



**СИСТЕМНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

ЗАЩИТА ПРОЕКТА

ТЕМА:

«Принципы взаимодействия поддерживающих функций с производственными подразделениями. Как понять проблему и что делать?»

Проектная команда: «Первые»
Участники проектной команды:
Ванчугов Алексей Викторович
Лоскутова Ольга Александровна
Тенгелиди Дмитрий Иванович
Самошин Максим Анатольевич
Гвоздев Михаил Юрьевич



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Правила и организационные моменты



Оставаться на связи. Нет звука, все зависло?
F5 – обновитесь!



Вопросы и комментарии, все потом



Все активности только очно, сейчас онлайн



В случае, если прервется связь, зачет
работы автоматом



Презентация будет доступна для просмотра и
после выступления



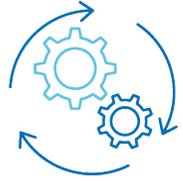
Время на презентацию – 20 минут



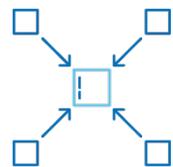
Проблемные области

- 1 Проблематика при взаимодействии поддерживающих функций (финансы, закупки, HR, HSE и т.д.) с ключевыми подразделениями производства
- 2 Дополнительная проблематика по коммуникациям и срокам обеспечения взаимодействия (онлайн встречи за час, срочные запросы и т.д.)
- 3 Возможности ресурсного обеспечения. Поддерживающие функции ничего не делают, а мы нефть добываем, перерабатываем/продаем конечному покупателю

Ключевые тезисы для решения проблемы



Принципы взаимодействия между подразделениями



Точки соприкосновения интересов и задач



Решение проблем в коммуникациях

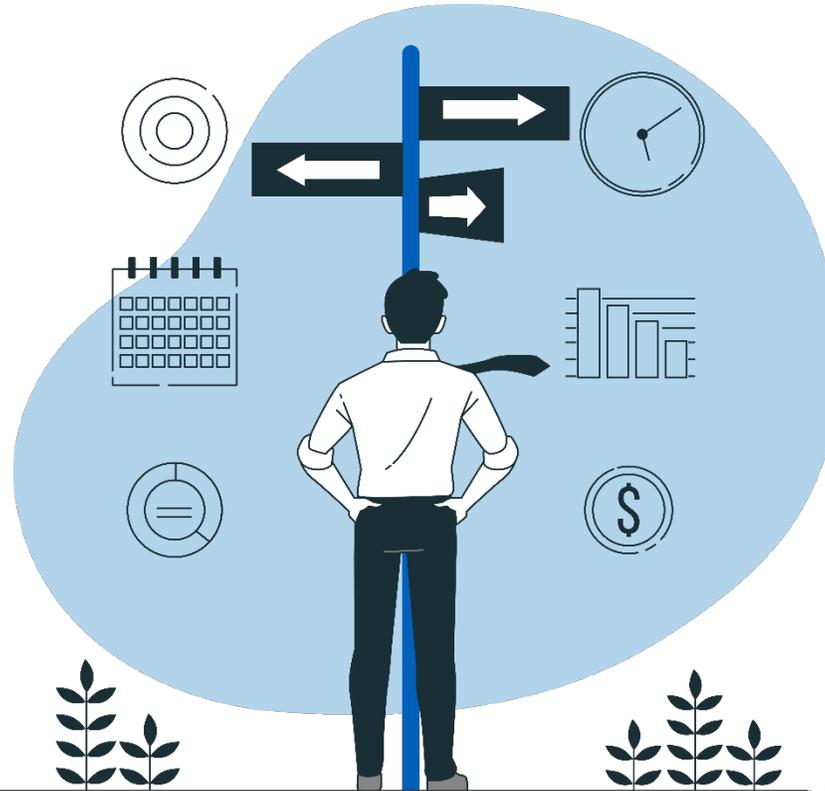


Определение симптомов понимания нарушения взаимодействия

Системный подход. Что это?

