

ООО «ИРКУТСКАЯ НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ»

— один из крупнейших независимых производителей углеводородного сырья в России. ИНК занимается геологическим изучением, разведкой и добычей углеводородного сырья в Восточной Сибири: в Иркутской области, Республике Саха (Якутия) и Красноярском крае.

2000 г.

образование
компании

13

месторождений
углеводородного
сырья открыто

9 052 000

тонн нефти
добыто в 2019 г.

> 300 млрд р

инвестиций
в инфраструктуру
месторождений

> 9 000

сотрудников

Данные с сайта: <https://irkutskoil.ru/about/>

ПРОБЛЕМА

В определённый момент времени темпы роста компании стали таковы, что проявления «болезней» роста стало тяжело компенсировать за счет высокой компетенции и работоспособности сотрудников компании. Структура компании, подстраиваясь под текущие вызовы развития, постоянно менялась, перекраивалась и потому, для сервисных подразделений это добавляло вопросов по стыковке смежных процессов и процедур, к стандартизации и унификации подходов. Немаловажно, что подразделения компании (сейчас их 340+ различного уровня) присутствуют не только на промысле и офисах Иркутской области. Добавление фактора экстерриториальности и появления всё новых и новых дочерних компаний также ускорило приход понимания необходимости изменений принципов и подходов к оптимизации и внедрению технологий, в том числе информационных. А так как изменения касались не только IT сферы, но и всех сервисных подразделений, то и ощущение надвигающегося коллапса быстро возрастало.



**НИКИТА
ГУЛЕВИЧ**

Директор
департамента
системного
администрирования
и технического
сопровождения
Службы
информационных
технологий
и телекоммуникаций

Отсутствие комплексной системы диагностики деятельности сервисных подразделений порождало вопросы: как найти источник проблемы, где конкретно «болит», куда приклеить пластырь?

Идеологии, парадигмы управления сервисными подразделениями не было. Не было системного единого подхода.

В современном мире если финансы — это кровь бизнеса, то IT — его двигатель. И именно в IT всегда наиболее быстро чувствуется нарастание вороха проблем. Отсутствие описанных процессов, регламентов, системных механизмов управления при подключении IT инструментов означало приход лоскутной автоматизации и появление автоматизированного хаоса.

Понимая, что с развитием компании, расширением функционала, появлением новых направлений деятельности возникла необходимость в упорядочивании всей накопленной информации, механизмов ее обработки, мы начали поиск той самой идеологии, которая ляжет в основу для новой системы управления сервисными и субсервисными подразделениями.

В итоге, являясь в целом международной компанией, мы нашли решение на стыке японской философии Кайзен и отечественных подходов к управлению ресурсами и планированию.

Этим решением стала система управления услугами «GANDIVA», которая с учетом применения государственных стандартов по сервис-менеджменту достаточно легко включилась в жизнь компании и продолжает развиваться.

ЦЕЛИ

В начале 2019 года руководством были поставлены цели:



Выстроить работу офисных подразделений в соответствии со стандартами сервис-менеджмента согласно ГОСТ Р ИСО/МЭК 20000-1-2013

<http://docs.cntd.ru/document/1200109304>



Повысить эффективность работы офиса



Оптимизировать административные процессы по принципам Лин (TSM — Total Service Management)

ЗАДАЧИ

- 1 Автоматизировать** взаимодействие офисных подразделений в рамках одной платформы.
- 2 Систематизировать** коммуникации между офисом и фронт-лайном.
- 3 Внедрить** KPI и инструменты измерения эффективности работы офиса.

ТРЕБОВАНИЯ К СИСТЕМЕ

В компании длительное время использовались системы хелп-деска (из пакета программных комплексов Майкрософт и самописные на базе 1С), но желаемого результата применения не было. «Отвертка была, но мы ей гвозди забивали» — потому что в основе этих систем отсутствовала идеология управления, и мы не ощущали, как извлечь пользу для руководителей. По сути, использовали эти системы как «тикетные», и только в рамках одной службы — IT. Нам была нужна система, объединяющая сотрудников всего бэк-офиса, - простая, управляемая, которая показывает измеримость всех процессов и собирает данные, которыми ты, как управленец, можешь оперировать: план, факт, отклонение от сроков.



**ИНТЕГРАЦИЯ
С СУЩЕСТВУЮЩЕЙ
ИНФРАСТРУКТУРОЙ
НА БАЗЕ 1С**



**ЕДИНЫЙ СТАНДАРТ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
И КОММУНИКАЦИЙ
СОТРУДНИКОВ**



**СЕРВИСНАЯ МОДЕЛЬ,
ГДЕ СОТРУДНИКИ ДРУГ
ДЛЯ ДРУГА ЯВЛЯЮТСЯ
КЛИЕНТАМИ**



**НАЛИЧИЕ ФУНКЦИЙ
СОГЛАСОВАНИЯ
И ОБОЗРЕВАНИЯ ЗАДАЧ
ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ**



**ГОТОВЫЙ КАТАЛОГ
УСЛУГ С НОРМАТИВАМИ
РАБОТ**



**СЧЕТЧИКИ
ОТКЛОНЕНИЯ
ОТ СТАНДАРТОВ**



**ПРОСТОЙ И УДОБНЫЙ
ИНТЕРФЕЙС**



**НАЛИЧИЕ
МОБИЛЬНОГО
ПРИЛОЖЕНИЯ**

По итогам проведенного тендера был заключен договор с ООО «Протон» на внедрение системы GANDIVA.



