



**Автоматизация процесса работы с
должностными инструкциями**

Группа «Илим»



Должностная инструкция (ДИ) - документ, определяющий перечень трудовых обязанностей, объем полномочий и ответственность работника, занимающего должность, а также требования к кандидатам при трудоустройстве на соответствующую должность

Почему я должен тратить на это свое время?

- Должностные инструкции – болевая точка для многих крупных Компаний, и мы нашли решение этой проблемы!
- Подтверждена жизнеспособность проекта
- Подходы, методы и решение могут быть использованы в других организациях, работающих на базе SAP HCM

Информация о проекте для беглого ознакомления

С 2019 года HR Команда реализует стратегические цели по Трансформации HR и регионализации функций. Одним из проектов в этой области стала автоматизация должностных инструкций.

Работа с должностными инструкциями – это важный и достаточно трудоемкий процесс для Компании, численность которой 18 000 сотрудников.

Разработка ДИ в формате word/excel - для руководителя это длительный процесс, для HR – сплошная проверка в ручном режиме на наполнение ДИ, дублирование функций между подразделениями, соответствие формата и корректность заполнения. Кроме того, отсутствие какой-либо отчетности и сложность в анализе функций в ручном режиме подтолкнула Компанию реализовать автоматизированный сервис работы с ДИ.

Какие цели были поставлены в рамках проекта



ПРОСТОЙ И УДОБНЫЙ ИНТЕРФЕЙС СЕРВИСА ДЛЯ РАБОТЫ С ДИ

- автоматически формируется шаблон из заполненных полей
- единое окно для создания ДИ – Личный кабинет



КОНСТРУКТОР ДИ

- ДИ формируется на базе каталогов должностей
- единая система стандартных данных позволяет получать аналитику в разных ракурсах
- систематизированы функциональные требования к должности и функционал по подразделениям



ПРОЦЕСС ДВИЖЕНИЯ ДИ

все процессы в одной системе – прозрачность и контроль статусов согласования ДИ

Введение

Группа «Илим» — один из ведущих отраслевых игроков в мире и лидер целлюлозно-бумажной промышленности России по доле рынка, объемам производства и инвестиций.

Группа «Илим» - это:



Поставки в 90 стран мира



Производство 3,65 млн тонн в год



8,0 млн га арендованных лесов



1,5 млн тонн – экспорт в Китай

Создание новых и модернизация действующих мощностей направлены на дальнейшее увеличение объемов выпускаемой продукции, повышение операционной эффективности, укрепление конкурентоспособности и реализацию социальных и экологических проектов.

Момент, переживаемый организацией в своем развитии в начале проекта

Стратегия развития Бизнеса



Модернизация производства в Братске и Усть-Илимске, создание нового целлюлозно-картонного комбината



Конверсия из белых бумаг в упаковку

Стратегия долгосрочной устойчивости



- Трансформация организационной структуры
- Автоматизация и цифровизация процессов
- Оптимизация и регионализация функций



Продуктовые инновации



Возобновляемое лесопользование

Исходный уровень зрелости управления бизнес-процессом по ДИ



Процесс работы с ДИ описан, стабилизирован и имеет потенциал к автоматизации и масштабированию



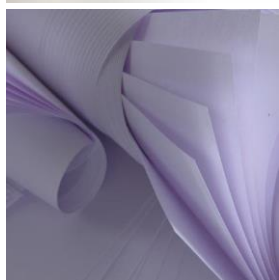
Процесс регламентирован внутренними ЛНА



Не требуется доработок, он не сложный, поэтому было принято решение автоматизировать и уйти от рутинных задач в этой области

В состав Группы «Илим» входят **три крупнейших целлюлозно-бумажных комбината**: в Архангельской области (г. Кораяма) и Иркутской области (г. Усть-Илимск, г. Братск), **два современных гофрозавода** в Ленинградской (г. Коммунар) и Московской (г. Дмитров) областях и **проектный институт «Сибгипробум»** в г. Иркутске.

