

# HR аналитика – цифровой сервис для менеджмента НЛМК



Спикер: **Острякова Юлия**

Руководитель автоматизации  
HR-бизнес процессов НЛМК

[ostryakova\\_ys@nlmk.com](mailto:ostryakova_ys@nlmk.com)

## 01 Группа НЛМК

## 02 Предпосылки создания дашбордов как инструмента self-service

## 03 Подход и основные этапы проекта

## 04 Сценарии использования HR-дашбордов

17.5

\$2.3 млрд.

тыс. тон стали

EBITDA

24%  
рентабельность  
по EBITDA\$12.7 млрд.  
инвестиции  
за последние 10 лет

- ◀ Raw materials producing assets
- ▲ BF/BOF steelmaking
- ▼ EAF mini-mill
- Rolling assets
- ▲ Licenses to develop coal deposits
- Service center

## NLMK USA

1 mini-mill & 2 rolling mills  
Steel: 0.8 m tpa  
Flats: 2.9 m tpa

## USA

№1 по производству стали в России

Входит в ТОР-25 мировых производителей стали

Занимает сильные позиции на мировом и внутреннем рынке

Вертикально –интегрированная модель бизнеса с высокой степенью диверсификации:

- Вертикально-интегрированный производитель
- Сталеплавильные мощности в России
- Перерабатывающие мощности в Европе и США
- Широкая география активов
- Диверсифицированный продуктовый портфель
- Продажи в >60 странах

Один из самых рентабельных производителей стали

Инвестиционные рейтинги от Moody's, S&amp;P and Fitch (Baa2/BBB-/BBB)

53.3 тыс.

сотрудников в России,  
Европе и США

## Novolipetsk

Coke: 2.6 m tpa  
Steel: 13.7 m tpa  
Flats: 6.0 m tpa  
Semis: 7.7 m tpa

## VIZ-Steel

GO steel flats: 0.2 m tpa

## Altai-Koks

Coke: 3.6 m tpa

## NLMK Urals

Steel : 2.0 m tpa  
Longs: 1.9 m tpa  
Metalware: 0.6 m tpa

## Распределение производственных мощностей

Горная добыча      Сталь      Прокат

## Россия

100%

94%

58%

## Европа

0%

1%

23%

## США

0%

5%

19%

**Ключевые принципы устойчивого развития:****1. Лидерство по эффективности**

- Повышение операционной эффективности производства и движение к лучшим технологическим практикам
- Глобальное лидерство по себестоимости производства стали
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,5 млрд в год

**2. Рост низкозатратного производства стали**

- Рост производства стали на Липецкой площадке
- Сохранение 100% уровня самообеспеченности железорудным сырьем
- Рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки с 60% до 95%
- Снижение потребления угля, в том числе дефицитных марок
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,3 млрд в год

**3. Портфель продаж мирового класса**

- Рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год
- Рост производства и продаж премиальных продуктов на 1,7 млн т
- Рост продаж на ключевых «домашних» рынках на 2,7 млн. т
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,45 млрд в год

**4. Лидерство в области устойчивого развития и безопасности**

- Минимизация воздействия на окружающую среду, включая снижение удельных выбросов на тонну стали на российских площадках до уровня наилучших доступных технологий ЕС
- Сокращение уровня травматизма до LTIFR\*\* 0,5
- Высокий уровень мотивации и вовлеченности персонала

**НЛМК - УЧАСТИК ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРА ООН****ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА****1.94 t/t**Цель по снижению  
выбросов углекислого  
газа к 2023**97%**Водных ресурсов  
используется повторно**4 т**Каждая четвертая  
тонна стали сделана из  
металлолома**53%**Снижение выбросов (на  
тонну стали) 2000-2018**92%**Отходов  
перерабатывается**БЕЗОПАСНОСТЬ****56%**Сокращение уровня  
травматизма с 2013 года**СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА****16 тыс.**Сотрудников прошли  
обучение по безопасности  
в 2019 году**18 тыс.**Тренингов провел  
Корпоративный  
Университет НЛМК

### Готовность принять вызовы стратегии компании

- ✓ Лидерство по эффективности
- ✓ Рост низкозатратного производства стали
- ✓ Портфель продаж мирового класса
- ✓ Лидерство в области устойчивого развития и безопасности

### Готовность принять вызовы кадровой стратегии

- ✓ Рост производительности труда
- ✓ Руководитель НЛМК на всех уровнях
- ✓ Развитие профессиональных компетенций
- ✓ Цифровизация и лучшие практики кадрового процесса

### Повышение качества клиентского сервиса

- ✓ Предоставление цифрового инструмента
- ✓ Доступность и качество информации

### Развитие культуры self-service

- ✓ Оперативное принятие решений с использованием современного аналитического инструмента
- ✓ Вся HR аналитика в одном месте

## Определение владельца продукта:



- ✓ Знает как получить эффект от продукта
- ✓ Оперативно расставляет приоритеты
- ✓ Обеспечивает применение решений на практике и достижение результата