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

является общим навыком, необходимым всем специалистам, которые участвуют в коллективной работе по выполнению сложных проектов, оно лежит в основе деятельности инженеров, финансистов, менеджеров и технологов и т.д.



СИСТЕМА – это сущность, которая определяется 3 критериями:

- **системообразующий элемент** (без которого система распадается)
- **производственная или поддерживающая функция**, которую выполняет система
- **принцип**, по которому объединяются её элементы взаимодействия

Знания и навыки системного мышления незаменимы для выстраивания междисциплинарной работы, и позволяют любой команде эффективно общаться на общем для всех системном языке.

Чем описаны системы

МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ, ИСО

(англ. *International Organization for Standardization, ISO*; фр. *Organisation internationale de normalisation, ISO*) — международная организация, занимающаяся выпуском стандартов



ISO 15288 – задаёт само понятие системы и жизненного цикла, различает целевую и обеспечивающую системы, вводит понятие практик жизненного цикла.

Обобщенный с архитектурного описания до описания определения системы ISO 42010: множественность описаний и деятельностный подход.

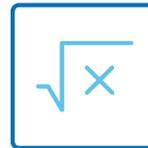
Это "поворот мозгов" от редукционистского подхода одного всеохватного описания к системному подходу, подразумевающему множественность связанных описаний, находящихся в различных информационных системах.

Что дает системное мышление?

НЕТ ОДНОЗНАЧНОГО «ОБЪЕКТИВНОГО» ОТВЕТА,
РЕШЕНИЕ ВСЕГДА НА СТОЛЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ,
 В ДАННОМ СЛУЧАЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



Нет процесса,
 гарантирующего результат
 (последовательность шагов
 неизвестна определяется
 необходимостью)



Напоминает высшую
 математику, только
 «необъективную»



Система Даёт определения,
 но не рассказывает, что с ними
 делать. Но эти определения
 позволяют компактно и просто
 описывать процессы взаимодействия!

А что не так?

МИССИЯ КОМПАНИИ

РАЗВИВАТЬСЯ, ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬ МИР.
СОЗИДАТЬ, ЧТОБЫ ГОРДИТЬСЯ СОЗДАННЫМ

НАШЕ ВИДЕНИЕ ФЛАГМАН УМНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ БУДУЩЕГО

✓ Мы поддерживаем динамику прогресса страны и приумножаем ее интеллектуальный, технологический и человеческий капитал

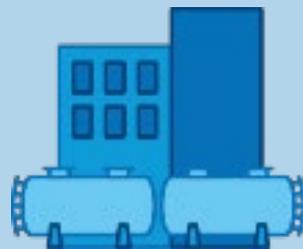
✓ Мы системно внедряем передовые практики и определяем вектор развития отрасли

✓ Мы создаем новые «точки роста» в регионах присутствия и придаем импульс их качественному развитию

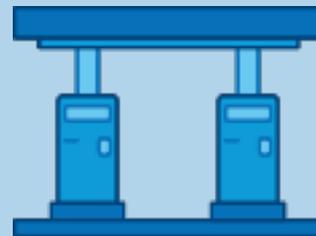
✓ Мы формируем благоприятную среду для самореализации людей и максимального раскрытия их потенциала



РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА



НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА



СБЫТ

А в каком блоке создается ценность?

