

Производственная система Сбербанка

Шипилов Алексей,
директор управления ПСС и процессов
Сибирского банка ОАО «Сбербанк России»

Лин без галстуков
27 июня 2015 года

Зачем нам нужны изменения?

В любой системе, как в производственной, так и в непроизводственной, существует множество факторов, замедляющих работу и увеличивающих издержки...

...В условиях растущей конкуренции и нестабильности рынков, предприятиям для обеспечения прибыльности необходимо искать пути снижения затрат и повышения производительности труда...

...Но при этом, в процессе оптимизации затрат нельзя забывать о качестве и потребностях клиентов (внешних и внутренних!)...

...И, наконец, разовых изменений недостаточно. Необходима модель, обеспечивающая непрерывное развитие предприятия.

“...из 100 ведущих американских компаний 1909 года лишь 14 до сих пор входят в этот список. Только 23 компании продолжают существовать...”

Дэвид Хэнна
«Лидерство на все времена»

“В следующем году будьте готовы поменять все, кроме жены и детей”

Ли Кун Хи
Председатель Samsung

Сокращение длительности процессов

Повышение пропускной способности

Сокращение количества ошибок и брака

Экономия материальных ресурсов

Сокращение трудозатрат

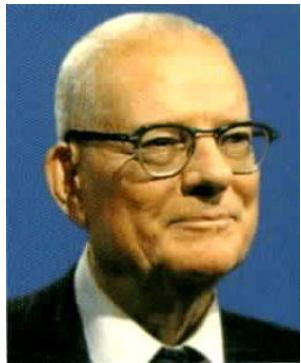


Лояльность клиентов

Финансовый результат

Рост продаж и бизнеса

Мотивация сотрудников



“98% процентов причин, из-за которых клиент не получает услугу вовремя, связаны с недостатками в системах и процессах...а не с сотрудниками компании. Задача менеджмента заключается в изменении процесса предоставления услуги”

Уильям Эдвардс Деминг

американский ученый, статистик и консультант по менеджменту

Традиционный подход:

«Люди делают ошибки, потому что они не стараются. Они виноваты!»



«Бережливый» подход:

«Люди делают ошибки, потому что процесс плохо построен!»



Миссия Банка

Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты

Ценности Банка



Я – лидер



- Мы принимаем ответственность за себя и за то, что происходит вокруг
- Мы делаем лучшее, на что мы способны
- Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, банк и наше окружение
- Мы честны друг с другом и с клиентами

Мы – команда



- Мы готовы помогать друг другу, работая на общий результат
- Мы открыты и доверяем своим коллегам
- Мы относимся друг к другу с уважением
- Мы помогаем расти и развиваться коллегам

Все – для клиента



- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением
- Мы превосходим ожидания клиентов

это

система вовлечения сотрудников в постоянное совершенствование работы Сбербанка по трем направлениям: оптимизация процессов, подходов к управлению, улучшение корпоративной культуры

ЦЕЛИ

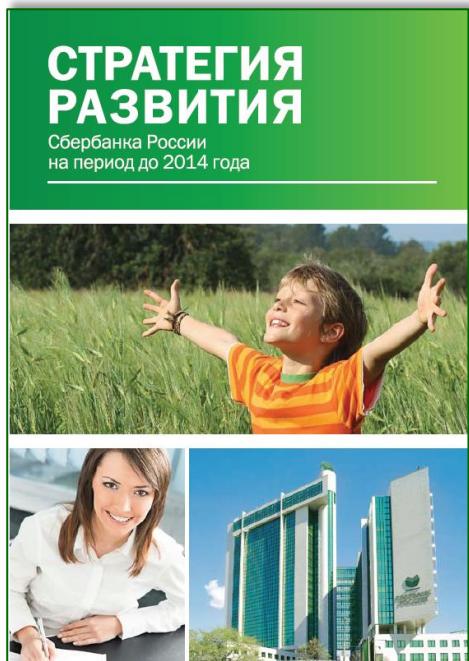
Для клиентов:
лучшие продукты, быстрое и
качественное обслуживание

