



СБЕРБАНК

Всегда рядом

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

| август 2011

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

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

ПСС – СТИЛЬ РАБОТЫ БАНКА

1

Рост удовлетворенности клиентов

2

Повышение эффективности работы

3

Повышение мотивации и рост
удовлетворенности персонала

Технологии

Оптимизация
процессов

- 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

Изменение
образа
мышления и
поведения

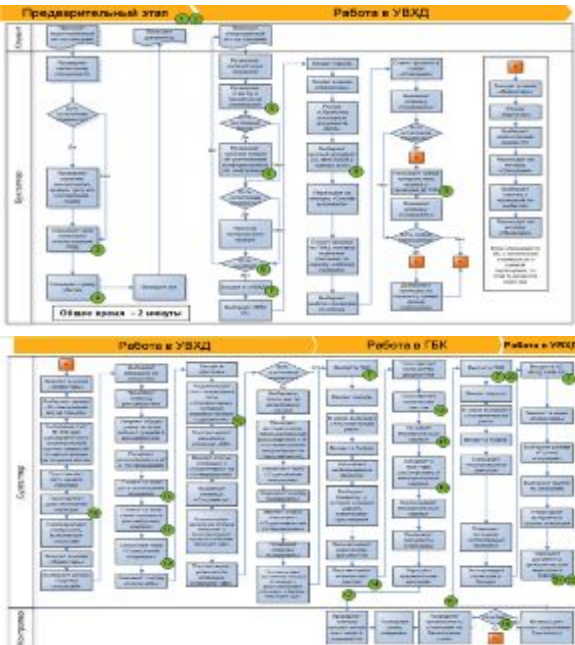
Построение
системы
управления

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

Люди

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

Процесс до



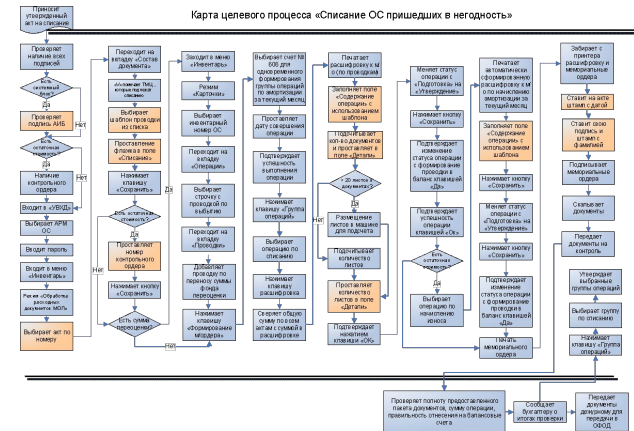
Пример

- 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)



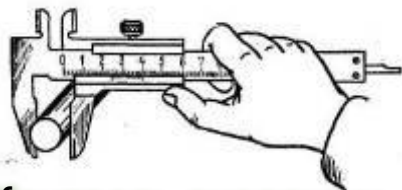
Пример

- 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%)

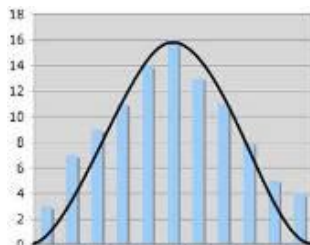
Диагностика



Сбор данных



Контроль входящих ошибок



Вариация процессов

Внедрение



Внедрение СОП



Внедрение нормирования нагрузки



Визуализация

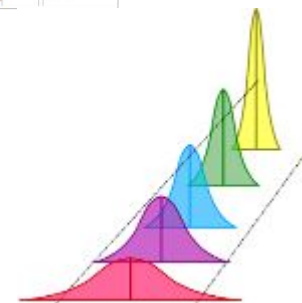


КПЭ

Контроль



Актуальность СОП



Анализ отклонений



Положительная динамика КПЭ

Ориентация
на клиента



Ориентация
на результат

Подавать пример

Видеть перед собой положительный пример (руководителя, коллег)



Воспитывать понимание и воззрение

Понимать, почему я должен изменить свое поведение



Мышление и поведение

Развивать навыки

Иметь возможность учиться, освоить новые навыки



Обеспечить нормативную поддержку

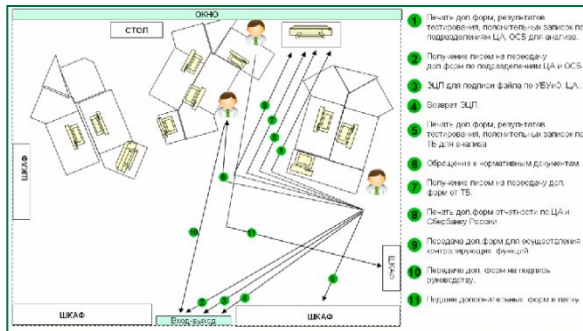
Знать, что есть формальные процессы, нормативы, поддерживающие изменения



План доклада.

