

◆◆ КРЭТ УПЗ

# ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ HR БУДУЩЕГО?

Чечетина Наталия  
Директор по персоналу  
АО «Уральский приборостроительный завод»

# АО «УРАЛЬСКИЙ ПРИБОРО- СТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

одно из уникальных и ведущих предприятий России по изготовлению и ремонту сложнейших гироскопических приборов и оборудования авиационного назначения, применяемого в навигационных и пилотажных системах, а также контрольно-поверочного оборудования, разработке и серийному производству медицинской техники.

**1000+**

сотрудников

**2**

производ-  
ственные  
площадки

**44,6**

средний  
возраст  
сотрудников

# ПОЧЕМУ ВАЖНО УЧИТЬ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАБОТАТЬ С ПЕРСОНАЛОМ?

Для промышленного предприятия некомпетентность линейных руководителей в вопросах подбора и управления персоналом — это системная проблема, которая ведет к:



**1. Прямым финансовым убыткам**  
из-за низкой производительности и брака



**2. Критическим рискам**  
для жизни и здоровья сотрудников  
из-за нарушения техники безопасности



**3. Разрушению кадрового**  
потенциала предприятия  
из-за высокой текучести лучших специалистов



**4. Потере конкурентоспособности**  
из-за неспособности внедрять улучшения  
и адаптироваться к изменениям

**Решение этой проблемы требует системного подхода:**

- обучение руководителей
- создание кадрового резерва
- внедрения прозрачной системы оценки их работы (включая KPI)

# РОЖДЕНИЕ СИНЕРГИИ:

команда как новый  
сотрудник предприятия



**Срок обучения 9 месяцев.**

**Почему долгосрочная программа обучения?**

1. Годовая программа позволяет перейти от теоретических знаний к устойчивому изменению поведения

2. Регулярное участие создает привычку рефлексировать над управленческими решениями

3. Руководитель успевает пройти полный цикл

- изучение
- применение в работе
- разбор ошибок с наставником
- корректировка

4. Полноценная программа выстраивает взаимосвязанную картину управления персоналом (от найма до увольнения, включая мотивацию, обратную связь и развитие)

5. Только за год можно внедрить изменения в команде и замерить их влияние на ключевые показатели (текучесть кадров, eNPS, производительность)

**Итогом обучения** стали конкретные рабочие проекты для повышения производительности труда через работу с персоналом в своих подразделениях с просчитанным экономическим эффектом

# БОЛЬШЕ, ЧЕМ ИТР: ТРАЕКТОРИЯ РОСТА ОТ СМЕННОГО ГРАФИКА К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ВИДЕНИЮ



Цель:

- повышение операционной эффективности,
- снижение текучести кадров,
- создание кадрового резерва за счет грамотного управления человеческим капиталом на местах.

## Темы учебных блоков:

### 1. Подбор персонала

- Методы проведения, структурированного интервью
- Умение "продавать" вакансию

### 2. Блок: Адаптация

- Навык наставничества
- Система регулярной обратной связи
- Оценка качества прохождения испытательного срока





# ФОРМАТ ОБУЧЕНИЯ И ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАКРЕПЛЕНИЯ

Программа сочетала очные модули с преподавателями-практиками, решение кейсов и последующую отработку управленческих инструментов на производстве.

Обучение проходило один раз в полтора месяца по пятницам и субботам. К каждой теме привлекались преподаватели-практики, обладающие не только теоретической базой, но и реальным опытом работы в заданной теме.

Программа была построена на чередовании теоретического материала с практическими отработками, а закрепление результатов происходило через решение ситуационных задач (кейсов).

По окончании модулей начинался этап практической отработки (1–1,5 месяца). Руководители тестировали инструменты на производстве, после чего обсуждали с наставником успешные кейсы и зоны ближайшего развития.

В дополнение к лекциям участники получали списки рекомендуемой литературы по темам курса и полезные ссылки на профессиональные ресурсы в соцсетях.

# ПОЧЕМУ РУКОВОДИТЕЛИ — ЭТО НОВЫЕ HR ИЛИ КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МЫ ВИДИМ?

Результаты такого обучения можно разделить на мгновенные изменения в поведении руководителей и долгосрочное влияние на экономику предприятия.



## 1. Быстрые результаты (видны через 1–3 месяца)

- Руководители переходят к постановке задач по методу SMART.
- Внедряются работающие планы адаптации для новых сотрудников.
- Регулярные короткие планерки и системная обратная связь снимают напряжение в бригадах: конфликты решаются мастером на месте, не эскалируясь на уровень начальника цеха или HR-отдела.
- Делегирование полномочий вниз сокращает время принятия решений с часов до нескольких минут.



