СБЕРБАНК
Всегда рядом

Реализация производственной системы Сбербанка в Западно-Уральском банке ОАО Сбербанка России: задачи, инструменты, достижения

август 2011

СБЕРБАНК
Всегда рядом

НАША МИССИЯ

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты

Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников

План доклада.

- **1. Общая информация**
- 2. Инструменты ЛИН – методологии
- 3. Текущие результаты

Роль ПСС в Стратегии

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Ключевые элементы стратегии

1. "Лицом к клиенту"
2. Индустриализация систем и процессов
3. Производственная система Сбербанка (ПСС)
4. Развитие сотрудников
5. Развитие международных операций

ПСС – один из пяти взаимосвязанных ключевых элементов Стратегии Банка

Успешная реализация ПСС является необходимым условием достижения Сбербанком своих стратегических целей

Цели развертывания ПСС

СБЕРБАНК
Всегда рядом

ПСС – СТИЛЬ РАБОТЫ БАНКА

1. Рост удовлетворенности клиентов
2. Повышение эффективности работы
3. Повышение мотивации и рост удовлетворенности персонала

Ключевые рычаги ПСС

- Мы делаем то, что нужно клиенту (он готов за это платить)
- Ответственность каждого за решение проблемы
- Устранение источников потерь
- Улучшения каждый день
- Формализованная система инновации и обратной связи

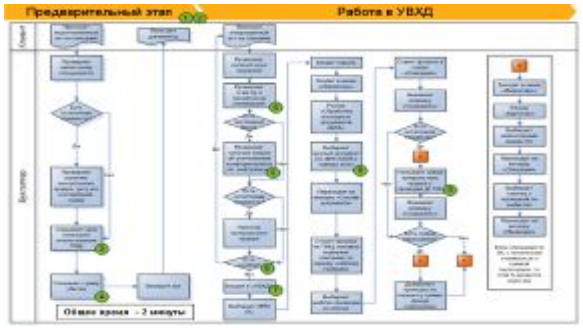
- Четкие цели и ежедневный контроль их достижения
- Прозрачная система мотивации
- Максимальное делегирование полномочий в рамках утвержденных процессов
- Контроль результата, а не процесса

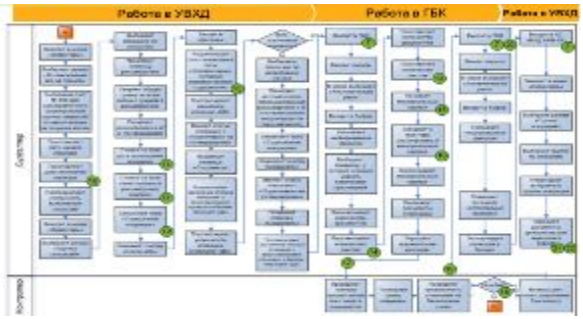
- Все для клиента
- Нацеленность на результат
- Стремление к самосовершенствованию
- Принятие ответственности
- Неравнодушие, доброжелательность, открытость

Оптимизация процессов

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Процесс до





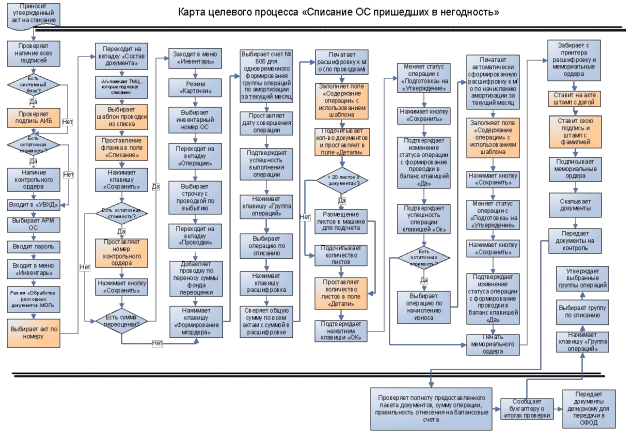
Пример

- Состоит из двух этапов с разрывом во времени
- Содержит 22 болевые точки
- Осуществляется в двух программных комплексах
- Время процесса: 11 мин. 58 сек.