То же самое и внутри каждого ДО

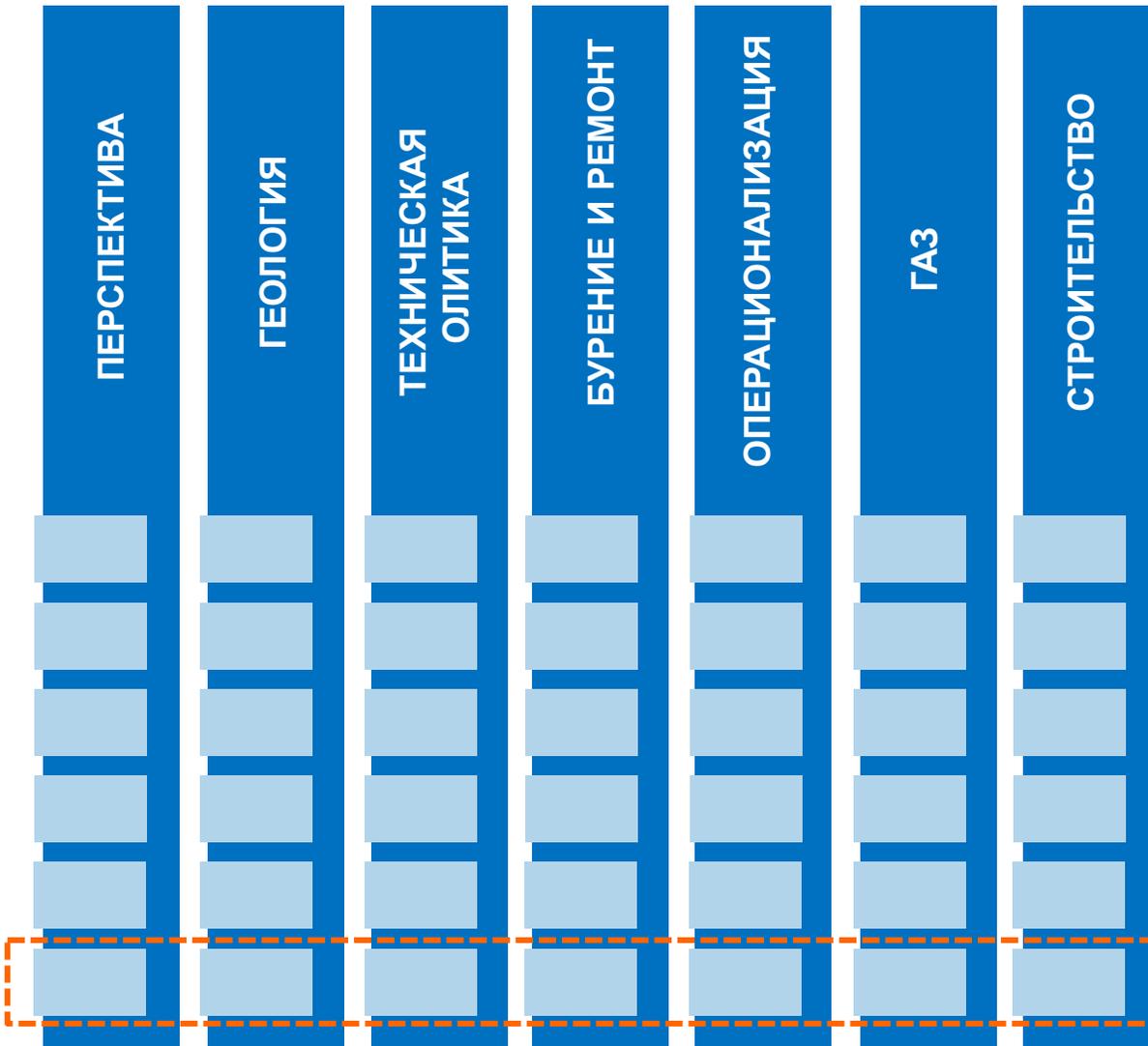
Блоки разные, но проблемы общие

Кто самое слабое звено?



