

ПРОЕКТ

**ЕДИНАЯ ГРУППА КАЧЕСТВА - ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ КРОСС
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ВЕРИФИКАЦИИ КАЧЕСТВА БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ**

Оглавление

1. Аннотация.....	3
2. Введение.....	4
Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».....	4
Клиенты фонда.....	4
Показатели деятельности.....	4
Региональная сеть фонда.....	4
Исходный уровень зрелости бизнес-процессов.....	4
3. Бизнес-контекст.....	6
4. Бизнес-процесс.....	8
Участники ЕГК:.....	9
Технология:.....	9
Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда.....	13
5. Инновационность.....	14
6. Трудности.....	15
7. Результаты.....	16
8. Информационные технологии.....	17
Информационные системы, задействованные для реализации проекта:.....	17
9. Партнеры.....	17
10. Приложения.....	17
Примеры обновленных блок-схем бизнес-процессов.....	18

1. Аннотация.

Еще до начала 2019 года Фонд управлял деятельностью, применяя современные технологии и методы. Система управления бизнес-процессами работала с учетом влияния внешней и внутренней среды. Ландшафт бизнес-процессов/процедур Фонда представлял с собой модель взаимосвязанных бизнес-процессов, разработка/актуализация которых, а также проактивное моделирование осуществлялись с учетом влияния постоянных изменений в ПО "Business Studio".

Но для обеспечения прочной основы для устойчивого развития Фонда и качества предоставляемых услуг было принято решение искать новые инструменты верификации бизнес-процессов, работающих в статусе «промышленная эксплуатация». Специалисты понимали, что для решения поставленной задачи важно "увидеть" как реализуются наши бизнес-процессы и услышать "голос Клиента", т.е. при улучшении процессов учитывать изменяющиеся потребности и пожелания наших клиентов.

Весной 2019 года в Фонде стартовал проект, названный "Единая группа качества" (далее- ЕГК). ЕГК - это инструмент для кросс функциональной верификации качества бизнес-процессов.

2. Введение

Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

Работает на рынке пенсионных услуг с 1996 года. Исключительным видом деятельности фонда является негосударственное пенсионное обеспечение участников фонда в соответствии с договорами негосударственного пенсионного обеспечения на основании лицензии № 234/2 от 22 марта 2005 года.

В соответствии с требованиями законодательства в декабре 2018 года фонд из некоммерческой организации преобразован в акционерное общество. Акционерами АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» являются: Банк ГПБ (АО), ОАО «РЖД», АО «ВЭБ-Лизинг», РОСПРОФЖЕЛ и АО «ТД РЖД».

Является членом СРО НАПФ www.napf.ru

Клиенты фонда

На протяжении 20 лет НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» успешно реализует корпоративную программу негосударственного пенсионного обеспечения работников холдинга «Российские железные дороги».

Также в числе клиентов фонда по негосударственному пенсионному обеспечению – АО «Федеральная пассажирская компания», ООО «Локомотив» и другие компании.

Показатели деятельности

НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» является одним из лидеров по негосударственному пенсионному обеспечению: число участников фонда по программам НПО составляет 1,3 млн человек, число получающих негосударственную пенсию – 426 тыс. человек. По состоянию на 30 сентября 2019 года объем пенсионных резервов составляет 409,5 млрд рублей.

Региональная сеть фонда

Региональная сеть фонда включает 72 структурных подразделения. Подразделения фонда реализуют полный набор услуг по пенсионному обеспечению по единым корпоративным стандартам.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

В 2009 году в НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" была внедрена система менеджмента качества в соответствии с требованиями Международного стандарта ISO 9001 версии 2008 года и сертифицирована независимым органом по сертификации "АФНОР Рус". В область сертификации были включены Центральный аппарат и 9 филиалов Фонда, находящихся в Европейской части РФ. В период с 2010 по 2013 год в НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" ежегодно проходил внешний аудит (инспекционный/ресертификационный) с целью подтверждения функционирования СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 и ее результативности.