## Определение владельцев дашбордов:



- ✓ Знает суть процессов, выстраивает логику
- ✓ Отвечает за функциональность, гибкость
- ✓ Стремится обеспечить безупречный пользовательский опыт

## Определение целевой аудитории



- ✓ Руководители среднего и высшего звена

## Ключевые цели проекта:

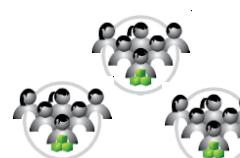


- ✓ Достижение стратегических целей компании
- ✓ Повышение эффективности управления персоналом
- ✓ Повышение уровня клиентского сервиса
- ✓ Сокращение трудозатрат на подготовку управленческой отчетности в рамках бизнес-функции HR



## Определение ключевых драйверов проекта:

- ✓ Информация. Легкий доступ к данным и возможность предсказывать тренды и последствия
- ✓ Простота. Интуитивный и дружественный интерфейс, доступный везде и всегда
- ✓ Инновативность. Удовлетворение клиентов за счет современных путей оказания сервиса



## Изучение клиентского опыта и потребностей бизнеса, прототипирование

- ✓ Анализ запросов от бизнеса
- ✓ Клиентские фокус-группы
- ✓ Проведение встреч по методу мозгового штурма, моделирований кейсов
- ✓ Формирование перечня ключевых метрик и аналитик
- ✓ Прототипирование дашбордов