Для сотрудников:
комфортное состояние на работе,
новые навыки, карьерный рост



Основные пути развития, а также видение, миссия и ценности Банка сформулированы в стратегии Банка:

Стратегия-2014



Стратегия-2018



Роль ПСС в Стратегии - 2018

«Зрелая
организация»

- МИС, ЦХД, управление данными
- Система управления
- Производственная система Сбербанка
- Управление процессами
- Управление проектами
- Синергии универсальной финансовой группы
- Создание экосистем
- Корпоративная социальная ответственность

Цель – сделать ПСС стандартом ежедневной работы Банка

5 главных тем Стратегии:





➤ Применение передового инструментария оптимизации (Лин, 6 Сигм, Теория ограничений и т.д.) для постоянного улучшения процессов Банка

➤ Четкие, понятные цели на всех уровнях и ежедневный контроль их достижения
➤ Прозрачная система мотивации
➤ Инновации

➤ Ориентация на потребности клиента
➤ Нацеленность на результат
➤ Самосовершенствование
➤ Принятие ответственности

Базовые принципы оптимизации процессов

Управление процессами

- Тем, что невозможно измерить, нельзя управлять и невозможно улучшить!
- Измеримость и контролируемость всех процессов
- Определение владельца каждого процесса, КПЭ процессов и ответственность за результат

Совершенствование процессов

- Исключить шаги, не создающие добавленную стоимость для клиента (потери)
- Производить столько, сколько нужно клиентам, в требуемые сроки и с требуемым качеством
- Обеспечить стандартизацию процессов, следование стандартам и их улучшение

Выбор процессов для оптимизации



СИСТЕМА ГОЛОСОВ – системный подход к идентификации проблемных зон в процессах на основе анализа мнений внешних клиентов, внутренних клиентов, регуляторных требований и требований бизнеса.

VOC

Голос клиента

- Требования внешних клиентов к продуктам и услугам
- Обращения, жалобы и предложения внешних клиентов
- Уровень удовлетворенности, лояльности клиентов

VOE

Голос сотрудника

- Требования внутренних клиентов к процессам
- Удовлетворенность сотрудников качеством выполняемых повседневных задач

