



СОЗДАЕМ
НАСТОЯЩЕЕ
БУДУЩЕЕ

Март 2022



НЛМК – технологическая компания, лидер мировой металлургии по себестоимости производства стали

20

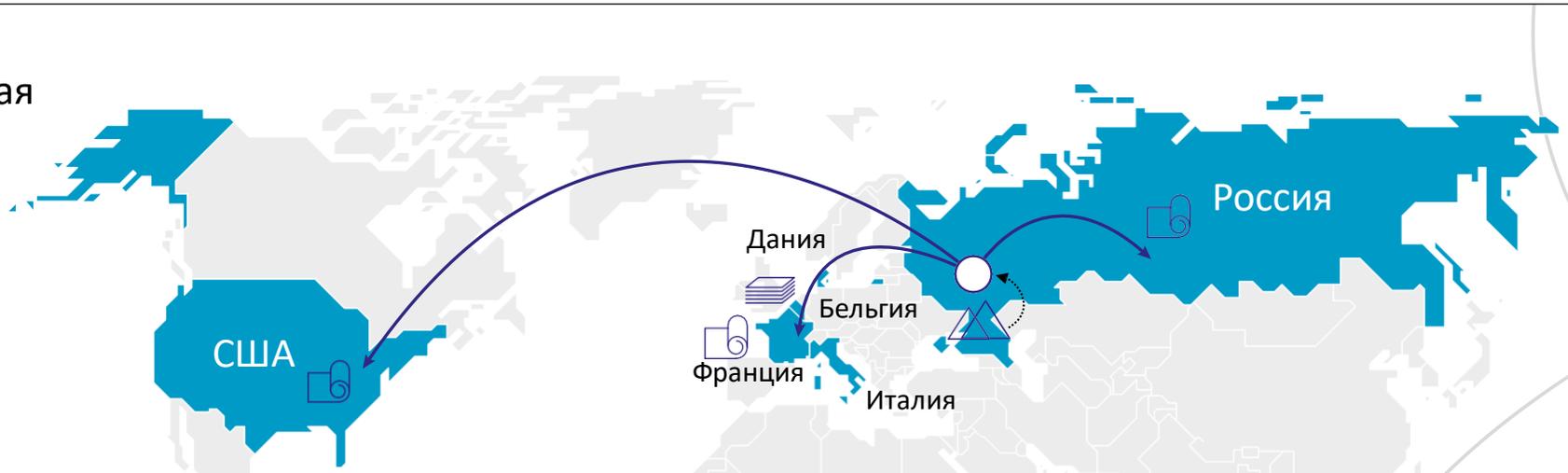
предприятий в 7 странах мира

>50 000

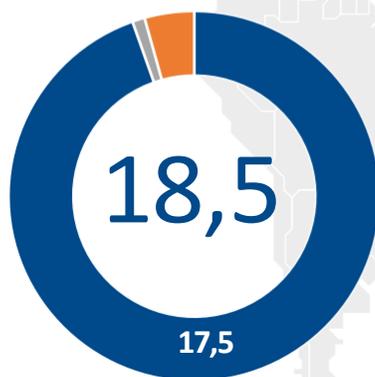
сотрудников в России, Европе и США

70

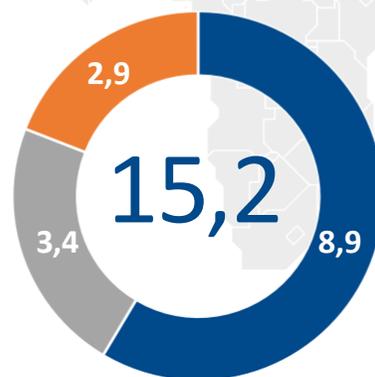
стран экспортируют продукцию НЛМК



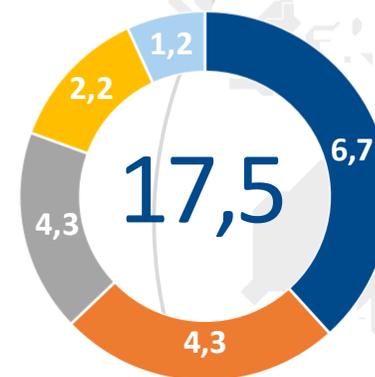
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т



ПРОКАТНЫЕ МОЩНОСТИ, МЛН Т



ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОДАЖ, МЛН Т



■ Россия ■ Европа ■ США ■ Бл. Восток ■ Другие регионы

≈100%

на российском рынке трансформаторной и динамной сталей



16%

среди производителей металлопродукции для нефтегазовой отрасли РФ



22%

на российском рынке проката с полимерными покрытиями



18%

на рынке горячекатаного проката для сварных труб малого и среднего диаметра



70%

в поставках холоднокатаного проката для сельхозтехники «Ростсельмаш»