## Традиционный путь

**Руководитель:**  
Вопросы и потребности в  
области управления  
персоналом

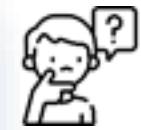


**HR BP:**  
Полный анализ и решение  
проблемы на стороне функции  
HR



## Путь сегодняшнего дня

**Руководитель:**  
Вопросы и потребности в  
области управления  
персоналом



**Дашборды:**  
Инструмент руководителя для  
анализа



Не остались

Остались

Вопросы



**HR BP:**  
Помощь в решении  
конкретной задачи

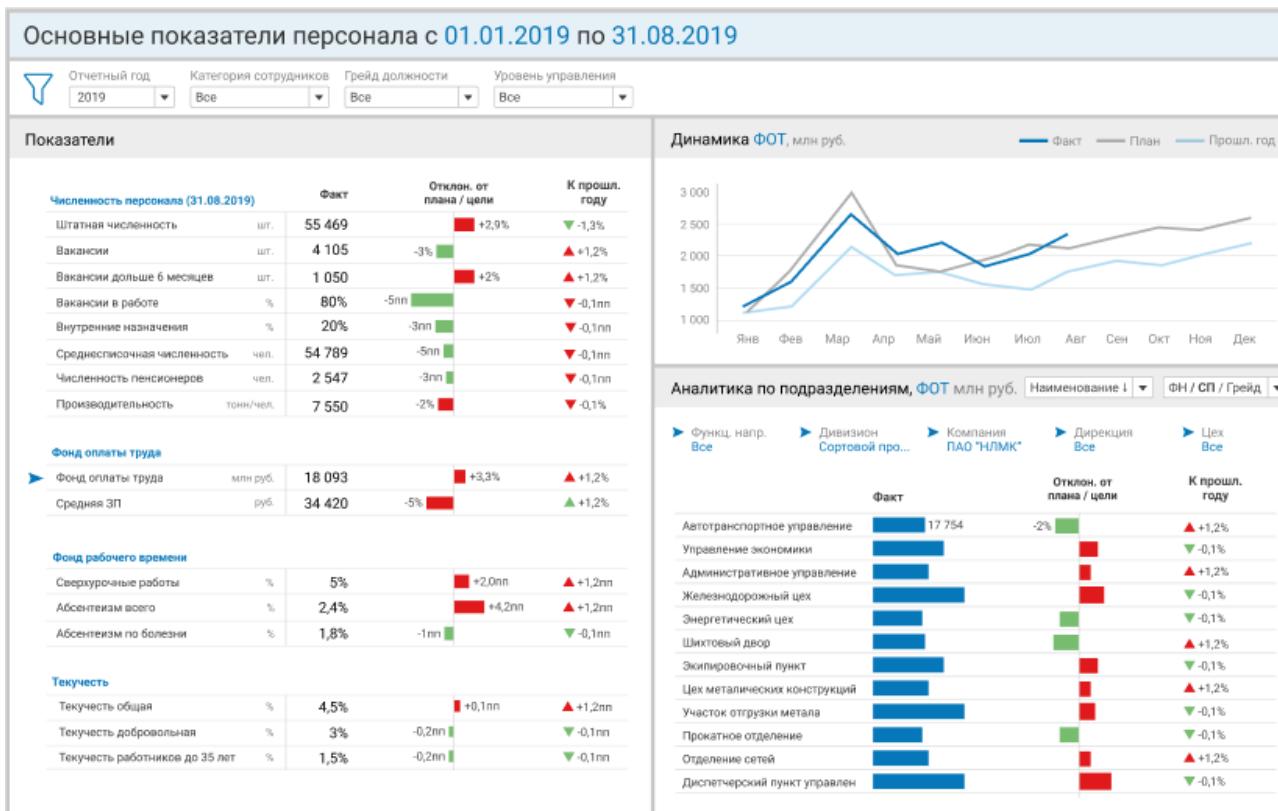


**Руководитель:**  
Готовое управленческое  
решение



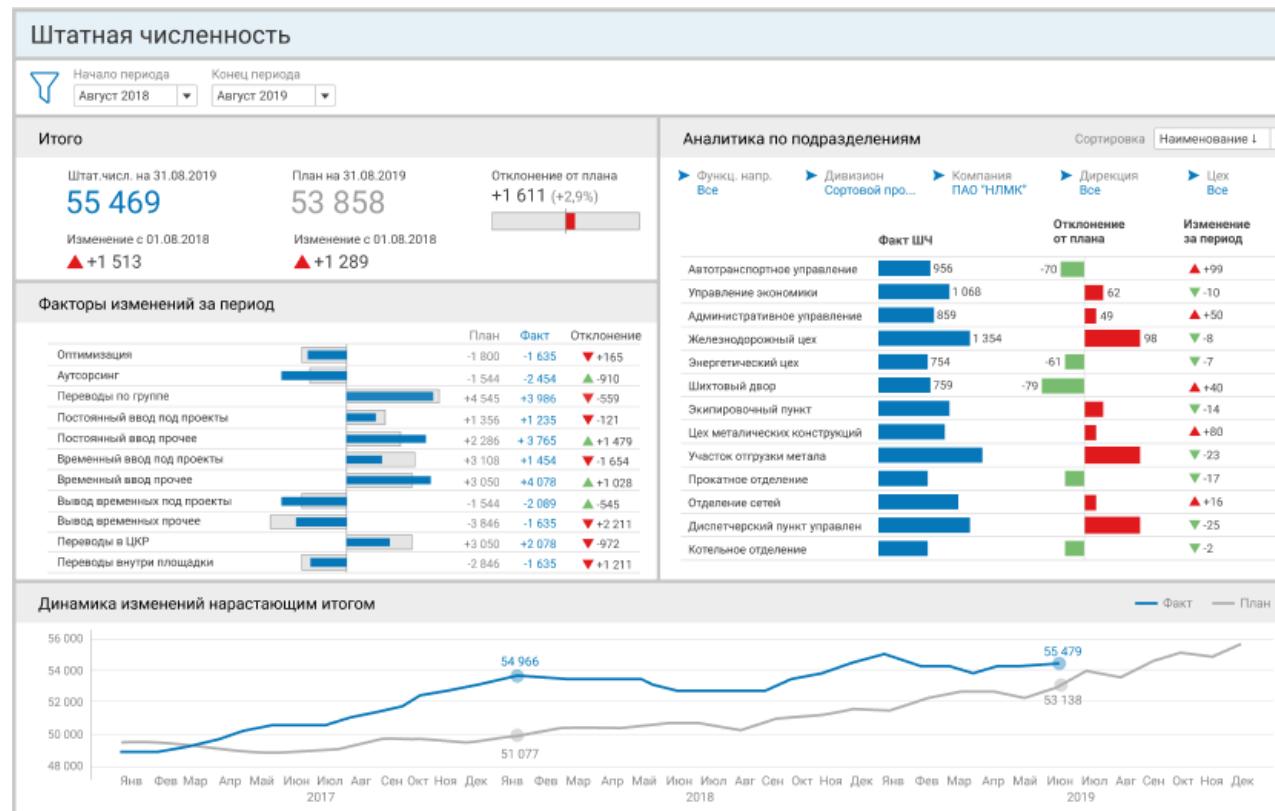


## Собраны ключевые HR метрики руководителя



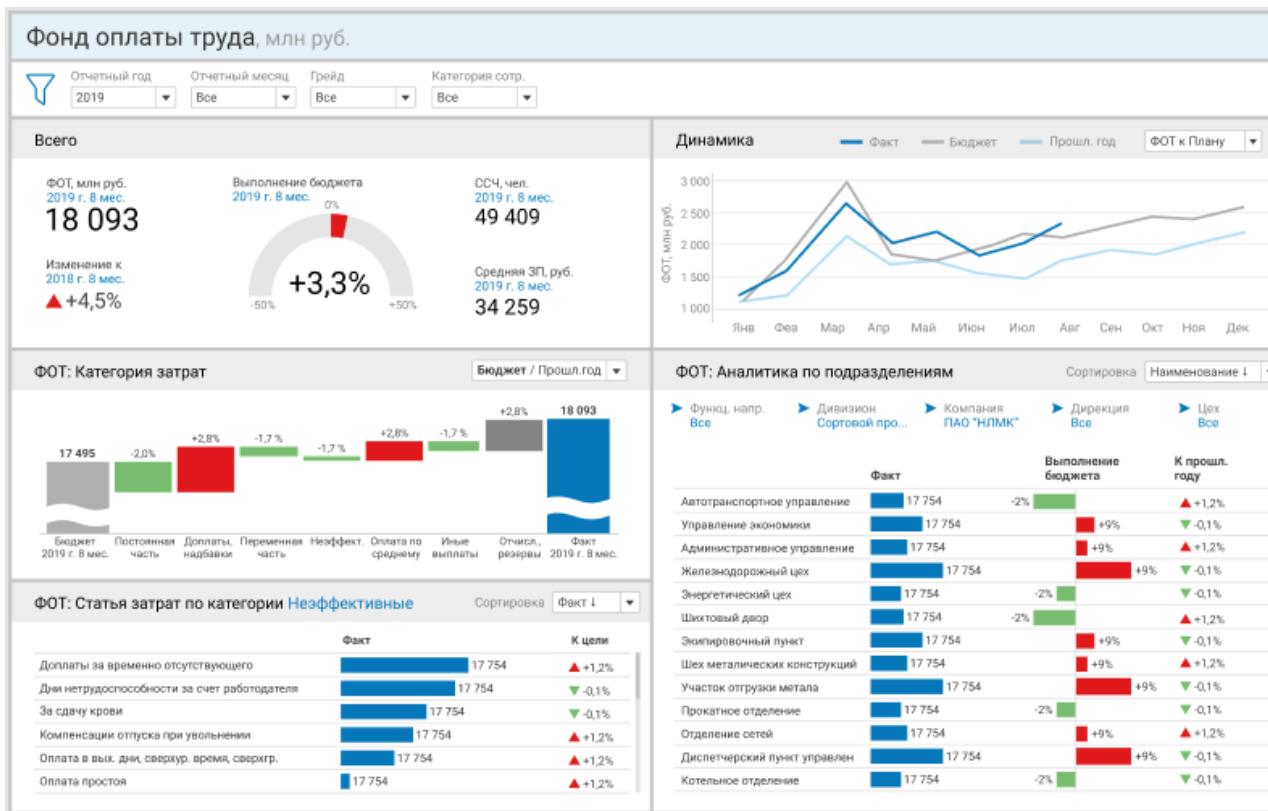
- ✓ Операционный уровень эффективности: контроль соблюдения бюджетных показателей (численность, ФОТ, производительность, сверхурочные работы)