VOB

Голос бизнеса

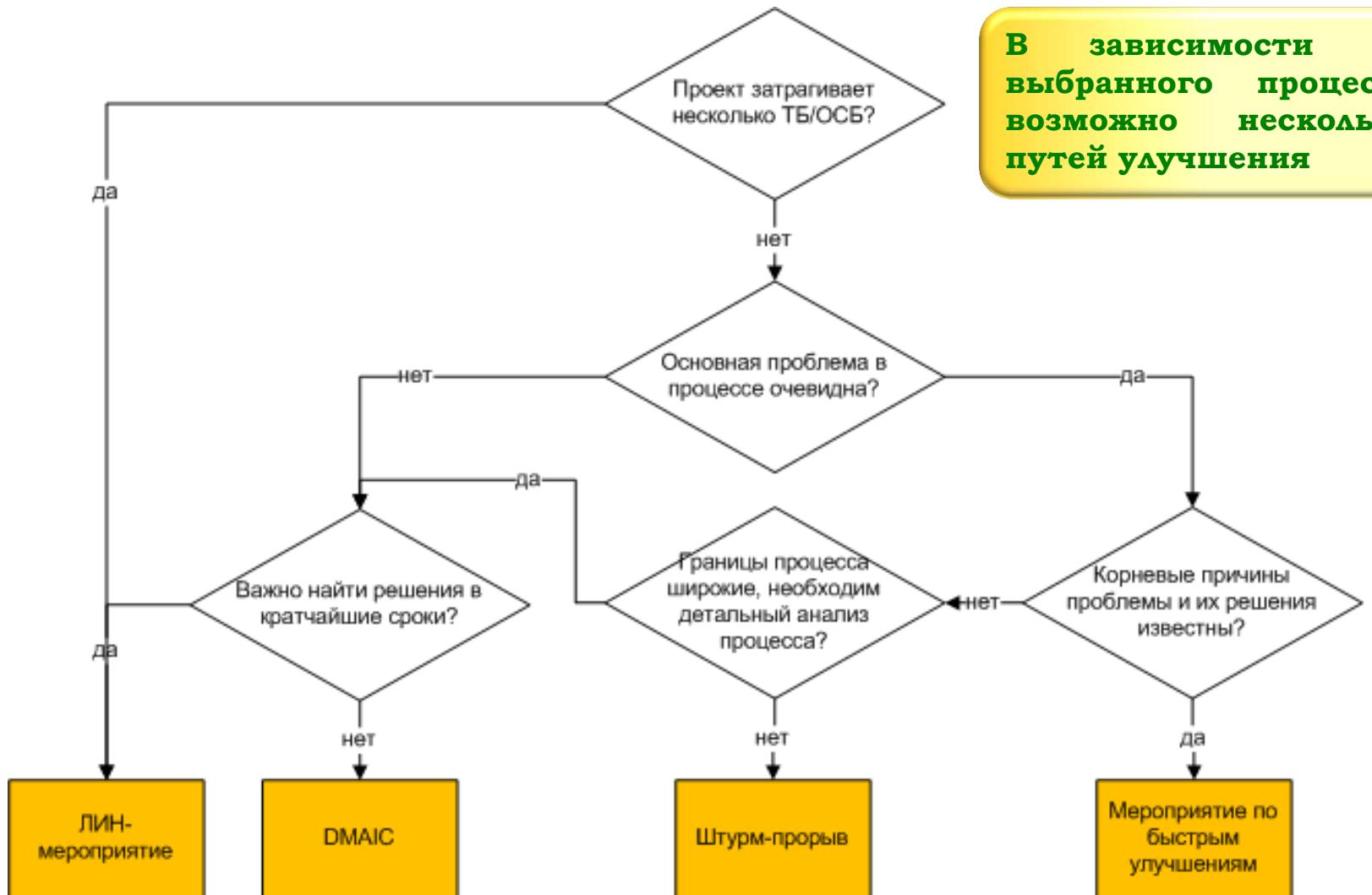
- Выполнение KPI банка в целом или отдельных направлений/процессов
- Области роста доходов/сокращения расходов банка
- Слабые и сильные стороны банка на рынке, приоритеты

VOP

Голос процесса

- Контролируемые параметры процесса
- Индикаторы проблем и источников потерь в процессе
- Приоритизация процессов по степени сложности/важности

Выбор инструментов оптимизации



ЛИН-мероприятие

Область применения:

комплексная оптимизация сквозных процессов с упором на ускорение процессов и снижение затрат, с использованием инструментов Lean и элементов реинжиниринга процессов

Подготовка

Постановка целей и задач, формирование команды, сбор данных о процессе (1-3 недели)

Проведение мероприятия

Анализ текущего и разработка будущего состояния процесса (3-5 дней)

Подведение итогов

Утверждение планов реализации изменений, открытие проектов (1 неделя)

Внедрение

Реализация изменений

Ключевые особенности:

- длительность фазы анализа и выработки решений – 2-4 недели
- 100% занятость команды (7-9 человек) в течение 3-5 дней
- команда включает представителей всех заинтересованных подразделений

Построение и анализ текущего состояния

Построение идеального и будущего состояния

Разработка плана реализации будущего состояния

Реализация быстрых улучшений

Презентация руководству



Участвуют все заинтересованные службы – на выходе согласованное решение!

Штурм-прорыв

Область применения:

небольшие локальные проекты по поиску причин и вариантов решения одной конкретной проблемы сквозного процесса или этапа процесса

Ключевые особенности:

- длительность фазы анализа и выработки решений – 1-2 недели
- 100% занятость команды (5-7 человек) в течение 1-2 дней
- команда включает представителей всех заинтересованных подразделений

Подготовка

Постановка целей и задач, формирование команды, сбор данных о процессе (1-2 недели)

Проведение мероприятия

Анализ причин возникновения проблем и поиск их решений (1-2 дня)

