ПСБ

От портала —
через цифровой
опыт — к цифровому
рабочему месту

01.10.26

Развитие цифрового опыта сотрудника

«Цифровой опыт — это не то, что мы строим. Это то, чем мы управляем»

Опыт

Более 20 лет
в разработке
и управлении цифровыми
продуктами

Ключевые проекты

- Интранет ПСБ
- Интранет Банка России
- Интранет СО ЕЭС

Награды

Best Intranet Russia 2018 · Intranet & Digital Workplace Awards 2019 · Russian EX Awards 2025



Александр Федоров
Директор по развитию интранет-сервисов · ПСБ

Понедельник, 9:00. Справка 2-НДФЛ для ипотеки

Один сценарий — два мира. Где вы хотите, чтобы был ваш сотрудник?

Без ЦРМ

18 минут
на одного сотрудника

- Открыть интранет → найти раздел
- Перейти в HR-портал (новый логин)
- Открыть «Документы» → «Заказ справок»
- Заполнить заявку → отправить
- Ждать 3 дня → проверить почту
- Получить ссылку → ещё одно окно

С ЦРМ

38 секунд
на одного сотрудника

- Открыть ЦРМ → главная
- В поиске: «справка 2-НДФЛ»
- Нажать «Заказать в один клик»
- Получить в мессенджере через 30 сек

В типичной крупной компании: **1 000 справок/месяц × 17,5 минут экономии** = 292 часа в месяц, или 1,7 FTE — на одном сценарии.

Топ-5 проблем пользователей в DEX

Что чаще всего блокирует цифровой опыт сотрудника — голос самих пользователей.

01 — 35%
Многопортальность

02 — 33%
Нет мобильного доступа

03 — 31%
Плохо работает поиск

04 — 28%
Сложная навигация

05 — 28%
Нет инструментов для ежедневных задач

Цифровой опыт сотрудника развивается через четыре уровня зрелости

Три уровня интранета — и качественный скачок к Цифровому рабочему месту, среде поверх всех систем компании.

1

Базовый интранет

Информационная витрина

- Новости и объявления
- Оргструктура и справочник
- Документы подразделений

Односторонняя коммуникация

2

Классический интранет

Сервисный портал

- Личный кабинет
- HR-сервисы и заявки
- Кадровые документы

Появляется сервисный слой

3

Современный интранет

Платформа коллаборации

- Совместная работа
- Единая база знаний
- Сообщества и группы

Платформа двусторонней коммуникации

4

Цифровое рабочее место

Центр рабочего дня

- Единая точка входа
- Контекстная персонализация
- Мобильный, омниканальность
- ИИ-помощники

Утро → день → вечер в одной точке

Путь А · Бесшовная интеграция

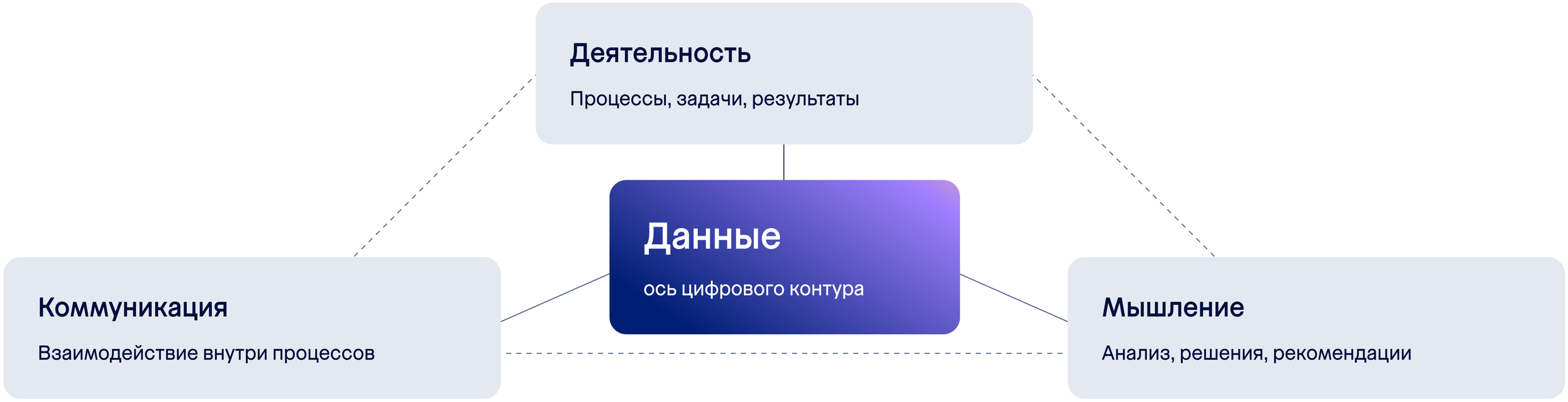
Внешний сервис работает внутри ЦРМ — сотрудник не покидает рабочее место.