Продукция Группы «Илим»



Товарная целлюлоза

- Беленая хвойная
- Беленая лиственная
- Небеленная хвойная

Упаковочные материалы

- Крафтлайнер
- Нордлайнер
- Флютинг
- Белый лайнер
- Мешочная бумага
- Картон одностороннего мелования
- Упаковочная бумага

Гофроупаковка

- Гофрокартон
- Гофроящики и комплектующие
- Упаковка сложной формы и конструкции
- Упаковка для крупногабаритной продукции

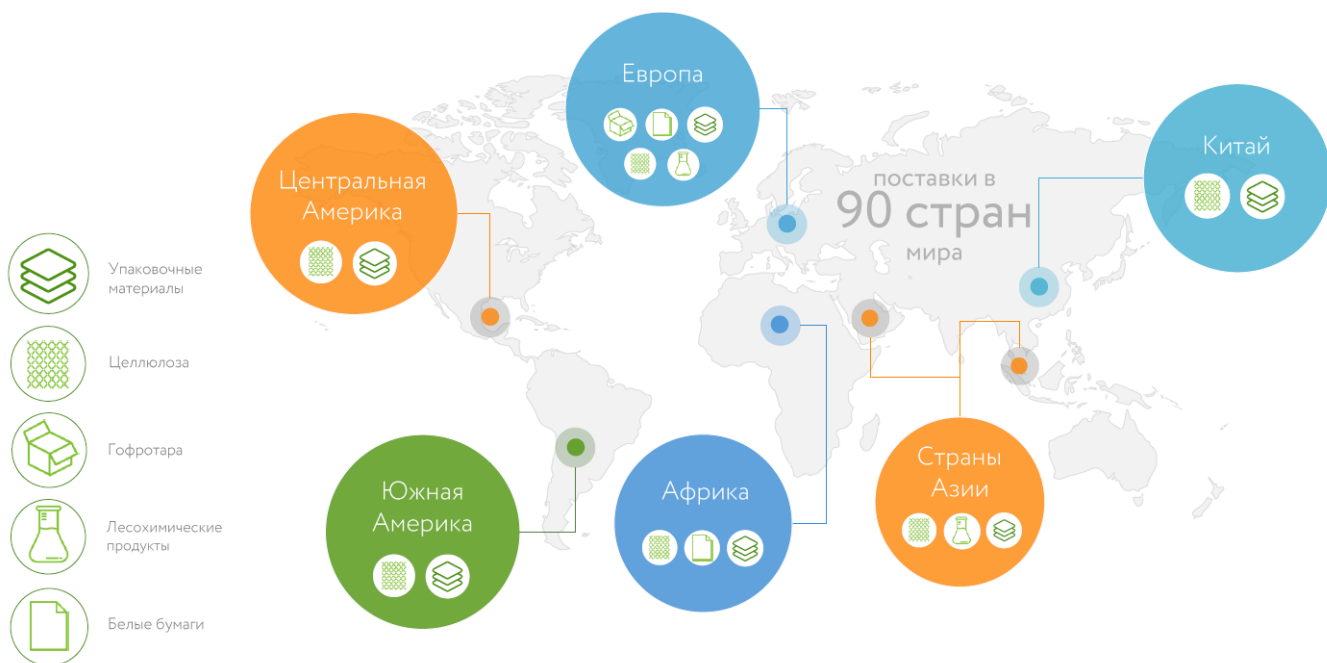
Белые бумаги

- Мелованная бумага «Омела»
- Офсетная бумага
- Офисная бумага
- Обойная бумага
- Бумага для кассовых лент

Лесохимия

- Канифоль талловая
- Кислоты жирные талловые
- Масло талловое дистиллированное
- Масло талловое легкое
- Скипидар сульфатный очищенный

География экспорта Группы «Илим»



«Мы уверены, что продукция «Илима» и в будущем будет соответствовать самым высоким стандартам. А взаимодействие с партнерами - основываться на доверии, надежности и развитии»

Генеральный директор АО «Группа «Илим»

Группа «Илим» не стоит на месте и постоянно развивается в разных направлениях. **Главными вызовами** в ближайшем будущем являются:

- Стандартизация процессов, унификация и упрощение подходов среди Комбинатов. Модернизация производства и строительство нового целлюлозно-картонного комбината требует описанных процессов, чтобы применять их и не думать о последствиях
- Диджитализация и трансформация HR-процессов
- Регионализация функций и сокращение трудозатрат на выполнение рутинных операций

СИСТЕМА ТЕКУЩАЯ

3

ВЫЗОВА

ТРАНСФОРМАЦИЯ организационных структур

- проводится 400 организационных изменений структур в год
- каждое организационное изменение в среднем затрагивает 10 должностей, для которых требуется разработка ДИ

РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ

- каждый Комбинат ведет свои ДИ по «своим правилам»
- нет унифицированных формулировок обязанностей, требований к квалификациям. Ввиду уникальности каждой ДИ в 2020г. было отработано 4 500 различных ДИ

