



18-19 декабря 2018 года, Ярославль

ОСНОВНЫЕ ТЕЗИСЫ СПИКЕРОВ КРУГЛОГО СТОЛА



Сергей Комов, Председатель комитета развития промышленности
Департамента инвестиций и промышленности Ярославской области.

1. Мы проводим этот форум и рассчитываем на конструктивный диалог участников для успешной реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на территории Ярославской области.
2. Наша цель – попасть в число субъектов на 2019 год. Наша заявка рассматривается в Министерстве экономического развития вместе с другими 38 регионами. В заявку включены 11 высокотехнологичных предприятий, имеющие потенциал роста операционной эффективности и производительности труда: ООО «Завод ПСМ», ОАО «Ярославский электромеханический завод», ООО «Компания Дизель», АО «ОДК – Газовые турбины», ООО «Завод дорожных машин», ПАО «Тутаевский моторный завод», АО «Русская механика», ПАО «Ярославский радиозавод», АО «Ярославль–Резинотехника», ООО «Собрание», АО «КБ «Луч»*.
3. Мы поддерживаем сотрудничество между учебными заведениями и предприятиями; в Ярославле уже есть эффективные примеры взаимодействия ЯрГУ и Политехнического университета с крупными предприятиями и институтами развития.

** Уже известно, что Ярославская область утверждена Министерством экономического развития как участник национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» с 2019 г.*



Сергей Лоханов, главный эксперт НИУ Высшая школа экономики, руководитель программ обучения по операционному менеджменту и повышению производительности труда.

Руководитель АНО НПО «Центр развития практики управления».

1. Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости» ставит основной целью вовлечение руководителей 10 тысяч крупных и средних предприятий определенных отраслей и внедрение программ повышения производительности труда минимум на 5% в год. Это очень амбициозная задача, требующая вовлечения не только предприятий и органов власти региона, Министерства экономического развития и Федерального центра компетенций, но и региональных институтов развития, региональных консультантов, региональных ВУЗов и СУЗов, создания новых форм взаимодействия между ними.

2. Уже есть 16 регионов и более 40 крупных компаний, которые имеют собственный опыт участия в проекте. Было бы правильно изучить их опыт, организовать референс-визиты, чтобы внедрение у себя сделать более эффективным за счет неповторения ошибок других и использования их наработок.

3. Есть несколько основных вопросов по Программе:

– В чем ценность участия для руководителей? Получение субсидий до 300 млн. руб. под 1% годовых. Новые импульсы для роста. Бесплатное обучение команд предприятия на старте.

– Почему фокус только на производительность труда? Это гигиенический минимум: реализация программы позволяет добиться повышения производительности на 5% и выше, но реализация этой программы в указанных границах не даст гарантированного роста операционной и финансовой эффективности, потому что есть еще 2 рычага: стимулирование спроса (импортозамещение и экспорт) и технологические изменения из Индустрии 4.0. (индустриальный интернет вещей, RPA, Process mining, искусственный интеллект, корпоративные инновационные лаборатории и др.). Нужно смотреть шире.

– Почему источником льготного финансирования выступает только Фонд развития промышленности? Если предположить, что каждый из 10000 участков обратиться за максимальной суммой субсидией в 300 млн.руб., то очень быстро бюджета ФРП не хватит. Важно, чтобы на сцену вышли крупные банки, предложив свои кредитные продукты под модернизацию предприятий, обеспечивающих выполнение КПЭ Программы. Оптимально при поддержке региональных органов власти через механизм субсидирования % ставки.

– Где взять столько тренеров для первоначального обучения и последующей поддержки? Для обучения нескольких десятков компаний в каждом регионе ресурсов ФЦК будет явно недостаточно, а это значит, что потребуются дообучение пула региональных консультантов и вовлечение региональных ВУЗов и СУЗов в контур проекта. И уже сейчас надо начинать эту работу.

4. Понимая всю сложность рассматриваемого проекта, мы выходим с предложением создания в Ярославле первого в России Полигона операционной эффективности. Среди участников: региональные органы власти – для определения приоритетов и взаимодействия с федеральными министерствами, Высшая школа экономики – для разработки сетевых программ обучения и привлечения экспертов по индустриям и технологиям, институты развития (прежде всего Региональный экспортный центр, Региональный центр инжиниринга, Корпорация развития МСП) – для поддержки по «своим» направлениям», ВУЗы и СУЗы – для подготовки студентов в соответствии с

новыми профилями компетенций, и, наконец, сами промышленные предприятия, которые готовы учиться, тестировать новые технологии и представлять свои площадки для студентов и консультантов. Мы готовы подобный формат детализировать и обсуждать с заинтересованными участниками.



Дмитрий Кузнецов, DBA, ординарный профессор, директор Высшей школы юриспруденции НИУ ВШЭ, Заместитель председателя Экспертного совета по дополнительному образованию взрослых Комитета по образованию и науке Государственной Думы РФ.

Можно выделить 7 основных препятствий при реализации Программы производительности труда

1. Существующие технологические ограничения и инерция работодателей. Если подумать, то Бережливое производство – это инструменты из Индустрии 3.0, безусловно важные, но мы также должны двигаться и в Индустрию 4.0, привлекать руководителей «лидерского типа», которых по статистике не более 3%. Но именно они позволяют быть конкурентоспособными в высокотехнологичных отраслях.
 2. Нужно научиться управлять талантами; удерживать успешных сотрудников в компании; отдельное внимание уделять сотрудникам в возрасте 50–60 лет, поскольку именно они обладают большим опытом и компетенциями, и могут принимать реактивные и при этом правильные решения.
 3. Придется изменить процесс подбора и обучения кадров. Сегодня хорошего специалиста можно искать год и более. По статистике до 70–80% работников с так называемым «деградированным трудовым сознанием»: не понимают, зачем работают, но при этом с гипертрофированным самомнением.
- Отдельная проблема – воровство в широком смысле этого слова, когда сотрудники используют ресурсы компании в своих личных целях.
4. Необходимо научиться инвестировать в обучение персонала. Самообучающаяся организация – это не литературный штамп, а требование времени. Руководитель должен стать одновременно наставником, тренером, коучем и ментором. Через обучение можно добиться повышения прибыльности на 12–14%.
- Важно понимать, что мы уходим от монопрофессий, например, юрист или бухгалтер; уже сейчас сотрудники вынуждены совмещать 3–4 профессии, и это новый тренд.
5. Управление конфликтами и борьба с виртуальным отсутствием. По разным исследованиям в России от 15% до 80% рабочего времени тратится на внутреннюю борьбу и конфликты, которые не добавляют ценности предприятию. Выделяют также «киберлакерство» (50% рабочего времени сотрудник тратит на разные гаджеты, решая свои личные проблемы. Как это разрешить? Пока нет системных решений.
 6. Новые тренды в мотивации (или хорошо забытые старые). Мир возвращается к надбавкам за стаж. Традиционные модели мотивации заменяются «буфетами», когда сотруднику дается на выбор целая палитра вариантов–мотиваторов, и он выбирает для себя то, что актуально. Появляется специальная роль в HR: reward–менеджер.
 7. Многие компании «разучились» нормировать численность, исходя из современных требований. Разработанные профессиональные стандарты пока тему нормирования обходят стороной, программы Бережливого производства часто тоже. И это тоже вызов, научиться адекватно нормировать труд!

Национальный проект по производительности труда – это серьезный вызов для всех. Если справимся, то можем ожидать серьезных прорывов в экономике.