



Пути повышения эффективности персонала IT Service Delivery & Service Support и оптимизации стоимости персонала

Виктор Алферов

Директор Дирекции сопровождения информационных систем
ОАО Альфа-Банк

Программа мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников ИТ и доступности ИТ систем:

- ...
- Введение зависимости материального вознаграждения от достигнутых результатов работы подразделения и личных результатов работы (положение о премировании)
- ...

Целью системы премирования является стимулирование работников сопровождения информационных систем на достижение и повышение качественных и количественных показателей работы по решению проблем пользователей при использовании ИТ систем, по внесению изменений в эти системы, а также на повышение производительности труда.

Ключевые показатели:

- Качество
- Личная эффективность (производительность)
- Доступность ИТ систем

Качественная и эффективная работа сотрудников снижает потребность ИТ в росте персонала сопровождения ИТ систем

Модель расчета премии



1. Определяем ключевые измеримые показатели эффективности работы и их вес

Показатели	Вес
Групповые	
КПЭ1	P1%
...	...
Индивидуальные	
...	...
КПЭN	PN%
Итого	100%

Модель расчета премии



2. Определяем целевое, нормативное и опасное значение для каждого показателя. При достижении целевого показателя платим 100%, нормативного – 40%, опасного – 0
3. Суммируем с учетом веса показателя



Пример: Центр Авторизации



КПЭ	Показатель	Тип показателя	Вес показателя (Vi)	Значение КПЭ		
				Целевое	Нормативное	Опасное
КПЭ1	Среднее время ожидания потерянных звонков (с)	Групповой	0,05	КПЭ1 < 30	30 ≤ КПЭ1 < 40	КПЭ1 ≥ 40
КПЭ2	Среднее время ожидания принятых звонков (с)	Групповой	0,1	КПЭ2 < 10	10 ≤ КПЭ2 < 20	КПЭ2 ≥ 20
КПЭ3	Доля потерянных звонков (%)	Групповой	0,15	КПЭ3 < 2	2 ≤ КПЭ3 < 5	КПЭ3 ≥ 5
КПЭ4	Доля решенных обращений (%)	Индивидуальный	0,3	30 ≤ КПЭ6	20 ≤ КПЭ6 < 30	-
КПЭ5	Среднее время разговора (мин.)	Индивидуальный	0,2	КПЭ8 < 8	8 ≤ КПЭ8 < 10	10 ≤ КПЭ10
КПЭ6	Доля выполненных нарядов (%)	Индивидуальный	0,2	30 < КПЭ9	20 < КПЭ9 ≤ 30	-

За каждое просроченное обращение или наряд – 0.1% от итогов (групповой, суммарное)

Ключевые показатели первой линии



		Целевое значение	Нормативное значение	Опасное значение	Вес показателя
Доля потерянных звонков (%)	min	0	2,00	5,01	0,10
	max	1,99	5,00	100	
Среднее время регистрации Обращений, поступивших по электронной почте (мин.)	min	0	10,00	20,00	0,10
	max	5,00	20,00	1000	
Среднее время ожидания по потерянным звонкам (с)	min	0	30,00	40,01	0,05
	max	29,99	40,00	1000	
Среднее время ожидания по принятым звонкам (с)	min	0	10,00	20,01	0,10
	max	9,99	20,00	1000	
Среднее количество обращений, регистрируемых за 1 чел./час	min	10,01	7,00	0	0,05
	max	1000	10,00	6,99	
Доля некорректно эскалированных обращений (%)	min	0	2,00	4,01	0,20
	max	1,99	4,00	100	
Среднее время разговора (с.)	min	0	180,01	300,01	0,10
	max	180,00	300,00	100	
Доля решенных обращений (%)	min	50,01	40,00	0	0,25
	max	100	50,00	39,99	
Доля выполненных нарядов (%)	min	20,01	10,00	-	0,05
	max	100	20,00		
Количество просроченных обращений		За 1 просроченное			-0,10%
Значение Коэффициента достижения целевого значения показателя (K _i)		100,00	60,00	-0,20	

Качество

От качества решения проблем пользователей с работой в ИТ системах зависит качество и производительность работы бизнес процессов Банка – прямое влияние на финансовый результат

Измерение качества:

- Доля отклоненных пользователями решений
- Весовая доля принятых жалоб
- Весовая доля положительных отзывов (оценок)
- Доля несвоевременно предоставленных решений

Личная эффективность

Повышая производительность труда сотрудников в пропорции, ниже соответствующего повышения зарплаты, мы не набираем новых сотрудников на фиксированный оклад – экономия бюджета Банка

Измерение производительности:

Каждый наряд/инцидент должен иметь predetermined балл сложности. Вводится норма выработки (в сумме баллов выполненных работ).

