

Ключ от сервиса

Внедрение Сервисной организации в Газпромбанке

2021



ГАЗПРОМБАНК



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

**Один из крупнейших
универсальных финансовых
институтов России**

3 место по размеру активов среди
Банков Центральной и Восточной Европы

5 миллионов
физических лиц

45 тысяч
юридических лиц

Обслуживает ключевые отрасли российской
экономики

Один из российских лидеров
в инвестиционном банкинге



Докладчики



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Начальник центра
сервисной организации
Газпромбанк



Заместитель начальника
центра сервисной
организации Газпромбанк
(методолог)

О команде



Участниками проекта стали:

- Спонсор – Заместитель Председателя Правления
- Центр сервисной организации (методология, мониторинг и аналитика, арбитраж)
- Инфраструктурная поддержка ИТ -Платформы— Блок информационных технологий, Блок цифровых технологий, Блок безопасности
- Владельцы процессов — самостоятельные структурные подразделения Банка
- Заказчики процессов— Розничный блок, Корпоративный блок, коллегиальные органы Банка
- Комиссия по производительности и качеству (мониторинг отклонений, оптимизация стоимости процессов, оценка рисков)
- Партнер — компания Ай-Теко

Функциональный и географический масштаб проекта



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

Влияние проекта распространяется на все структурные подразделения Банка и всю территорию Российской Федерации:

20

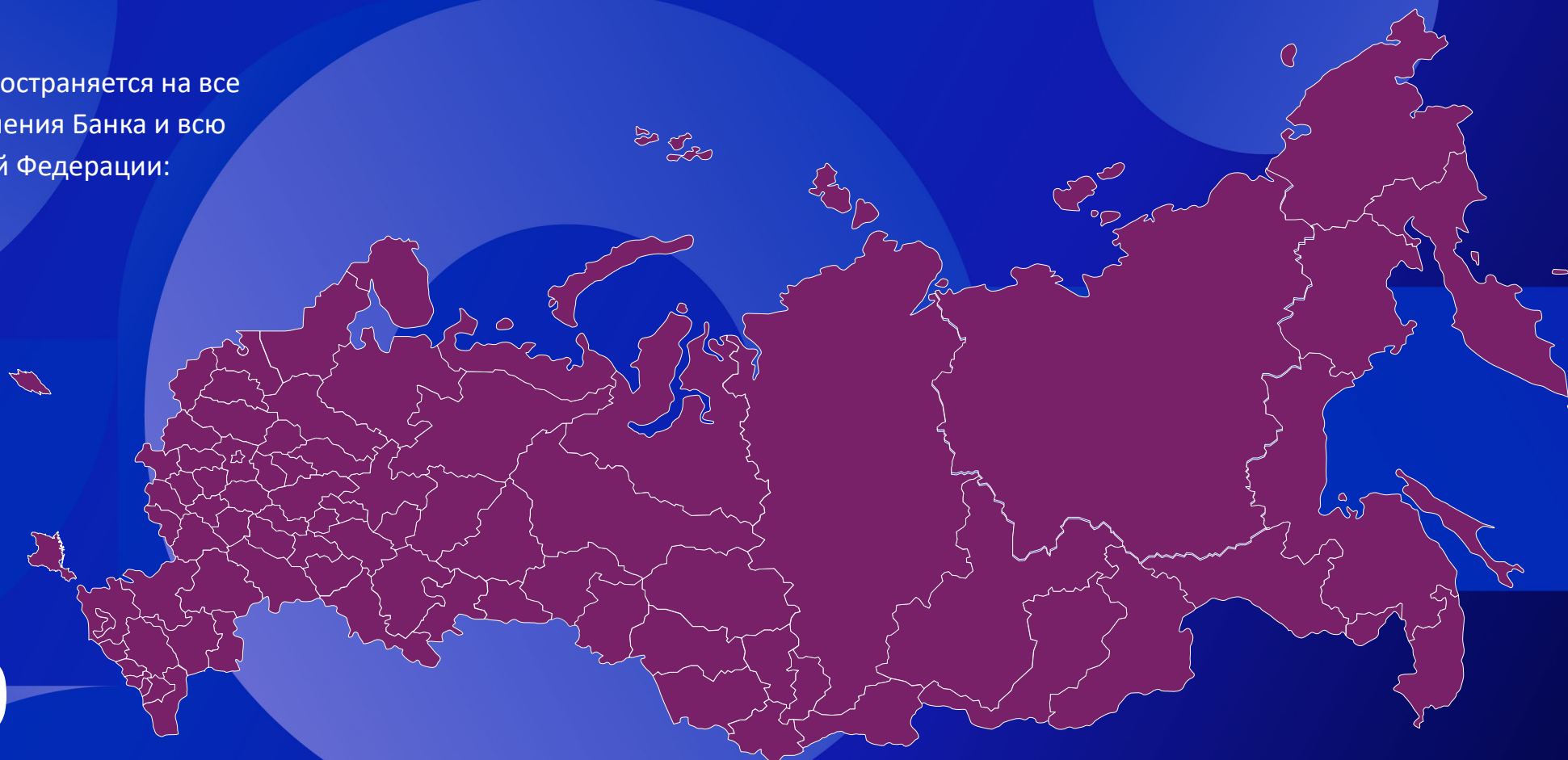
филиалов
от Калининграда
до Южно-Сахалинска

