

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

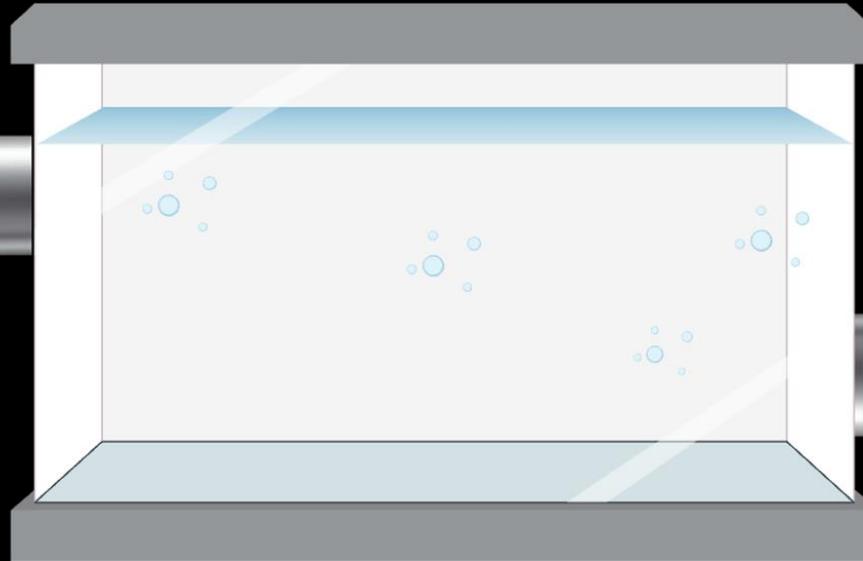
= ШКОЛЬНАЯ ЗАДАЧА С БАСЕЙНОМ И ДВУМЯ ТРУБАМИ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ —
ПОВЫШАЕМ ПРИТОК



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

ЁМКОСТЬ БАСЕЙНА —
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

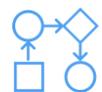


Сокращение инвестиционных затрат



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

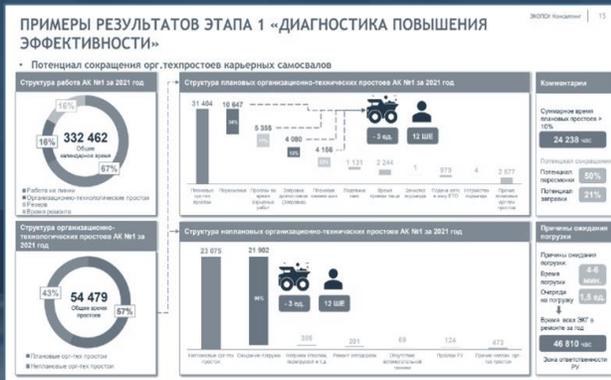
Инициативы по высвобождению сотрудников из процессов должны реализовываться только при подтверждении эффекта

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 оценка по шкале РИС	Фактическая оценка по шкале РИС	Экономия по оценке по шкале РИС	Экономия по оценке по шкале РИС
1. Оптимизация АТУ АК №1	1 ШЕ	1 ШЕ	0 ШЕ	0 ШЕ
2. Оптимизация АТУ АК №1	2 ШЕ	2 ШЕ	0 ШЕ	0 ШЕ
3. Оптимизация АТУ АК №1	2 ШЕ	2 ШЕ	0 ШЕ	0 ШЕ
4. Оптимизация АТУ АК №1	4 ШЕ	4 ШЕ	0 ШЕ	0 ШЕ

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