Подведение итогов

Утверждение планов реализации изменений, открытие проектов (2 дня)

Внедрение

Реализация изменений

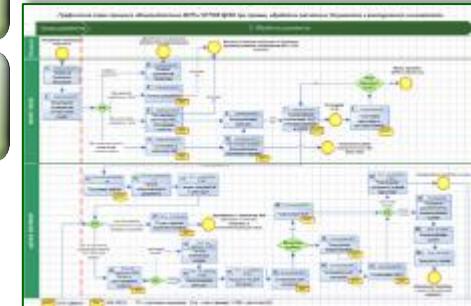
Поиск корневых причин проблемы

Поиск вариантов устранения корневых причин проблемы

Приоритизация решений

Разработка плана реализации решений

Презентация руководству



Оптимизация процессов

Единая методология для любых направлений деятельности банка

Розничный бизнес

IT

Бэк-офис

Корпоративный
бизнес

Бухгалтерия

Работа с
персоналом

Касса и
инкассация

Документооборот

Внутренний аудит

Маркетинг

Юридическая
служба

...

Результат:

Сокращение длительности процессов

Лояльность клиентов

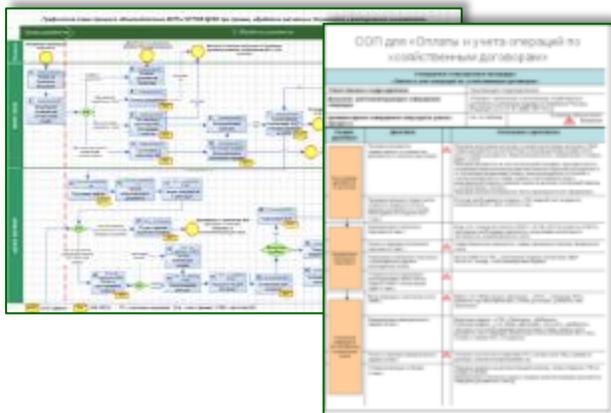
Сокращение количества ошибок

Рост продаж

Экономия материальных ресурсов

Мотивация сотрудников

Улучшение системы управления

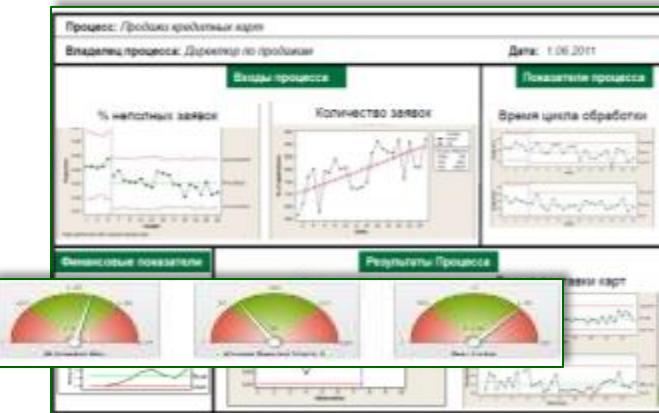


Стандарты

- Стандартизация – простой способ улучшить показатели процесса даже без его изменения
- Инструменты: разработка схем процессов и стандартов работы всех участников процессов (как бизнес-процессов, так и вспомогательных); система самооценки и аудита на соответствие стандартам

Метрики и цели

- Еще один простой способ улучшить показатели процесса без его изменения
- Инструменты: установление КПЭ и метрик для процессов, назначение ответственных за их выполнение; механизмы постановки и визуализации задач и обратной связи (доски управления, летучки); увязка системы мотивации с операционными КПЭ и деятельностью по постоянному совершенствованию



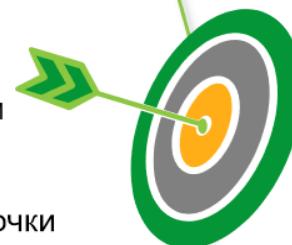
Распределённый интеллект

- Никто не знает процесс и возможности его улучшения лучше сотрудника, который его выполняет. Надо только дать возможность сотрудникам предлагать улучшения.
- Инструменты: ЛИН-лаборатории; инновационная деятельность: организация подачи и обработки предложений сотрудников и клиентов