ТРУДОЕМКИЙ ПРОЦЕСС

- ежегодная актуализация около 500 ДИ за рамками организационных изменений
- проверка 1 ДИ занимает в среднем 2 часа
- ИТОГО: 9 000 часов уходит на работу с ДИ со стороны HR. При стандартной норме рабочего времени, требуется 5 человек, что значительно для HR в рамках стратегических задач.
- согласование ДИ по почте – потеря данных и повторный запуск согласования, среднее время процесса согласования 1 ДИ – 1 месяц
- ДИ разрабатывается на каждую штатную должность.

Располагаемые ресурсы



Сроки проекта

Апрель 2020 - Апрель 2021



Партнер

АО «Юникон АП»

1. Для реализации проекта была сформирована рабочая группа, в которую вошли:

- сотрудники, занимающиеся разработкой, проверкой и согласованием ДИ. В дальнейшем они будут заняты другим функционалом, а также улучшениями разработанного инструмента
- специалист SAP HCM и руководитель ИТ-проектов

2. В качестве ИТ-ресурсов использовалась существующая ИТ-инфраструктура Компании

Бизнес-процесс

Целью проекта является создание сквозного, непрерывного автоматизированного процесса разработки, согласования, утверждения должностных инструкций, контроль ознакомления сотрудников с ДИ и хранение данных в SAP HCM.

При разработке и внедрении организационной структуры изменения затрагивают большое количество должностей. Каждое изменение влечет за собой разработку или актуализацию должностных инструкций. Проект по автоматизации ДИ позволяет руководителям разрабатывать ДИ в онлайн сервисе Личного кабинета. Для каждой должности определены требования и основные обязанности исходя из процессной модели и они выводятся автоматически. Руководителю достаточно внести дополнительные обязанности и направить ДИ на согласование в сервисе.



Все согласование, утверждение и контроль ознакомления проводится в сервисе путем электронной цифровой подписи. В результате реализации проекта бизнес-процесс становится прозрачным и управляемым.

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА

Руководитель проекта

Команда проекта: сотрудники HR, чья работа непосредственно связана с разработкой, согласованием ДИ

Технологи, которые помогали прорабатывать унифицированные обязанности для производств



ИТ-ПОДДЕРЖКА

Руководитель проекта
Специалист SAP HCM

- В Компании существует сервис – Личный кабинет, в котором разработаны различные приложения для сотрудника:
- Подача заявления на отпуск и его согласование
 - Подача заявки на командировку, согласование командировки и формирование авансового отчета
 - Подача заявки на перевод, замещение должности и другие.

Наряду с существующими приложениями было разработано приложение по работе с должностными инструкциями: разработка, согласование, утверждение и контроль ознакомления сотрудников с ДИ.

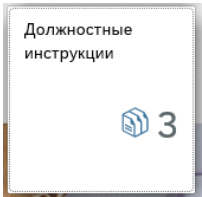


Рис.1 Плитка «Должностные инструкции» с отображением количества ДИ в работе



Рис.2 Процесс работы с ДИ в сервисе Личный кабинет

★ В соответствии с применимым законодательством об электронной подписи процесс будет доработан и полностью автоматизирован

Создать должностную инструкцию можно путем нажатия кнопки «Создать» и выбора штатной должности в структурном подразделении (если должность существует) или выбора наименования должности из каталога должностей.