В первый месяц система была включена с параллельно используемой тикет-системой, разработана первая версия общего каталога и протестирована в пяти отделах IT- службы. В течение следующих 7 месяцев 2019 года масштабирована еще на полтора десятка подразделений и направлений, таких как: административная поддержка, договорная деятельность, конечно же административно-хозяйственная часть, снабжение и другие.

Эксперты GANDIVA совместно с руководителями департаментов ИНК:

- провели аудит бизнес-процессов офиса;
- сформировали каталоги услуг;
- стандартизировали внутренние процессы, в соответствии со сроками выполнения работ, которые установил бизнес (нормативы SLA).

РЕЗУЛЬТАТ

Первое, что мы увидели по результатам теста — мы не справляемся... — не выполняем нормативы, сроки, которые должны обеспечить бизнесу для бесперебойной работы. Раньше, доказать, что нам не хватает сотрудников, было проблематично. Это при том, что в компании были установлены и работали сервис-дески и другое ПО, измеряющее эффективность. Только после внедрения GANDIVA, опираясь на данные из системы, мы смогли четко выявить проблемные участки и показать бизнесу, где нам нужно увеличить штат, куда нужно направить ресурсы для устранения пробелов.

Масштабирование системы GANDIVA в другие подразделения происходило экологично: в компании многие ощущали проблемы во взаимодействии подразделений, но когда мы внедрили GANDIVA в IT-службу и люди поняли, что можно работать по-другому, то руководители других подразделений стали приходить к нам с запросами на автоматизацию сервисных процессов их подразделений.

Конечно, были и препятствия — в любой компании есть люди, отрицающие изменения. И тут коллегам мы предлагали сделать выбор:

- ? Нравится ли вам перерабатывать, постоянно что-то исправлять по два-три раза?
- ? А хотели ли бы работать спокойно, системно, с пониманием, когда от вас ждут конкретного результата?
- ? Хотели бы высвободить время, силы, уйти от нервозности, понимать сколько вам нужно ресурсов, принимать управленческие решения заранее, а не бороться с последствиями?

РЕЗУЛЬТАТ

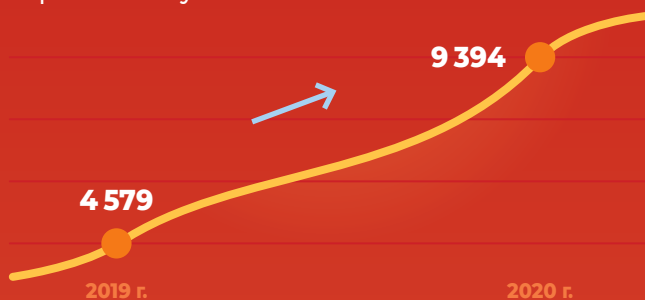
По итогам тестового периода внедрения системы GANDIVA, мы получили такие цифры:

SLA **×1,5**



Количество обращений
через систему

+49%



Средняя
производительность
сотрудников
офиса

+33%

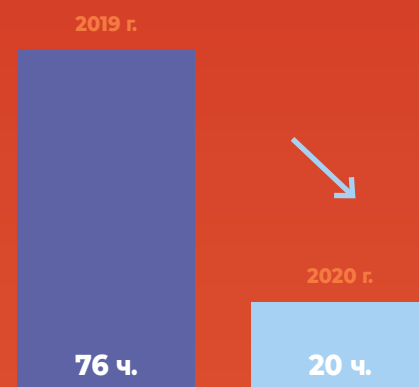


×1,5

Количество исполнителей
в системе выросло в 1,5 раза,
что говорит о планомерном
переходе подразделений офиса
на работу по идеологии TSM

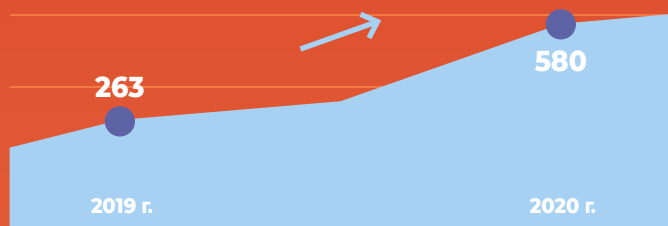
Средний срок выполнения работ
по услугам сократился в 3,8 раза

÷3,8



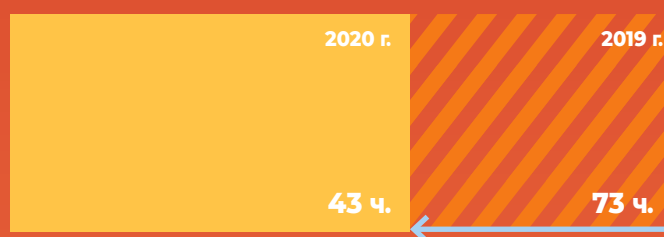
Количество согласований

×2,2



Время согласования

-41%



Во время пандемии GANDIVA стала инструментом, позволившим вывести часть функционала компании на удаленную работу: мы без проблем обеспечили процессы поддержки и сервисов для удаленных сотрудников. Наличие в системе GANDIVA веб-платформы и мобильного приложения позволило прозрачно видеть работу сотрудников сервисных подразделений, как если бы они были в офисе.

В сервисную модель управления погружен каждый сотрудник, что позволяет сократить потери времени при коммуникациях между заявителем и исполнителем. А стандарты, в купе с этим, позволяют оптимизировать ресурсы компании. И в этой части с GANDIVA мы успешно реализуем стратегию централизации коммуникаций и оптимизации процессов.

Постепенно в компании формируется культура бережливости и осознание, что офис создается для того, чтобы помогать основному бизнесу жить и работать.