Цель нужна для того, чтобы знать, куда Вы хотите попасть и в каком направлении двигаться. **Неопределенность целей ведет к неопределенности результатов.**

При постановке целей принято использовать методику **SMART**

- S – specific /конкретная/** - Результаты должны быть сформулированы конкретно и ясно
- M – measurable /измеримая/** - Результаты должны быть измеримы, чтобы можно было однозначно определить факт достижения/ не достижения цели
- A – achievable /достижимая/** - Результаты должны быть достижимы и одновременно амбициозны с точки зрения внешних факторов и внутренних ресурсов
- R – relevant /актуальная/** - Результаты должны быть согласованы с содержанием проекта, то есть работать на его реализацию
- T – time bound /ограниченная во времени/** - Результаты должны быть распределены по кварталам



Цель – это фиксация конечного результата, в точности соответствующего вашим ожиданиям

Обеспечить высокое качество продукции, сократить производственный цикл



К 01.10.2015 сократить количество дефектной продукции с 10 до 2 единиц на 1000 изделий, длительность производственного цикла на 1 единицу продукции с 14 до 12 минут

5S – система оптимизации индивидуального и общего рабочего пространства с целью улучшения протекающих там процессов

**1 СОРТИРОВКА
(Seiri)**



**2 РАЦИОНАЛЬНОЕ
РАСПОЛОЖЕНИЕ
(Seiton)**



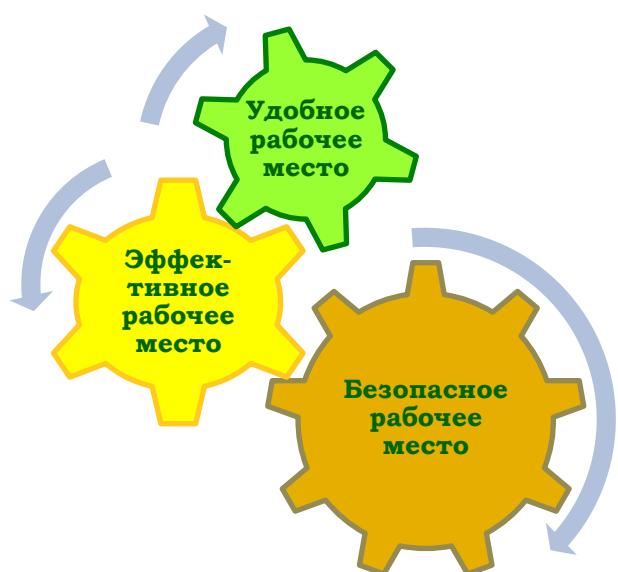
**3 СОДЕРЖАНИЕ
В ЧИСТОТЕ
(Seiso)**



**4 СТАНДАРТИЗАЦИЯ
(Seiketsu)**



**5 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
(Shitsuke)**



5S - не только техника, применимая к вещам – это инструмент для формирования способа мысли и подхода к проблемам, с которыми сталкивается любой бизнес

Возможность работать лучше, а не больше

«Если менеджеры компании не могут реализовать систему 5S, значит, они не могут эффективно управлять»