## 2. Кадровые метрики (видны через 3–6 месяцев)

- Уменьшение общей текучести линейного персонала за счет прозрачных перспектив роста (ИПР) и повышения управленческих компетенций мастеров.
- Закрытие вакансий внутренними ресурсами: руководители начинают выявлять скрытых лидеров среди действующих сотрудников.
- Повышение качества воронки найма: сокращение сроков закрытия сложных позиций благодаря точным техническим заданиям от руководителей смен.



### 3. Экономические показатели (видны через 6–9 месяцев)

- Рост производительности труда как прямое следствие перехода от микроменеджмента к управлению по целям и правильной декомпозиции производственного плана.
- Прямая экономия ФОТ. Снижение затрат на экстренный найм, оплату сверхурочных для покрытия «дыр» в сменах.



### 4. Культурные изменения (фундаментальный уровень, видны через 9–12 месяцев)

- **Трансформация роли руководителя.**  
Мастер участка перестает быть «просто лучшим специалистом, который умеет кричать громче всех». Он становится управленцем и модератором процессов.
- **Культура непрерывных улучшений.**  
На фоне выстроенного доверия рабочие перестают бояться предлагать идеи. На предприятии запускается поток рацпредложений снизу, которые реально экономят ресурсы.
- **Автономность подразделений.**  
Начальник цеха может спокойно уйти в отпуск: бригады способны самостоятельно решать операционные проблемы, проводить эффективные совещания и поддерживать темп работы без ручного управления сверху.



# ЗАЩИТА ПРОЕКТА И ВНЕДРЕНИЕ ЕГО В ЖИЗНЬ

Окончанием обучения стала защита проекта. Многим работникам стала интересна работа с людьми, поэтому они выбрали темы из HR-блока. Защита проектов проходила в торжественной обстановке. По результатам защиты выдавался диплом государственного образца о повышении квалификации.

Обучение дало старт реальным изменениям: сотрудники начали реализовывать свои идеи на производстве в своих подразделениях. В итоге это напрямую стало приводить к росту производительности труда.

ДИПЛОМ  
О ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ  
ПЕРЕПОДГОТОВКЕ



# ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЛИ КАКИЕ МЕТРИКИ МЫ СМОТРИМ?

Чтобы доказать ROI (коэффициент возврата инвестиций) обучения, перед его стартом необходимо зафиксировать базовые показатели:

**- 4%**

% текучести  
(можно в разрезе  
категорий ИТР  
и рабочих)

**- 20 ДНЕЙ**

сократился средний  
срок выхода новичка  
на плановую  
выработку

**- 7%**

% текучести  
в период  
адаптации

**+ 5 ПУНКТОВ**

сократился средний  
срок выхода новичка  
на плановую  
выработку

**+ 4%**

производитель-  
ность труда





# ЧТО ДАЛЬШЕ?

Обучение – непрекращающийся процесс.

**1. Запустили 2-й модуль**  
обучения для руководителей

- Технических служб,
- служб качества,
- снабжения.

**2. Первый поток**  
продолжил обучение  
в рамках внутреннего  
обучения на заводе

- проводим обучение  
по искусственному интеллекту,
- автоматизации,
- оптимизации Бизнес-процессов  
производства.

**3. Заключили целевые договоры**  
с 4 участниками первого потока

- 2 человека  
на средне-специальное,
- 2 на высшее

**22%**  
из 18 человек

**4. Внедрили систему KPI**  
для руководителей.

# КАК НАШ ОПЫТ МОЖЕТ БЫТЬ ИНТЕРЕСЕН ДРУГИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ?

Мы упаковали наш успех в готовое решение для других предприятий.

- 1. Удобный формат обучения** и возможность применять полученную информацию блоками в рабочих задачах.
- 2. Предложенное обучение** – конструктор, который можно формировать из наиболее актуальных и ценных тем для вашего бизнеса.
- 3. Продолжительность**, кол-во блоков и цену можно варьировать под возможности предприятия.
- 4. Выигрывают все стороны:**
  - работник получает диплом государственного образца, и его цена как специалиста на рынке труда растет;
  - работодатель получает лояльного сотрудника и повышение эффективности труда;
  - HR-служба получает амбассадоров-руководителей, с которыми говорит на одном языке.





# Контакты



**+7 (963) 850-54-53**



**n.chechetina@upz.ru**