Доступность ИТ систем

В режиме круглосуточной работы критичным фактором непрерывности бизнеса Банка является доступность ИТ систем. Для минимизации времени простоя требуется обеспечить максимально оперативное подключение администраторов систем к решению проблем во внерабочее время. Оперативная эскалация информации о сбоях – ключ к снижению времени простоев бизнеса.

Измерение:

Своевременность регистрации (эскалации) аварий

Ключевые показатели второй линии



Плановые значения КПЭ и их вес

КПЭ	Показатель	Тип показателя	Вес показателя (В _i)	Значение КПЭ		
				Целевое	Нормативное	Опасное
1	Отклонения решений (%)	Индивидуальный	0,1	0	0 - 0,01	0,01
2	Жалобы (шт)	Индивидуальный	0,1	0	0	>0
3	Оценка <4 (шт)	Индивидуальный	0,1	0	0	>0
4	Оценка 5 (%)	Индивидуальный	0,1	>0,01	0-0,01	0
5	Превышение нормы работ (шт)	Индивидуальный	0,2
6	Просроченные инциденты и наряды (%)	Групповой	0,1	0,01	0,01-0,1	>0,1
7	Просроченные инциденты и наряды высокой срочности (%)	Групповой	0,2	0	0-0,01	>0,01
8	Просроченная регистрация аварий (шт)	Групповой	0,1	0	0	>0

Утверждение номинантов производится с учетом следующих принципов:

- не утверждать эссе-запросы с описанием «активного участия» и добросовестного исполнения штатных обязанностей без детализации конкретных значимых результатов
- количество победителей за месяц желательно минимизировать до не более чем 3-4-х сотрудников

Информация о присвоении звания распространяется ежемесячно почтовой рассылкой от имени Директора, а также вывешивается на стенд Дирекции накапливаемым итогом. Руководителям подразделений рекомендовано при распределении суммы премиальных вознаграждений по итогам работы Банка за год учитывать факт получения звания «*Лучший сотрудник месяца*».

Из лауреатов конкурса выбирается Лучший сотрудник года с вручением ему ценного подарка.

Основная цель – повышение качества обслуживания пользователей.

Задачи:

выявление и категоризация случаев некачественного выполнения работ по обращениям и заявкам пользователей;

последующий анализ и разработка рекомендаций для предотвращения появления подобных случаев в дальнейшем.

Жалоба, инициированная пользователем.