12%

в поставках толстолистового проката европейским судостроителям



ABB

Инновационные решения в области автоматки и робототехники



SIEMENS AG

Электротехника и электроника для энергетики и транспорта



ОАО «БЕЛАЗ»

Карьерные самосвалы для горнодобывающей отрасли



АО «НОВАВИНД»

Высокотехнологичное оборудование ветрогенераторов



INDESIT

Производство белой техники



VOLKSWAGEN GROUP

Российское предприятие компании в Калуге





Операционная эффективность. Кейс

БИЗНЕС-КЕЙС: ПОДБОР ВНЕШНИХ КАНДИДАТОВ В ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ «ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ»



В связи с реорганизацией Функционального направления Операционной эффективности (ФН ОЭ) в конце апреля 2021 г стартовал процесс отбора персонала для ФН ОЭ.

В соответствии с приказом о реорганизации, штат необходимо было укомплектовать до 31.05.2021 г.

Необходимо было осуществить подбор на 22 позиции специалистов и главных специалистов 14-17 грейда с соответствующим ограничением бюджета.

Из 22 позиций 12 человек было набрано внутренним набором.

ПО 10-ТИ ПОЗИЦИЯМ БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ВНЕШНИЙ ОТБОР, НА КОТОРОМ И ПОСТРОЕН ДАННЫЙ КЕЙС.

Необходимо отметить, что, начиная с 1го квартала 2021г, был изменен процесс подбора кандидатов на должности руководителей и специалистов. Подбор кандидатов в ФН ОЭ проходил по новой схеме.

Специалисты набирались для будущего участия в проекте по Развитию Производственной системы ЛЛМК (ПС ЛЛМК), который стартовал в июле 2021 г.

Необходимость высокой скорости комплектации была продиктована необходимостью синхронизации найма с графиком развертывания проекта по развитию ПС: в случае позднего найма кандидаты пропускали ключевые этапы реализации проекта по разворачиванию ПС и не набирали своевременно необходимые компетенции.

Всего за период внешнего подбора было рассмотрено **55** кандидатов.

Из них:

9 человек – принято

33 человек – отказ руководителя ОЭ по итогам собеседования или кейса

13 человек – отказ кандидата.

В целом процесс поиска и оформления занял 9 месяцев. Средний срок на 1 кандидата – 77,7 дней. Занятость руководителей ОЭ на отбор – 150 часов на 1 нанятого (19 дней)

Перед началом отбора в конце апреля 2021 г в подразделение по подбору персонала (HR) были направлены заявки стандартной формы с описанием необходимых компетенций, вилки по оплате труда, желательных источников поиска кандидатов.

По состоянию на 01.08.21 было нанято 0 кандидатов из 10.

01.08.2021 и 12.10.2021 проблема набора персонала для ФН ОЭ была рассмотрена ТОП-руководителями на Управляющем комитете по проекту развития ПС. Дважды были приняты решения об ускорении процедур поиска и приема на работу персонала ОЭ (со сроками август и ноябрь 2021г).

10.08.2021 сменился HR-бизнес-партнер ОЭ¹.

С 08.09.2021 была организована еженедельная встреча (скайп) по отслеживанию статуса набора персонала ОЭ с HR длительностью 30 мин с участием руководителей ОЭ, HR-бизнес-партнера, специалистов по подбору и по найму со стороны HR. На совещании отслеживалось количество закрытых вакантных позиций.

На подбор специалистов для ФН ОЭ был выделен 1 специалист службы подбора ПАО ЛЛМК. Его загрузка соответствовала средней загрузке аналогичных специалистов, работающих с другими службами.

¹HR-бизнес-партнер – сотрудник службы управления персоналом (HR), задачей которого является удовлетворение всех запросов подразделения (бизнеса), партнером которого он является, касающихся управления персоналом (организационный дизайн, подбор, оплата труда и мотивация, соцпакет и т.п.). Связующее звено между подразделением и службой HR.

