

Выстраивание системы мотивации с помощью ITSM в АО Банк «ЦентрКредит» (Казахстан)

Константин Тян

Начальник отдела службы поддержки

Управления сопровождения

Департамент информационных технологий,

АО Банк «ЦентрКредит», Казахстан



CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ

Заголовок / Title

- О Банке
- Система KPI в Банке и балльная система сотрудников в ДИТ
 - *Предпосылки создания*
 - *Описание балльной системы*
 - *Примеры отчетов*
 - *Функционал ITSM-системы для подсчета баллов*
- Результаты внедрения балльной системы
- Развитие



- Акционерное Общество «Банк ЦентрКредит» создано 19 сентября 1988 года и является одним из первых коммерческих банков Казахстана
 - Банк имеет собственную широкую филиальную сеть по республике, обслуживает юридических и физических лиц более чем в 100 филиалах и отделениях
 - Является одним из крупнейших банков Казахстана
-
- ДИТ Банка включает подразделения разработки ПО, серверного администрирования, сопровождения.

Система KPI в Банке и балльная система сотрудников в ДИТ

- В 2012 году в Департаментом Бизнес-процессов была внедрена система мотивации персонала на основании KPI сотрудников и KPI департамента
- В основе системы мотивации – опыт Kookmin Bank Южной Кореи
- Для ДИТ наряду с другими показателями определен основной показатель – **«Процент просроченных обращений»**, на основании которого формировался бюджет премирования для сотрудников

Принципы создания

- **Единая система KPI** задает набор показателей для каждого департамента Банка для контроля выполнения основных бизнес-функций
- Руководители департамента с учетом заданных KPI самостоятельно формируют показатели для отделов
- Для Департамента ИТ были определены следующие показатели в разрезе функций:
 - *Деятельность по поддержке ИТ сервисов – «Процент просроченных обращений»*
 - *Деятельность по сопровождению ПО – доработки модулей и устранение ошибок*
 - *Деятельность по развитию – Выполнение запланированных проектов*
 - *Администрирование – Простои серверов и баз данных*
 - *Исполнительская дисциплина – Общественная деятельность, оперативное реагирование на внутрибанковские задачи в СЭД*
 - *Поддержка карточного бизнеса – простои банкоматов, оперативное управление парком POS*

Процедура оценки

- Ежегодно определяются целевые значения для KPI департамента
- На основании определенных целевых значений KPI формируется премиальный фонд для каждого департамента
- По итогам квартала менеджер процесса ежемесячно формирует отчет с фактическими значениями KPI
- Если ДИТ выполняет KPI, то премии сотрудникам выплачиваются пропорционально набранным ими баллам
- Источники информации и механизмы расчета:
 - Система Service Desk
 - СЭД
 - Банковские приложения
 - ЕСКД
 - Системы мониторинга
 - Task manager

- ITSM система функционировала с 2010 года на базе продукта IBM Tivoli Service Request Manager 7.1
- Автоматизированные процессы
 - *Процесс управления запросами на обслуживание (*)*
 - *Процесс управления инцидентами (*)*
 - *Процесс управления проблемами (*)*
 - *Процесс управления знаниями (*)*
- Программное обеспечение:
 - *IBM Tivoli Service Request Manager 7.1 (сейчас продукт называется IBM SmartCloud Control Desk 7.5)*
- Интегратор - CompuTel System Management

** Данные из процессов используются при расчёте KPI*



Плюсовые баллы

- Совет недели + 1 (каждую неделю ДИТ рассылает по всем сотрудникам Банка совет недели)
- Статья в базе знаний + 1 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Передача компетенций, обучение коллег + 5
- Дополнительный функционал, включая инициативы, предложения, разработки + от 1 до 10
- Считать за норматив 12% выполненных самостоятельно обращений от количества зарегистрированных на группу 1-ой линии. За каждый 1% свыше норматива + 1 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Считать за норматив 15% зарегистрированных обращений. За каждые 5% свыше нормы + 3 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)



Штрафные баллы

- Просрочка более 3-х часов (– 2) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Не обоснованное продление (– 1) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Объяснительная (– 2) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Опоздание более 5 мин (– 1)
- Нарушение дисциплины, повлекшее назначение объяснительной (– 1)