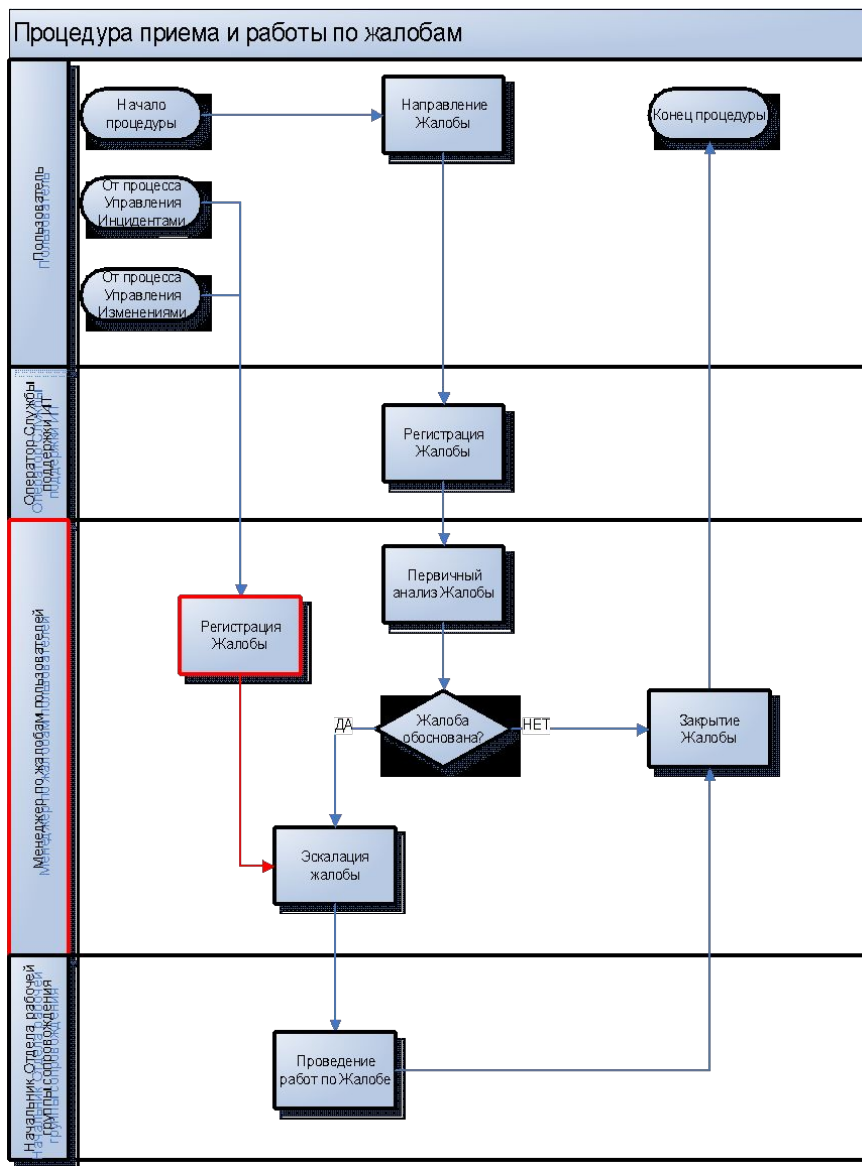
В случае некачественного выполнения работ по заявке или обращению, пользователь может направить Жалобу. Жалоба направляется в письменном виде на п/я Службы поддержки (HELPDESK/alfa-bank)

Жалоба, инициированная сотрудником Группы контроля качества (по результатам работы Процессов)

На основании еженедельного анализа:

- многократно (более 2-х раз) отклоненных решений по обращениям;
- отклоненных решений по изменениям;
- низких оценок пользователем качества решения обращений.

Общая схема Процедуры



Статистический

Еженедельно, на основе данных Service Desk, автоматически формируется отчет о количественных показателях работы Процедуры (количество поступивших жалоб, среднее время рассмотрения, количество принятых и отклоненных жалоб и т. д.).

Аналитический

Ежемесячно, на основе проведенного анализа поступивших Жалоб, формируется отчет выявленных проблемах, разработанных рекомендаций и принятых мерах.

Программа аттестации сотрудников



- Обеспечить разработку тестов по направлениям профессиональной деятельности сотрудников и проведение тестирования профессиональных знаний сотрудников не реже двух раз в год.
- Основными задачами тестирования являются: контроль профессиональных знаний, стимулирование повышения квалификации, улучшение качества работы, повышение ответственности за результаты выполняемой работы.

В состав теста может входить любое количество вопросов.

Вес вопроса оценивается от 1 до 3 баллов в зависимости от сложности вопроса (простой – 1 балл, средний – 2 балла, сложный – 3 балла).

[Максимальный балл] за тест составляет сумму всех баллов теста.

Так как количество вопросов в тестах может отличаться, то [Максимальный балл] теста принимается за 100%.