Принципы

- Исключение шагов, не создающих добавленную стоимость для клиента (исключение потерь)
- Непрерывность выполнения работы над документом от старта до завершения процесса
- Использование минимального количества программных продуктов (в идеале – одного)
- Стандартизация задач, которые может выполнить любой сотрудник с данным квалификационным разрядом

Целевой процесс (Выпуск 3.0)



Пример

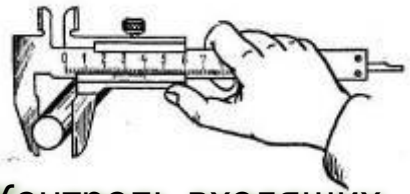
- Состоит из одного этапа
- Содержит только те болевые точки, решение которых затрагивает ИТ доработки
- Осуществляется в одном программном комплексе
- Время процесса: 7 мин. 16 сек. (улучшение на 40%)

Система управления

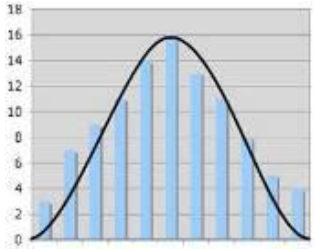
СБЕРБАНК
Всегда рядом

Диагностика

Сбор данных



Контроль входящих ошибок

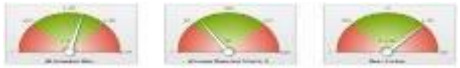


Вариация процессов

Внедрение

Внедрение СОП

Внедрение нормирования нагрузки

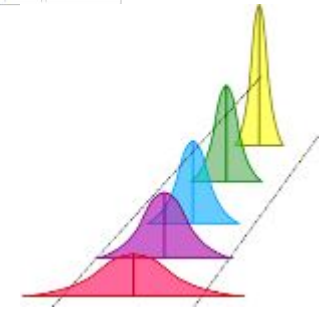


Визуализация

КПЭ

Контроль

Актуальность СОП



Анализ отклонений

Положительная динамика КПЭ

Изменение ценностей и поведенческих установок

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Ориентация на клиента

Ориентация на результат

Мышление и поведение

Подавать пример

Видеть перед собой положительный пример (руководителя, коллег)

Воспитывать понимание и воззрение

Понимать, почему я должен изменить свое поведение

Развивать навыки

Иметь возможность учиться, освоить новые навыки

Обеспечить нормативную поддержку

Знать, что есть формальные процессы, нормативы, поддерживающие изменения

План доклада.

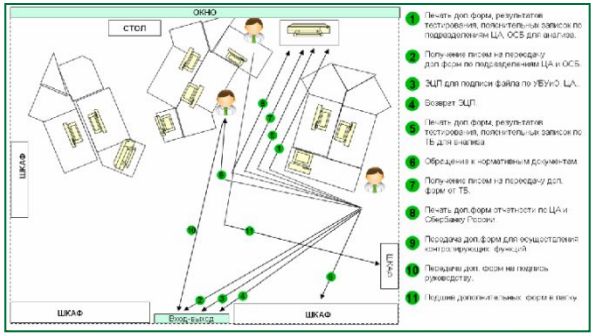
- 1. Общая информация
- **2. Инструменты ЛИН – методологии**
- 3. Текущие результаты

10

Скрупулёзное изучение процессов

СБЕРБАНК
Всегда рядом

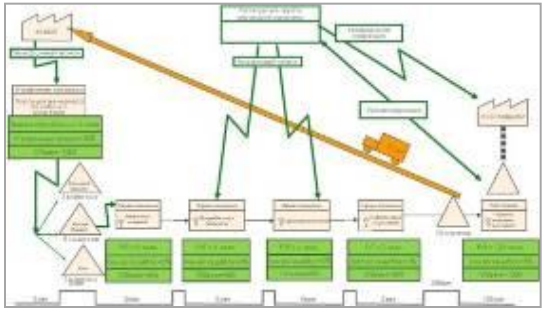
Диаграмма «Спагетти»



Кросс – функциональная карта процесса (MIFA)