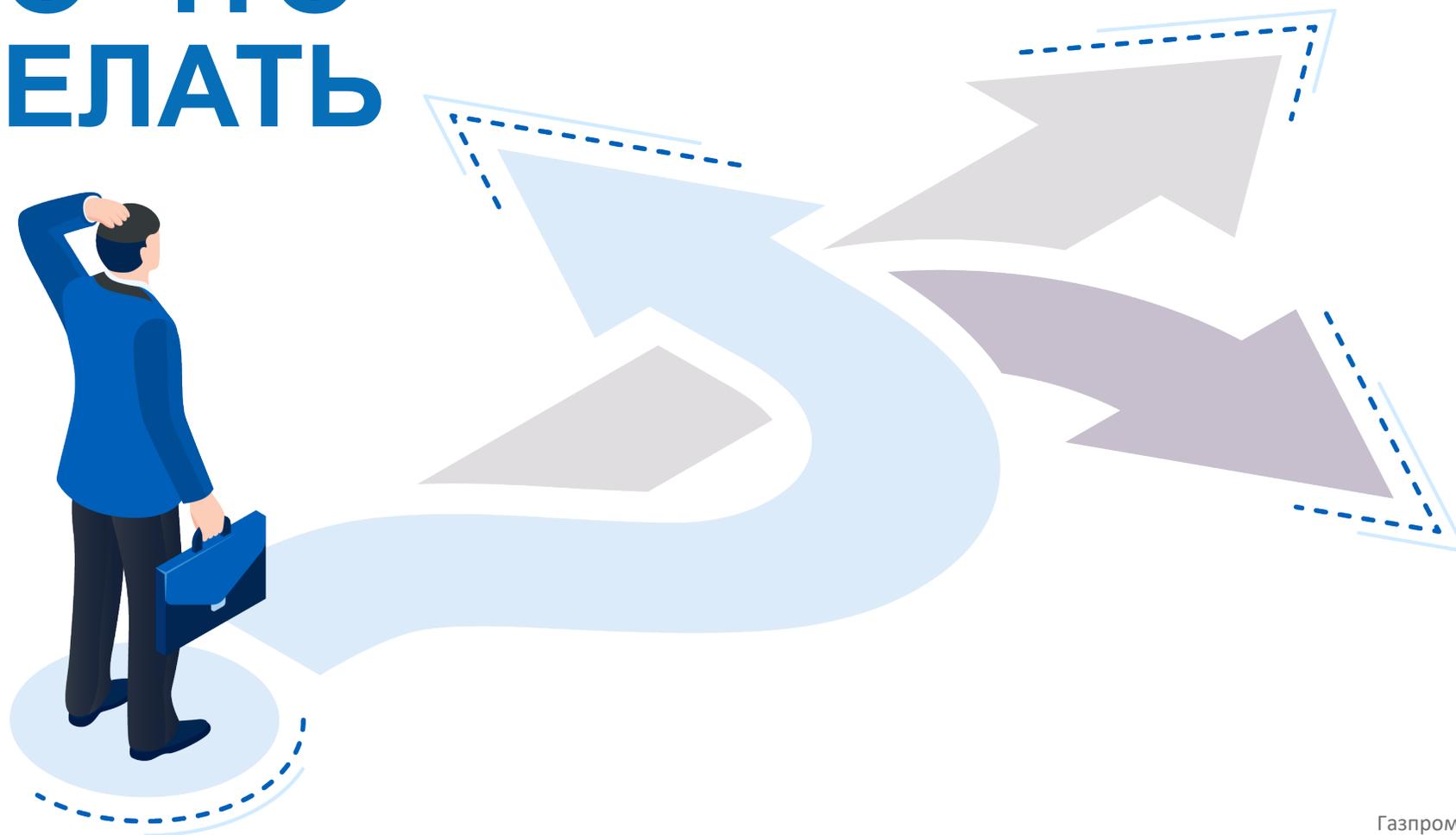
**КТО САМОЕ
СЛАБОЕ
ЗВЕНО?**

Ключевые структуры на примере блока БРД





НО ЧТО
ДЕЛАТЬ



Как понять проблему?

КАЖДОМУ ЗНАКОМЫ СЛЕДУЮЩИЕ ПРОБЛЕМЫ: конфликты в «бородатой» переписке, на совещаниях, планерках и в курилках; перекладывание ответственности за свою низкую эффективность на другие подразделения (которые подвели); медлительность и разобщенность компании в глазах руководителя

У КАЖДОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ СВОИ ЗАДАЧИ, показатели, например, всегда готовы рискнуть, чтобы больше добыть, а финансисты настроены более консервативно. Такие различия нужно принять как данность, не стоит попусту тратить энергию на изменение того, что нельзя изменить. Вместо этого лучше научиться говорить на языке друг друга, ценя отличия.

