

HR – завтрак Сообщества HRD

# ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ

ОПЫТ РЕШЕНИЯ ЧЕРЕЗ ОПТИМИЗАЦИЮ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

МАРЧУК ДМИТРИЙ  
ЭКОПСИ



# ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

## ЭКОПСИ – РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

### ИССЛЕДОВАНИЯ

- Всероссийский бенчмаркинг Производственных и Бизнес-систем
- Бенчмаркинг численности АУП и Централных аппаратов
- Исследования Культуры безопасности (2017-2020)

### ИННОВАЦИИ

- ICEberg - модель диагностики и проектирования производственных систем для разных отраслей (Завод / Инфраструктура / Проектирование)
- OQ – organizational quotient – система организационной эффективности (зрелости)
- Безопасность II – концепция развития КБ для наиболее прогрессивных компаний
- S\*AVE – библиотека лучших практик в области культуры безопасности, ОТ, ПБ и ООС

### КОНСАЛТИНГ

- Комплексные проекты от диагностики до внедрения изменений
- Типовые решения по экспресс-диагностике, обучению и развитию

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке

### ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ

- Диагностика и внедрение инициатив по повышению операционных показателей.
- Проекты трансформации организационной модели и культуры.
- Развитие производственных систем, внедрение инструментов бережливого производства.
- Повышение производственной безопасности и снижение рисков.

### КЛИЕНТЫ В МЕТАЛЛУРГИИ И ГОРНОЙ ДОБЫЧЕ:



# ДЕФИЦИТ КАДРОВ НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛНОЦЕННО УКОМПЛЕКТОВАТЬ ШТАТ

## Укомплектованность по направлениям деятельности\*



«В связи с дефицитом кадров сотрудников с менее маржинального стана перевели на более маржинальный стан. Экономические потери в связи с простоями на менее маржинальном стане составили 150 млн рублей за год»

СЕО российской металлургической компании

\* Внутренний бенчмаркинг ЭКОПСИ, пример

# РЕШЕНИЕ ЗАДАЧИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

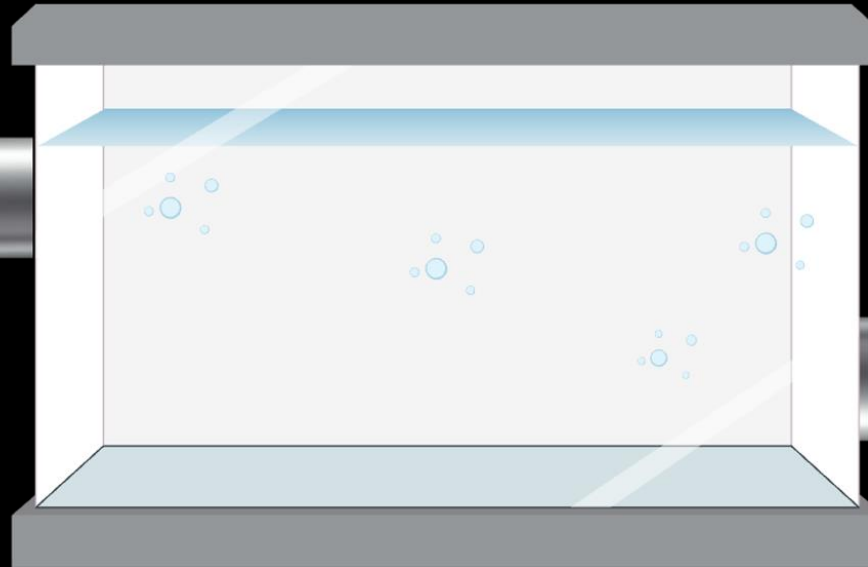
= ШКОЛЬНАЯ ЗАДАЧА С БАССЕЙНОМ И ДВУМЯ ТРУБАМИ

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ —**  
ПОВЫШАЕМ ПРИТОК



- стратегия привлечения персонала
- сильный бренд работодателя
- настроенная воронка подбора
- отлаженные процессы рекрутинга и отбора
- обучение нанимающих менеджеров

**ЁМКСТЬ БАССЕЙНА —**  
СНИЖАЕМ ПОТРЕБНОСТЬ В КОЛИЧЕСТВЕ ЛЮДЕЙ



- рост производительности труда
- автоматизация и малая механизация
- переквалификация (up/ re/ cross-skilling)

