



СБЕРБАНК

Всегда рядом

Развитие Производственной Системы Сбербанка

Сергей Котельников
Директор управления ПСС и процессов
Поволжский банк Сбербанка России
+7 917 150 62 98

ноябрь 2018



**«Вы можете не изменяться.
Выживание не является обязанностью»**

Эдвард Деминг

Производственные системы создают лидеров



СБЕРБАНК

Всегда рядом



JPMORGAN CHASE & CO.

CREDIT SUISSE



STATE STREET



СБЕРБАНК

Deutsche Bank



GE Capital



RBS
The Royal Bank of Scotland

HSBC
The world's local bank



Lloyds TSB

Эффект
внедрения
35 млрд.
руб.



Чего мы достигли в результате внедрения ПСС

ЦЕЛИ



Повышение
эффективности работы,
производительности
труда



- Экономический эффект за 2008-2016 гг: **35** млрд. руб.
- Длительность процессов сокращена на 30 %
- Оптимизировано около 800 различных процессов
- Внедрено 150 тыс. инициатив



Повышение мотивации
и рост удовлетворенности
персонала



- Рост удовлетворенности сотрудников на 20-30%
(по результатам опроса)
- Рост индекса вовлеченности на 5 п.п.



Рост
удовлетворенности
клиентов
(внешних и внутренних)



- Рост **удовлетворенности клиентов** на 30-40%
(по результатам опроса)
- Снижение **времени ожидания** в очереди на 30%

Почему Сбербанк начал меняться



Внутренние недостатки

- Низкий уровень производительности
- Низкое качество обслуживания
- Неэффективное использование сбытовой сети и клиентской базы
- Неразвитая корпоративная культура



Вызовы и угрозы

- Высокий уровень затрат
- Усиление конкуренции
- Сокращение рентабельности операций



Путь развития – модернизация!



ПСС стала элементом стратегии Сбербанка

- 1 Лицом к клиенту
- 2 Индустриализация процессов
- 3 Производственная Система Сбербанка**
- 4 Развитие сотрудников
- 5 Международное развитие