350

офисов

20 000

сотрудников Банка



Предпосылки старта программы — 2019 год



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Масштаб ▶ Трансформация операционной модели



Охват по инструментам повышения эффективности ▶ Все инструменты повышения эффективности (процессы, орг. структура, технологии, роботизация)



Цель ▶ Повышение эффективности функций



Подход к охвату по функциям ▶ Обязательное включение всех обеспечивающих функций в периметр инициатив с разными решениями по инструментам повышения эффективности

Зачем Банку программа трансформации?



Изменение бизнес-модели

Развитие "массового бизнеса" с целью повышения общей рентабельности Банка

- ▶ Как следствие, - необходимость внедрения «конвейерных» поточных технологий в операционной модели



Усиление конкуренции

Падение маржи в верхних клиентских сегментах — рост конкуренции в нижних сегментах, в том числе ценовой, среди гос. банков

- ▶ Как следствие, - давление на эффективность по затратам

Предпосылки внедрения — 2019 год



Невозможно управлять качеством и стоимостью процессов



Низкая культура управления процессами



Система управления процессами децентрализована



Конфликт интересов



Отношения между участниками процесса не формализованы

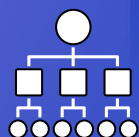


Отсутствует ИТ-платформа



Неизвестен уровень удовлетворенности сотрудников Банка

Взаимосвязь элементов в системе управления



Процессная модель
Владельцы процессов



✓ Элементы управленческого учета



Конечный продукт

Построение процессно-сервисной организации в ГПБ

ЧТО СТРОИМ?

Систему управления

ДЛЯ ЧЕГО СТРОИМ?

Качественное и эффективное
предоставление

КАК ИЗМЕРЯЕМ?

Соблюдение SLA; Уровень CSI;
Оценка ГВК.

Заказчики :

Розничный блок, Корпоративный блок, коллегиальные органы Банка

Владельцы:

Структурные подразделения Банка

ИТ - ПЛАТФОРМА

Каналы взаимодействия с сотрудником
(система опросов, опросы ГВК, Жалобы,
Обратная связь)

Согласование и исполнение
Обращений

Управление процессами
(реестры...) и сервисами
(SLA, Каталог сервисов)

Отчетность (Качество,
Стоимость, Риски)

МЕТОДОЛОГИЯ

Политика

Процессы и методики
; Нормативная База

Лучшие практики
и шаблоны

Культура

Внедрение управляющих процессов



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Принципы построения процессно-сервисной модели управления



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

Клиентоориентированность

Требования к Сервису формируются Заказчиком на основе потребностей Внутренних клиентов

Прозрачность

Управление Сервисами на всем жизненном пути

Рациональность

Система управления Сервисами должна обеспечивать достижение баланса между качеством, стоимостью и риском

Совершенствование

Баланс между качеством, стоимостью и риском

Вовлеченность

Исполнитель понимает, как результаты его работы влияют на удовлетворенность Внутреннего клиента

Обратная связь

Голос внутреннего клиента лежит в основе совершенствования Сервисов

Независимость

Центр сервисной организации выполняет балансирующую роль

Единство

Применение единых правил заказа, поставки и оценки Сервисов

Удобство

Предоставление Сервиса в той форме и в то время, которые устраивают Внутреннего клиента

Технологичность

Автоматизация и цифровые технологии обеспечивают сокращение затрат

Переход от функциональной к процессно-сервисной модели управления

ИТ-платформа представляет собой набор инструментов для управления внутренней эффективностью процессов 1/2



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Единый портал



Мобильное приложение



Зонтичный контактный центр



Загрузка из других систем



Чат-боты*

Инструменты взаимодействия с Внутренним клиентом



Автоматизация процессов исполнения



Интеграция с системами аутсорсеров



Роботизация



Операционная отчетность

Инструменты управления предоставлением Сервисов



Управление SLA



Управление стоимостью Сервисов



Опросы о качестве



Управленческая отчетность

Инструменты управления Сервисами

ИТ-платформа представляет собой набор инструментов для управления внутренней эффективностью процессов 2/2



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



96%

CSI по Банку



>1146

Шаблонов обращений по процессам



>19 000

Уникальных пользователей
за месяц



>50%

Сотрудников участвовали
в оценке исполнения процессов



>500

Этапов процессов (сервисов) в
Каталоге сервисов



>120 000

Обращений по процессам в месяц



>250 000

Задач для исполнения в месяц

«Зонтичный» контактный центр для сотрудников



Центр
Сервисной
организации

Что?