В КОМПАНИИ ПОСТОЯННО ТОЛЬКО ОДНО – ПЕРЕМЕНЫ. Иногда они ставят сотрудников перед непростым выбором: либо соблюсти действующий регламент/стандарт, либо потерять нить взаимоотношений. Срок предоставления был один теперь другой, таблица была такая теперь другая.



В КОМПАНИИ ПРОЦЕССЫ ВЫСТРОЕНЫ, НО ТРАКТУЮТСЯ КАЖДЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ПО-СВОЕМУ.

В итоге возникают конфликты. Много сотрудников по-разному понимают либо сам процесс, либо взаимозависимость разных отделов в нем. Каждый толкует процесс взаимодействия по-своему. На вопрос «Как у вас построен такой-то процесс?» могут ответить: «У нас по-разному бывает» или «Вам какую версию дать, официальную или реальную?»

ЛИЧНЫЕ КОНФЛИКТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НЕ СПОСОБСТВУЮТ КАЧЕСТВЕННОМУ ВЗАИМООТНОШЕНИЮ

Но что все таки делать?

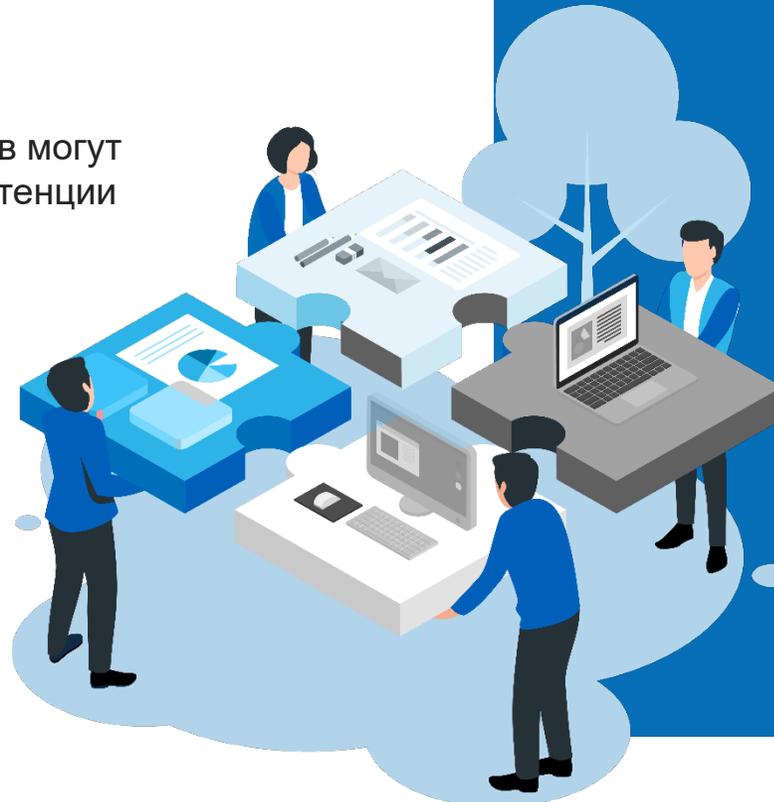


ОБЪЕДИНЯТЬ СОТРУДНИКОВ ИЗ РАЗНЫХ ОТДЕЛОВ ДЛЯ РАБОТЫ НАД ОБЩИМИ ЗАДАЧАМИ / ИДЕЯМИ / ПРОДУКТАМИ / МЕРОПРИЯТИЯМИ

Во-первых, такая работа сближает и сплачивает

Во-вторых, специалисты из разных отделов могут привнести в задачи свои уникальные компетенции

В-третьих, в течение года возможно, для понимания процессов смежных / взаимозависимых подразделений, проводить обмен работниками (или одностороннего участия работника) на 2-4 недели с полным погружением. Сотрудник полностью переходит для исполнения обязанностей в другое подразделение для понимания проблемы взаимодействия



ВНУТРЕННЯЯ РОТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Достичь большей информационной открытости помогает практика перехода сотрудников из одного департамента в другой.