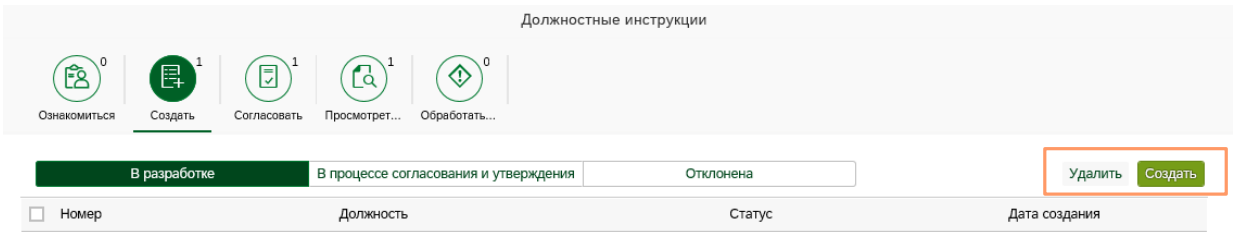


Рис.3 Экран для создания должностной инструкции

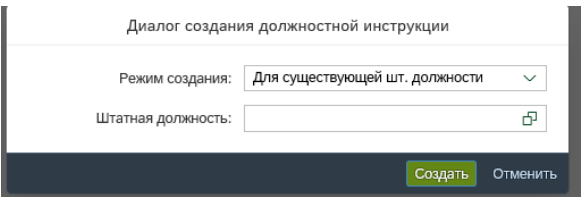


Рис.4 Экран для создания ДИ для существующей штатной должности

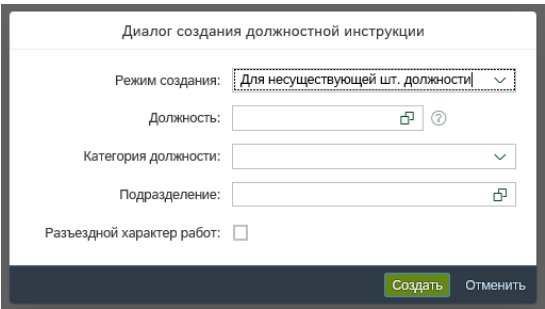


Рис.5 Экран для создания ДИ для несуществующей штатной должности

ДИ разрабатывается линейным руководителем. На каждом этапе разработки и согласования ДИ есть возможность выгрузить ДИ в формате PDF.

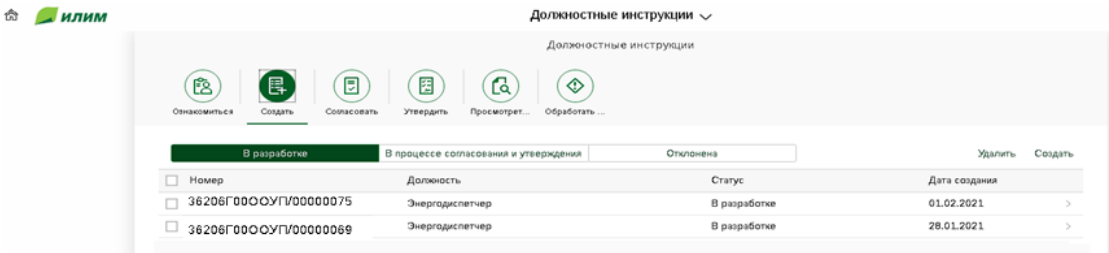


Рис.6 Разработка ДИ в сервисе Личного кабинета

Успешной технической реализации процесса автоматического создания и наполнения должностной инструкции сопутствовала большая и сложная работа по унификации текстов, созданию каталога функций, определению типовых формулировок разделов обязанностей, требований, прав и ответственности. На основе разработанного каталога должностей и определенных к ним назначений должностей и обязанностей, прав и ответственности (рис. 7), требуемых квалификаций (рис. 8) автоматически заполняются соответствующие разделы ДИ, недоступные для редактирования. В результате, при создании должностной инструкции руководителем, ее текст формируется автоматически и требует минимальной ручной корректировки в соответствии со спецификой конкретной позиции.

