



«ПРАЗДНИК»

Уважаемые коллеги!

Заканчивается непростой 2022 год. И хотя мы продолжаем жить в условиях неопределённости, появилось полное понимание того, что действительно ценно: жизнь и здоровье наших близких, честность и доброта по отношению к окружающим нас людям, ответственность и осознанность при принятии решений, добросовестный труд и преданность своему делу, благополучие и процветание нашего Отечества.

приятия, но и каждого из нас. Мы столкнулись с переориентацией всего рынка на внутренне-го производителя, увеличением стоимости металла и комплектующих, искали новых партнёров и укрепляли деловые связи со старыми. Несмотря на все сложности, строим оптимистичные прогнозы относительно 2023 года.

Мы вступаем в эпоху трансформаций. Я желаю всем нам сохранить устойчивость, веру в себя и нашу страну. Пусть семья будет надёжной крепостью, работа приносит удовольствие, а наши мысли и дела служат прочными ступенями на пути к самым высоким достижениям.

Александр Канцуров,
председатель совета директоров группы «Канекс»

Надо сказать, что всё происходящее в мире лишь сплотило коллектив КМО: мы честно трудились на благо завода и города, от всего сердца помогали мобилизованным землякам и не опускали руки на фоне всевозможных слухов.

Пусть новый, 2023 год подарит нам всё лучшее, что не вместились в уходящем. Здоровья

места у них в несколько раз больше, чем было. А также отремонтировали помещение на четвёртом этаже ЦМК для заводской лаборатории, что улучшило логистику: теперь лаборатория одинаково приближена ко всем цехам».

Ринат Сибатуллин,
технический директор: «Выполняя гособоронзаказы, получили ценный опыт в части правильного оформления различных учётных и отчётных бумаг, ведения документооборота. Теперь с трезвой оценкой подходим к будущим заказам».

Наталья Камаева,
руководитель службы управления персоналом: «2022 год для меня — это вливание в новый коллектив, организация мероприятия к 265-летию завода, создание видеороликов

«ТОНКО ПОДМЕЧЕНО!»



Генри Форд, промышленник, изобретатель, легенда мирового автопрома, положивший начало массовой автомобилизации Америки

«Когда кажется, что весь мир настроен против вас, вспомните, что самолет взлетает не по ветру, а против него»

вам и вашим семьям, благополучия, улыбок, и пусть ваши близкие продолжают радовать новыми успехами и победами. С Новым годом!

Юрий Еремин, генеральный директор КМО

под PR-задачи предприятия, участие в социальном партнёрстве, действующем на региональном уровне».

Юлия Обухова, и. о. коммерческого директора: «В условиях, когда многие

иностранные компании покинули российский рынок, мы обзавелись новыми партнёрами. Ситуация в мире позволила по-другому взглянуть на отечественный сегмент машиностроения».

Дорогие заводчане, уважаемые ветераны!

Поздравляю вас с наступающим Новым годом! Время подводить итоги и с надеждами смотреть в будущее. Прошедший 2022 год, безусловно, стал серьёзным испытанием не только для пред-



Юрий Еремин, генеральный директор: «Мы впервые выполняли гособоронзаказы — не исключено, что элементы будущего космического корабля будут перемещать на монтажно-стыковочных тележках, произведённых КМО. Проведена большая работа по контрактации серийной продукции и обогатительного и конвейерного оборудования, что позволяет нам войти в новый год с заказами. Также из значимых достижений — результаты проекта «Производительность труда»».