Наша компания открыто говорит о возможности горизонтального, межфункционального карьерного развития и дает сотрудникам возможность проявить себя в разных подразделениях.

Такая политика не только поддерживает постоянный приток свежих идей и предотвращает «выгорание» персонала, но и мотивирует сотрудников больше узнавать о работе других подразделений, чтобы планировать свою карьеру



Но что все таки делать?



РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ В КОММУНИКАЦИЯХ

Убедитесь, что коммуникация в компании выстроена максимально эффективно и проходит по цепочке от руководителей к подчиненным.

Кажется, что делиться информацией — это несложная и очевидная задача каждого руководителя. Но практика показывает, что менеджеры часто смещают фокус в сторону решения бизнес-задач и относят на второй план обсуждение с командой целей, стратегии, планов и результатов работы компании. Такой подход стоит корректировать, ведь бизнес-результаты каждого отдельного сотрудника (или команды) напрямую зависят от того, насколько хорошо он понимает происходящее в компании.

Взаимодействие подразделений может затрудняться из-за разницы в поведении разных поколений.

Многие люди старшего возраста привыкли держаться обособленно и не обращаться к коллегам за помощью без крайней необходимости, в то время как молодое поколение иногда даже слишком активно вовлекается в коммуникации. Постарайтесь поощрять активность первых и направлять энергию вторых в правильное русло.



Некоторые сотрудники не считают нужным обмениваться опытом и взаимодействовать с другими подразделениями.

Обычно они объясняют это тем, что в их прямые обязанности не входят подобные задачи. Если вы сталкиваетесь с этой особенностью, постарайтесь вовлекать таких сотрудников в проекты и давать им больше информации о работе компании. Поощряйте участие в командных активностях и обращайтесь к ним на то, как для них важно «быть в курсе» при выполнении рабочих задач.

Но что все таки делать?

Встречаются и сотрудники, которые очень ревностно относятся к своей работе и отказываются делиться информацией с другими.

Постарайтесь объяснить им, какую выгоду может принести обмен полезными для работы сведениями и почему это важно в масштабе компании и для профессионального развития.

При этом учитывайте, что причина такой закрытости может быть связана как с личными особенностями сотрудника, так и с обрывом коммуникации со стороны его руководства.

Многие компании намеренно поощряют соперничество между отделами, чтобы повысить эффективность их работы.

Но практика показывает, что такой подход может привести к ненужным конфликтам, нежеланию делиться информацией и снижению эффективности работы.

Поэтому вместо соперничества развивайте в компании соревновательный дух, побуждая отделы не «воевать» между собой, а вырываться вперед и достигать большего.

При таком подходе у сотрудников будет больше мотивации и интереса к работе, и никто не окажется в положении проигравшего.

Не все работники знают и понимают чем кто занимается.

Для этого необходимо организовать встречу коллектива где руководитель подразделения расскажет какой именно работник какие задачи выполняет.



Этапы реализации инициатив

МЕРОПРИЯТИЕ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ
Сформировать кросс функциональные малые группы для решения общих задач (самое простое оптимизация отчетности)	Работники больше узнают друг друга в деле, находят общие интересы (увлечения, хобби и т.д.)	Формируется атмосфера доверия
Формирование графика межфункциональных переходов на период отпусков, больничных и т.д. (#идем на гембу)	Работники подразделений понимают внутренние процессы или в том месте где по их мнению не формируется ценность	Формирование кадрового резерва среди смежных подразделений и подразделений поддерживающего производства
Формирования графика коммуникационных сессий с персоналом ДО по презентации каждого подразделения	Работники Общества понимают какое подразделение чем занимается и кто конкретно какой функционал выполняет	Устранение внутреннего сопротивления о бесполезности того или иного подразделения