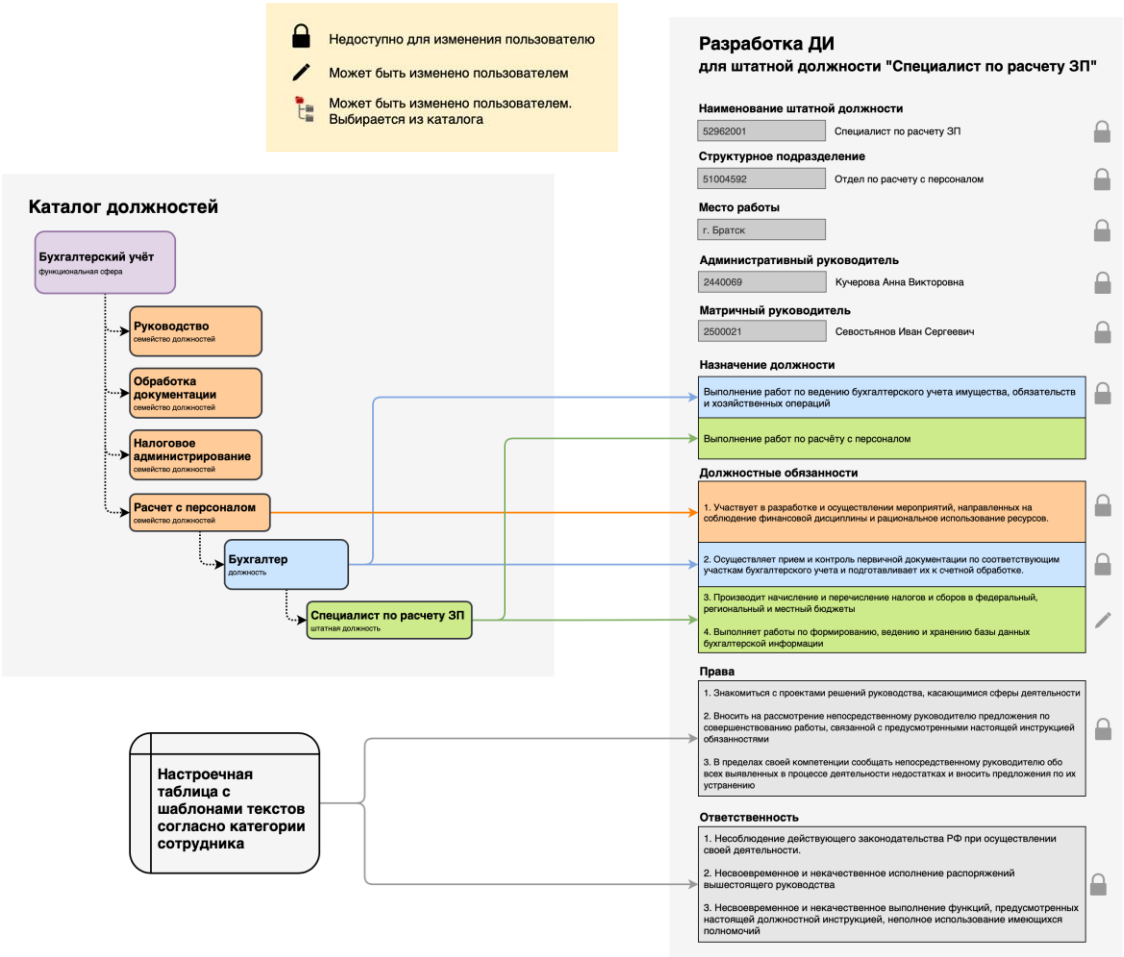


Рис.7 Принцип заполнения ДИ на основе разработанного каталога должностей (наследование информации с вышестоящих объектов каталога)