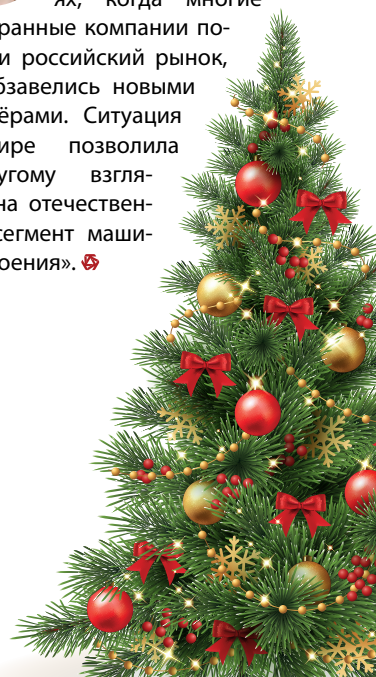
Евгений Стариков, директор по производству: «Год — прямая противоположность предыдущему. В прошлом у нас не было существенной за-



Марина Швейкерт, директор по экономике и финансам: «Было много финансовых трудностей. Но всегда находили выход из них. Оптимизировали затраты. Выстраивали совершенно новую экономику в ситуации чрезвычайных вызовов».



Тимофей Воробьёв, главный инженер: «Нам удалось отремонтировать новое помещение для совета ветеранов и музея завода — теперь



КОЛЛЕКТИВ НУЖНО «НАСТРОИТЬ» КАК ОРГАН

Начало интервью с руководителем службы управления персоналом КМО Натальей Камаевой читайте в предыдущем номере.

Текучка — это нормально

— А сколько людей работают на КМО? И коль скоро мы коснулись темы персонала, какой средний срок работы сотрудника на заводе и как вы оцениваете текучку кадров?

— Списочная численность работников — 499 человек, средний возраст — 44 года, стаж работы на предприятии в среднем — семь лет. Укомплектованность персонала в октябре — 92 %, это хорошая цифра. По ИТР мы закрыты практически на 100 %. Нехватка по-прежнему в производстве и технических службах. У них критичная ситуация. Из положительного: мы уже который месяц подряд наблюдаем сокращение текучки. Так, например, в июле уволились 38 человек, а в ноябре — 16.

— Наверное, совсем текучки не избежать?

— Нет, конечно. Самая плохая цифра считается по тем, кто менее года отработал. К счастью, у нас их немного.

Подсмотреть у конкурентов, посоветоваться с коллегами

— Как ищите замену? Не секрет, что есть проблема привлечения кадров. Что предпринимается, чтобы в условиях конкуренции к нам приходили квалифицированные специалисты актуальных профессий?

— Учитывая конкуренцию среди предприятий Кыштыма и ближайших населённых пунктов, задача привлечения персонала для нас никогда не была лёгкой, а в связи с демографической ямой и сильно урезанным специальным профессиональным образованием в РФ и належающей геополитической обстановкой всё стало ровно наоборот: рынок труда из профицитного перешёл в дефицитный, и сейчас работодатель проходит конкурсный отбор у кандидатов. И не всегда мы можем конкурировать деньгами.

Например, мы в ноябре ездили в Троицк на ярмарку вакансий (на ГРЭС выводят из эксплуатации часть мощностей), увидели, какие предложения делают крупные машиностроительные предприятия — нам и близко не подойти! К счастью, не всегда деньги имеют решающее значение для соискателя. В наших реалиях, считаю, ставку нужно делать на трудовые династии — на КМО их вон сколько! И многие ведь и хотят работать на заводе, потому что он им как родной. Не нужно надеяться, что с рынка придут работники с требуемым бэкграундом. Это самое большое заблуждение ждать готовых специалистов. Их нигде нет. Весь персонал взращивается на предприятии. Только тогда будет 100-процентное попадание в коллектив, в видение, в цели, в ритм. А пока так: все идут простым методом, а виноваты кадры — плохо ищут.

К слову, по вопросу привлечения кадров мы активно взаимодействуем с Главным управлением по труду и занятости населения Челябинской области, которое предоставляет нам, работникам по персоналу, эффективную площадку для обмена опытом и лучшими практиками. Скажу, что из обсуждений с коллегами мы почерпнули много полезного.

В основе работы — адаптация

— Есть понимание, как на дефицитном рынке с ограниченным бюджетом стать привлекательным работодателем?