Пример отчета 1-й линии

Оператор ФИО/Показатели	Принятых/ классифицированных (норматив 15%)		Закрытых		Закрытых консультаций самостоятельно		Закрытых обращений самостоятельно (норматив 12%)		Статьи KDB	Среднее время регистрации
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%		
Оператор 1	145	1,5	63	0,6	6	6,7	63	5,2		0 дн. 03:26
Оператор 2	135	1,4	146	1,5	4	4,4	149	12,4		0 дн. 00:02
Оператор 3	5014	52,1	384	3,9	36	40,4	293	24,4	3	0 дн. 00:40
Оператор 4	151	1,5	65	0,6	9	10,1	65	5,4		0 дн. 04:27
Оператор 5	634	6,5	50	0,5	8	8,9	137	11,4		0 дн. 05:43
Оператор 6	3185	33,1	296	3	4	4,4	293	24,4	2	0 дн. 00:20
Оператор 7	297	3	204	2,1	22	24,7	200	16,6		0 дн. 00:01
Итого по операторам	9561	100	1208	12,2	89	100	1200	100	5	

- Оператор3: $(52,1 - 15) + (24,4 - 12) = 15 + 12 + 3(\text{KDB}) + 1(\text{СЭД, Табель}) = \mathbf{31 \text{ балл}}$
- Оператор 6: $(33,1 - 15) + (24,4 - 12) = 9 + 12 + 2(\text{KDB}) + 3(\text{Вн. Сайт}) = \mathbf{32 \text{ балла}}$
- Оператор 7: $(16,6 - 12) = 4,6 \sim \mathbf{5 \text{ баллов}}$



Плюсовые баллы

- Совет недели + 1 (каждую неделю ДИТ рассылает по всем сотрудникам Банка совет недели)
- Статья в базе знаний + 1 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Передача компетенций, обучение коллег + 5
- Дополнительный функционал включая инициативы, предложения, разработки + от 1 до 10
- Считать за норматив 25% выполненных обращений от количества зарегистрированных на группу 2-ой линии. За каждый 1% свыше норматива + 1 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- По степени трудоёмкости обращений + от 1 до 5
- Решение “проблемы” + от 3 до 10 (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)



Штрафные баллы

- Просрочка более 3-х часов (– 1) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Не обоснованное продление (– 1) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Объяснительная (– 2) (подсчитывается из отчетности в системе HelpDesk)
- Опоздание более 5 мин (– 1)
- Нарушение дисциплины, повлекшее назначение объяснительной (– 1)