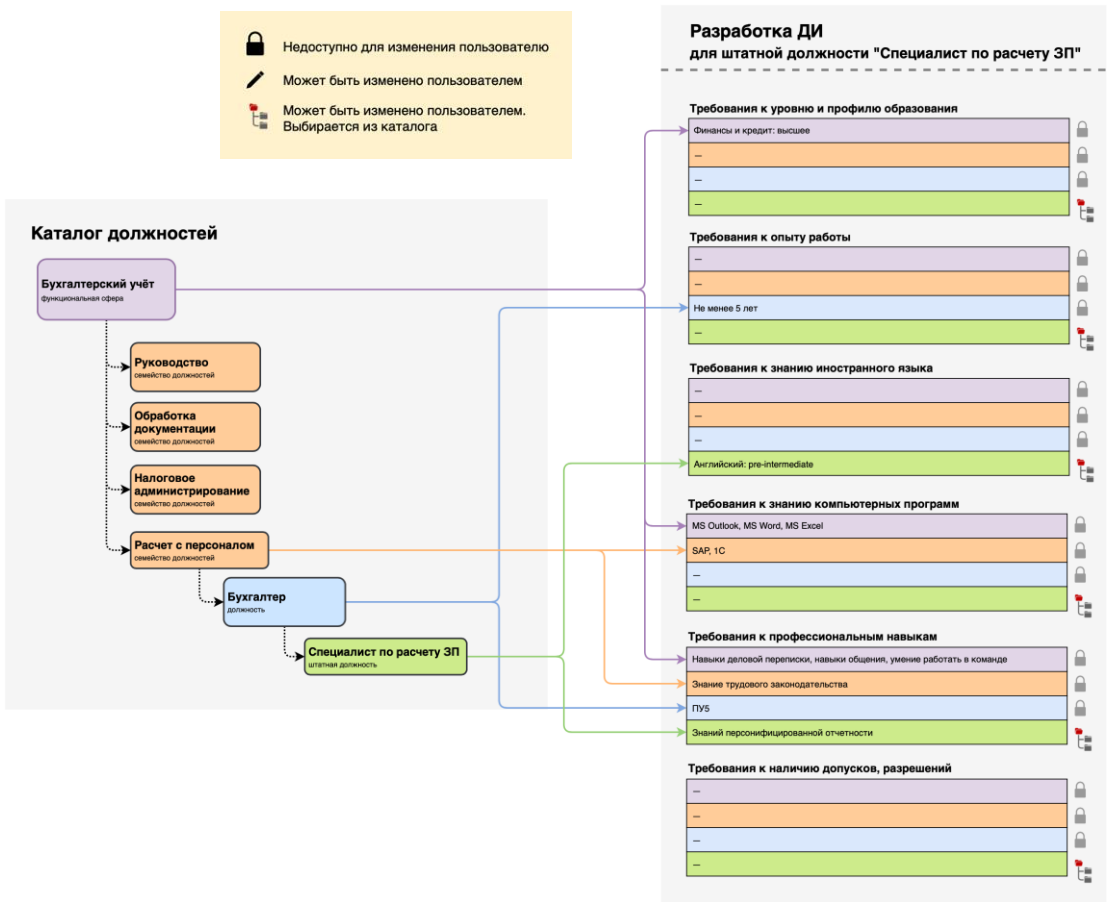


Рис.8 Принцип заполнения квалификаций в ДИ на основе разработанного каталога должностей (наследование информации с вышестоящих объектов каталога)

В области планирования рабочего дня, организация встреч и мероприятий с участием непосредственного руководителя

[Добавить](#)

Название	Тип
1. Составление графика корпоративных мероприятий и мероприятий с участием непосредственного руководителя.	С
2. Уведомление и координация действий лиц, участвующих в мероприятиях графика, инициированных непосредственным руководителем.	С

Рис.9 Внесение должностных обязанностей в ДИ вручную

ДИ согласовывается ответственными подразделениями по автоматизированному маршруту.

Согласующие выстроены в последовательную цепочку. При отправке ДИ на доработку есть возможность оставить комментарии. ДИ вернется инициатору для внесения изменений.

Должностные инструкции

Должностная инструкция № 36206Г0000УП/00000051

Сохранить

Согласовать

Отклонить

...

Отправить на доработку

Выгрузить в PDF

Статус: На согласовании у матричного руководителя

Должность: Энергодиспетчер

Структурное подразделение: Отдел по оперативному управлению производством Дирекция по производству

Место работы: Братск

Административный руководитель(должность): Руководитель отдела (70154028)

Матричный руководитель(должность): Инженер (70112083)

Назначение должности

Должностные обязанности

Ответственность

Права

Требования к должности

Согласование

Утверждение

Рис.10 Согласование ДИ в сервисе Личного кабинета

Автоматизированный сервис позволяет разрабатывать ДИ на одну штатную должность, а после этого тиражировать ДИ на аналогичные штатные должности в рамках одного структурного подразделения. Тиражирование позволяет избавиться от одной из болевых точек – разработка ДИ на каждую штатную должность. После тиражирования все сотрудники, занимающие должности, которым присвоена соответствующая ДИ, получают ДИ на ознакомление, тем самым минимизируется риск отсутствия контроля ознакомления.



Инновационность проекта заключается во внедрении уникального решения по автоматизации процесса работы с ДИ, полностью соответствующего требованиям отрасли. Решение позволило сократить трудоемкость процесса и перевести весь процесс в единую систему. Многие компании разрабатывают ДИ в формате word/excel, продолжают согласовывать документ по почте или собирать живые подписи. Есть на рынке реализованные решения по согласованию ДИ в электронных системах документооборота, однако наша система:



позволила сформировать общий каталог квалификаций и загрузить обязанности, которые автоматически выводятся в ДИ. Обязанности и квалификации после утверждения ДИ хранятся в бэкэнде SAP HCM, что дополнительно позволяет провести аналитику функционала, требований к должностям путем загрузки отчетов.



позволяет не просто согласовывать ДИ, а разрабатывать ее для каждой должности, автоматически наполнять ДИ из каталогов квалификаций и обязанностей.



данные, собранные в рамках проекта, используются в других автоматизированных HR-процессах. Реализация проекта позволила объединить требования разных проектов и тем самым минимизирует необходимость ведения данных в разных сервисах.



позволяет быстро и без вложений тиражировать данное решение на все Комбинаты Компании, новые дочерние общества.