— Да. Нам нужно развивать два инструмента: адаптацию новичков и систему наставничества. Всегда начинаем со «входа на предприятие». А ведь даже он у нас недружелюбный. Когда я устраивалась, то прошла весь трудный путь новичка, начиная с элементарного: поиск нужного кабинета. Ни одна дверь не была подписана, а там, где таблички и были, ин-

формация не соответствовала действительности. И вот идёт новый сотрудник по коридору мимо череды белых дверей и в каждую заглядывает в поисках отдела или специалиста. Ну разве можно отправлять человека туда, не знаю куда? Что он при этом чувствует? Слава богу, сейчас всё поправили.

Наша задача — составить для новоприбывшего очень подробную карту, которая предусматривает ответ на любой вопрос: традиции коллектива, как найти такой-то цех, что с обедами, где заказать канцелярию и прочее. Во-первых, это снизит количество увольняемых в первый год работы, а во-вторых, формализует некоторые процессы, что полезно и самому заводу. Ну а затем, чтобы обеспечить закрепление новых специалистов, нужно отладить систему наставничества, ибо она не отвечает сегодняшним требованиям.

— А с ней что не так?

— Здесь я вижу две проблемы: начальники цехов и бригад не замотивированы на приём в коллектив «новобранцев» — у них есть план, и любого новичка они расценивают как угрозу снижения выработки, а значит, угрозу своему заработку. А вторая проблема — наставники хотят сохранить свою уникальность. Особенно сильная проблема в производстве: например, токарь в курсе, как подкрутить гаечку на станке, но он никому не скажет — мастер знает себе цену и не готов отдавать своё время, чтобы в будущем кто-то его подсадил.

Кстати, по этой причине у нас и программа перепрофилирования буксует. Вот вам буквально живой пример: закрывается участок ТКА. Наша задача: тех, кто хочет остаться на КМО, — переобучить на сборочно-сварочном участке. И тут, как говорится, смотри выше. Но это становится возможным, если

у руководителя есть понимание и открытость изменениям, его коллектив настроен на конструктивный лад с прибывшим пополнением. Тогда и передача опыта лучше идёт.

— Какой выход вы видите?

— Во-первых, руководству завода нужно быть готовым к инвестициям в персонал: ребятам, которые теряют в выработке, придётся компенсировать снижение их плана. Их нужно так замотивировать, чтоб им было интересно, чтоб они не увораживались от новичков, как от кнута. А во-вторых (и тут мы опять возвращаемся к трудовым династиям), упор делать на семьи. В семейных кланах члены сами заботятся о передаче знаний, искренне переживают за профессиональные успехи друг друга, у них самая большая степень ответственности перед родичами и самый высокий уровень межличностного доверия. Вообще отладить систему наставничества — это искусство. Высший пилотаж. Но нам оно пока не по зубам. Нам бы для начала приучить руководителей заниматься новичками в рамках адаптационных планов.

— Неужели никто не хочет растить себе смену?

— Хочет. Например, Александр Золотов, начальник ЦИТО. У него сейчас как раз стажируются токари и фрезеровщики. Он такой тип человека, который гибко относится к изменениям, открыт к передаче знаний, знает про кадровый голод, может посмотреть на ситуацию с разных сторон. Вот у него как раз 100-процентная укомплектованность персоналом и минимальная текучка.

— Практикантов много сейчас на заводе?

— Сейчас 15. Это студенты. К лету они должны сделать выбор: останутся с нами или нет. Обычно ребята, которые приходят к нам на практику, остаются. Это решение предопределено ещё на этапе выбора места для практики. И тут наша задача не упустить свой шанс.

В первую очередь, работать со своими

— Какие каналы используете для привлечения новых

специалистов после отказа от аутстаффинга?

