

Конкурс ВРМ-проект года

**Формирование культуры соблюдения стандартов на промышленном предприятии**

Пермь, 2020

Оглавление

[1. Аннотация 3](#_Toc33520831)

[2. Введение 4](#_Toc33520832)

[3. Бизнес-контекст 5](#_Toc33520833)

[4. Бизнес-процесс 7](#_Toc33520834)

[5. Инновационность 8](#_Toc33520835)

[6. Трудности 9](#_Toc33520836)

[7. Результаты 10](#_Toc33520837)

[8. Информационные технологии 12](#_Toc33520838)

# Аннотация

*Краткое резюме проекта для беглого ознакомления («для руководителей») объемом от четверти до половины страницы. Заинтересуйте читателя: «почему я должен тратить на это свое время?»*

В ПАО «ПНППК» более 20 лет назад была внедрена система менеджмента качества, в 1997 был реализован проект по разработке комплекса нормативных документов (стандартов, положений и инструкций). Также в Компании существует система документации, регламентирующей деятельность подразделений (паспорта подразделений, паспорта должностей и должностные инструкции). В течение многих лет накапливался разрыв между положениями документов указанных систем.

С 2003 года в Компании используется бизнес-моделирование. До 2016 года отдел бизнес-моделирования находился в составе службы ИТ. Бизнес-модели, как правило, создавались либо для анализа деятельности с целью ее дальнейшей автоматизации, либо разрабатывались в качестве приложения к существующим документам.

Для качественного роста Компании в сфере процессного управления требовалось изменение устоявшихся за много лет механизмов работы, в том числе за счет изменения отношения к бизнес-моделированию, как к инструменту, помогающему аналитикам не просто описывать существующую деятельность, а выстраивать определенные взаимосвязи, выявлять проблемы и предлагать улучшения.

# Введение

*Коротко об организации и ее продукции/услугах, текущее положение на момент старта проекта и исходный уровень зрелости бизнес-процессов*

ПАО «Пермская научно-производственная приборостроительная компания» (ПАО «ПНППК», далее – Компания) имеет полувековой опыт разработки и производства навигационных систем различного назначения. Направлениями ее деятельности являются: разработка и производство базовых элементов (гироскопов, акселерометров, датчиков и т.п.) систем ориентации и навигации для авиационных, морских, наземных подвижных объектов.

В 2016 году аналитиками была проведена оценка уровня зрелости процессного управления в Компании на основе положений брошюры «Модернизация управления корпорацией. Внедрение процессного управления и построение адаптивной организации» (авторы – М. Каменнова, Д. Хлебников). В оценке приняли участие топ-менеджеры и руководители подразделений. По результатам данной оценки был сделан вывод, что Компания находится на уровне «Ранний ВРМ» и готова к переходу на уровень «Зрелый ВРМ».

Поскольку одним из важных элементов системы процессного управления является система стандартизации, далее была проведена оценка системы стандартизации процессов Компании по методике, предложенной В. Репиным в книге «Регламенты должны работать», адаптированной к условиям Компании. Средняя оценка системы стандартизации бизнес-процессов специалистами Компании составила 58,1% из 100%. Это говорит о том, что в Компании существует хорошо развитая система стандартизации бизнес-процессов и у нее есть потенциал для улучшения.

Наименьшую среднюю оценку получили следующие процессы: «Обучение и аттестация по НД», «Анализ использования НД и оценка эффекта для бизнеса», «Описание бизнес-процессов». При этом наибольшее количество оценок «0» получили процессы «Обучение и аттестация по НД», «Описание бизнес-процессов», «Управление системой стандартизации бизнес-процессов».

Аналитиками были предложены определенные мероприятия по улучшению для департамента качества, являвшегося владельцем системы стандартизации, но, в связи с кадровым дефицитом и большим объемом оперативных задач, данные предложения были приняты в работу с низким приоритетом.