В связи с отсутствием обязательных требования со стороны Регуляторов НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" к наличию сертификата соответствия требованиям стандарта ISO 9001, в 2014 году действие сертификата было приостановлено.

С целью развития системы процессного управления и осуществления постоянного совершенствования процессов в феврале 2019 года в АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" была проведена оценки зрелости бизнес-процессов с использованием методики Харрингтона. Оценка зрелости бизнес-процессов осуществлялась независимым экспертом консалтинговой компании ООО «ТКБ «ИНТЕРСЕРТИФИКА» на основании анализа функционирования процессов в Центральном аппарате и Московском филиале Фонда. Проведенный анализ продемонстрировал высокий уровень зрелости представленных для анализа бизнес-процессов АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ", как по совокупности показателей каждого процесса, так и по отдельным аспектам анализа каждого бизнес-процесса.

3. Бизнес-контекст

Во внешней среде Фонда происходили значительные изменения как в части экономической ситуации, так и части развития пенсионного рынка. «Внезапные» регуляторные инициативы, корректировки макроэкономических прогнозов и снижение горизонтов планирования, необходимость сокращения сроков предоставления отчетности, обновление требований к раскрытию информации. Изменилось пенсионное законодательство в целом – увеличен пенсионный возраст, изменились требования к системе риск-менеджмента, системе внутреннего контроля, требования к финансовой устойчивости и т.д.

В период 2018 – 2019 г.г. система управления бизнес-процессами функционирует и поддерживается в рабочем состоянии. Ведется проактивное моделирование бизнес-процессов с целью повышения эффективности процессов и обеспечение быстрого реагирования на постоянные изменения.

Специалисты Фонда прогнозируют появление рекомендаций регуляторов о необходимости встраивания системы управления бизнес-процессами (далее – т.ч. BPM) в деятельность с использованием лучших практик BPM, обеспечивающих максимальную эффективность при реагировании на изменения.

Ключевым принципом выступает принцип «Вести клиента за собой», предполагающий работу с клиентом на каждом этапе жизненного цикла.

Реализация принципа «Вести клиента за собой» возможна также благодаря сформированной в период 2014-2017 г.г. в Фонде модели клиентского сервиса, включающей три уровня: от непосредственного общения с клиентами, до операционной работы по обработке документов, принятия решений на установление пенсий и осуществление пенсионных выплат (рис. 1).



Рисунок 1. Высокоуровневая модель клиентского сервиса

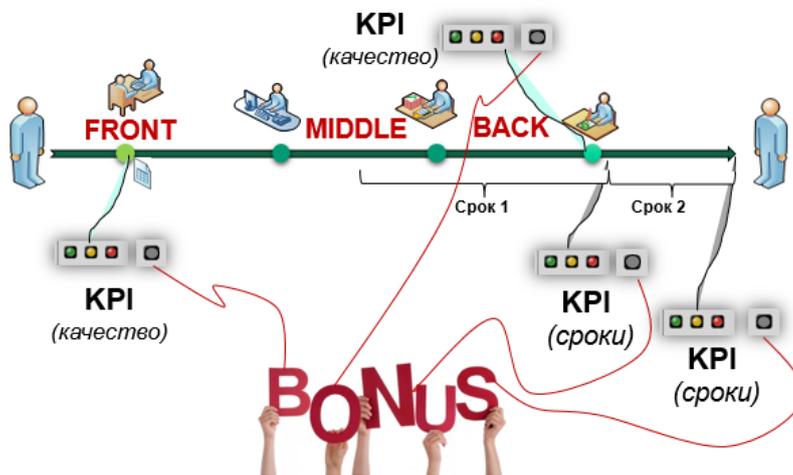
На всех уровнях модели действует многоступенчатая система контроля, которая позволяет проактивно отслеживать соблюдение сроков¹ выполнения Фондом своих обязательств перед клиентами и оперативно определять реальный уровень качества

¹ Несоблюдение сроков является регуляторным риском.