PS. Мероприятия относятся только с межфункциональным взаимодействиям

Результаты пилотирования в ООО «Газпромнефть-Восток»

ПОДГОТОВКА НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ

Приказом по Обществу утверждается методика, форма заявки, отчетная форма

ООО «Газпромнефть-Восток»

г. Томск

Методика Бережливого производства «Гемба»

Введение

Настоящая методика регламентирует порядок реализации проекта «Гемба» в ООО «Газпромнефть-Восток» среди работников Общества с ограниченной ответственностью «Газпромнефть-Восток».

ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ВОСТОК»

Общество с ограниченной ответственностью
«ГАЗПРОМНЕФТЬ-ВОСТОК»
(ООО «Газпромнефть-Восток»)

ПРИКАЗ

«07» марта 2017 г.

№ 71-П

«Об утверждении списка участников и условий участия в проекте «Гемба» в ООО «Газпромнефть-Восток»

В целях совершенствования наиболее важных аспектов деятельности Общества, для оценки и улучшения рабочих процессов в ООО «Газпромнефть-Восток», в рамках реализации программы развития производственной системы ООО «Газпромнефть-Восток» с применением инструментов LEAN PRODUCTION

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Внедрить методику Бережливого производства «Гемба» (Приложение № 3).
2. Утвердить Список участников в проекте «Гемба» (Приложение № 1).
3. Утвердить порядок участия в проекте «Гемба» (Приложение № 2).
4. Начальнику отдела кадрового администрирования и развития персонала Управления по работе с персоналом оформлять перемещение сотрудников в соответствии с трудовым законодательством РФ.
5. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Генеральный директор

В.Н. Мисник

Результаты пилотирования в ООО «Газпромнефть-Восток»

СОСТОЯЛОСЬ / НЕ СОСТОЯЛОСЬ.
 (указать период участия если он отличался от запланированной даты)

ДОПЛАТА % - при исполнении обязанностей и переводе

РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС (ОПИСАНИЕ). Описание процесса который вы изучали, в нескольких предложениях



АНАЛИЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Результат выхода на гембу оценивается руководителями блоков принимающей и направляющей стороны.

Обратная связь является основанием для корректировки процессов взаимодействия, НМД, рассмотрение высокоэффективного и низкоэффективного работников. Особо ценными являются переходы из одного подразделения в другое для взаимного процесса и поиска гембы.

КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК
 в подразделении, если Гемба проходила на должности руководителя подразделения / промысла / участка

РАБОЧИЙ ПРОЦЕСС (НАЗВАНИЕ). Что вы рассматривали придя на Гембу, какой процесс?

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ изученного процесса (ваш результат Гембы, что вы предложили для повышения эффективности процесса



КОМАНДНАЯ РАБОТА, КАК ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ИМЕЕТ ОГРОМНОЕ ЗНАЧЕНИЕ В БИЗНЕСЕ КАК НА УРОВНЕ ОТДЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ, ТАК И НА УРОВНЕ ОТДЕЛОВ И ДЕПАРТАМЕНТОВ.

СТИМУЛИРУЙТЕ ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ В КОМПАНИИ, СНИМАЙТЕ БАРЬЕРЫ, НЕ ЗАКРЫВАЙТЕ ГЛАЗА НА ПРОБЛЕМЫ — И РЕЗУЛЬТАТЫ НЕ ЗАСТАВЯТ СЕБЯ ЖДАТЬ.