# Бизнес-контекст

*Вызовы, с которыми столкнулась организация, конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые возможности, стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством. Располагаемые ресурсы и ключевые ограничения.*

В середине 2018 года Компания столкнулась с проблемой. В условиях большого количества нормативной документации, а также частых изменений организационной структуры стали все чаще возникать проблемы, связанные с несоблюдением работниками требований нормативных документов.

По результатам проведенного анализа было выявлено, что основные причины несоблюдения работниками требований нормативных документов в целом совпадают с результатами оценки системы стандартизации процессов Компании, проведенной в 2017 году. При оценке было определено, что функции, указанные в должностных документах, как правило, не связываются с функциями, указанными в нормативных документах по процессам, из-за чего могут возникать сложности с распределением работ в реальных условиях, а не на бумаге. Также была выявлена низкая осведомленность персонала о системе стандартизации бизнес-процессов, низкая оценка бизнес-моделирования в системе стандартизации и управления системой стандартизации.

В связи с обозначенными проблемами были определены основные направления совершенствования: изменение системы управления нормативными документами Компании, повышение роли бизнес-моделирования и повышение осведомленности о действующей системе стандартизации и системе нормативных документов Компании, а также создание механизмов обеспечения взаимосвязи документов по процессам и документов подразделений (в том числе должностных документов).

В связи с повышением приоритета обозначенных задач в конце 2018 года создание методологии в области управления нормативными документами Компании было передано в центр аналитики и бизнес-моделирования. В середине 2019 года в центр аналитики также были переданы функции ведения оргструктуры, сопровождения разработки документов по подразделению и должности, а также формирования методологических решений по данным направлениям.

На момент старта проекта в середине 2018 года в работах по данному направлению было задействовано 2 специалиста центра аналитики: 1 специалист в области процессного управления и 1 специалист в области оргменеджмента.

В связи с передачей части функций, расширением полномочий и ответственности, штат центра аналитики был увеличен. На текущий момент в области процессного управления и в области оргменеджмента задействовано по 2 специалиста.

# Бизнес-процесс

*Без лишних подробностей опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процессы), его границы и место в процессной архитектуре, участников (подразделения, роли). Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников, клиентов, партнеров? Какие цели были поставлены перед процессной командой и как они связаны с бизнес-целями из предыдущего раздела?*

Процесс разработки нормативных документов должен предусматривать первоначальную оценку объектов стандартизации, положение стандартизируемых процессов в архитектуре процессов Компании, четкое определение границ объектов стандартизации и их связи с другими объектами. При распределении ответственности должна учитываться существующая структура и закрепленный за подразделениями функционал. При необходимости, структура и функционал могут быть изменены. Таким образом, создание или изменение нормативных документов по процессу должно инициировать оценку комплекта документов по подразделению. А создание комплекта документов по подразделению должно основываться на существующей системе бизнес-процессов и нормативных документов по процессам.

Таким образом, в рамках данного проекта изменения коснулись процессов «Управление документированной информацией» в части нормативной документации, а также процесса «Управление персоналом» в части формирования оргструктуры, распределения ответственности и полномочий.

Основными методологами данной работы являлись аналитики, однако поддержка оказывалась как со стороны департамента качества, так со стороны департамента кадров и службы информационных технологий. Заказчик проекта – генеральный директор.

Основной целью данных работ является обеспечение соблюдения работниками требований нормативных документов для получения устойчивых и повторяемых результатов регулярной деятельности.

Подцелями являются:

- изменение технологии управления нормативными документами;

- изменение технологии разработки документов по подразделениям;

- обеспечение информированности работников о существующих технологиях и системах документации;

- изменение технологии проведения внутренних аудитов (цель на 2020 год).

# Инновационность

*Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов? Инновационость с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами,…? Применение или разработка инновационных методологий управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта.*

Традиционно считается, что соблюдение регламентов следует обеспечивать путем принятия жестких мер: выпуск соответствующих распорядительных документов, строгий контроль соблюдения и наказание за несоблюдение. Еще один традиционный пример – использование принципа «Рoka-yoke». Однако на практике такие подходы не всегда дают нужных эффект, а зачастую оказываются труднореализуемыми, либо их использование узко ограничено (например, только в производственных процессах).