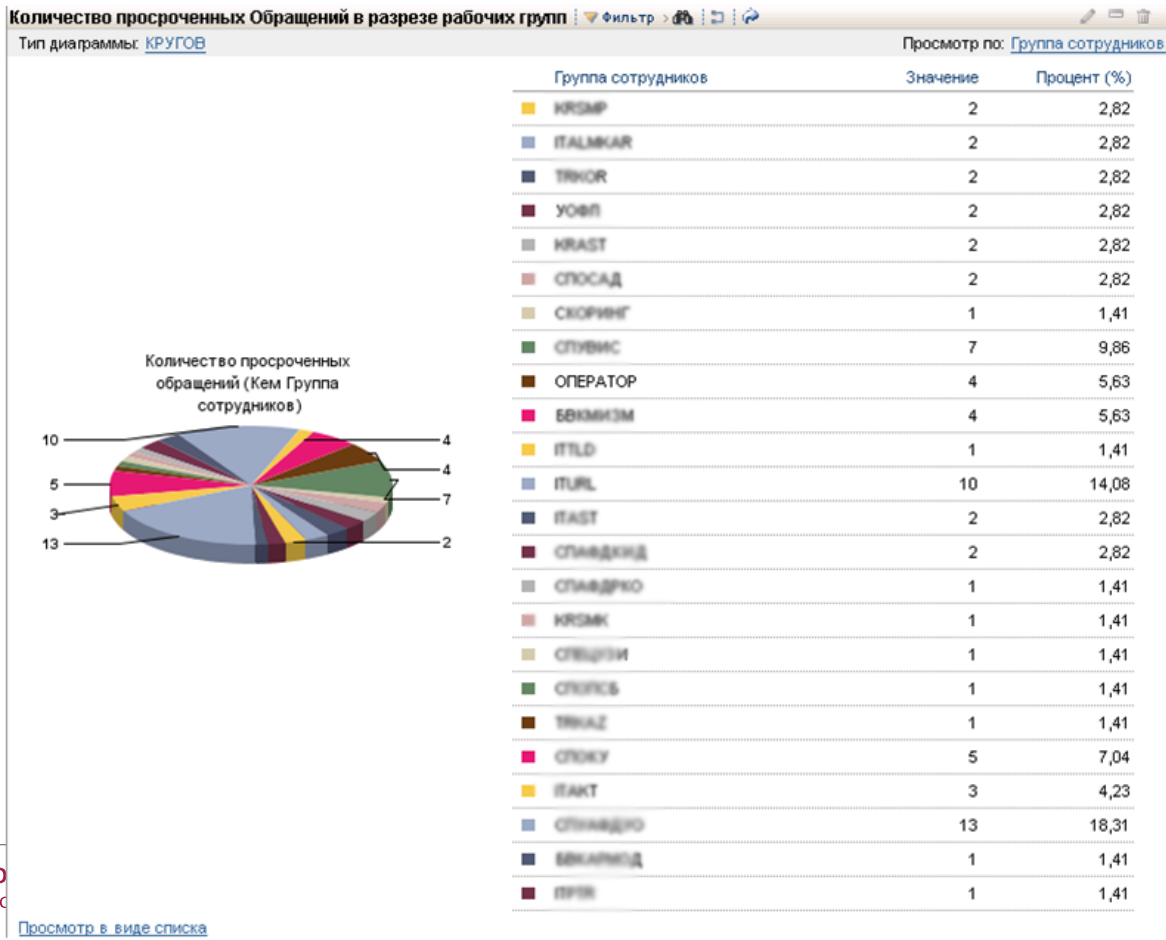


- Оповещение ответственных об истечении 2/3 срока, отведенного на решение обращения
- Цветовая индикация просроченных обращений
- Продление сроков решения обращений руководителем или менеджером процесса при наличии объективных причин продления. При этом в объекте проставляется флаг того, что срок был продлен и в журнал пишется причина продления
- Контроль близких к нарушению срока обращений в центрах запуска всех действующих в системе ролей
- Автоматическая рассылка отчетов по почте руководителям групп специалистов раз в неделю
- Создание рабочих заданий в рамках одного обращения пользователя в том случае, если за решение обращения отвечает несколько отделов. В этом случае факт нарушения крайнего срока ставится только тому отделу, который не выполнил работы в срок.

Обращения с нарушенным сроком по рабочим группам



CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ





Отчеты для расчета баллов и KPI

- отчет по обращениям с нарушенным крайним сроком
- отчет по работе отделов ДИТ
- отчет по работе специалистов в отделе
- отчет по операторам отдела поддержки пользователей
- отчет по затраченному специалистами времени с группировкой по классификации

Пример отчета по группам специалистов



CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ

Отчет по группам специалистов

Дата отчета 14.12.2012 1:07

Период с 13.12.2012 0:00 по 14.12.2012 0:00

Группа ОПЕРАТОР

Специалист	Кол-во закрытых обращений		Кол-во закрытых инцидентов		Кол-во закрытых проблем		Кол-во обращений, в которых сотрудник принимал участие		Кол-во инцидентов, в которых сотрудник принимал участие		Кол-во проблем, в которых сотрудник принимал участие		Общее кол-во закрытых объектов		Кол-во просроченных более 3-х часов		Кол-во "на доработку"		Изменение норматива		Кол-во назначенных обязанностей	Кол-во составленных обязанностей	Кол-во статей КД В
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Обр	Изм			
Александр Тихонов	11	11,34 %	0	0,00%	0	0,00%	11	10,48 %	0	0,00%	0	0,00%	11	11,34 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Алексей Владимирович	14	14,43 %	0	0,00%	0	0,00%	14	13,33 %	0	0,00%	0	0,00%	14	14,43 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Владим Александрович	18	18,56 %	0	0,00%	0	0,00%	20	19,05 %	0	0,00%	0	0,00%	18	18,56 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	1
Виктор Олегович	12	12,37 %	0	0,00%	0	0,00%	13	12,38 %	0	0,00%	0	0,00%	12	12,37 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Григорий Николаевич	11	11,34 %	0	0,00%	0	0,00%	11	10,48 %	0	0,00%	0	0,00%	11	11,34 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Сергей Владимирович	30	30,93 %	0	0,00%	0	0,00%	35	33,33 %	0	0,00%	0	0,00%	30	30,93 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Александр Владимирович	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,95%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	0
Итого	97	100,0 0%	0	0,00%	0	0,00%	105	100,0 0%	0	0,00%	0	0,00%	97	100,0 0%	0	0,00%	0	0,00%	0	0	0	0	1