SIPOC

VSM – карта потока создания ценности



Картирование для общего видения процессов

Поиск и устранение неэффективности во всём

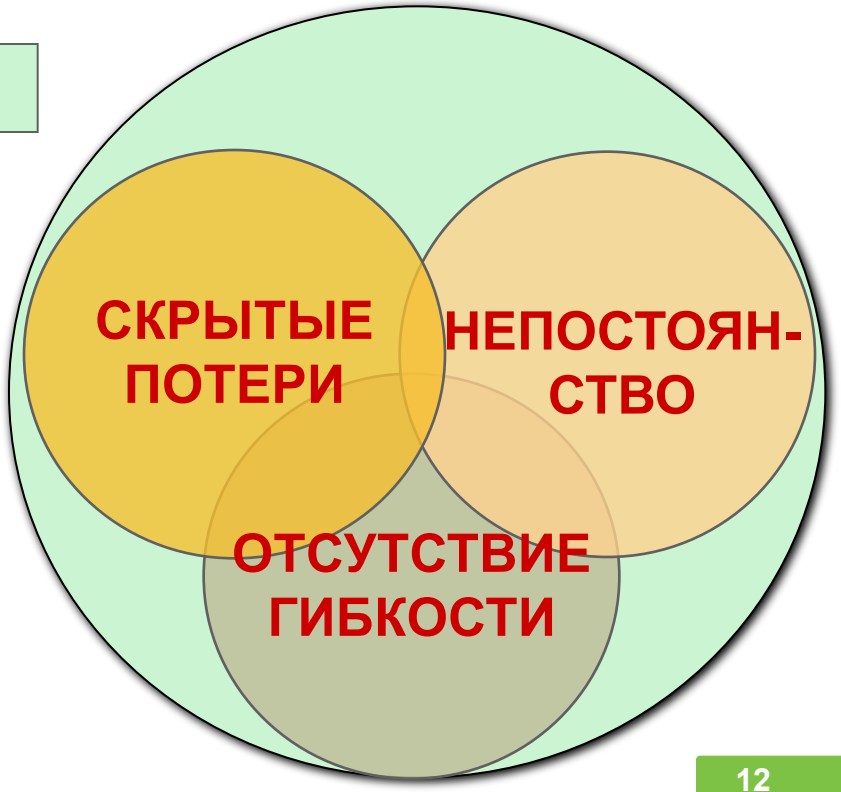
СБЕРБАНК
Всегда рядом

Основная проблема

Неэффективное использование ресурсов для удовлетворения потребностей клиента

Причины неэффективности

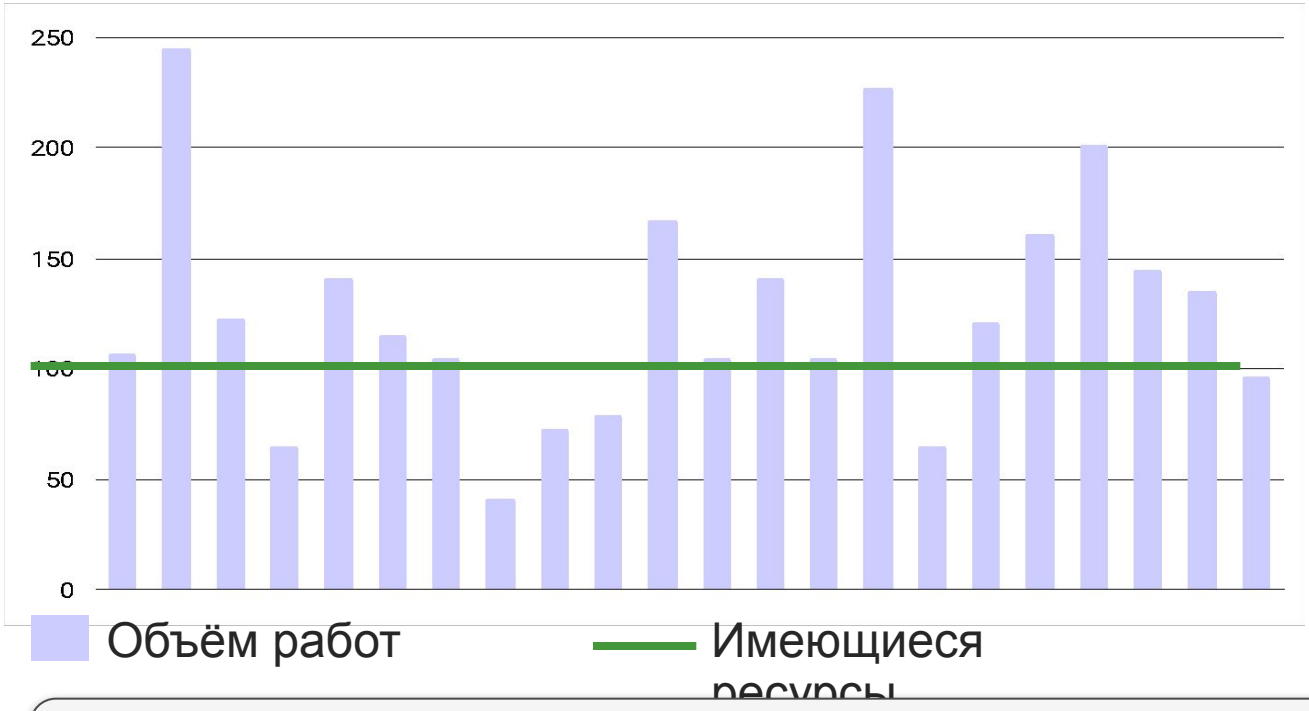
- **Скрытые потери (MUDA) -** использование ресурсов сверх требуемых
- **Непостоянство (MURA) -** отклонение от установленных стандартов
- **Отсутствие гибкости (MURI) -** неспособность быстро реагировать на спрос