обслуживания, а при необходимости – выделять проблемную ситуацию, анализировать и корректировать процессы обслуживания.

Для повышения качества работы системы контроля внедрен институт кураторства в блоке сопровождения Центрального аппарата Фонда.

Ключевые показатели процессов выведены в качестве KPI в системе квартальной мотивации всех уровней персонала, который задействован в соответствующих процессах. Мониторинг процессов проводится по данным из систем (индикаторам процесса), которые позволяют отслеживать стабильность и динамику процесса, а анализ процессов по критериям результативности бизнес-процессов, закрепленным в регламентах/картах бизнес-процессов. Информация по мониторингу и анализу – базис для расчета упомянутых выше KPI.



В начале 2019 гг. наблюдался значительный рост обращений клиентов по всем каналам: в 2 раза увеличилось количество электронных и письменных обращений граждан, более чем в 1,5 раза возросло количество звонков на горячую линию Фонда, а также на клиентские номера филиалов Фонда. При этом возраст обратившихся изменился. Произошло смещение фокуса клиентов с предпенсионного возраста в сторону 30+.

При этом динамичное изменение бизнес-процессов под потребности заинтересованных сторон, повышения уровня автоматизации в процессах, развитие персонала и его грамотная мотивация и ротация позволяет нам не наращивать штатную численность персонала Фонда.

Для обеспечения прочной основы для устойчивого развития Фонда и качества предоставляемых услуг было принято решение искать новые инструменты верификации бизнес-процессов.

4. Бизнес-процесс

Система процессного управления Фонда должна была развиваться.

Весной 2019 года в Фонде стартовал проект, названный "Единая группа качества" (далее - ЕГК). ЕГК - это инструмент для кросс функциональной верификации качества бизнес-процессов.

Как родился данный проект?

27 и 28 марта 2019 года работниками Технологического блока Центрального аппарата (далее в т.ч. - ЦА) Фонда, совместно с представителями четырех филиалов (были приглашены Заместители директоров филиалов Фонда по сопровождению – Московского, Октябрьского, Приволжского и Свердловского) проведен круглый стол «Нормирование и совершенствование бизнес-процессов».

Второй день круглого стола проходил на территории Московского филиала и был посвящен бизнес-процессам блока «Сопровождение» в которых работники филиалов непосредственно взаимодействуют с физическими лицами (заявителями, клиентами, благополучателями, наследниками, законными представителями и т.п.), а именно различным аспектам бизнес-процесса: «Управление взаимоотношениями с клиентами».

Участники обсуждали необходимость найти пути улучшения бизнес-процессов сопровождения, объединив наработанные в Фонде технологии:

- Калибровки звонков распределенного колл-центра (далее – РКЦ);
- Оценки Кураторами ЦА работы с электронными обращениями граждан (далее – ЭОГ);
- Аудитов бизнес-процессов личного приема с приглашением «технических экспертов»;
- Комплексного анализа бизнес-процессов.

Выстраивая клиентоцентричную модель Фонда очень важно было понимать потребности клиента, развить в себе определенный уровень эмпатии.

Осознание, что, когда специалисты Фонда принимают решение оптимизировать процесс, они исходят из своего понимания или ожидающихся результатов не давало нам покоя. Очень сложно посмотреть на процесс глазами клиента, потому что клиент видит от силы 10-15% процесса, все остальное – это «внутренняя кухня», клиенту не видимая, но именно она чаще всего подлежит внутренним изменениям и надстройкам.

Мы, собрав экспертов из этой теневой внутренней части процесса выявляли, как эта часть влияет на клиента, воспринимается, понимается или не понимается клиентом и требует дополнительной расшифровки или пояснений/материалов.

Новое решение, создаваемое на основе ранее отработанных технологий, должно было быть распространяемо на все каналы коммуникации, а также позволить подключить к верификации специалистов «смежных» областей для того, чтобы сделать анализ максимально разносторонним и разноплановым.