Производственная система как комплексная философия управления



СБЕРБАНК

Всегда рядом

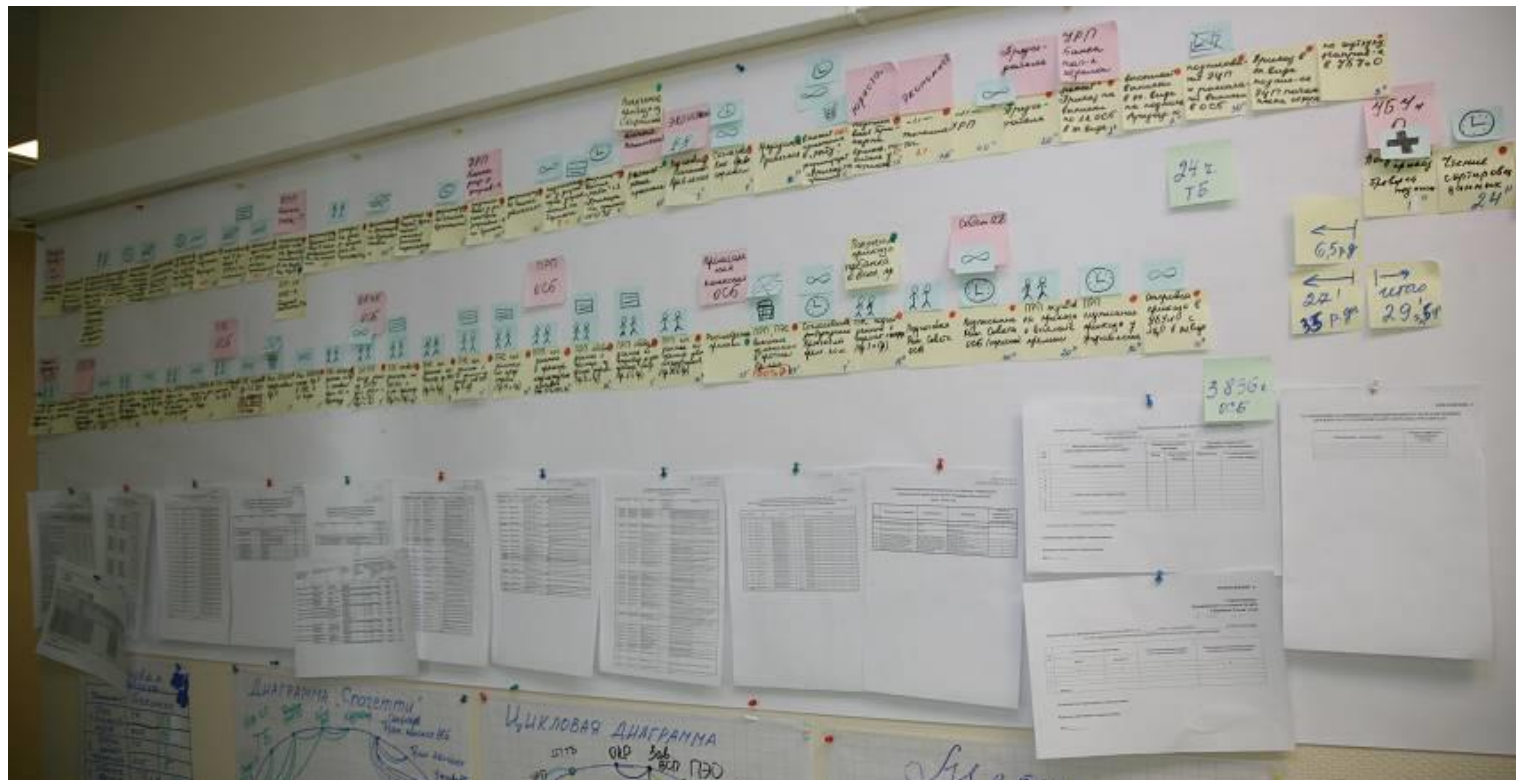


Оптимизация процесса. Пример



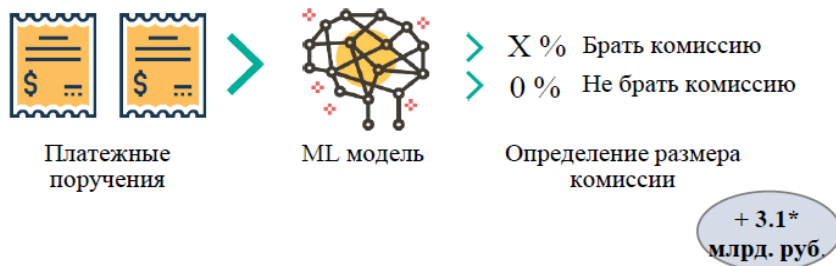
СБЕРБАНК

Всегда рядом



Оптимизация процесса. Пример

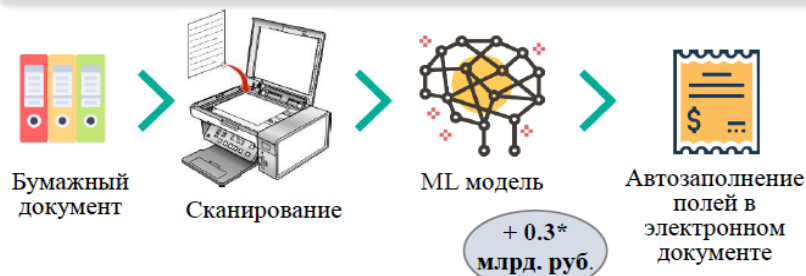
Тарификация платежей ЕКС



Автоуправление графиками работы в ВСП



Автоматизация обработки документов



RoboticOps



* Накопительным итогом за 5 лет



Система оценки «5+»

Ежеквартально руководитель и сотрудники проводят самооценку по Системе «5+». Описания компетенций, формы оценки и коэффициенты оценки приведены в Технологической схеме №2429 (ТБ)

Вышестоящий руководитель также проводит оценку компетенций подчиненного и дает обратную связь

Беседа по развитию поможет сотруднику:

- ✓ Понять ваши ожидания об уровне профессионально-личностной подготовки
- ✓ Узнать перспективы своего развития, почувствовать, что развитие есть (!) и вы заботитесь о нем
- ✓ Уточнить методы и инструменты развития, которые порекомендуете именно вы
- ✓ Состыковать ваши ожидания в плане методов и результатов развития (как развивать и до какого уровня проф знаний, компетенций и и. п.)