- После выгрузки отчета из системы HelpDesk оказалось, что текущий процент просроченных обращений составляет 18%.
- В результате, объектом назначения KPI для ДИТ на 3 квартал 2012 был следующий: процент просроченных обращений менее 15%.
- Частота снятия замеров – ежемесячно.



- В 3 квартале 2012 норматив был выполнен, фактическое значение KPI 12.5%
- По результатам 3 квартала, в целях повышения качества предоставления ИТ сервисов, было принято решение не уменьшать норматив, а уменьшить сроки SLA, которые отведены для выполнения обращений.

Пример сокращения плановых сроков SLA



CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ

Классификатор обращений	SLA до сентября 2012	SLA после сентября 2012
ВОССТАНОВЛЕНИЕ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ	3 дня	1 день
ВЫЕЗД ПО РЕМОНТУ ГАРАНТИЙНОЙ\ПОСТГАРАНТИЙНОЙ ТЕХНИКИ	1 неделя	1 день
ДИАГНОСТИКА РС	1 день	3 часа
ДИАГНОСТИКА ПЕРИФЕРИЙНОГО ОБОРУДОВАНИЯ	3 дня	6 часов
ДИАГНОСТИКА ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ	3 дня	6 часов
ДИАГНОСТИКА СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ	3 дня	6 часов
ЗАМЕНА СУЩЕСТВУЮЩЕГО АППАРАТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	6 часов	3 часа
ЗАМЕНА СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПЕРИФЕРИЙНОГО ОБОРУДОВАНИЯ	6 часов	3 часа
ЗАМЕНА СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ	3 дня	1 день
ЗАМЕНА СУЩЕСТВУЮЩЕГО СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ	6 часов	3 часа
НАСТРОЙКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ	6 часов	3 часа
НАСТРОЙКА СУЩЕСТВУЮЩЕГО СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ	1 день	6 часов
ПЕРЕМЕЩЕНИЕ\ПОДКЛЮЧЕНИЕ РС	1 день	3 часа
ПЕРЕУСТАНОВКА ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ БЕЗ ПЕРЕНОСА ДАННЫХ	3 дня	1 день
ПЕРЕУСТАНОВКА ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ С ПЕРЕНОСОМ ДАННЫХ	1 неделя	3 дня
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ НОВОГО NOTEBOOK\NETBOOK\ALL-IN-ONE БЕЗ ПЕРЕНОСА ДАННЫХ	3 дня	1 день
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ НОВОГО NOTEBOOK\NETBOOK\ALL-IN-ONE С ПЕРЕНОСОМ ДАННЫХ	1 неделя	3 дня
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ НОВОГО РС БЕЗ ПЕРЕНОСА ДАННЫХ	3 дня	1 день
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ НОВОГО РС С ПЕРЕНОСОМ ДАННЫХ	1 день	3 дня
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВНОЙ ТЕХНИКИ С ПЕРЕНОСОМ ДАННЫХ	3 дня	1 день
ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВНЫХ ПЕРИФЕРИЙНЫХ УСТРОЙСТВ	1 день	3 часа
ПРОФИЛАКТИКА ПРЕЗЕНТАЦИОННОГО ОБОРУДОВАНИЯ	3 дня	1 день
ПРОФИЛАКТИКА СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ	1 день	6 часов
РЕМОНТ\НАСТРОЙКА ОБОРУДОВАНИЯ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ГО	3 дня	1 день
УСТАНОВКА НОВОГО АППАРАТНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	1 день	3 часа
УСТАНОВКА НОВОГО ПЕРИФЕРИЙНОГО ОБОРУДОВАНИЯ	1 день	3 часа
УСТАНОВКА НОВОГО СЕТЕВОГО ОБОРУДОВАНИЯ	1 день	3 часа

- По результатам 4 квартала 2012 норматив был выполнен на уровне 12.5%, даже учитывая то, что сроки решения обращений были сокращены
- На 1 квартал 2013 года для ДИТ поставлен новый норматив - менее 10% просроченных обращений.