- ✓ Стратегический уровень эффективности: контроль устойчивости ресурсов (комплектация, текучесть, средняя ЗП, абсентеизм) и поиск резервов для улучшений)

## Штатная численность



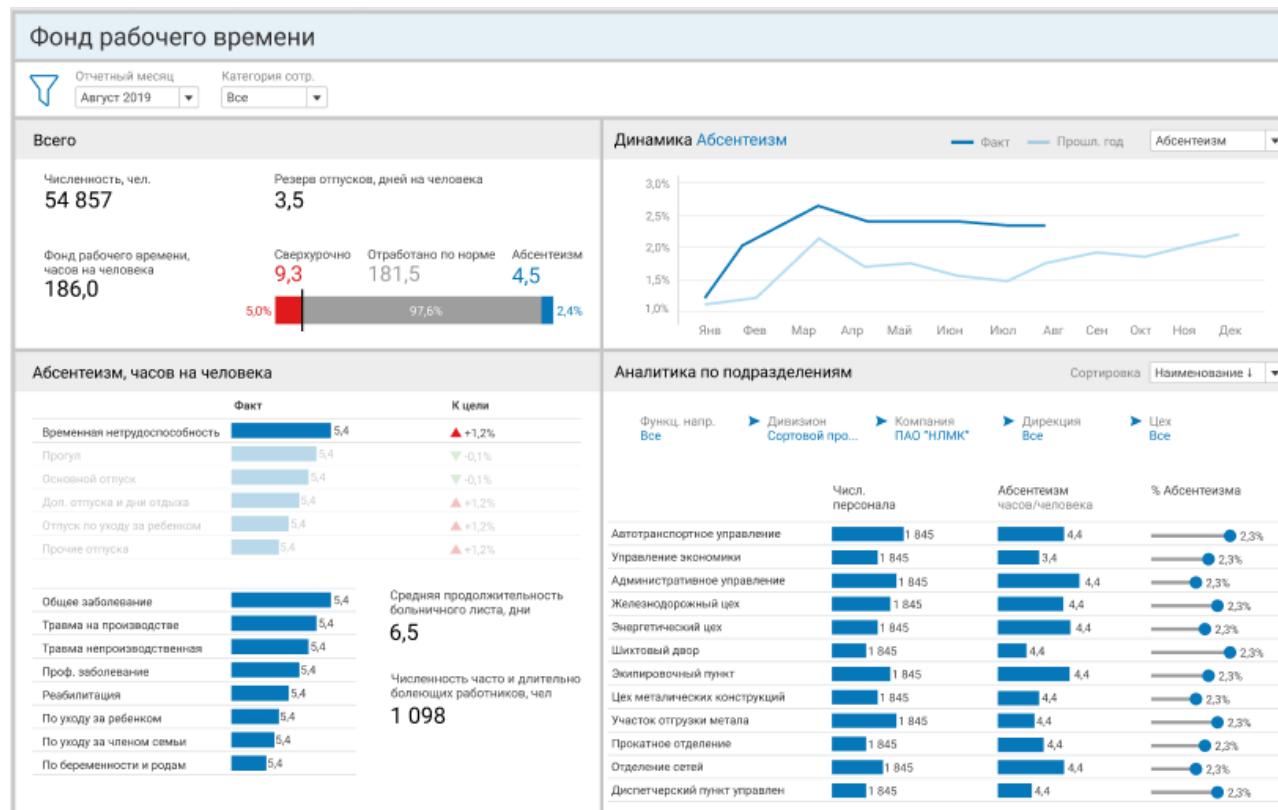
- ✓ Операционный контроль исполнения бюджета
- ✓ Управление производительностью труда
- ✓ Контроль управления проектами по оптимизации/реструктуризации
- ✓ Гибкое управление затратами и поиск улучшений
- ✓ Внутренний бенчмаркинг и динамика численности