Группе «Илим» удалось реализовать уникальное решение по автоматизации ДИ полностью на имеющейся стандартной ИТ-инфраструктуре SAP HCM и дополнительно разработать свой функционал для вывода информации из SAP в Личный кабинет (на базе fiori) для визуализации.

Трудности

Трудность

Сложно проанализировать и сформировать единую автоматизированную базу обязанностей и квалификаций для 18 000 сотрудников в рамках проекта, так как все ДИ на бумажных носителях.

Решение

Распределение внутри команды по направлениям (производство, кадровые ресурсы и тд) для сбора требований. Привлечение доп. ресурсов в виде ГПХ.

Опыт и рекомендации

Включить в проект стадию подготовки, сбора и анализа базы (каталогов) квалификаций и обязанностей

Трудность

Унификация обязанностей и требований для должностей по подразделениям

Решение

Привлечение квалифицированных профильных технологов и экспертов к унификации обязанностей на производствах.

Опыт и рекомендации

При планировании проекта шире посмотреть на состав рабочей группы

Количественные результаты

- Повысилась управляемость процессом ДИ. Среднее время всего процесса согласования 1 ДИ – 7 дней (по сравнению с 1 месяцем до реализации проекта). На этапе пилота и гиперподдержки (8 месяцев 2021г.) за счет унификации, стандартизации и возможности тиражирования удалось сократить количество ДИ до 1500 (по сравнению с 4500 ДИ до реализации проекта)
- Продолжительность БП – сократилась трудоемкость сотрудников HR в 2 раза за счет прозрачного процесса согласования и автоматического заполнения ДИ требованиями

Качественные результаты

Отзыв одного из первых пользователей сервисом ДИ

«Я уже многие годы разрабатываю должностные инструкции для своего подразделения (около 200 человек) и на бумаге это было гораздо труднее. Как только появился сервис, мы решили обновить ДИ для 20 должностей. Меня поразило, что не надо думать о каких-то требованиях, обязанностях, правах и ответственности, что обязательно должно быть в ДИ – оно подтягивается автоматически для каждой должности отдельно. Удобно отслеживать статус согласования и все комментарии, ничего теперь не теряется в почте.»

И сотрудники ознакомились самостоятельно, мне не нужно было за каждым ходить с бумажкой.»

Директор финансового направления

АО «Группа «Илим»

В чем ваше главное достижение



Результаты проекта можно назвать ВАУ, так как:

- разработанный сервис и его интерфейс быстро, без дополнительных затрат и доработок может быть тиражирован на новый Комбинат
- сервис позволяет проводить всю работу с ДИ в одном интерфейсе: создание, согласование, контроль ознакомления, отчетность. Нет необходимости куда-то переключаться в другую систему

Перспективы развития

В перспективе повышения операционной эффективности и развития сервиса Компания планирует создание и внедрение каталога должностных обязанностей, который будет полностью соотноситься с процессной моделью Компании.

Это инструмент позволяющий:

- Описать должностные обязанности на основе процессной модели Компании
- Повысить прозрачность организации деятельности в Компании
- Определить набор атрибутов для каждого(ой) из процессов/обязанностей
- Использовать иерархический справочник для автоматического заполнения раздела «Должностные обязанности» в ДИ



1. Взаимосвязь с процессной моделью

- ✓ Систематизация процессов и должностных обязанностей
- ✓ Закрепление взаимосвязи между процессами и должностными обязанностями,
- ✓ Понимание владельцев процессов



2. Прозрачность организации деятельности

- ✓ Управление операционной эффективностью
- ✓ Контроль дублирования/ потери должностных обязанностей
- ✓ Создание систематизированной базы процессов для дальнейшего внедрения инструмента «Сквозное нормирование процессов»



3. Возможности при определении атрибутов

- ✓ Автоматизация расчета потребности в численности
- ✓ Оценка автоматизации и сложности процесса
- ✓ Формирование отчетности по определению трудоемкости процесса
- ✓ Формирование компетенций для выполнения процесса



4. Интеграция в рамках Автоматизации ДИ

- ✓ Сокращение трудозатрат на ручной ввод
- ✓ Оперативное внесение изменений в ДИ
- ✓ Возможность ведения требований на уровне должностных обязанностей и дальнейшего их наследования на нижестоящие объекты

Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой

Отличительной особенностью проекта является тот факт, что несмотря на большое разнообразие используемых инструментов, он реализован полностью на имеющейся ИТ-инфраструктуре.