- За 1 квартал ДИТ выполнил KPI по основным показателям, в том числе по количеству просроченных обращений
- Показатель KPI решено не изменять. При этом провести очередную инвентаризацию каталога услуг
- Во 2 квартале ситуация осталась стабильной. Принимаются решения улучшения качества предоставляемых сервисов

- $KPI \text{ ДИТ} = \text{Кол-во просроченных обращений} / \text{Общее кол-во выполненных} * 100\%$

	Замер факта с 2010 по 2 кв. 2012	3 квартал 2012	4 квартал 2012 (усложнение SLA)	1 квартал 2013	2 квартал 2013
Норматив KPI		15%	15%	10%	10%
Фактическое значение	18%	12.5%	12.5%	7.7%	9.4%

Фрагмент отчета за 1 полугодие

	Выполнено	%	Просрочено	%	Изменен крайний срок (норматив)	%	Потенциально просроченные	%
УС карточное оборудование	89	0,43	11	12,36	0	0,00	11	12,36
УАФД кредитов и депозитов	849	4,12	11	1,30	53	6,24	64	7,54
УАФД расчетно-кассовых операций	1160	5,63	74	6,38	30	2,59	104	8,97
УАФД удаленного обслуживания	384	1,86	32	8,33	22	5,73	54	14,06
УАБД	1481	7,19	154	10,40	125	8,44	279	18,84
УСА сетевые решения	1440	6,99	37	2,57	83	5,76	120	8,33
УСА прикладные решения	122	0,59	17	13,93	2	1,64	19	15,57
УЗИ	5198	25,22	127	2,44	228	4,39	355	6,83
УСА связь	565	2,74	36	6,37	17	3,01	53	9,38
УС отдел сопровождения	3001	14,56	366	12,20	85	2,83	451	15,03
ИТОГО	20608	100,00	927	4,50	659	3,20	1586	7,70

- На основе данных из ITSM-системы считаются KPI и баллы, по которым выплачиваются премии для сотрудников Банка
- Благодаря этому у сотрудников есть мотивация и понимание что им необходимо сделать, чтобы получить премию.
- У ДИТ и Бизнеса появляется механизм мотивировать сотрудников на необходимые задачи, изменяя систему KPI и баллов



- Итерационное развитие системы KPI
- Введение KPI для каждого отдела ДИТ



Кейс

*о развитии службы поддержки пользователей
в Банке ЦентрКредит Вы найдете
на стенде компании*

CompuTel
system management

CompuTel
System
Management



Проекты

Система автоматизации службы технической
поддержки пользователей в Банке ЦентрКредит

CompuTel
system management

Предпосылки проекта

Акционерное Общество «Банк ЦентрКредит» создано 19 сентября 1988 года и является одним из первых коммерческих банков Казахстана. Банк имеет собственную широкую филиальную сеть по республике, обслуживает юридических и физических лиц, более чем 100 филиалов и отделений.

На момент старта проекта перед Департаментом информационных технологий (ДИТ) Банка стояли задачи создания единой точки контакта пользователей со службой ИТ и регламентирование взаимодействия между техническими подразделениями при выполнении работ.

В Банке был инициирован проект по внедрению системы автоматизации службы технической поддержки пользователей (система СТП) для достижения следующих целей:

- повышение качества оказания ИТ-услуг и лояльности пользователей;
- обеспечение централизованного приема, учета и исполнения поступающих обращений пользователей;
- исключение возможности потери обращений пользователей;
- формирование базы знаний по решению инцидентов;
- повышение оперативности решения обращений пользователей и эффективности работы персонала СТП;
- организация обратной связи с пользователями ИТ-услуг;
- обеспечение прозрачности ИТ для руководства: получение достоверной информации о занятости сотрудников и др.