**УДЕРЖАНИЕ —**  
СОКРАЩАЕМ ОТТОК



- справедливая оплата труда
- возможности для обучения и карьеры
- системы адаптации и наставничества
- корп. культура и вовлеченность
- регулярный менеджмент
- безопасность труда

# РАНЬШЕ ПРОЕКТЫ ПО ИЗМЕНЕНИЯМ БЫЛИ НАПРАВЛЕННЫ

НА УЛУЧШЕНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

КАК  
БЫЛО



Сокращение операционных затрат



Повышение объёмов производства продукции



Сокращение инвестиционных затрат



Внедрение производственных систем

К ЧЕМУ  
МЫ ДОЛЖНЫ  
ПРИЙТИ



Повышение эффективности процессов



Поиск людей не извне, а изнутри



## **ГИБКАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ – ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО УЛУЧШЕНИЯМ**

Главная цель – не сократить ФОТ, а снизить дефицит кадров

Не увольнять сотрудников, а перераспределять на другие вакансии внутри компании – сохранять 100% сотрудников

Высвобождать штатные единицы за счёт оптимизации процессов

Инициативы по высвобождению сотрудников из процессов должны реализовываться только при подтверждении эффекта

Развивать сотрудников для обмена опытом и поиска новых инициатив по организации процессов

# АРХИТЕКТУРА ПРОЕКТА

КАК МЫ ПОДХОДИМ  
К РЕШЕНИЮ

## 1 ДИАГНОСТИКА ПОТЕНЦИАЛА



## 2 РАЗРАБОТКА ИНИЦИАТИВ



## 3 РЕАЛИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ИНИЦИАТИВ

**Мероприятия повышения производительности труда (2/4)**

Планируемые мероприятия	Максимальная экономия средств, тыс. руб.	Экономия топлива, тыс. руб.	Экономия топлива, тыс. ЕТЕ
1. Оптимизация работы АК №1	11 ШЕ (1000 т.р.)	100 т.р.	100 т.р.
2. Оптимизация работы АК №2	11 ШЕ (1000 т.р.)	100 т.р.	100 т.р.
3. Оптимизация работы АК №3	11 ШЕ (1000 т.р.)	100 т.р.	100 т.р.
4. Оптимизация работы АК №4	11 ШЕ (1000 т.р.)	100 т.р.	100 т.р.

## КЕЙС 1

Крупнейший горно-металлургический холдинг России и один из ведущих мировых производителей железорудной продукции



# ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ГОРНО-ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСА

## ЦЕЛЬ:

Выявление потенциала и разработка инициатив для повышения производительности труда на 15%

## РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Выявлен потенциал сокращения потерь в процессах ГТК на 30-40%
- Проведён бенчмаркинг основных показателей
- Снижение численности подразделений от 8 до 20% по результатам утвержденных инициатив
- NPV утверждённых инициатив за 5 лет составит более 900 млн. руб.

## ПРИМЕРЫ РЕШЕНИЙ:

Инициатива по обновлению транспортного парка







Для успешной  
реализации  
проектов

ПО ИЗМЕНЕНИЯМ

## НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ

Чтобы эффективно менять процессы недостаточно сухих фактов – работникам нужна великая идея

Важно развернуть коммуникационную кампанию. Расширенное информирование работников о проекте на входе, о полученных результатах на других предприятиях / подразделениях, «хорошие примеры», привлекая мастеров, бригадиров, в т. ч. неформальных

Вовлечение в проект руководителей всех уровней и профсоюзных организаций

Руководителям подразделений не стоит ограничивать себя только рамками своего подразделения – нужно смотреть шире, искать лучшие практики как внутри компании, так и вне неё

Преодоление местничества и доменности

# РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО УЛУЧШЕНИЯМ

## ФАКТОРЫ УСПЕХА

### ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Погружение во все  
этапы проекта  
со стороны высшего  
руководства

### КОМАНДА

Формирование кросс-  
функциональной  
команды из  
сотрудников и  
консультантов

### ОТКРЫТАЯ КОММУНИКАЦИЯ

О целях и задачах  
на входе со всеми  
линейными  
руководителями

### ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ СТАТУС ВСТРЕЧИ ПО ПРОГРЕССУ

Обсуждение инициатив  
по ходу их появления  
на встречах,  
а не только на УК

**ЭКОПСИ**  
КОНСАЛТИНГ

РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА КАДРОВ  
МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ  
ПО ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



**МАРЧУК ДМИТРИЙ**

Лидер практики

«Производственные системы»

+7-925-346-55-34

[marchuk@ecopsy.ru](mailto:marchuk@ecopsy.ru)