



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.

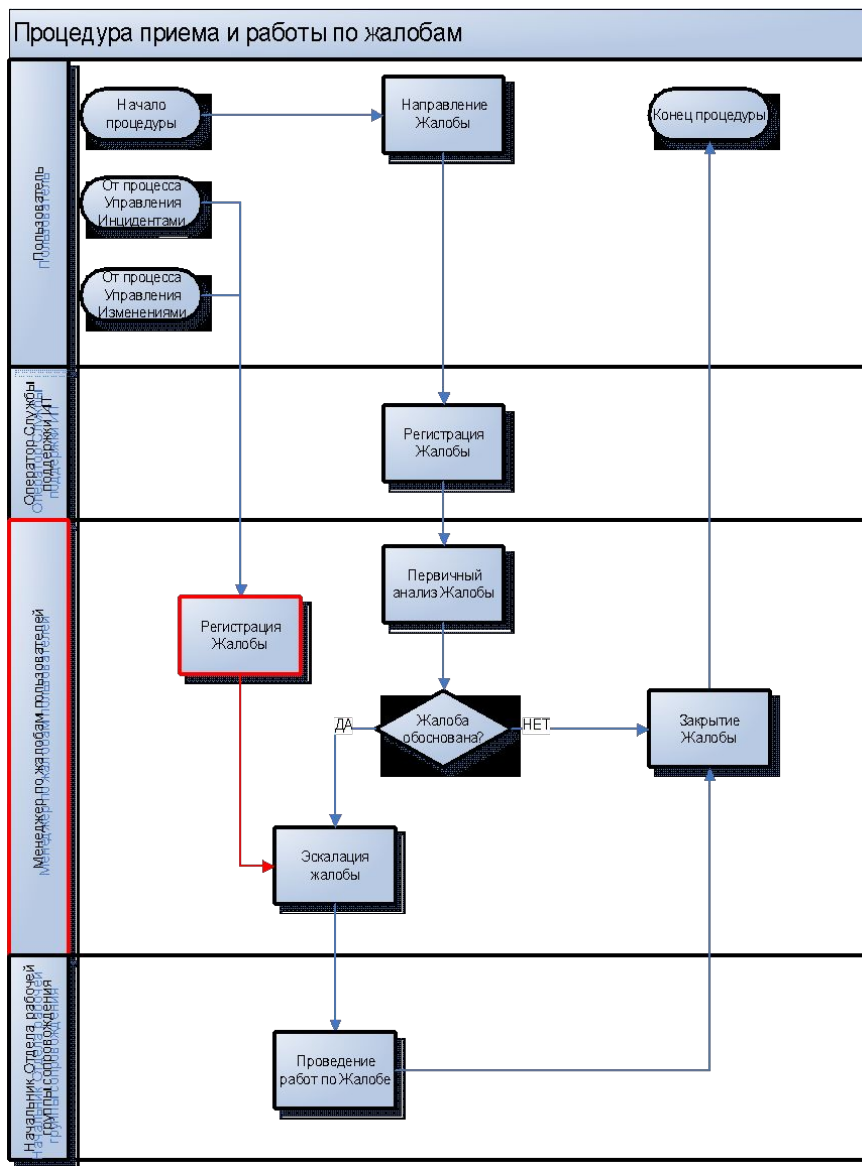
В случае некачественного выполнения работ по заявке или обращению, пользователь может направить Жалобу. Жалоба направляется в письменном виде на п/я Службы поддержки (HELPDESK/alfa-bank)

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 бальной шкале оценки:

[Оценка] = [Итоговый балл] / 20

Пример:

В состав теста входит 43 вопроса

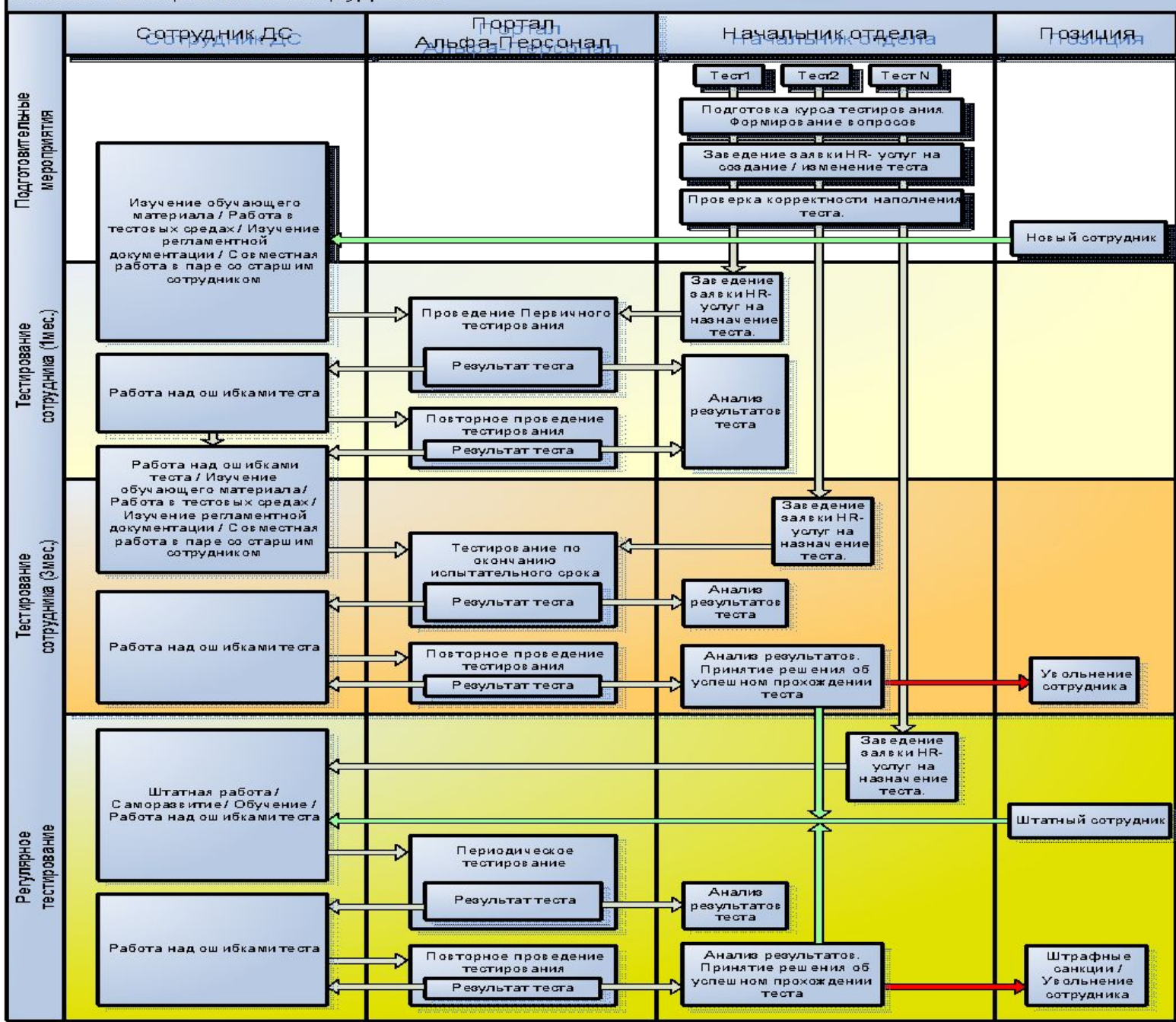
[Максимальный балл] за тест составляет сумму всех баллов теста разной сложности и равен например 51 балл

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