Итоговая оценка за тест рассчитывается как:

[Итоговый балл] = [Количество набранных баллов]*100% / [Максимальный балл]

Для приведения системы тестирования к пяти балльной шкале оценки:

[Оценка] = [Итоговый балл] / 20

Пример:

В состав теста входит 43 вопроса

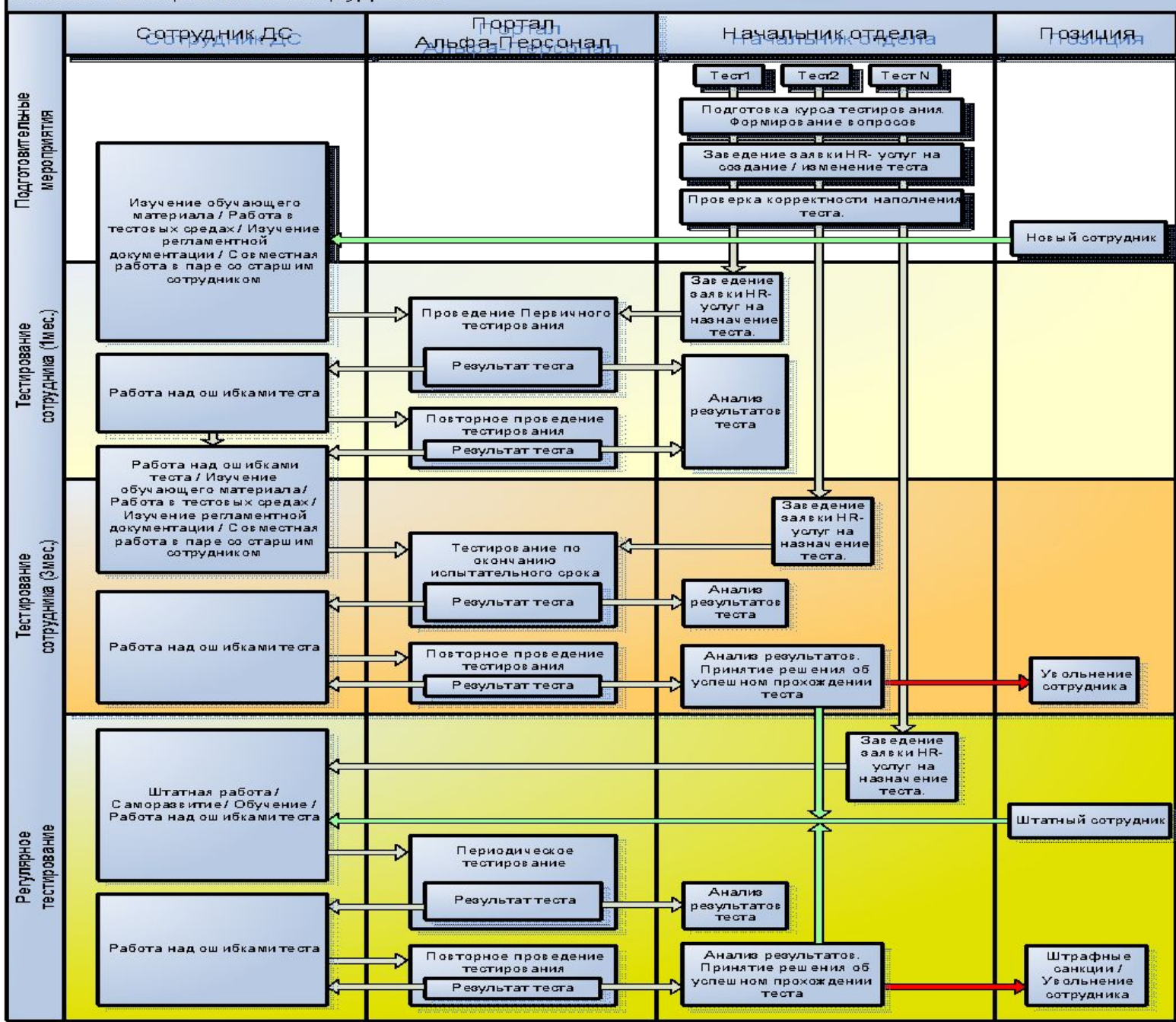
[Максимальный балл] за тест составляет сумму всех баллов теста разной сложности и равен например 51 балл

Тестируемый сотрудник, например набрал 39 баллов ответив правильно на 35 вопросов.

[Итоговый балл] = $39 * 100 / 51 = 76,47$

[Оценка] = $76,47 / 20 = 3,8$

Схема тестирования сотрудников



Оптимизация стоимости



Вопросы налогообложения

- Льгота по уплате страховых взносов для ИТ компаний
- Льготы по ряду сфер деятельности для компаний с упрощенной схемой налогообложения

**Спасибо за
внимание**



Вопросы и Ответы