В рамках проекта разработаны все необходимые пользовательский интерфейсы в сервисе «Личный кабинет» на базе технологии SAP UI5, что позволило создать современный и удобный для использования конечными пользователями инструмент по разработке, согласованию и контролю ознакомления с должностными инструкциями.

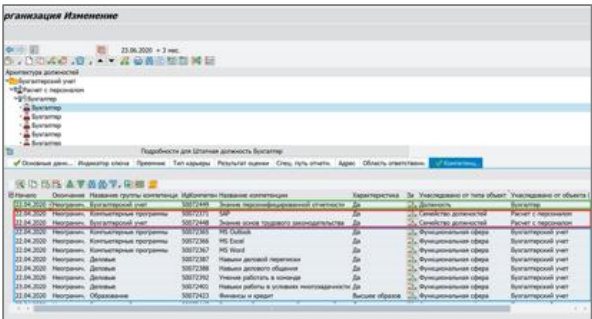


Рис. 11 Ведение квалификационных требований к должности в sap hcm

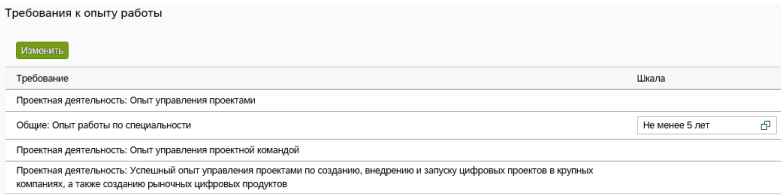


Рис. 12 Визуализация квалификационных требований к должности в реализованном сервисе в Личном кабинете

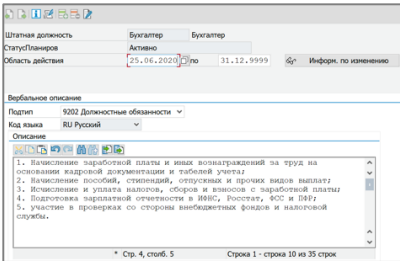


Рис. 13 Описание обязанностей к должности в sap hcm

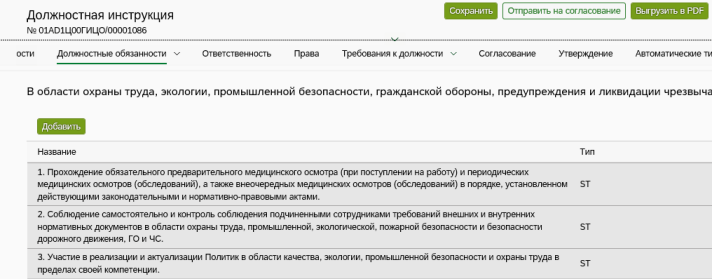


Рис. 14 Визуализация обязанностей в реализованном сервисе в Личном кабинете

Партнер

UNICON
OUTSOURCING

Партнер проекта – аудиторско-консалтинговая группа АО «Юникон АП».

Компания Юникон АП располагает значительным опытом в области внедрения интегрированных систем управления на платформе SAP.

В ходе проекта были решены такие сложные задачи, как

- дизайн и реализация user friendly интерфейса Приложения «Должностные инструкции», который нацелен на максимальное удобство пользователей
- реализация сложной backend структуры для работы Приложения
- реализация потока операций, который позволяет участвовать в маршруте согласования должностной инструкции до 10-ти пользователей
- интеграция решения с Системой кадрового документооборота SAP Employee File Management
- разработка отчётности, которая даёт полное представление о ходе процессов разработки, согласования, тиражирования должностных инструкций и контроль ознакомления с ними сотрудников

Что для Вас значил этот проект?

«Автоматизация должностных инструкций - это масштабный и интересный проект, который позволил Заказчику автоматизировать бизнес процессы разработки, согласования, тиражирования должностных инструкций и контроль ознакомления с ними сотрудников на базе Систем SAP Human Capital Management и SAP Fiori (Личный кабинет). Ключом к успеху является наш успешный опыт реализации, как предыдущих проектов, так и проектов по созданию и тиражированию интегрированных систем управления на базе SAP. Наличие высококвалифицированных кадров позволило нам решать комплексные задачи не только в части автоматизации, но и в части построения систем управления в целом. Данный проект даёт возможность использовать накопленный опыт при реализации аналогичной функциональности в будущем»

Директор Юникон АП по работе с Группой «Илим»