Причины неэффективности
Отсутствие гибкости

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Неспособность быстро реагировать на спрос



Количество и квалификация сотрудников не меняются

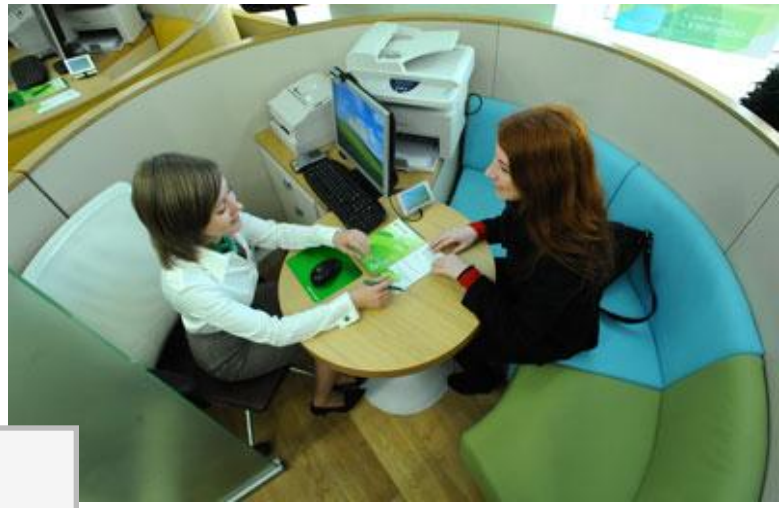
Объём поступающей работы не учитывается

Простои или перегрузка приводит к снижению качества и неудовлетворенности работой

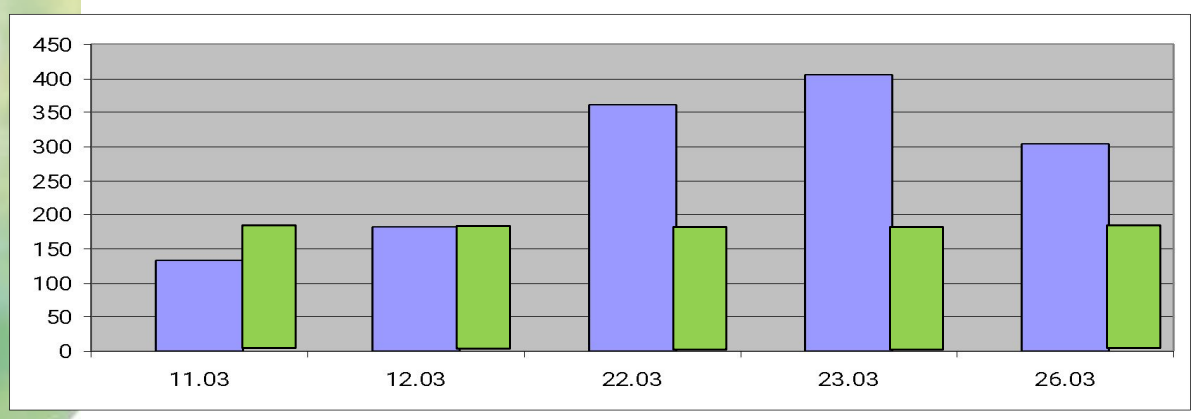
Причины неэффективности
Непостоянство

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Отклонение от стандартов …



в качестве



во времени

Целевое

Факт

Причины неэффективности
Примеры потерь

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Нерациональное использование ресурсов

ИНТЕЛЛЕКТ
Выполнение функций, не свойственных уровню подготовки менеджера высшего и среднего звена:
- **Составление табеля учета рабочего времени начальником подразделения**
- **Осуществление консультаций по рядовым вопросам высококвалифицированными сотрудниками**

ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО
Хранение в бумажном виде типовых ответов на запросы, фактически являющихся распечатками из системы

Печать излишней документации (мемориальный ордер, результаты оборотов, складские отчеты)

ДВИЖЕНИЕ
Работа в нескольких программах по одному процессу

ОЖИДАНИЕ
Ожидание необходимых документов для начала работы над процессом

Ожидание проведения дополнительного контроля

Ожидание подписания документов руководством

ПЕРЕДЕЛЫВАНИЕ
Пересчет отпускных в следствие позднего представления приказа на выплату премии

Переделывание документов из-за окончания срока их действия

ТРАНСПОРТИРОВКА
Физическая передача документов между этажами, а так же разными зданиями, которые можно пересылать по электронной почте

ЗАПАСЫ
Формирование незавершенного производства из-за того, что не все документы предоставляются во время

Принятие в работу частично правильно оформленных документов, которые дожидаются внесения отдельных правок

ЛИШНЯЯ ОБРАБОТКА
Контроль за правильностью импорта данных из одной системы в другую

Контроль на калькуляторе расчетов, произведенных в MS Excel

План доклада.

СБЕРБАНК
Всегда рядом

- 1. Общая информация
- 2. Инструменты ЛИН – методологии
- **3. Текущие результаты**

16

ТЕКУЩИЕ ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ ПСС В ЗАПАДНО-УРАЛЬСКОМ БАНКЕ
(по состоянию на 01.07.2011.)

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Розничный блок (с 30 марта 2009г.)

- Проведена развертка: по Выпуску 1.3 в 387 точках (46%), по пособию в 453 точках (54%).
- Сертифицировано 304 точки (75%).
- Проведён аудит 15 ОСБ

Корпоративный блок (с 15 февраля 2010г.)

- Проведена развертка: по Выпуску 2.2 в 36 точках (25%), по пособию в 110 точках (75%).
- Сертифицировано 12 точек

Бухгалтерия (БРИ с 01марта 2010г., полномасштабное внедрение с 14.02.2011г.)

- Внедрены БРИ во всех ОСБ и Аппарате банка.
- Выпуск 3.0 внедрен в Аппарате ТБ
- Начато внедрение в ГОСБ

Универсальный проект (с 25 октября 2010г.)

- Создана инфраструктура развертывания, в т.ч. в (Г)ОСБ.
- Проводится развёртка по «волнам»
- Промежуточные итоги регулярно рассматриваются на ГУП

IT-блок (БРИ с 22 ноября 2010г., полномасштабное внедрение ПСС с апреля 2011 г.)

- Создана инфраструктура развертывания (в т.ч. в (Г)ОСБ,
- утверждены КПЭ, планы обучения, коммуникаций

«Гемба» (с 01 сентября 2010г.)

- Организовано взаимодействие подразделений-участников.
- Подано 1737 предложений, 1057 из которых реализованы

ЦСКО (с 01 июля 2011г.)

- Создана инфраструктура развертывания, разработан план внедрения ПСС в УПК и УСОЮЛ

С начала развёртывания ПСС подано более 1,6 тысяч инициатив от более 1,2 тысяч работников ЗУБ.

ОСНОВНЫЕ KPI ПРОЕКТА
розничного блока

СБЕРБАНК
Всегда рядом

KPI (ключевые показатели эффективности)	Цель на 4 горизонт (год после окончания развёртывания)	Фактическое значение
Производительность (высвобождение)	*30%*	*26,96%*
Доля в АКО	*50%*	*57%*
Удовлетворенность сотрудников	*4,7*	*4,4*
Качество обслуживания	*80%*	*81%*
Доля клиентов, обслуженных в «красной» тактике (время ожидания более 15 минут)	*20%*	*25%*