## Фонд оплаты труда

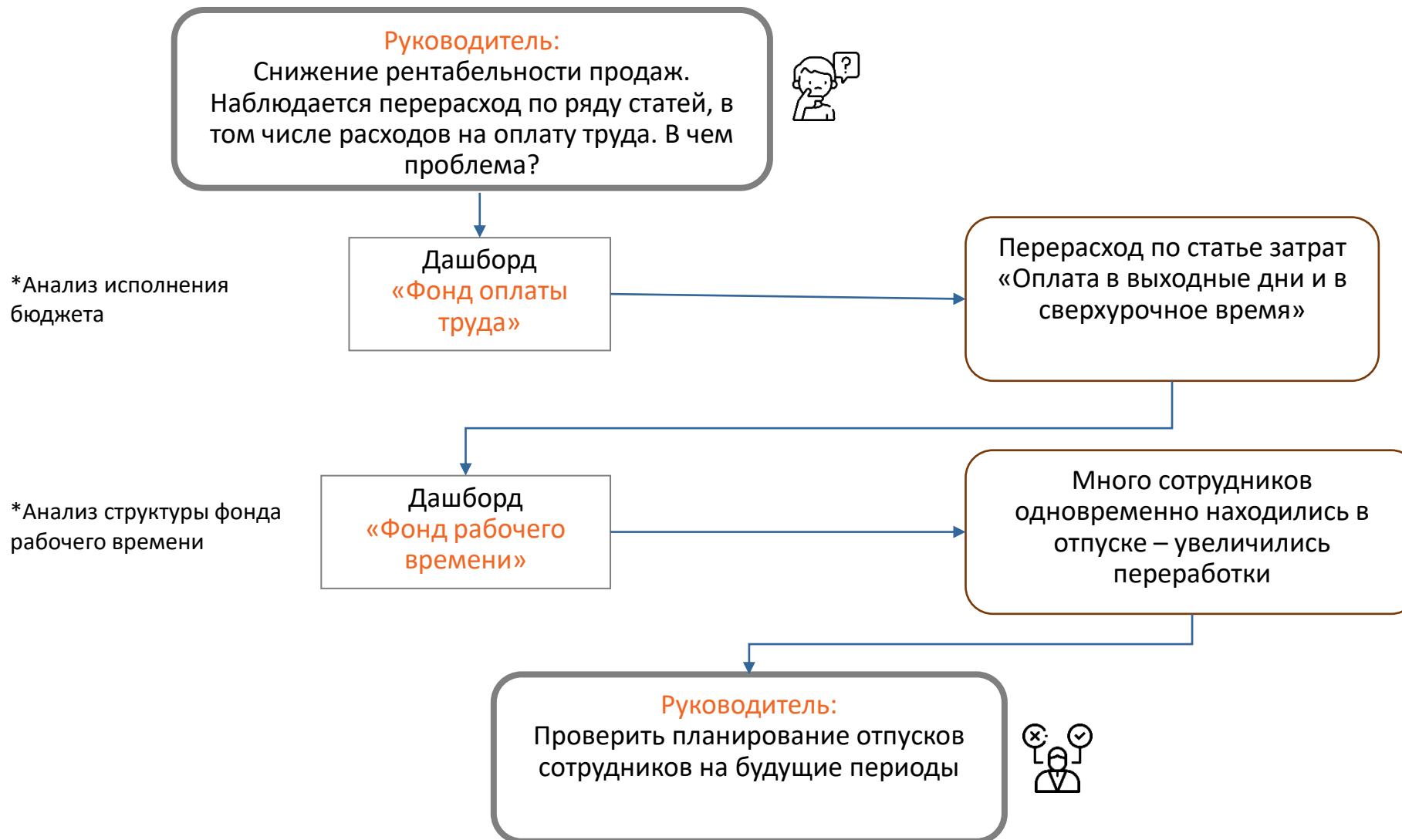


- ✓ Оперативный контроль бюджета
- ✓ Поиск потерь и резервов для оптимизации затрат
- ✓ Поиск резервов для роста заработных плат
- ✓ Анализ уровня дохода по группам персонала