ПРОЦЕСС ОТБОРА ВКЛЮЧАЛ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ:



Этапы	Комментарии
1.Предварительное собеседование кандидата с HR	Представленный кейс не учитывает период поиска кандидата на внешнем рынке и начинается с момента первого собеседования претендента с HR. В случае положительного решения по итогам собеседования HR готовил сопроводительное письмо к резюме с описанием сильных сторон и зон роста кандидата.
2.Рассмотрение резюме кандидата в ОЭ	Потенциальный руководитель со стороны ФН ОЭ оценивал кандидата по резюме.
3.Встреча кандидата с руководителем ОЭ (лично или по скайпу) для первичного собеседования, если резюме соответствовало требованиям	Собеседование проводили 2 руководителя ОЭ. Срок организации первичной встречи с кандидатом мог удлиниться из-за несинхронности графиков кандидата и руководителя ОЭ, а также занятости руководителя ОЭ, проводившего собеседование.
4.Выдача кандидату кейса при прохождении первичного собеседования (эл. почта)	Выдача кейса для решения кандидату не входит в стандартный процесс найма на НМЛК.
5.Повторная встреча с кандидатом для презентации результатов кейса (по скайпу)	По итогам собеседования и кейса принималось решение о дальнейшем рассмотрении кандидата.
6.Собеседование с Вице-президентом по ОЭ (по скайпу)	Проводилось только в отдельных (редких) случаях
7.Тестирование вербальных и числовых способностей (он-лайн)	На тестирование направлялось 100% внешних кандидатов. При наборе проходного балла по итогам тестирования ниже требуемого уровня, кандидат мог направляться на дальнейшие этапы отбора. Для этого Вице-президент по ОЭ направлял ходатайство в HR, и после согласования кандидат мог быть принят на вакантную должность. В обоих случаях за период отбора, когда кандидаты не прошли входное тестирования, но устраивали по итогам собеседования и решения кейса, они были приняты на вакантную должность. Срок прохождения тестирования периодически удлинялся из-за повышенной занятости специалистов HR на ассесментах (в том числе внутренних). Было несколько случаев, когда процесс подбора оставался на 1-2 недели без поддержки HR в связи с их высокой занятостью на других проектах.
8. ПФО¹ (лично) после письменной заявки ОЭ на службу безопасности.	На ПФО направлялось 100% внешних кандидатов (включая кандидатов на должность 5-го таксономического уровня). При не прохождении ПФО кандидат не принимался на должность (1 случай в течение набора). Срок прохождения ПФО иногородними кандидатами удлинялся по логистическим причинам. В августе и сентябре 2021г уволились 2 специалиста ПФО из 3-х. С сентября по декабрь 2021 работал 1 специалист, что также приводило к удлинению сроков отбора.

¹ ПФО - психо-физиологическое обследование кандидата с применением полиграфа

ПРОЦЕСС ТРУДОУСТРОЙСТВА ВКЛЮЧАЛ В СЕБЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЭТАПЫ:



Этапы	Комментарии
9. Составление проекта оффера HR –бизнес - партнером	Формально после подписания оффера кандидат подает заявление на увольнение по предыдущему месту работы. В соответствии с ТК РФ работодатель вправе задерживать сотрудника на 14 календарных дней. Фактически в большинстве случаев «отработка» была меньше
10. Согласование оффера ОЭ, Директором по развитию кадровой службы и систем мотивации, кандидатом	
11. Подписание оффера директором кадровой службы предприятия и кандидатом	
12. Прохождение медицинской комиссии кандидатом	Прохождение медицинской комиссии, инструктажа и получение пропуска требовало личного присутствия кандидата.
13. Прохождение первичного инструктажа	
14. Получение пропуска	

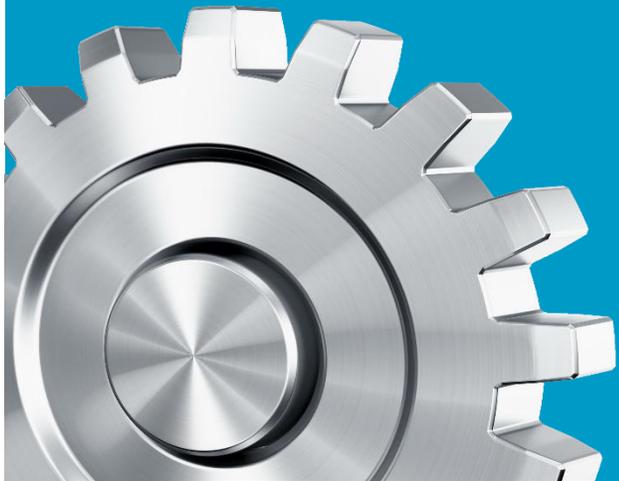
В итоге, по отзывам внешних кандидатов, процесс найма в ПАО НЛМК в целом оказывался более длительным, чем на других предприятиях.

Из 10 позиций для внешних кандидатов 6 человек было набрано до конца 2021 г (60% вакансии закрыто).

Из 10 позиций для внешних кандидатов 9 человек было набрано к 10.02.2022 г (90% вакансии закрыто).

1

уровень



ЗАДАНИЕ:

1. Оптимизировать текущий процесс подбора персонала с применением инструментов бережливого производства.
2. Что сделать, чтобы эксперты могли решить эту проблему САМИ?



СПАСИБО