Как? Просто привлечь стейкхолдеров (пенсионных методологов, привлеченцев, представителей PR- служб, сотрудников, отвечающих за обучение и развитие персонала), которые непосредственно не обслуживают клиентов, к анализу процесса. Необходимо чтобы они провели анализ своей части процесса «по клиенту» и это станет инструментом развития клиентоориентированности.

Участники ЕГК:

ЗГД по технологиям, Департамент клиентского сервиса (ДКС); Департамент пенсионных технологий (ДПТ), Департамент продвижения пенсионных программ (ДППП), Департамент по работе с холдингом "РЖД" (ДРХ), Службы систем менеджмента качества (ССМК), Департамент информационной политики (ДИП), Департамент по работе с персоналом (ДРП), филиалы Фонда и обособленные подразделения.

Технология:

Основой технологии стала «система калибровок», применяемая в РКЦ на протяжении нескольких лет.

Система калибровок РКЦ - это прослушивание телефонных разговоров работников, проверка правильности предоставления информации, знания бизнес-процессов, консультирование по технологии «Вести клиента за собой» оценка грамотности речи работников и другие параметры (диаграмма навыков приведена на рис.2)

Диаграмма навыков



Рисунок 2. Диаграмма навыков

Калибровки проводятся по разработанным чек-листам, содержащим 14 параметров, включённым в 3 блока:

- Правильность;
- Ведение диалога;
- Доброжелательность.

Основная сложность – это распространение этой технологии на все каналы коммуникации с заявителями/клиентами.

Участники ЕГК для запуска проекта договорились о следующем порядке работ в пилотном запуске (этапы работ представлены на рис. 3):

1. Работниками ЦА и филиалов Фонда в течении месяца должен проводиться сбор материалов (записываться звонки/вестись запись личного приема /электронные обращения граждан/диалоги из чата);
2. Работа ЕГК:
 - 2.1. Модераторы из массива собранных за месяц материалов отберут содержательные по наполнению (не «СПАМ»/ не «АВТООТВЕТ»/не «ТИПОВОЙ») и передадут материалы Экспертам;
 - 2.2. Эксперты рассмотрят предоставленные материалы и дадут обратную связь (форма для предоставления обратной связи должна быть разработана);
 - 2.3. Модераторы сформируют и проанализируют сводный отчет на основании обратной связи и организуют встречу ЕГК.
3. На совещании будут выявлены причины несоответствий (в случае их обнаружения), а также лучшие практики, после чего необходимо будет подготовить предложения по мероприятиям.
4. После запуска изменения текущей процессной модели (при необходимости), устранения рисков, внедрения лучших практик осуществлять мониторинг и оценку эффективности предпринятых действий.