Путь В · Точка входа

Deep-link со сквозной авторизацией в системы без бесшовной интеграции.

ЦРМ — не портал. Это среда, где роль встречает сценарий

Среда, где деятельность, коммуникация и мышление встречаются на едином контуре данных. Так роль находит сценарий.



Три пояса мыследеятельности встречаются на едином контуре данных. Через эту динамику мы управляем — и через эти же пояса заходит ИИ.

Не все сценарии равны: сквозные удваивают DEX

Три класса сценариев — по природе ценности и роли в опыте сотрудника.

Основные (core)
основная работа

Создает ценность

Эффект	Прямой — ради этого нанят
Частота	Постоянная
Метрика	VOE, eNPS, DFI
Пример	Задачи, календарь, документы

Сервисные
обслуживание сотрудника

Обязательные

Эффект	Косвенный — убирает отвлечение
Частота	Эпизодическая
Метрика	TTS, % ручных действий
Пример	Отпуск, справка, льгота

Сквозные
единая цифровая среда

Источник DFI

Эффект	Мультипликативный
Частота	Постоянная, фоновая
Метрика	DFI, число переключений
Пример	Поиск, SSO, навигация

Откуда берутся сценарии

Метод персон × EJM. Цвет точки — тип сценария: основные (тёмно-синие) или сервисные (фиолетовые). Размер — значимость для роли на этапе.

МАТРИЦА: ПЕРСОНЫ × EJM

Роль · KPI	Привлечение	Найм	Пребординг	Онбординг	Эффективность	Развитие	Офбординг
Линейный рук-ль Производитительность					●	●	
Менеджер Управление		●	●	●	●	●	●
Руководитель Стратегия	●	●	●	●	●	●	●
Эксперт Знания		●		●	●	●	
Бэк-офис SLA	●	●	●	●	●	●	●
Новичок Адаптация			●	●			

СКВОЗНЫЕ · на всех ролях × всех этапах · поиск, SSO, навигация

Точка показывает, какие сценарии роль выполняет на этапе EJM — не обязательно своего этапа. **Каждый сценарий служит KPI роли, через KPI — целям компании.**

Стратегический каскад

Миссия
Зачем мы существуем

↓

Цели
Куда идем

↓

KPI ролей
Что измеряем каждой персоне

↓

Сценарии
Конкретные действия в ЦРМ

Сценарий — это шесть сущностей, а не одно действие

Центральная сущность — и шесть компонентов, из которых она состоит.

Роль

Кто выполняет

Деятельность

Объект

Что получаем на выходе

Деятельность

Данные

Входы, выходы, контекст

Данные

Сценарий

Центральная сущность



Задача

Что делать

Деятельность

Коммуникация

Координация участников

Коммуникация

Решение

Что выбираем

Мышление

Определение

Сценарий — живая цепочка действий от триггера до результата, включая контекст, данные и решения.

Сценарии опыта сотрудника → сервисы

Сервис оправдан там, где совпадают **масштаб × боль × управляемость**

1

Масштаб

Есть ли кому помогать?

- Охват: ≥ 5–10 % штата в год
- Частота: разово / в год / в квартал

2

Боль

Стоит ли вообще трогать?

- Время от запроса до результата
- Обращения в HR, ИТ, поддержку
- Жалобы и низкие оценки сотрудников
- Доля переделок и ошибок

3

Управляемость

Сможем ли построить?

- Стратегический вес
- Стоимость: данные, интеграции, владельцы
- Вариативность: до 5 путей прохождения

Формула приоритета

$$\text{Приоритет} = \frac{\text{Охват} \times \text{Частота} \times \text{Боль} \times \text{Стратегический вес}}{\text{Стоимость} \times \text{Вариативность}}$$

Не делать сервисом

- Редкий сценарий → инструкция / куратор
- Эмоциональная нагрузка → человек
- Регуляторика нестабильна < 12 мес.