## Фонд рабочего времени



- ✓ Анализ структуры фонда рабочего времени
- ✓ Контроль эффективности организации производственного процесса
- ✓ Мониторинг структуры и динамики абсентеизма (потерь) и переработок
- ✓ Поиск резервов роста производительности



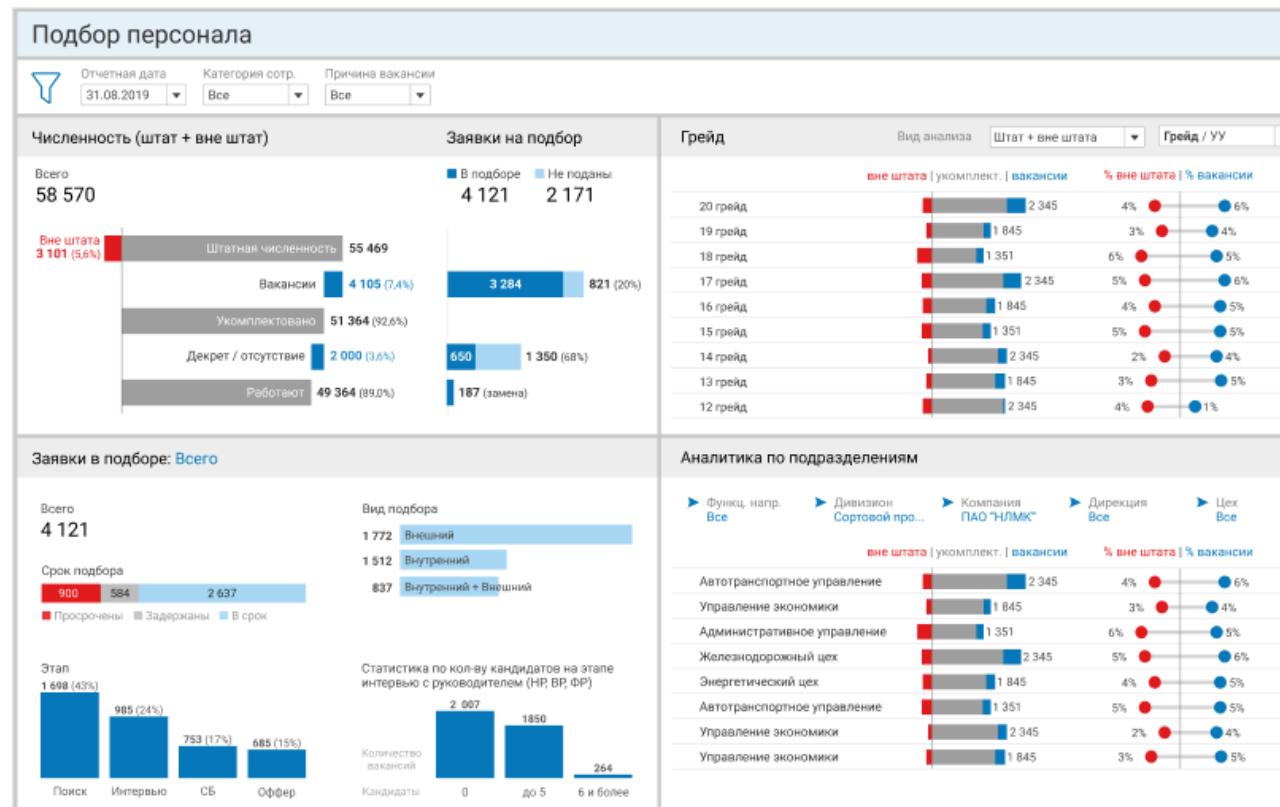
\*Глобальный вопрос



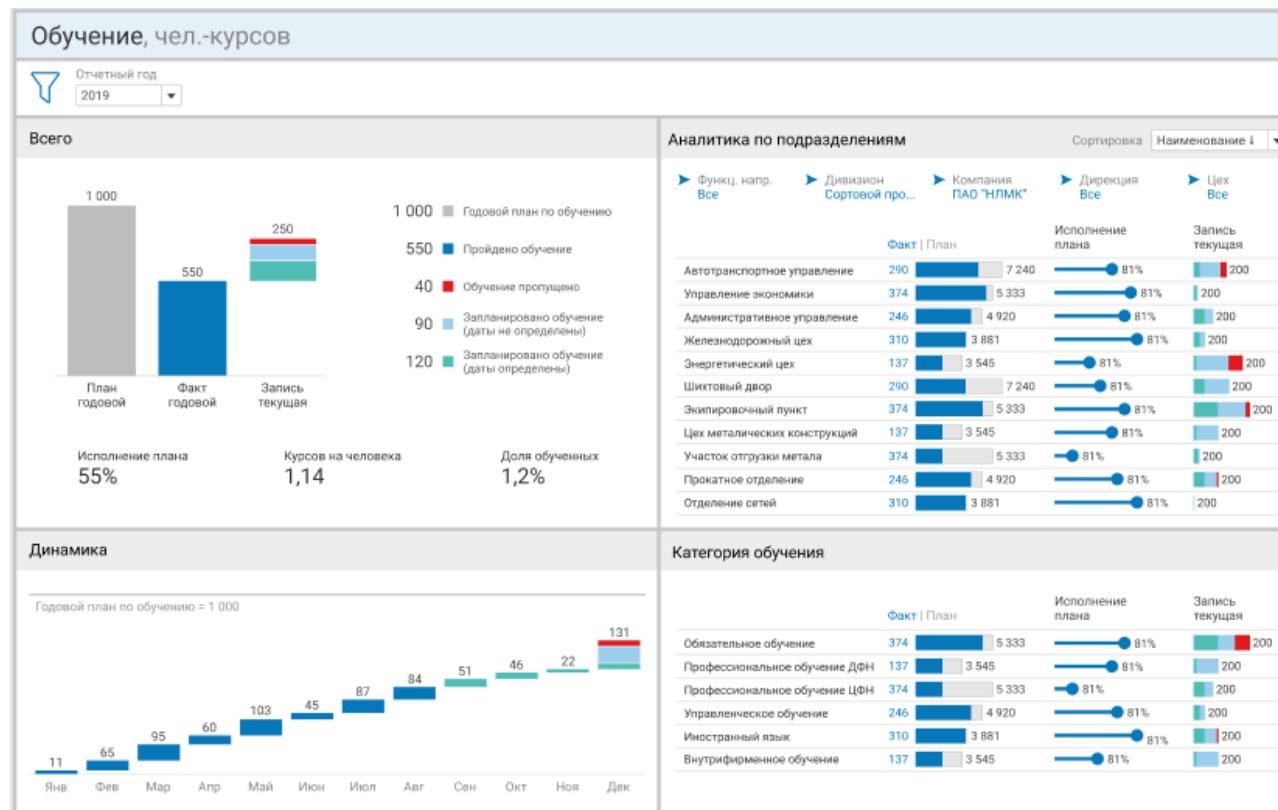
\*Управленческое решение



## Подбор персонала

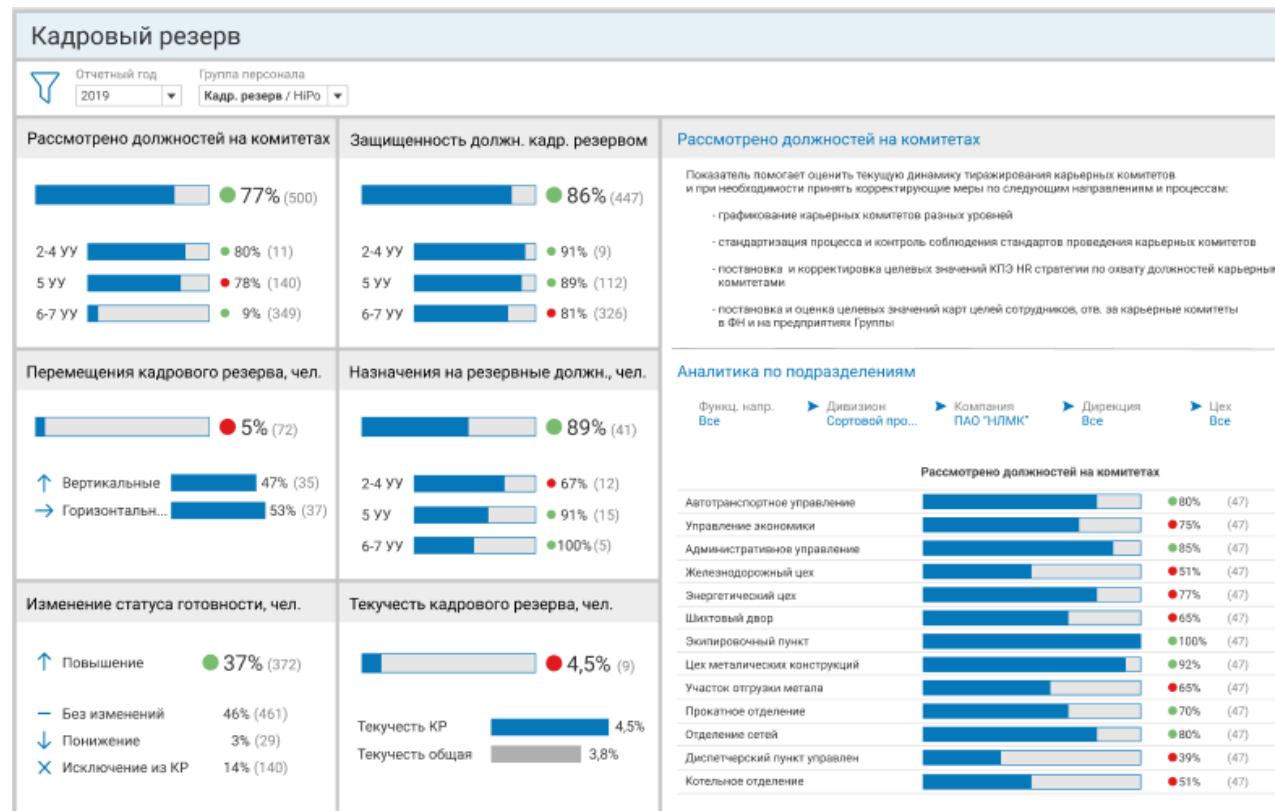


## Обучение персонала



- ✓ Планирование обучения сотрудников
- ✓ Контроль посещаемости назначенные курсов