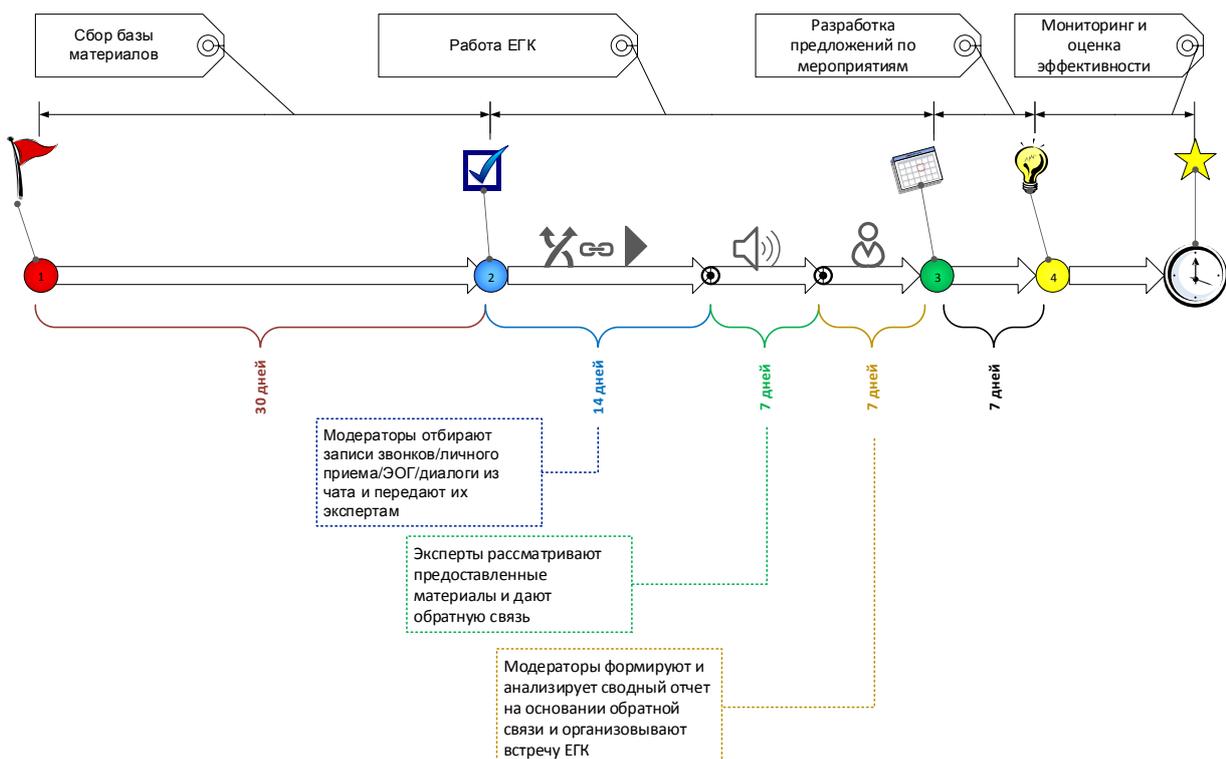


Рисунок 3. Этапы работы ЕГК

Участники ЕГК договорились о процедуре, но нужен был план, технологические инструкции, шаблоны для работы.

Для обеспечения сбора материалов и их обработки подготовлены:

- Инструкция для аудиозаписи личного приема через микрофон;
- Инструкция для аудиозаписи личного приема через телефон;
- Шаблон «Лист обратной связи эксперта»;
- Шаблон «Сводный отчет на основании обратной связи Экспертов»;
- Шаблон «График записи личного приема филиалов»;
- Шаблон «План-факт по итогам ЕГК»;
- Созданы соответствующие сетевые ресурсы, предоставлено соответствующие ПО и обеспечен доступ к ним для участников ЕГК.

В июне 2019 г. пилот по Московскому филиалу был запущен.

ЭКСПЕРТЫ						
ДРХ	ДПТ	ДИП	ДППП	ДРП	ССМК	Свердловский филиал
1 эксперт	1 эксперт	1 эксперт	1 эксперт	4 эксперта	1 эксперт	1 эксперт

ГРАФИК								
Филиал	Сбор базы материалов		Работа ЕГК			Разработка предложений по мероприятиям		Эксперт от филиала
	Дата начала записи	Дата окончания записи	Подготовка материалов Модераторами	Работа Экспертов и предоставление обратной связи	Формирование сводного отчета	Анализ и подготовка проекта предложений по мероприятиям	Проведение Итоговой встречи ЕГК	
Московский	10.06.2019	10.07.2019	11.07.2019	25.07.2019	26.07.2019	02.08.2019	09.08.2019	ЦА + Свердловский ФФ

Надо сказать, что к моменту запуска проекта все звонки в Фонда записывались, а вот запись ведения личного приема была для филиалов делом непривычным.

Работники филиала достаточно быстро разобрались в технике проведения записи, но модераторам было важно получить массив данных для анализа. Поэтому было принято решение разработать норматив по количеству предоставленных записей («не менее»).

В срок были получены листы обратной связи экспертов и составлен сводный отчетов по работе экспертов. На их основе выявленные факты были разделены на: «человеческий фактор»; «узкие места бизнес-процессов»; «ошибки локальных нормативных актов»; «лучшие практики»; «проблемы коммуникации».