(*Outstaffing — букв. «персонал за штатом» — способ ведения бизнеса, при котором сотрудники состоят в штате одной компании (агентстве занятости), а работу выполняют в другой — прим. ред.)

— Сегодня главный канал для информирования о наших вакансиях — это интернет-ресурсы: рабочие сайты, мессенджеры, социальные сети. Мы изрядно потрудились и вывели свои объявления на качественно новый уровень: выстроили продающие тексты по «аиде» (AIDA — модель рекламного воздействия, которая исходит из основ поведенческой психологии человека и подразумевает четыре последователь-

ных стадии взаимодействия потребителя с информацией: attention — внимание, interest — интерес, desire — желание, action — действие — прим. ред.); брендовали объявления; разделили по позициям и теперь даём не все вакансии подряд, а регулируем: одни чаще, другие реже, чтобы точно влиять на аудиторию. Перестали писать зарплату с самой высокой выработкой, потому что она зависит от многих факторов, и люди не всегда и не сразу её могут получить — мы расписали заработную плату по разрядам и даём вилку: от минимальной до максимальной. В этой связи поездка в Троицк была тоже полезной: мы посмотрели, как подают информацию наши конкуренты.

Мы продолжаем публиковать объявления и в регулярных печатных изданиях. Отдача от них невысокая, около 10%, но всё же есть. Например, были случаи, когда бабушки своим внукам рассказывали о вакансии.

У нас по-прежнему функционирует программа «Приведи друга» с материальным вознаграждением работника, который рекомендует наше предприятие родственникам, знакомым и друзьям. Если человек успешно пройдёт испытательный срок, то его поручитель получит 5 000 рублей.

Но моё личное мнение: нам сейчас нельзя вести агрессивную программу привлечения. Сначала следует навести порядок в процессах, ввести сильную социальную политику

(люди ведь избалованы другими предприятиями), сфокусироваться на удержании своих — это дешевле и надёжнее, чем привлечение новобранцев.

— **Задач много, все сложные.**

Справитесь?

— Работа с людьми всегда была делом непростым, в котором нет однозначных решений. Здесь нужен филигранный подход, как к органу: тут подкрутить, там ослабить, тут добавить, там убавить — и оркестр сложится. И музыка зазвучит. Уверена, у нас всё получится. У меня лучший коллектив! Девочки такие открытые, с готовностью воспринимают изменения. Мы с ними горы свернём!

— **Вам успехов и спасибо за беседу!** 🍷

«АКТУАЛЬНО»

ЭКОНОМИЯ В ДВА МИЛЛИОНА

На КМО оценили экономический эффект от участия в национальном проекте «Производительность труда».

В механосборочном цехе полностью переформатировали работу склада и технологическую систему на пилотном потоке изготовления скреперной лебёдки. Помимо того, что сократилось незавершённое производство в виде хранящихся излишков и бракованных деталей, выпуск лебёдки ускорился почти на 13% — с 264 до 231 часа. Полученный опыт уже переносится на следующий поток — производство пневмоударников.

В рамках участия в нацпроекте на нашем предприятии появилась новая должность — руководитель проекта по бережливому производству. На ней трудится Павел Горбачёв. В его обязанности входит непрерывное улучшение рабочих процессов, внедрение инструментов бережливого производства на всех площадках завода.

— Нацпроект для нас начался с наведения порядка на рабочих местах. Теперь механосборочный цех, где выполняется большинство операций по сбору лебёдки, выделяется среди других чистотой и аккуратностью. Стоило вынести из цеха хранившиеся там лишние заготовки,

как, кроме визуального эффекта, мы получили ощутимый финансовый результат. Сократив незавершённое производство и избыточные запасы, убрав с хранения бракованные детали, мы только за счёт этого высвободили два миллиона рублей. Теперь их можно направить на дальнейшее развитие производственной системы.

Ещё один приятный и полезный бонус: когда мы улучшили условия труда, у людей просто загорелись глаза. Они больше замотивированы и вовлечены в производящие в работу постоянно поступают рационализаторские предложения, и 90% из них внедряются на производстве, — рассказывает Павел Горбачёв.