- ✓ Анализ динамики выполнения плана по обучению

## Кадровый резерв



✓ Динамика статуса защищенности позиций

✓ Оценка эффективности работы по подготовке резерва



\*Глобальный вопрос

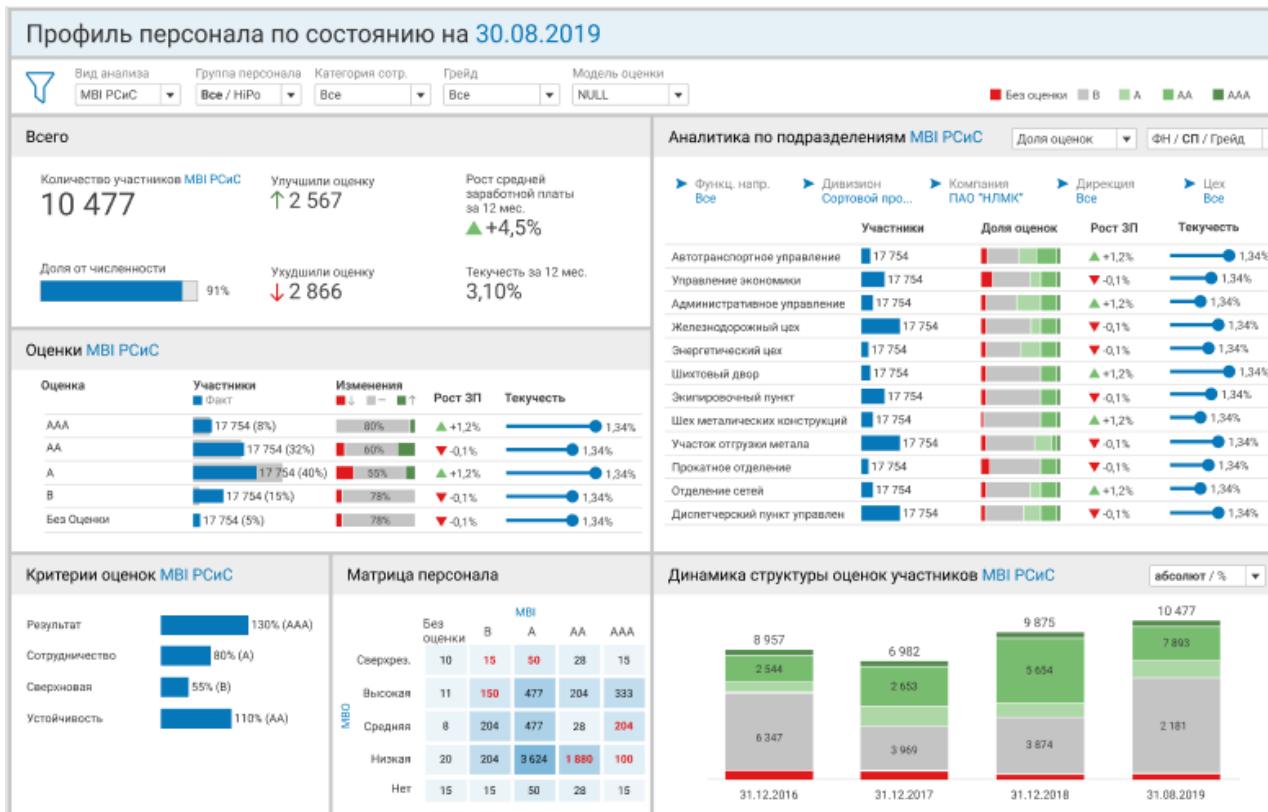


\*Конкретная задача



\*Управленческое решение

## Профиль персонала



- ✓ Контроль динамики уровня результативности и эффективности команды
- ✓ Структура команды по группам результативности и эффективности
- ✓ Контроль динамики уровня оплаченности команды в разрезе профилей сотрудников
- ✓ Мониторинг текучести в разрезе профилей сотрудников