Мероприятиями была заполнена база «План-факт по итогам ЕГК». План-факт по итогам ЕГК стал экшен-планом. Мероприятия, включенные в него разделены на два блока:

- Краткосрочные – задачи, требующие исполнения в моменте или срок их исполнения не более 5 рабочих дней (коррекция ошибок; обучение персонала, внесение изменения в ИС (в рамках поддержки), настройка оборудования и т.п.;
- Среднесрочные - задачи, срок исполнения которых более 5 рабочих дней, но не более 3-х месяцев (изменение ЛНА; изменение шаблонов и форм документов, доработка информационных систем; закупка оборудования, разработка курсов и их проведение и т.д.)
- Долгосрочные – задачи, срок исполнения которых более 3-х месяцев (запуск проектирования новых процессов, запуск проектов по автоматизации, запуск разработки новых сервисов и т.п.)

Позже утвержден «Порядок работы с клиентами в рамках личного приема в филиалах и обособленных структурных подразделениях Фонда при реализации пилотного проекта «Единая группа качества».

По состоянию на конец 2019 года отработали

- Дальневосточный филиал;
- Московский филиал;
- Калининградский филиал;
- Октябрьский филиал;
- Северо-Кавказский филиал
- Куйбышевский филиал

Всего прослушано:

- 251 запись личного приема
- 43 обращения по телефону

Проанализировано:

- 83 электронных обращений граждан
- 18 диалогов из чата

Получено сводных отчетов по работе экспертов. На их основе выявленные факты были разделены на: «человеческий фактор»; «узкие места бизнес-процессов»; «ошибки ЛНА»; «лучшие практики»; «проблемы коммуникации».

Мероприятиями была заполнена база «План-факт по итогам ЕГК».

Приводить и рассказывать о всех выявленных несоответствиях или лучших практиках не позволяет формат данного описания. Но, как пример, вызвавший на старте проекта ЕГК большое количество обсуждений был «сбой» при внедрении нового продукта.

Обратная связь по аудиозаписи, полученная от экспертов, показала, что работники филиала не смогли предоставить клиенту корректную консультацию по новому пенсионному продукту, предлагаемому клиентам.

Анализ показал, что «маркетинговое» описание данного продукта позволяло отлично продвигать его на рынке, но не раскрывало его технологические тонкости. Маркетинговое описание было советующим образом доведено до работников блока «привлечения» и отделов обслуживания филиалов, а обучение по так называемой технической части и условиям продукта «сбойнуло».

По результатам информация по продукту доведена до всех филиалов Фонда, внесены изменения в процессы блока «Привлечение» и процедуру проведения дистанционного обучения персонала, а в повестку еженедельных видеоселекторов с филиалами включен пункт «Обзор изменений/обзор новых продуктов Фонда».

Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда.

Первое, что мы смогли проверить в рамках данного проекта – это насколько сопровождение клиентов можно считать целостным клиентоцентричным процессом.

Второй задачей стало выявление несоответствий в рамках этого целостного процесса.

Как уже было сказано выше в качестве инструмента бизнес-моделирования в Фонде используется система Business Studio. При моделировании деятельности используется системный подход, который требует рассматривать все предметную область как систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов.

Предполагаемый подход основывается на создании многоуровневой модели процессов. При анализе полученных сводных отчетов экспертов в Business Studio возможно увидеть не только непосредственно схему процесса, но и переходя на различные уровни детализации системно увидеть взаимосвязи процессов и обратиться к владельцам процессов для оценки влияния проводимых изменений на эти процессы для совместной выработки оптимального решения.

Надо сказать, что проведение данного анализа заняло определенное время, но, думаю, что, если бы мы не использовали Business Studio как инструмент моделирования нам потребовалось бы намного больше времени для выработки решений и их согласование ответственными за процесс и владельцами процессов.

Результаты анализа и достигнутые соглашения:

1. Результаты данного проекта стали одним из входов для пересмотра Ландшафта бизнес-процессов/ процедур и Матрицы распределения ответственности по бизнес-процессам/процедурам АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" (обновленная версия утверждена 25.12.2019).