Всего во время оптимизации процесса изготовления скреперной лебёдки 55ЛС2ПМА (шесть месяцев) выявлено более 40 проблем. Большую их часть удалось решить сразу: рабочие места оснастили недостающим инструментом, провели инвентаризацию станков — уточнили производственные возможности цеха, сборщика лебёдок освободили от лишних обязанностей, что повысило



Стойка с крючками для окрашивания деталей со всех сторон

его производительность, а ещё вдвое сократили время на окрашивание деталей. Если раньше приходилось ждать, пока краска высохнет по очереди с каждой стороны, то теперь благодаря специальной стойке их полностью окрашивают за один подход. На решение оставшихся проблем нужно чуть больше времени.

Очень востребованы оказались инфодоски, организованные на всех участках механосборочного цеха. На них любой сотрудник может сообщить о возникающих при выполнении задач трудностях. Рабочие активно пользуются этим инструментом, отмечая, что с его появлением проблемы стали решаться быстрее. Здесь же можно оставить своё предложение по улучшению того или иного процесса.

Впереди у Кыштымского машиностроительного объединения ещё два года самостоятельной

работы по внедрению бережливого производства. За это время коллектив планирует перенести успешные практики на другие подразделения. Для этого руководитель проекта по бережливому производству Павел Горбачёв прошёл сертификацию Регионального центра компетенций в сфере производительности труда (РЦК). 🍷

Национальный проект «Производительность труда», который курирует первый заместитель Председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, утвержден Указом Президента РФ Владимира Путина в 2018 году. Он призван создать условия для ежегодного прироста производительности труда в стране. Для реализации поставленных задач Правительством РФ разработан комплекс мер господдержки бизнеса, который включает финансовое стимулирование и экспертную помощь в оптимизации производственных процессов. В Челябинской области мероприятия нацпроекта реализуют региональные Минпром и Фонд развития промышленности. На данный момент участниками программы являются уже 100 предприятий региона.



ЗАВЕРШЕНО СТРОИТЕЛЬСТВО ПОСО

В № 7 за 2021 г. мы писали о том, что наша «Проходка» выиграла тендер «Северстали» на строительство и обустройство пункта обслуживания самоходного оборудования (ПОСО) в подземке Яковлевского рудника. Объект сдан заказчику со значительным опережением графика. ПОСО — это специально оборудованный для техобслуживания и ремонта подземной техники комплекс горных выработок с заездами с двух сторон и вспомогательными помещениями, включая склад запасных частей. Расположен на глубине -370 мет-

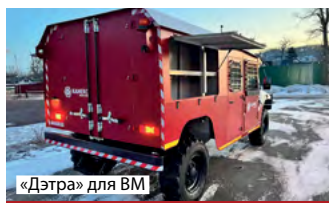


ров. Состоит из двух больших камер длиной 21 м, шириной 8 м и высотой 9 м каждая. В камерах обустроены смотровые ямы, протяжённость которых позволяет одновременно обслуживать до трёх машин. Пункт оснащён всем необходимым для автосервиса: двумя грузоподъёмными механизмами, сварочным постом, заточным и опрессовочным станками.

Такой объект, как ПОСО, считается технически сложным, во-первых, из-за большого сечения выработки, во-вторых, из-за невозможности использовать мощную наземную грузоподъёмную технику, в-третьих, из-за ограничений по бортам. И тот факт, что он построен на четыре месяца раньше срока, говорит о высоком профессионализме наших шахтёров. 🛠️

У «ПРОХОДКИ» УЖЕ ПЯТЬ «ДЭТР»!