Как работает формула: три сценария

Сценарий	Охват	Частота	Боль	Стратег. вес	Стоимость	Вариативность	Приоритет	Вывод
Заказ справки 2-НДФЛ	4	3	3	3	2	3	**18**	В первую волну. Пилот за квартал — низкая стоимость, типовые ветви.
Внутренний переход	3	2	5	5	5	4	**7,5**	Вторая волна. Ключевой для стратегии — но требует согласования с 5+ системами.
Согласование совместительства	1	1	3	2	3	4	**0,5**	Не делать сервисом. Редкий нишевый сценарий — оставить на комплаенс.
Шкала якорей 1 / 3 / 5	1: < 1 % 3: 5–15 % 5: > 40 %	1: в карьере 3: в год 5: в месяц+	1: жалоб нет 3: повторы 5: блокирует	1: тактика 3: поддерж. 5: стратегия	1: дни 3: 1–3 мес. 5: 6+ мес.	1: 1 путь 3: 4–5 ветв. 5: 9+ ветв.		Оценки 2 и 4 — промежуточные значения по той же логике.

Иллюстрация экономики · Массовый сценарий

Было: 18 минут × тысячи запросов в месяц. **Стало: 38 секунд.** На одном сценарии — экономия 1,7 FTE в крупной организации.

Два источника правды: что чувствует и что делает сотрудник

Голос сотрудника и поведенческая аналитика.

Голос сотрудника

Что чувствует сотрудник

DFI **Индекс цифрового трения**
Связывает цифровую среду с продуктивностью.

VOE **Voice of the Employee**
Выявляет проблемы, которые сильнее всего бьют по эффективности.

eNPS **Индекс цифрового комфорта**
Быстро ловит изменения настроения после изменений в системе.

Модуль статистики

Что делает сотрудник

Эффективность и экономия времени

- Среднее время выполнения ключевых сценариев
- % операций, оформленных через ЦРМ
- % снижения обращений в HR / ИТ по FAQ-темам

Использование и вовлечённость

- DAU / MAU
- Сессий на сотрудника в неделю
- Доля активных ≥ 80% дней в месяц
- Engagement rate по новостям

Доверие к ИИ зарабатывается на 2-НДФЛ, а не на агентах

Три волны ИИ — последовательное вхождение в пояса мыследеятельности (слайд 6).

Главный вывод

Доверие к ИИ в компании зарабатывается на простом. Архитектура волн = три пояса по нарастанию риска. Принципы, которые её держат: человекоцентричность, справедливость, прозрачность, безопасность, ответственность.

Пояс мышления

01 Умный поиск

Сотрудник задаёт вопрос естественным языком — получает точный ответ, а не список ссылок.

«Как оформить командировку в Ярославль?» → пошаговая инструкция из всех источников.

Пояс коммуникации

02 Бот-помощник

Виртуальный ассистент 24/7 для HR, ИТ и внутренних политик.

Как опытный коллега, который знает ответ — без пяти чатов и десяти баз знаний.

Пояс деятельности

03 ИИ-агенты

ИИ не отвечает, а выполняет действия: заявки, согласования, напоминания.

«Оформи отпуск с 1 по 14 июля» → ИИ заполняет формы и отправляет на согласование.

Развитие идёт волнами, а не одним рывком

Четыре шага. Три волны ИИ заходят постепенно: 1-я (мышление) — в первой волне ЦРМ, 2-я (коммуникация) — во второй, 3-я (действие) — после итерации.

1

Фундамент

Подготовка

- Аудит DEX по классам систем
- Каталог сценариев: персоны × EJM
- Baseline DFI и eNPS

Видеть, что измеряем

2

Первая волна

Массовые сервисы

- Умный поиск
- Типовые HR-сервисы: справки, отпуска
- Доступы и onboarding

Победы на простом

3

Вторая волна

Стратегические сценарии

- Внутренние переходы
- Бот-помощник
- Интеграции ключевых систем

Стратегические опоры

4

Итерация

Замер и следующая волна

- Замер DFI / eNPS по волнам
- Корректировка каталога
- Решение по ИИ-агентам

Что дальше

Главный принцип

Доверие к ЦРМ — как и к ИИ — зарабатывается на простом. Стратегические сценарии — после побед на массовых.

ПСБ банк сильной страны

Цифровое рабочее место — это не портал. Это среда.

Постройте десятки сценариев — получите сервис.
Постройте сотни — получите ЦРМ.

Спасибо за внимание!

Александр Федоров · Директор по развитию интранет-сервисов, ПСБ

@alvidige