Изменения затронули как общую структуру матрицы, так и сами процессы. На рисунке 4 выделены зеленым цветом процессы блока «Сопровождения», в которые внесены изменения.



Рисунок 4. Выписка из Матрицы БП

- Актуализированы блок-схемы бизнес-процессов. Ведется разработка регламентов/карт бизнес-процессов. Неотъемлемой частью Регламента бизнес-процесса являются графические схемы (или блок-схемы) позволяющие последовательно и четко описать ход процесса. Пример обновленных блок-схем бизнес-процессов приведен в Приложении 1.
- Часть из разработанных моделей процессов легли в основу открытых в Фонде проектов. Одним из таких проектов стал проект «Автоматизация работы с Электронными обращениями граждан». При разработке бизнес-требований и при описании процессов (проводилась разработка моделей процессов, которые будут осуществляться в разрабатываемом модуле ИС на платформе MS Dynamics CRM) и в рамках разработки технического задания были приняты во внимания результаты работы ЕГК.
- Выпущен «Порядок работы при осуществлении мобильного клиентского сервиса в АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».
- Оптимизированы бизнес-процессы и проведены доработки ИС, что с учетом стыков БП (взаимодействия сопряженных бизнес-процессов), дало значительный эффект в части скорости выполнения операций процесса;
- Разработаны/пересмотрены шаблоны/формы документов/чек-листы;

Примененная технология без существенных капитальных вложений позволила проводить валидацию процессов и учитывать не только сухие цифры, но и потребности всех заинтересованных сторон и при этом «поймать» зернышки лучших практик для транслирования их на всю сеть.

5. Инновационность

Фонд старательно возвращает в наших специалистах мета-компетенции. У нас специфичный монопродукт, сложные и весьма протяженные во времени процессы. Если же посмотреть на банковский опыт построения процессов, они напротив идут по пути моно-функций. Мы экономим на количестве персонала в целом (за счет мета-компетенций, когда человек при неравномерной нагрузке в течении месяца по

нескольким процессам успевают делать их все), но эта же многозадачность рождает определенные риски.

В связи с этим классический контроллинг бизнес-процессов не всегда позволяет взглянуть на процесс со стороны клиента и смежных процессов.

Несомненно плюсом данной технологии стал полученный сотрудниками филиалов Фонда опыт. Каждый из них был не только в роли «прослушиваемого» и «оцениваемого», но и в качестве эксперта. Для качественного исполнения своих ролей они должны были глубоко погрузиться не только в свои процессы и операции, выполняемые на ежедневной основе, но и вникнуть в единый процесс обслуживания, обновить знания нормативной базы, вспомнить требования, предъявляемые в фонде к уровню сервиса и т.п. По своей сути данный проект привел к росту экспертизы сотрудников и, как следствие, к росту качества сервиса.

6. Трудности

6.1. Трудоемкость

На старте проекта хотелось иметь постоянную команду ЕГК в которую бы вошли самые опытные эксперты по функциональным направлениям, а во многих случаях и руководители структурных подразделений. К сожалению, текущая нагрузка таких работников итак очень высока, а с учетом необходимости участия их в работе группы стала чрезмерной. Поэтому уже после составления первого сводного отчета было принято решение сделать возможным привлечения экспертов в ЕГК от подразделений «по графику».

6.2. Мнения экспертов, противоречащие друг другу

Как уже говорилось ранее в группу экспертов попали люди очень разных по сути предметных областей. Один и тот же материал оценивали:

- «Методологи» - эксперты, привыкшие к юридически правильному изложению материала и ответам на вопросы со ссылками на нормативные акты;
- «Привлеченцы» - эксперты, знающие продукт с точки зрения его эффективного продвижения, а также владеющие специальными техниками;
- «PR» - эксперты маркетинговых технологий и гуру в работе с массовой аудиторией и в «раскрытии» информации. Они же отвечают за фирменный стиль Фонда.
- «HR» - эксперты в развитии коммуникативных навыков, эмоционального интеллекта, тренеры;
- «Процессники» - эксперты, знающие процедуры бизнес-процессов, требуемые по процессу документы и записи, критерии процессов.