К двум имеющимся ШСУ-2 приняло на баланс ещё две вспомогательные машины. Таким образом, в парке этого подразделения одна машина для транспортировки взрывчатых материалов и три — для перевозки людей. Напомним: ШСУ-2 работает на таймырских активах «Норникеля» («Заполярном», «Комсомольском» и «Скалестом» рудниках) и является самым крупным по численности и протяжённому по расположению рабочим мест от ствола шахтостроительным управлением, а потому его механизация идёт усиленными темпами.



Первым пассажирскую «Дэтру» получило старейшее шахтостроительное управление «Проходки» — ШСУ-1, отрабатывающее Расвумчорский рудник («Фосагро») в Мурманской области. Тогда, осенью 2021 г., экспериментальная обкатка показала, что отечественные автомеханики сделали из тойотовского внедорожника Toyota Mega Cruiser подземное транспортное средство (ПТС), по характеристикам не уступающее оригинальным образцам, но при этом стоимостью в пять раз дешевле. 🛠️



УЧАСТВУЕМ В «СЕРНОМ» ПРОЕКТЕ

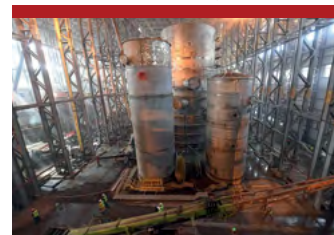
Резервуары, которые «Канекс» поставил на НМЗ (мы писали о проекте в № 6 за 2020 г. и № 8 за 2021 г.), прошли успешные испытания на герметичность. Следующий этап — их антикоррозийная защита и сдача заказчику в эксплуатацию.

Напомним, что в феврале 2020 г. группа выиграла тендер «Норильского никеля» на поставку резервуаров для приёма, хранения и раздачи технической серной кислоты. ГМК сделала на них заказ в рамках реализации экологической программы*, предусматривающей утилизацию диоксида серы на НМЗ и МЗ с получением гипса, который в дальнейшем будет использоваться для закладки в собственных рудниках.

Резервуары рассчитаны на длительное, до 10 лет, хранение серной кислоты. Диаметр каждого бака 19 м, а высота 9 м, что сопоставимо с 3-этажным зданием. Один резервуар сможет вместить 4 000 т кислоты. В процессе реализации проекта заказчик увеличил количество запрашиваемых ёмкостей с четырёх до шести. Первые отгрузки начались год спустя. Также для «Серного» проекта мы поставили три контактных аппарата. Агрегаты тоже входят в состав участка производства серной кислоты и предназначены для утилизации сероводородсодержа-



Резервуары для хранения серной кислоты. В течение года будет производиться 2,4 млн тонн продукта



Вокруг КА смонтированы теплообменники, задача которых — поддержание теплового режима в различных слоях контактных аппаратов, что обеспечит максимальное взаимодействие катализатора с газовой смесью

щих газов, а также окисления кислородом диоксида серы до триоксида серы (предшественника серной кислоты). Отгрузка состоялась в марте 2021 г. На сегодняшний день монтаж аппаратов завершён, агрегаты успешно испытаны. КА — конструкции весом 396 т, диаметром более 7 м, высотой 27 м, с 9-этажным дом. Изделия доставлялись узлами, удобными для транспортировки. Три КА приобретены с задёлом: два — для действующих печей взвешенной плавки, а ещё один — под третий пусковой комплекс, который только планируют возвести в рамках расширения мощностей основного производства. По плану сероутилизационное производство на НМЗ запустится в 2023 г. После этого выбросы диоксида серы в Норильске должны сократиться не менее чем на 45 % по сравнению с 2015 г. В дальнейшем — почти на 90 %. 🛠️

*«Серная программа» — беспрецедентная экологическая инициатива «Норильского никеля» по защите окружающей среды, которая реализуется в основных регионах присутствия компании: в Заполярном филиале (Красноярский край) и в Кольском дивизионе. Оценивается в более чем 300 млрд рублей. Заключается в запуске серных проектов по улавливанию выбросов на Надеждинском металлургическом и Медном заводах.