ОСНОВНЫЕ KPI ПРОЕКТА
корпоративного блока – Малый Бизнес

СБЕРБАНК
Всегда рядом

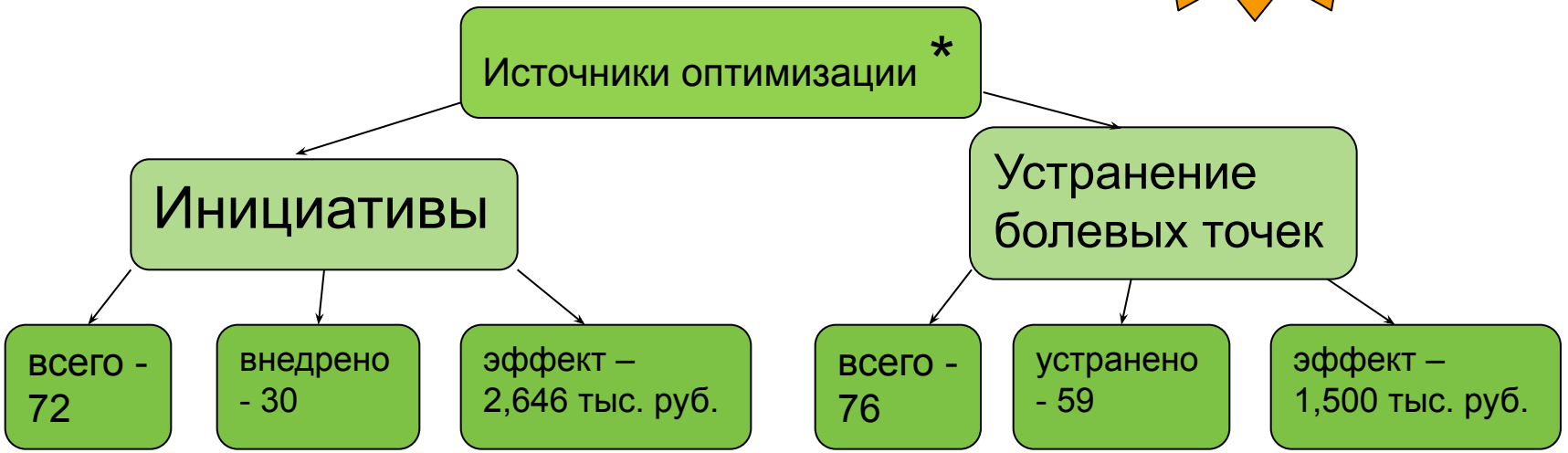
KPI (ключевые показатели эффективности)	Цель на 4 горизонт (год после окончания развёртывания)	Фактическое значение
Производительность (высвобождение)	*30%*	*33.5%*
Доля в АКО	*90%*	*91,9%*
Удовлетворенность клиентов	*4,8*	*4,6*
Удовлетворенность сотрудников	*4,8*	*4,1*

Оптимизация процессов на примере одной службы бэк-офиса

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Количество оптимизированных процессов	21 (17 основных и 4 дополнительных)
Количество составленных карт процессов	21
Количество зарисованных стандартных операционных процедур	31

Достигнутая эффективность 22,15 %



* приведены данные с начала развертывания по 22 июня 2011 года

Сервис и альтернативные каналы на примере одной службы бэк-офиса

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Для улучшения понимания процессов проведено обучение с внутренними клиентами в режиме ВКС

Разработаны памятки по основным процессам

Проведены учебы с сотрудниками по соблюдению стандартов качества

Действует внутренний портал

- Средний балл удовлетворенности клиентов до развертывания

4,5

- После развертывания

4,6

Потенциал перевода – 100%

В период развертывания ПСС выделено и проанализировано 16 альтернативных каналов

Что нам необходимо изменить ?

СБЕРБАНК
Всегда рядом

Для вывода ПСС на качественно новый уровень (ПСС 2.0) нам необходимо сделать ряд изменений:

1. Интегрировать ПСС и управление процессами
2. Апгрейд используемой методологии
3. Ввести в более явном виде инструменты VOC/VOP/VOB
4. Провести значительные инвестиции в обучение
5. Изменить подход к управлению реализацией ПСС
6. Дать каждому сотруднику мотивацию для участия в реализации
7. Провести коммуникационную кампанию в поддержку изменений

Инструментарий ПСС 2.0 – комбинация ПСС и процессного подхода

СБЕРБАНК
Всегда рядом

ПСС

- Трансформация с применением базовых инструментов lean

Процессы

- Описание текущих процессов, «снизу вверх»

Существующий инструментарий

- Оба инструмента используются разными группами людей для решения схожих задач

Lean Sigma

- Подход DMAEC к применению инструментов и методологии Lean Sigma

BPM

- Описание, измерение и оптимизация бизнес процессов в рамках процессной модели банка

ABC

- Анализ стоимости плохого качества процессов

VOC/VOP/VOB

- Анализ «голосов» внутренних и внешних клиентов

Инструментарий ПСС 2.0

- Все инструменты используются для оптимизации работы
- Выбор инструмента зависит от ситуации/проблемы
- Инструменты используются одной и той же группой людей, степень вовлеченности зависит от «пояса»