Приложения

Пример фактических участников

ФИО	ТЕКУЩАЯ ДОЛЖНОСТЬ	СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ПЛАНИРУЕМАЯ ДОЛЖНОСТЬ	СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ	ПЕРИОД
Ватан Ирина Константиновна	Специалист 1 категории	ООиМТ УРП	Экономист 1 категории	Отдел сводного планирования, бюджетирования и контроля	17.04.2017-21.04.2017
Евстигнеев Виталий Александрович	Главный специалист по охране здоровья	Управление производственной безопасности, Отдел охраны труда, промышленной	Главный специалист по охране труда	Управление производственной безопасности, Отдел охраны труда, промышленной	16.10.2017-16.11.2017
Закиев Ильдар Халилович	Ведущий технолог НГДП-4	Нефтегазодобывающий промысел № 4	мастер ПСН	Нефтегазодобывающий промысел № 4, Участок подготовки и перекачки нефти	04.08.2017-18.08.2017
Инюшев Денис Геннадьевич	начальник смены	Центральная инженерно-технологическая служба	начальник промысла	Нефтегазодобывающий промысел № 2	04.08.2017-04.09.2017
Кучумов Сергей Юрьевич	Мастер ДНГиК	Нефтегазодобывающий промысел №2	Заместитель начальника ПТО	Управление добычи нефти и газа	18.07.2017-25.07.2017
Маркевич Ольга Владимировна	Главный специалист	Отдел финансового контроля	Заместитель начальника ПТО, УДНГ	Производственно-технический отдел Управления добычи нефти и газа	29.05.2017-29.06.2017
Михайлов Михаил Сергеевич	Начальник отдела	Управление перспективного развития и проектной деятельности, Отдел перспективного развития	Ведущий специалист	Отдел планирования геолого-технических мероприятий и сводного планирования добычи	8.08.2017 - 21.08.2017
Морозова Элина Сергеевна	ведущий инженер ОДиЦ	Управление капитальных вложений	ведущий инженер ОКОиМ	Управление капитального строительства	13.02.2017.-22.02.2017.
Никитина Наталья Леонидовна	Зам.начальника ОАХП	ОАХП	Гл.специалист	ПБУ	01.07.2017-15.07.2017
Павлова Марина Александровна	Ведущий специалист	Управление перспективного развития и проектной деятельности, Отдел эффективности производственных процессов	Ведущий специалист	Планово-бюджетное управление, Отдел экономической оценки и мониторинга инвестиционных проектов	01.11.2017-14.11.2017
Совалкова Юлия Владимировна	Руководитель направления	Направление (по упр.эффект.)	Главный юристконсульт	Юридический отдел	II-кв.
Тимофеев Виктор Николаевич	Главный специалист по договорной работе, стандартизации и организационному развитию	отдела административно-хозяйственной поддержки	Главный специалист	Производственный отдел газовое управление	07.08.2017 – 07.09.2017
Федоров Андрей Владимирович	начальник службы	Центральная инженерно-технологическая служба	Главный геолог	Руководство	15.05.2017-26.05.2017
Цыхонин Павел Сергеевич	Начальник ОТКРС	Отдел текущего и капитального ремонта скважин	Начальник отдела	Управление перспективного развития и проектной деятельности, Отдел перспективного развития	II, IVкв.
Чанушкин Евгений Владимирович	Начальник отдела ППД	Управление добычи нефти и газа, Отдел поддержания пластового давления	Начальника УЭТ	Управление эксплуатации трубопроводов и ремонта нефтепромыслового оборудования	07.08.2017 - 13.08.2017
Чердниченко Виктор Алексеевич	Ведущий инженер (по охране труда и промышленной безопасности)	Управление производственной безопасности, Отдел охраны труда, промышленной	Мастер ДНГ и К НГДП №4	Нефтегазодобывающий промысел №4	04.09.2017-18.09.2017
Чернышев Алексей Александрович	Начальник НГДП-2	Нефтегазодобывающий промысел №2	Начальник ПТО	Управление добычи нефти и газа	05.11.2017-18.11.2017
Шагарова Анна Александровна	Главный специалист (по планированию)	Управление по бурению скважин, отдел экономического планирования и анализа	начальник	Планово-бюджетное управление, Отдел экономической оценки и мониторинга инвестиционных проектов	03.04.2017-07.04.2017