✓ Если Вы затрудняетесь оценить компетенцию – используйте метод рейтингования сотрудников между собой

- ✓ Используйте конкретные примеры работы сотрудника
- ✓ Оценки по критериям выставляйте, исходя из соответствия поведения и компетенций руководителя предлагаемым описаниям



Шкала оценок



СБЕРБАНК

Всегда рядом

№	Наименование показателя	Расшифровка оценок			
		Е неудовлетворительно	D требует улучшения	C соответствует ожиданиям	В превосходит ожидания
1	Личная результативность	Выполняет не полностью объем возложенных задач и функций; <u>качество работы и производительность труда ниже</u> , чем у других сотрудников подразделения; отказывается брать на себя <u>дополнительный объем работ</u> даже при острой производственной необходимости	между "Е" и "С"	В целом выполняет задачи и функционал, предусмотренные должностной инструкцией и планом работы; демонстрирует <u>средний уровень производительности труда</u> и приемлемый уровень качества Самостоятелен, не требует постоянного контроля; в период низкой загрузки не проявляет инициативы взять на себя дополнительный объем работ Случаи нарушения трудовой дисциплины и рабочего распорядка отсутствуют либо предупреждены руководителем	между "С" и "А"
5	Клиентоориентированность (внешние / внутренние клиенты)	Недостаточно доброжелателен; ставит свои личные интересы и рабочие правила выше интересов клиента ("приходит за работой"); зафиксированы обоснованные претензии со стороны клиентов и работе сотрудника	между "Е" и "С"	Качественно и доброжелательно взаимодействует с клиентами; удовлетворяет потребности клиентов; разрешает конфликтные ситуации	между "С" и "А"

Выполняет не полностью объем возложенных задач и функций; качество работы и производительность труда ниже, чем у других сотрудников подразделения; отказывается брать на себя дополнительный объем работ даже при острой производственной необходимости

портрет
плохого
работника

Сотрудничает с командой коллег, не замыкаясь на своих обязанностях, старается искать взаимовыгодные решения; может "подстраховать" коллегу для достижения командного результата

портрет
хорошего
работника

Совершенствует профессиональные знания; самостоятельно изучает лучшую практику и современные методы работы в своей области; с готовностью участвует в профессиональных семинарах и тренингах и активно использует полученные знания и опыт для повышения квалификации коллег

Предлагает ценные инновационные идеи по повышению качества работы и производительности труда в масштабах подразделения (функции, банка) и является лидером подразделения по их внедрению; активно делится инновационным опытом с коллегами ("агент инноваций")