После первого пилота на Московском филиале по ряду случаев мнения экспертов были не просто разными, а можно сказать диаметрально противоположными. Потребовалось проведение большой работы для разрашения данных ситуаций.

6.3. Взаимодействие с владельцами бизнес-процессов и ответственными за бизнес-процессы, которые не участвуют в работе ЕГК.

Всем известно, что при системном управлении бизнес-процессами в цепочке в общем случае процессы взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. На Ландшафте бизнес-процессов и на блок-схемах первого и второго уровня видны эти связи.

По итогам работы ЕГК были выявлены «узкие места» в бизнес-процессах и запущены изменения как самих процедур, но и проведен анализ влияния проводимых изменений на сопряженные бизнес-процессы/процедуры, т.к. важно системно внедрить инновации не нарушив целостность процессной модели. И именно на этом этапе и возникли сложности с обоснованием заинтересованным сторонам причин изменений и обоснованности выводов экспертов.

Потребовалось потратить значительное количество человеко-часов для погружения в работу владельцев и ответственных за БП, сопряженные с изменяемыми.

7. Результаты

1. Экспертами по критериям обнаружен ряд несоответствий. По всем проведены коррекции, корректирующие мероприятия. Мониторинг выполнения данных мероприятий проводился под руководством Заместителя Генерального директора по технологиям, для чего была создана единая база и план-факт отчет рассматривался при формировании отчетности за квартал.

2. Анализ данных несоответствий позволил выявить узкие места в бизнес-процессах, которые были устранены, что позволило существенно снизить риск наложения штрафов (от 500 тыс. руб. до 700 тыс. руб. по каждому случаю).

3. В рамках анализа эксперты предложили для повышения удовлетворённости Клиентов ряд технологий/методов/идей, что позволило:

3.1 сократить время на выполнение операций процессов от 15% до 30 % ;

3.2. трудозатраты по процессам снизились от 1,5% до 3%;

3.3. удовлетворенность клиентов (оценка в рамках ежеквартального контрольного обзвона) выросла за 6 месяцев с оценки 7,5 баллов до оценки 8,2 баллов.

4. Работа экспертов была передана для анализа влияния проводимых изменений на сопряженные бизнес-процессы/процедуры, что позволит системно внедрить инновации не нарушив целостность процессной модели.

Проект ЕГК по итогам 2019 года в Фонде признан успешным. Работа продолжается в ЦА и филиалах и в 2020 году по графику:

ГРАФИК		
Филиал	Сбор базы материалов	
	Дата начала записи	Дата окончания записи
Приволжский	03.02.2020	10.07.2019
Горьковский	25.02.2020	25.03.2020
Забайкальский	16.03.2020	16.04.2020
Северный	06.04.2020	08.05.2020
Западно-Сибирский	18.05.2020	18.06.2020
Юго-Восточный	08.06.2020	08.07.2020
Южно-Уральский	29.06.2020	29.07.2020
Свердловский	20.07.2020	20.08.2020
Восточно-Сибирский	10.08.2020	10.09.2020

В настоящее время рассматривается предложение о создании группы качества в филиале для контроля ОСП.

8. Информационные технологии

Информационные системы, задействованные для реализации проекта:

- Автоматизированная система «ЛИНИЯ»;
- Система учета и регистрации обращений клиентов по телефону [MS Dynamics CRM];
- ПО "Business Studio".

9. Партнеры

Проект выполнен Фондом самостоятельно.

10. Приложения

Приложение 1 Примеры обновленных блок-схем бизнес-процессов

Приложение 1

Примеры обновленных блок-схем бизнес-процессов

- 1. Блок-схема процедуры «Осуществление личного приема граждан в филиале и/или ОСП» БП «Управление взаимоотношениями с клиентами».