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

Диаграмма «Спагетти»



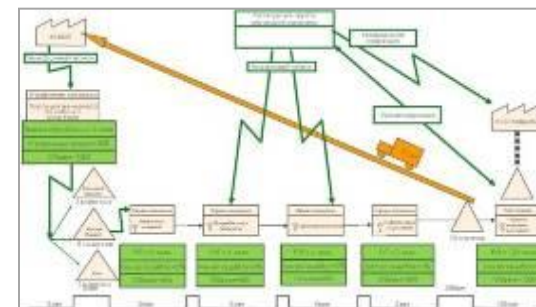
Кросс – функциональная карта процесса (MIFA)



SIPOC



VSM – карта потока создания ценности



Картирование для общего видения процессов

Основная проблема

Неэффективное использование ресурсов для удовлетворения потребностей клиента

Причины неэффективности

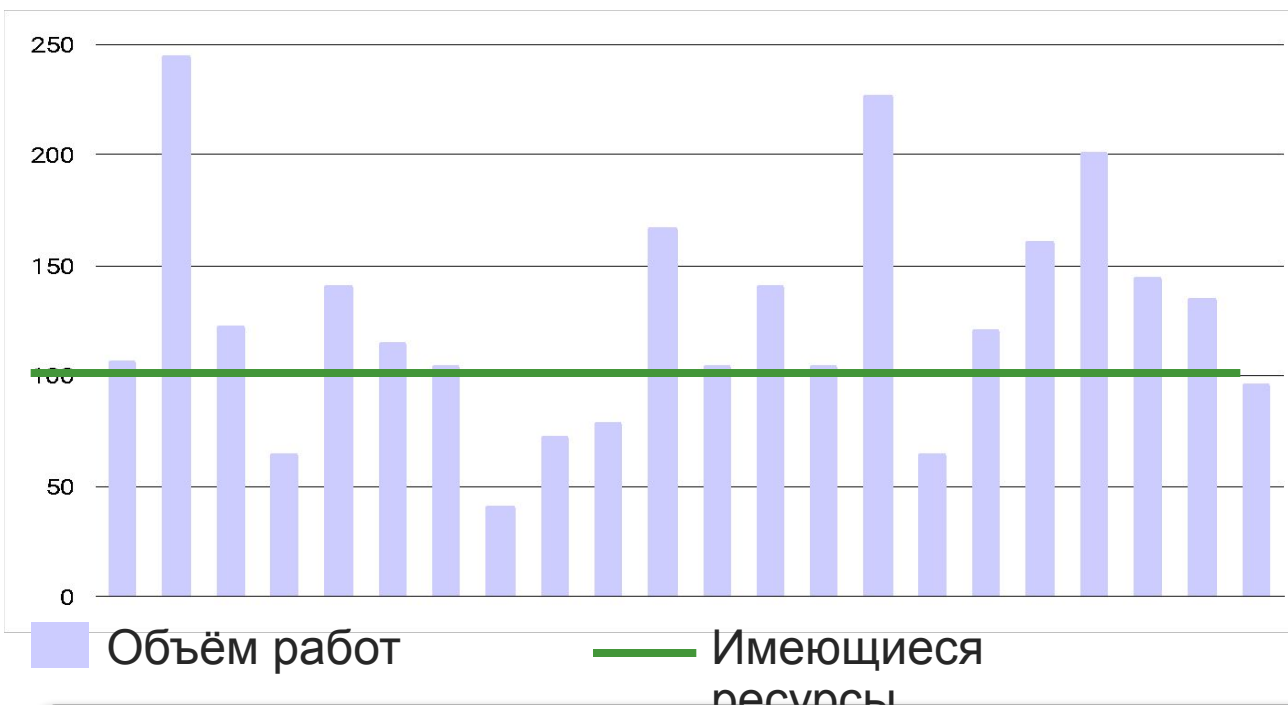
- **Скрытые потери (MUDA)** - использование ресурсов сверх требуемых
- **Непостоянство (MURA)** - отклонение от установленных стандартов
- **Отсутствие гибкости (MURI)** - неспособность быстро реагировать на спрос