Создание **единой системы голосовой поддержки** сотрудников Банка на всей территории по Единому номеру

Как?

Организация вызова внутренних служб Банка по принципу «единого окна»

Зачем?

Единые метрики качества на уровне единого номера

Контроль и предоставление **единой отчетности**

Единые стандарты управления взаимодействием с Внутренним клиентом (регистрация каждого звонка, применение инструментов обратной связи)



Голос Внутреннего клиента — важный инструмент достижения стратегических целей Банка и процессов



КЛЮЧ

СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Голос Внутреннего Клиента — комплексная система управления качеством процессов и их развития, являющаяся одним из каналов получения отклонений и обратной связи Сервисной организации



С клиентом на всю жизнь

Повышение
**удовлетворенности
и лояльности** внешних
клиентов за счет улучшения
внутренних процессов и роста
вовлеченности сотрудников



Команда и культура

Рост вовлеченности
сотрудников через
формирование кросс-блочной
команды, **создание лучших
условий для работы**



Технологический прорыв

Внедрение **передовых
моделей оказания процессов**



Финансовая результативность

Балансировка **уровня затрат и
качества**



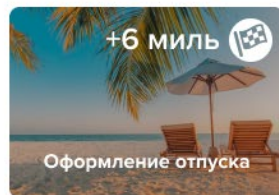
Зрелая организация

Независимая оценка уровня
удовлетворенности
Внутренних клиентов
Единый подход
к измерению
удовлетворенности,
управления проектами
и процессами

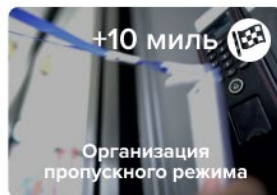
Ваше мнение принесет изменение!

Пример страницы опроса

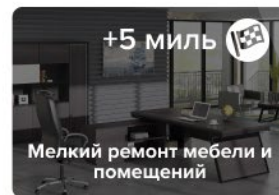
Пройдите опрос



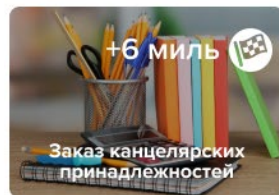
01.06.2020



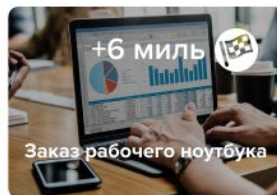
29.05.2020



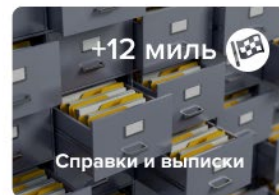
27.05.2020



21.05.2020



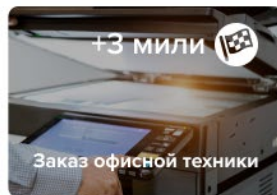
16.05.2020



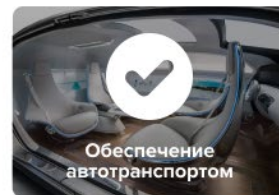
14.05.2020



11.05.2020



05.05.2020



29.04.2020

+ Актуальные

✓ Пройденные

📁 Все опросы

Преодолено
24 мили



Ваш уровень:
Бронзовый призер
До следующего уровня 26 миль

Комиссия по производительности и качеству



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



КПК

Управленческие решения
с целью повышения
Качества процессов и
ресурсов на их
предоставление



Процесс

Устранение отклонений в
предоставлении процесса



Центр

Независимая
аналитическая отчетность,
выявление кросс-
функциональных кейсов

2020 год

Качество и технологии
процессов

2021 год

Стоимость, риски
и ценность

Совершенствование этапов процессов Банка через мотивацию 1/2



Совершенствование внутренних сервисов Банка через мотивацию 2/2

Показатели Сервисной организации по выполнению SLA учтены в Концепции системы целеполагания и премирования

Пример расчета Выполнения SLA:

Каждому показателю при заключении SLA присвоен вес и целевое значение:

№	Показатель	Вес	Диапазон нормативных значений, %	Пример Норматива	Пример Факта
1	Исполнение обязательств	0.5	хуже 80.0 - 100.0 лучше	90	90
2	CSI	0.25	хуже 60.0 – 100.0 лучше	90	91
3	Доля жалоб	0.25	лучше 0 – 10.0 хуже	0	2