Визуализация. Доски



СБЕРБАНК

Всегда рядом

ПРИМЕР

Задача дня

Достижения и трудности за день

КПЭ отдела

Общие цели

Индивидуальные КПЭ по каждому сотруднику

Зона PSS

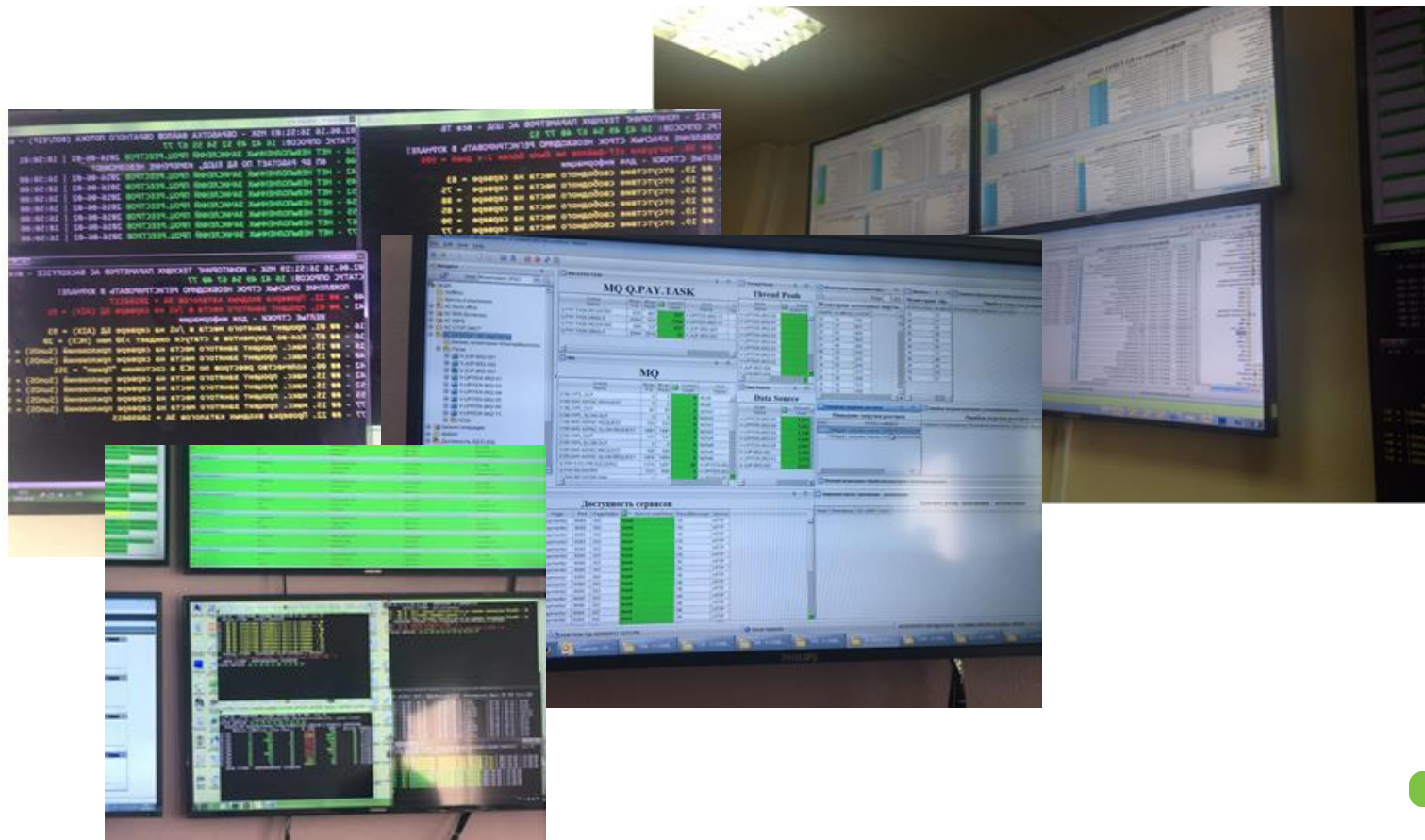


Визуализация. Доски



СБЕРБАНК

Всегда рядом



ПСС активно использует инновации

Биржа Идей

корпоративная система для работы с инновациями

8

лет работы

46

тыс. участников

150

тыс. решений



13

млрд. руб. эффект

Инновации делают организацию способной **реагировать на изменения** рынка и **сохранять конкурентоспособность**

Сбербанк-Краудсорсинг

постоянная внешняя площадка для краудсорсинговых проектов

Примеры краудпроектов Сбербанка, 2018:

Мы создаем лучший клиентский опыт

Бета-тестирование мобильного приложения

Передача пакета документов

«**Краудсорсинг** – главный управленческий прорыв 21 века. Именно он позволит использовать интеллектуальную энергию социальных масс для созидания будущего»



Герман Греф

Что нужно сделать, чтобы запустить подобную программу?



СБЕРБАНК

Всегда рядом

1

«Начать с себя!»

Обеспечить **личную готовность первых лиц (без этого – никак!)** активно поддерживать и участвовать в программе изменений

2

Сформировать активную команду **«Лидеров Перемен»** для работы с руководителями среднего звена и рядовыми сотрудниками

3

Определить **цели программы** и поставить соответствующие **цели** всем вовлеченным сотрудникам **(и руководителям!)**

4

Обучить руководителей и сотрудников **ключевым принципам и методикам**

5

Проанализировать текущую ситуацию. **Провести диагностику**

Приглашаем к сотрудничеству



СБЕРБАНК

Всегда рядом

Сергей Котельников
Директор управления ПСС и процессов
sakotelinikov@sberbank.ru
8 (917) 150 62 98