Причины неэффективности

Отсутствие гибкости

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

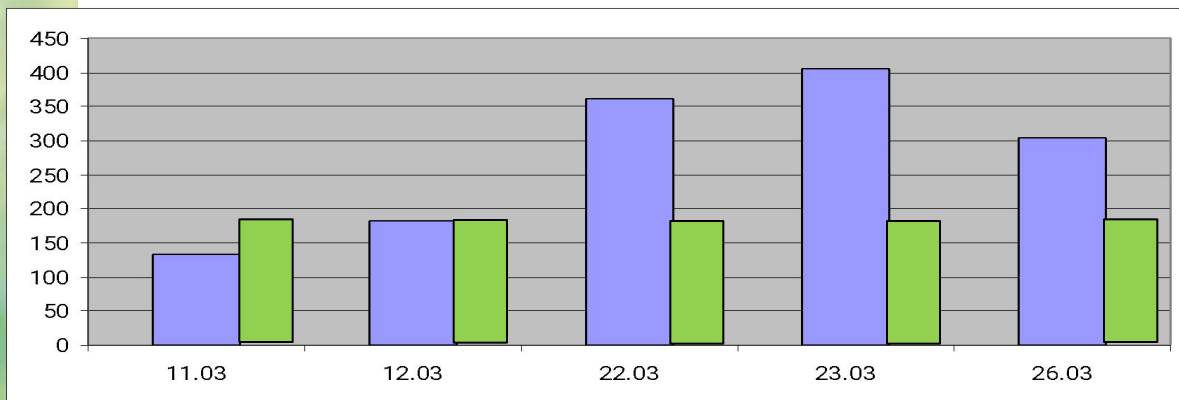
Причины неэффективности

Непостоянство

Отклонение от стандартов ...



В качестве



во времени

Целевое Факт

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

ДВИЖЕНИЕ

Работа в нескольких программах по одному процессу

ПЕРЕДЕЛЫВАНИЕ

Пересчет отпускных в следствие позднего представления приказа на выплату премии
Переделывание документов из-за окончания срока их действия

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



ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО

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

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

ОЖИДАНИЕ

Ожидание необходимых документов для начала работы над процессом
Ожидание проведения дополнительного контроля
Ожидание подписания документов руководством

ТРАНСПОРТИРОВКА

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

ЛИШНЯЯ ОБРАБОТКА

Контроль за правильностью импорта данных из одной системы в другую
Контроль на калькуляторе расчетов, произведенных в MS Excel

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

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

Розничный блок (с 30 марта 2009г.)

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

Бухгалтерия (БРИ с 01 марта 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 развёртывания, 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 развёртывания (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 развёртывания, 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 КРІ ПРОЕКТА розничного блока

КРІ (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 КРІ ПРОЕКТА

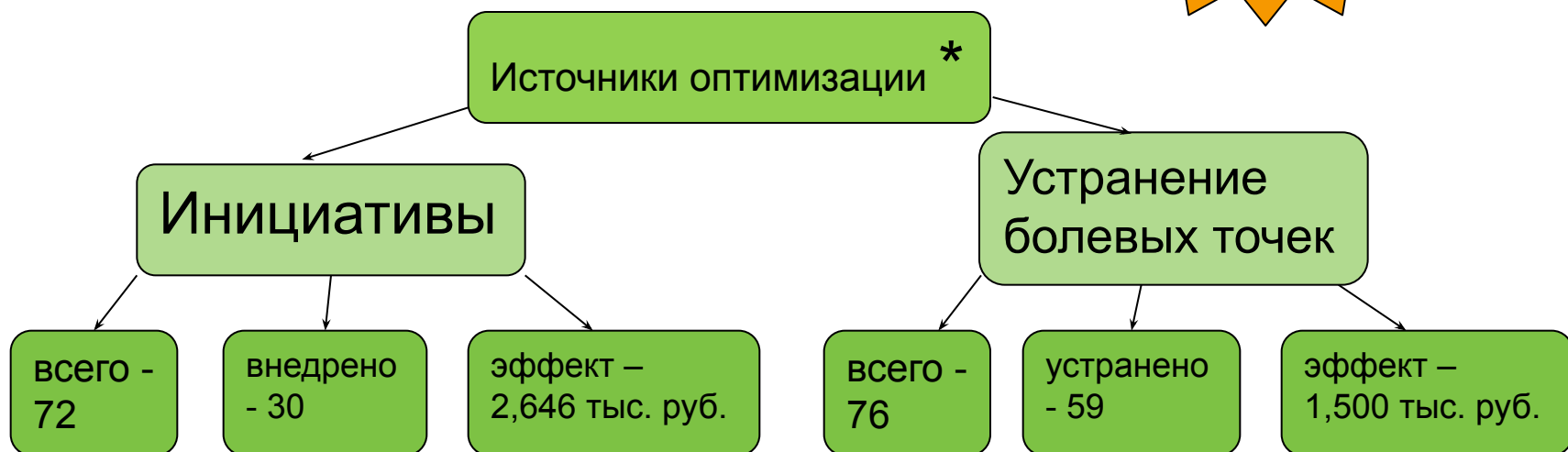
корпоративного блока – Малый Бизнес

КРІ (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

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

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

В период развертывания ПСС выделено и проанализировано 16 альтернативных каналов

• Средний балл удовлетворенности клиентов до развертывания

4,5

• После развертывания

4,6

Потенциал перевода – 100%

Что нам необходимо изменить ?

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

ПСС

- Трансформация с применением базовых инструментов lean

Процессы

- Описание текущих процессов, «снизу вверх»

Lean Sigma

- Подход DMAEC к применению инструментов и методологии Lean Sigma

ВРМ

- 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

Существующий инструментарий

- Оба инструмента используются разными группами людей для решения схожих задач

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»