Рассчитываем нормативное значение Выполнения SLA:

$$SLA_{\text{норм}} = 90 \cdot 0.5 + 90 \cdot 0.25 + 100 \cdot 0.25 = 45 + 22.5 + 25 = 92.5$$

Рассчитываем фактическое значение Выполнения SLA:

$$SLA_{\text{факт}} = 90 \cdot 0.5 + 91 \cdot 0.25 + 98 \cdot 0.25 = 45 + 22.75 + 24.5 = 92.25$$

Рассчитываем отношение факта к нормативу (коэффициент):

$$SLA_{\text{факт}} / SLA_{\text{норм}} = 92.25 / 92.5 = 0.99$$

Пример применения коэффициента для расчета мотивационного фонда

Фонд составляет **20000**

Коэффициент Выполнения SLA = **0.99**

Итого: сумма Фонда к распределению = $20000 \cdot 0.99 = 19800$

Если отношение факта к плану больше либо равно 1, то целевое значение достигнуто

Оценка рентабельности процесса

КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



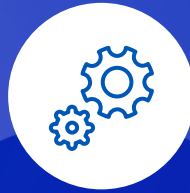
Экономия рабочего времени

Количество экземпляров процесса

x

Экономия рабочего времени на экземпляр процесса

—



Себестоимость разработки и сопровождения

=

Эффект с учетом расходов на создание и сопровождение



Мы автоматизировали бизнес-процессы



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

- эквайринга
- процессинга и платежных технологий
- клиентского сервиса
- операционного сопровождения розничного бизнеса
- Операционного центра
- экономической безопасности
- защиты информации
- мониторинга информационной безопасности
- ИТ-блока
- Аппарата Правления
- HR
- хозяйственного обеспечения
- управления недвижимостью
- предупреждения чрезвычайных ситуаций, организации охраны и оперативного реагирования

Мы преодолели ...



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

- ... низкую культуру управления процессами.
- ... разрозненность средств автоматизации процессов.
- ... низкий уровень понимания метрик процессов со стороны Владельцев процессов.
- ... слабое понимание мер, необходимых для сбора обратной связи пользователей и улучшения качества процесса.
- ... длительный процесс согласования целевых процессов под автоматизацию со стороны Владельцев процессов, участников и стейкхолдеров.
- ... сложности в развитии культуры управления процессами, формировании сервисно-ориентированного мышления.
- ... фактор COVID, изменивший в процессе реализации проекта ценности, цели и потребности Владельцев процессов.

Мы знаем, как ...



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА

- ... заставить группу SLA эффективно работать на единый поток создания ценности и как их измерять и связать с процессами.
- ... организовать и провести полномасштабный опрос о качестве процессов.
- ... выработать подход к оптимальному балансу ресурсов, направленных на развитие ИТ-платформы
- ... связать сервисы / процессы / продукты Банка со стоимостным анализом и аллокацией расходов на подразделения.
- ... сделать мотивацию неотъемлемой частью процессно-сервисного подхода.
- ... эффективно и автоматизировано управлять трудозатратами.

Роль Ай-Теко - создание и развитие ИТ-платформы, а именно ...

- ... базовых ИТ-инструментов
- ... оркестратора бизнес-процессов, который позволяет интегрировать разнородные бизнес-процессы из разных систем
- ... автоматизации бизнес-процессов
- ... интерфейса для исполнителей
- ... системы сбора и контроля двусторонней обратной связи, включая систему опросов Внутренних клиентов.
- ... ИТ-решений по управлению Каталогом сервисов, связанных с бизнес-процессами

Основные продукты, на которых построена ИТ-Платформа



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Ключевые результаты



масштабная и измеряемая система управления
качеством процессов, этапов процессов
(сервисов)

56

SLA заключено с 11 подразделениями



поддержка Розничного бизнеса
для повышения качества и скорости
предоставления услуг для Внешних клиентов

>500

Этапов процессов (сервисов) в Едином каталоге

>800

шаблонов обращений по этапам процессов
15 подразделений



опрос «Голос Внутреннего Клиента»
охватил 266 этапов процессов
(сервисов)
Уровень удовлетворенности 89,2%

>120 000

обращений и более 250 000 задач ежемесячно

19 000

уникальных пользователей ежемесячно

98,8%

CSI

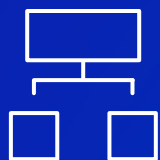
Итоги



КЛЮЧ
СЕРВИСНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ
ГАЗПРОМБАНКА



Процессы позволили выстроить непрерывный поток создания ценности для Внутренних клиентов, тем самым улучшая качество предоставления услуг внешним клиентам Банка



Не меняя систему управления организацией, невозможно внедрить процессно-сервисную модель



**СЧАСТЛИВЫЙ ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ = СЧАСТЛИВЫЙ
ВНЕШНИЙ КЛИЕНТ**



ГАЗПРОМБАНК