В нашей Компании проблема несоблюдения требований стандартов по большей части возникала в офисных подразделениях и по результатам анализа причин было выявлено, что необходимо менять саму систему управления. Должны быть сформированы такие механизмы управления, которые обеспечат информирование персонала, доведение стандартов до заинтересованных лиц, включение в шаблоны и маршруты пунктов, заставляющих обращаться к стандартам.

В результате формируется особая корпоративная культура, в которой работник воспринимается не как винтик системы, простой исполнитель, которого заставляют соблюдать стандарты. Соблюдение стандартов становится частью работы, причем обеспечивается удобство работы, повышается осознанность.

При этом инструменты бизнес-моделирования помогают визуализировать сложные взаимосвязи и облегчить восприятие стандартов.

# Трудности

*Какие уроки вы извлекли из опыта проекта? Какие советы можете дать организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь? В частности, как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справлялись с сопротивлением в ходе проекта?*

* 1. Сопротивление изменениям

Традиционной проблемой подобных проектов является сопротивление изменениям. В нашей работе сопротивление было как со стороны работников, так и со стороны департаментов качества и кадров. Несмотря на передачу аналитикам функций разработки методологий всё равно оставалась необходимость согласования их с заинтересованными сторонами.

Сопротивление работников постепенно снимается за счет регулярного обучения и консультирования. Сопротивление разработчиков нормативных документов и документов по подразделениям – за счет представления преимуществ обновленной технологии.

* 1. Необходимость соблюдения требований военного представительства

Многие нормативные документы в Компании создаются с учетом требований военного представительства и ГОСТ РВ. В некоторых случаях это может накладывать серьезные ограничения на структуру процессов, содержание нормативных документов и форму представления информации.

За время реализации проекта было налажено взаимодействие с военным представительством в части согласования бизнес-моделей и нормативных документов.

# Результаты

*В чем ваше главное достижение? Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса, удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации и т.п.? По возможности, приведите цифры по состоянию на начало и конец проекта.*

Изменены технологии создания и ведения нормативных документов Компании, должностных документов.

Проведено обучение уполномоченных по стандартизации (41 человек) обновленной технологии создания и ведения нормативных документов для транслирования изменений в подразделениях.

Проведено обучение 205 работников по системе нормативной документации, регламентирующей их деятельность.

Проведено обучение 85 работников по процессному управлению и моделированию как силами внутренних преподавателей, так и с привлечением сторонних организаций.

Проведено обучение 78 работников по использованию ARIS Publisher.

За 2019 год 86% нормативных документов, актуализированных по плану-графику по стандартизации, прошли оценку аналитиками в соответствии с измененной технологией управления нормативными документами. До 2019 года оценку аналитиками проходили порядка 20-30% нормативных документов, актуализируемых согласно плану-графику по стандартизации.

Количество выявленных по результатам внутренних аудитов несоответствий, связанных с невыполнением требований нормативной документации, снизилось на 8,5 %.

Оценка удовлетворенности клиентов центра аналитики возросла с 7,15 баллов из 10 в октябре 2018 года до 9,17 баллов в декабре 2019 года (по результатам обучений и консультаций). Средняя оценка работы по результатам опроса в конце 2019 года составила 8,46 баллов.

# Информационные технологии

*Какое ПО вы использовали (разработали, внедрили)? Как его интегрировали в существующую ИТ-инфраструктуру?*

Для моделирования деятельности в Компании используется семейство программных продуктов ARIS.

Организовано хранилище нормативных документов в электронном виде, в моделях ARIS формируются гиперссылки на нормативные документы.

Согласование нормативных документов на текущий момент реализовано в бумажном виде. В рамках проекта реализовано использование системы электронного документооборота для выпуска извещений об изменении нормативных документов.

От лица ПАО «ПНППК» выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ.

Генеральный директор А.Г. Андреев