Проект реализован с помощью продукта IBM Tivoli Service Request Manager (платформа IBM Maximo).

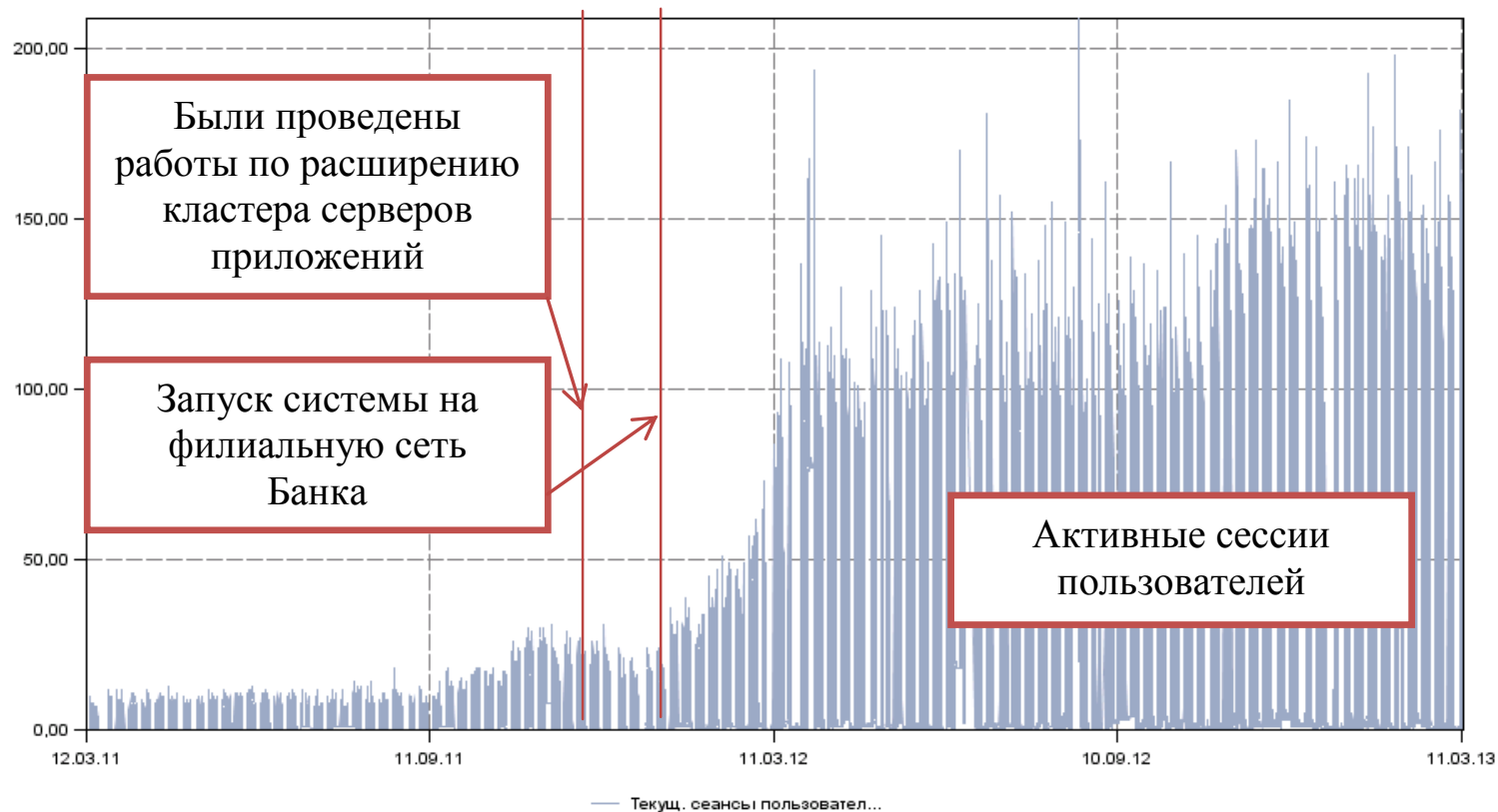


CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ

Спасибо за внимание



Дополнительные слайды





Спасибо за внимание!



CENTERCREDIT
ПРЕУМНОЖАЯ ЦЕННОСТИ

Computel
system management

<http://bcc.kz/>