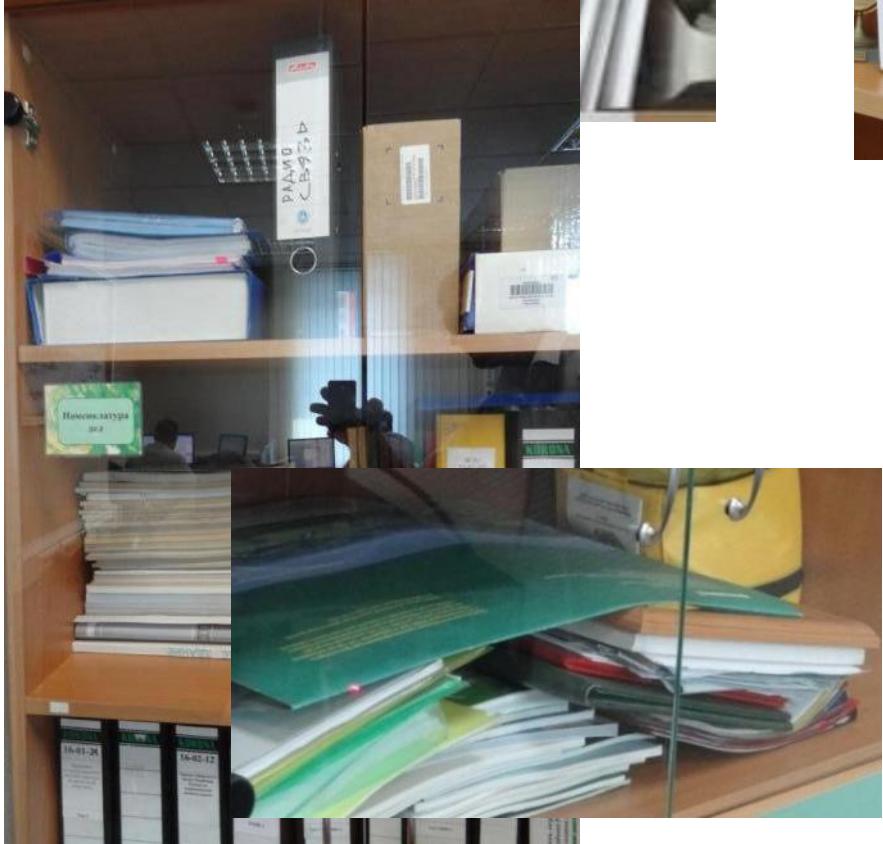
Тайити Оно

- ✓ Это может быть сделано уже сегодня
- ✓ Даёт быстрые результаты
- ✓ Каждый может принять участие
- ✓ Потери становятся видимыми
- ✓ Практически не требует затрат
- ✓ Не требует специальной подготовки

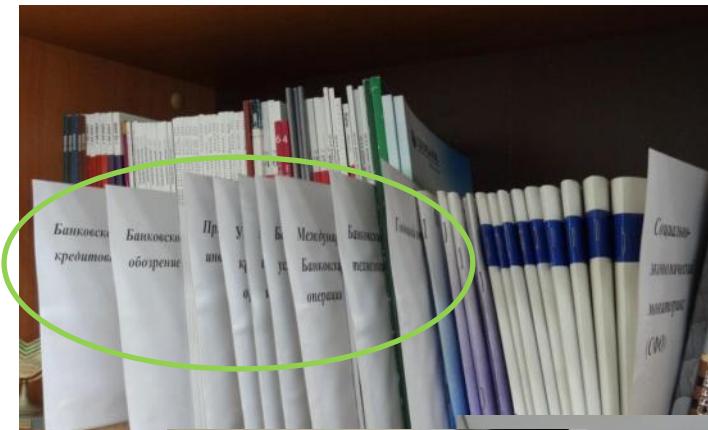


5S – примеры в офисе

ДО



ПОСЛЕ





Улучшения будут проходить проще и более успешно если в них вовлечь людей, непосредственно работающих на этом участке

Сделать работника «хозяином» своего рабочего места

«Гемба» (яп.) – место, в котором создается добавочная стоимость, формируется продукция или предоставляются услуги

5 правил менеджмента Гемба:



Гемба – философия работы и источник идей по совершенствованию своей деятельности

Гемба в Сбербанке:

Руководители высшего и среднего звена

Не реже раза в месяц

ЦЕЛЬ:

- оказание практической помощи
- изучение голоса клиента
- выявление проблем
- поиск решений

ФОКУС:

«Чем я могу помочь? Что я могу сделать для повышения эффективности?»

РЕЗУЛЬТАТ:

тысячи идей от руководителей ежемесячно: локальные и системные улучшения



«Инновации и краудсорсинг стали естественной частью работы Банка на всех уровнях управления. Из текущей ситуации, когда инновационная активность в Банке сосредоточена вокруг определенного списка тем и подразделений, мы перешли к ситуации, когда «облако знаний» используется для решения подавляющего большинства задач в Банке и является средой общения по актуальным темам, связанным с работой Банка и не только».

Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018гг

ЦЕЛЬ

максимально использовать потенциал всех сотрудников для обеспечения стабильного роста и устойчивого конкурентного преимущества



Внутренняя площадка – «Биржа идей»

Подача предложения

Любой сотрудник может подать предложение со своего рабочего места

Экспертиза и принятие решения

Оценка предложения экспертами в предметной области, принятие решения о внедрении (коллегиальный орган – Центр инноваций)

Тестирование и внедрение

Тестирование, внедрение, тиражирование решения

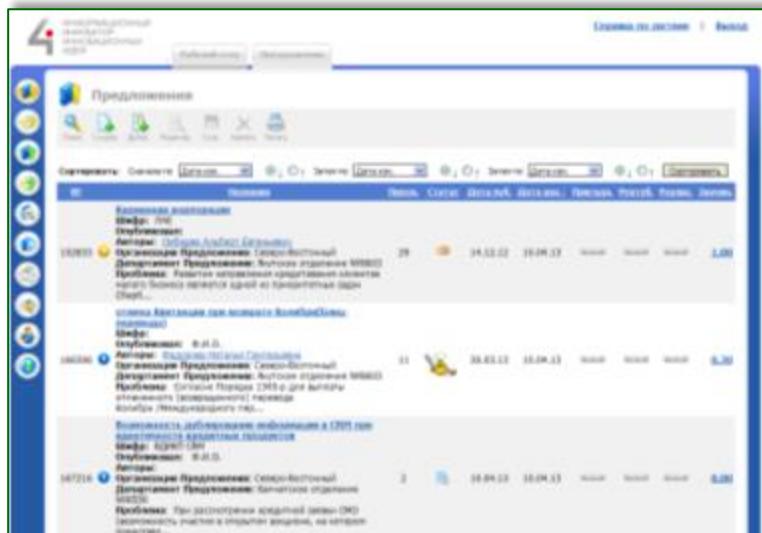
Оценка эффекта

Расчет эффекта от внедрения (финансового и нефинансового)

Поощрение участников

Материальное и нематериальное поощрение за одобренные и внедренные предложения

Площадка создана для сбора индивидуальных и командных предложений сотрудников по широкому кругу направлений работы Банка



С 2009 года
сотрудниками Сбербанка
подано более 300 тысяч
предложений

Внутренняя площадка – «Идеи Сбербанка»

Площадка создана для работы профессиональных сообществ Сбербанка и проведения внутренних краудсорсинговых проектов. Менеджмент обращается к сообществам при принятии управленческих решений, поиске идей, оптимизации деятельности, разработке внутренних нормативных документов.

Создание проекта

Заказчик инициирует обсуждение проекта ВНД или иного вопроса

Краудсорсинг-сообщество

Генерирует предложения и отмечает лучшие

Отбор предложений

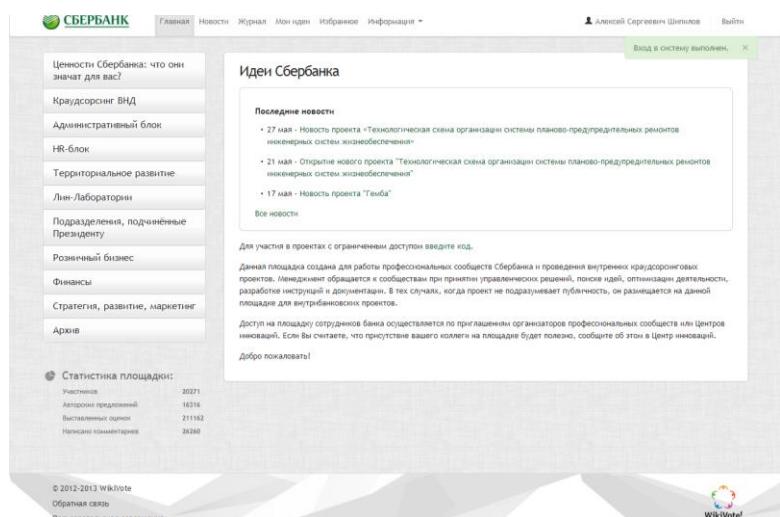
Заказчик выбирает лучшие предложения

Подготовка и внедрение

Заказчик организует внедрение лучших предложений

Поощрение участников

Материальное и нематериальное поощрение за лучшие одобренные предложения



С августа 2013 года –
более 100 000 предложений,
более 290 000 комментариев,
более 650 000 оценок

Внешняя площадка – «Сбербанк - Краудсорсинг»

<http://sberbank21.ru>



Площадка создана для сбора идей и предложений от клиентов и партнеров банка, обсуждения и обмена мнениями

Определение проблемы

Бизнес-заказчик определяет тему и лидирует в решении

Краудсорсинг-сообщество

Генерирует возможные решения и отмечает лучшие

Отбор решения

Бизнес выбирает подходящее решение

Тестирование и внедрение

Бизнес тестирует и внедряет итоговое решение

Поощрение участников

Пример проекта:



Строим офис для малого бизнеса вместе!

Приглашаем каждого представителя малого бизнеса высказать свои мысли о том, как должен измениться офис Сбербанка и его виртуальное отражение.

Нам важно получить обратную связь от вас, наших клиентов, чтобы в первую очередь внедрить нужные вам полезные и эффективные решения по трем направлениям:

- стационарный офис;
- передвижной (мобильный) офис;
- виртуальный офис.

Ждем ваших идей и советов!



В **экспертных сообществах** инициативные сотрудники банка объединены по профессиональным темам для обмена знаниями, лучшими практиками, поиска новых идей и решений

Основные возможности:

1 Возможность **открыто говорить** о возникающих трудностях

2 Возможность **подать предложение** по улучшению работы и обсудить его

3 **Быть в курсе** новостей и последних изменений

4 Узнать о **лучшей практике** у коллег

5 **Дать обратную связь** по внедренным решениям

Выгоды не только для сотрудников,
но и для руководителей!

Примеры профессиональных сообществ:

Бухгалтерский
учет и
отчётность



Инкассация



Материально-
техническое обеспечение



Безопасность



Работа с
залогами



Ориентация на клиента

- Голос клиента – основной источник расстановки приоритетов для улучшения. Ценность для клиента – основной критерий принятия решений об улучшении
- Инструмент: исследование уровня удовлетворенности как внешних, так и внутренних клиентов, использование результатов для дальнейшего улучшения



Коммуникации

- Системные и непрерывные улучшения невозможны без сквозной коммуникации: сверху вниз и снизу вверх
- Инструменты создания единого информационного поля: конференции и круглые столы по обмену опытом (в т.ч. с внешними организациями); единая база проектов и лучших практик; конкурсы проектов; электронные информационные издания

Вовлеченность

- Вовлеченность каждого является необходимым фактором развития производственной системы
- Реальной вовлеченности можно добиться только за счет непосредственного участия сотрудников и руководителей (в первую очередь руководителей!) в процессы совершенствования.



Улучшение внутреннего сервиса

Внутренний сервис – процесс в Банке, непосредственным клиентом в котором выступает сотрудник или подразделение Банка.

Голос внутреннего клиента – система регулярных общебанковских исследований, направленных на изучение уровня удовлетворенности внутренних клиентов качеством внутрибанковских сервисов.



Управление качеством внутреннего сервиса

Оценка и анализ удовлетворенности внутренних клиентов

Проведение мероприятий по повышению удовлетворенности

Общебанковский опрос 2 раза в год

Анализ результатов опросов
Запуск и реализация проектов по улучшению сервисов

Почему важно управлять качеством внутреннего сервиса?

- Любой продукт или услуга для внешнего клиента – это результат работы многих подразделений Банка
- Качество внутреннего сервиса определяет качество сервиса внешнего

«Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее»

Льюис Кэрролл, "Алиса в Зазеркалье"

ВАШИ ВОПРОСЫ?