

**ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДИК
БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

**Р.А. Садретдинов
(Россия, Астрахань)**

В статье освещены вопросы внедрения методов бережливого производства в условиях финансово-кредитных учреждений. Данная концепция требует того, чтобы процессы совершенствования и развития шли постоянно, на всех уровнях и во всех подразделениях банка и чтобы все сотрудники – от рядового служащего до топ-менеджера были вовлечены в ежедневный процесс совершенствования работы банка, стали активными участниками происходящего, а не пассивными исполнителями чьих-то указаний. Система мотивации работников при бережливом производстве стимулирует те действия работников, которые нацелены на непрерывное движение ценности по потоку, на исключение при этом всех возможных потерь.

In article lit questions introducing the methods economical production in condition financial-credit institutions. Given concept requires that that processes of the improvement and developments went constantly, on all level and in all subdivisions of the bank and that all employees – from ordinary serving before sink-manager were involved in daily process of the improvement of the functioning (working) the bank, became the active participant occurring, rather than passive performer whose that instructions. The System to motivations workman under economical production stimulate that actions a workman, which targeted on unceasing motion of value on flow, on exception herewith all possible losses.

Ключевые слова: бережливое производство, банк, персонал, совершенствование, труд.

Key words: economical production, bank, personnel, improvement, labour.

Развитие сферы услуг на современном этапе вхождения финансово кредитных учреждений в мировой рынок требует внедрения в процесс их деятельности передовых технологий, обеспечивающих конкурентоспособность и мировой уровень качества предоставляемых услуг. Зарубежный опыт внедрения показал, что наиболее эффективной формой является методология «бережливого производства» – *lean-менеджмента* (в переводе с англ. *lean management* – «бережливое управление»), обеспечивающего долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Данный подход возник, как попытка решить проблемы, присущие большинству компаний, созданных во второй половине XX в., построенных по принципу массового производства, но вынужденных существовать в современных условиях высокой конкуренции и подстраиваться под постоянно меняющиеся требования потребителя. *Lean-менеджмент* начинает работать, когда все сотрудники начнут принимать повседневные решения, базируясь на ценности для потребителя, потоке, отсутствии потерь, вытягивании и совершенствовании. Важен ещё и базовый принцип – уважение к людям (потребителям и сотрудникам) [1, с. 112].

За последние десятилетия банковская система изменилась сильнее, чем за предшествующие сотни лет. Из наиболее заметных трендов можно отметить консолидацию в банковской отрасли, ужесточение конкуренции с другими финансовыми институтами, новые веяния во взаимоотношениях банков с клиентами. К дальнейшим переменам отрасль подталкивают изменения в системе регулирования банков и стремительное распространение новейших информационных технологий. Однако в пору кризиса наряду с внедрением различных инновационных продуктов особенно актуально встает задача выработки грамотной стратегии развития, совмещающей высокую технологичность и бережливый подход к производству. С развитием рынка банковские продукты становятся все более и более сложными и требуют от персонала специальных знаний, навыков и умений. И это касается в первую очередь сотрудников обслуживающих подразделений, которые должны не только выполнять рутинную работу, но и разбираться во всей продуктовой линейке банка, консультировать клиентов, решать спорные ситуации и общаться с государственными органами. Как правило, при росте и усложнении бизнеса, руководство принимает решение увеличить расходы на автоматизацию, привлечение дополнительного персонала или повышение нагрузки на имеющихся сотрудников. Это экстенсивный путь, который не приемлем в условиях кризиса, когда банки вынуждены сокращать свои затраты и искать альтернативные пути решения данных проблем. Традиционным подходом

является усиление специализации функциональных подразделений, ужесточение контрольных процедур, введение новых операционных показателей эффективности отдельных функций, строгий режим экономии. Подразделения замыкаются на четком выполнении собственных задач, упуская из вида интересы клиентов. В результате между подразделениями возникают коммуникационные и информационные барьеры, выполняются не нужные, с точки зрения конечного потребителя, функции. Стремление подразделений фокусироваться на своих собственных задачах и показателях ведет к размыванию ответственности за конечный результат, избыточному контролю, увеличению бумажного документооборота, что в итоге снижает эффективность процесса в целом. Это связано с функциональным подходом к управлению бизнес-процессами. При таком подходе процессы не рассматриваются как единое целое, отдельные шаги и функции не анализируются с точки зрения создания прибавочной стоимости для клиента [5, с. 79]. Каждый шаг процесса существует автономно от других шагов и оторван от конечной цели – качественно и быстро удовлетворять потребности клиентов. Казалось бы, каждый вносит свой вклад, однако при этом не достигается общая цель процесса – обслужить клиента качественно, без ошибок и при оптимальном использовании всех видов ресурсов (людей, рабочего времени, технологий).

В банковской сфере внедряют методы бережливого менеджмента. Это означает только одно – поднятие в самом ближайшем будущем планки для всех участников рынка. В этой связи интересно исследовать возможности, как в рамках широко развернутой кампании, которую банки реализуют самостоятельно и с привлечением внешних специалистов-консультантов, использовать комплекс оригинальных методик из арсенала бережливого менеджмента. Суть этой концепции в том, чтобы процессы совершенствования и развития шли постоянно, на всех уровнях и во всех подразделениях банка и чтобы все сотрудники – от рядового служащего до топ-менеджера – были вовлечены в ежедневный процесс совершенствования работы банка, стали активными участниками происходящего, а не пассивными исполнителями чьих-то указаний. Во многом это изменение менталитета тех, кто работает в банке. Усилия персонала концентрируются на тех видах деятельности, которые не добавляют ценности продукту с точки зрения потребителя и, следовательно, не увеличивают добавленную (приростную) стоимость для компании [2, с. 83].

В условиях финансового кризиса ОАО «Сбербанк России» стал первым российским банком, начавшим в июне 2008 г. внедрение программы lean – системного подхода к определению и сокращению потерь в различных сферах деятельности. Он основан на подходах к оптимизации и управлению производственными процессами. Особенностью данного подхода является комплексное сочетание инструментов оптимизации процессов, поддерживающих постоянное совершенствование деятельности управленческих механизмов и систем, а также изменение менталитета и подходов сотрудников банка к своей работе. Применение подходов lean-менеджмента позволило обеспечить решение одной из главных задач банка – создание клиентоориентированной организации, предоставляющей первоклассный банковский сервис. Одним из таких быстрых позитивных изменений в банке стало заполнение заявления на открытие международной банковской карты не клиентом, а сотрудником со слов клиента. Упростилась процедура погашения и замены сберегательной книжки. А при кредитовании частных клиентов теперь вводится упрощенный порядок заполнения заявления анкеты, которое осуществляет кредитный работник со слов клиента. При наличии полной информации заявление сразу же распечатывается и подписывается заемщиком. Часть преобразований касается внутренних бизнес-процессов. Быстро-реализуемые инициативы, как правило, касаются узких участков работы или деталей рабочего процесса. Однако в комплексе дают заметный результат и для клиентов, и для самого банка. В отделении ОАО «Сбербанк России» в Бирюлево (г. Москва) удалось достигнуть качественных улучшений: вдвое сократить время ожидания в очереди, сгладить пиковые «наплывы» клиентов за счет отмены обеденного перерыва и универсализации операционных окон, сократить время совершения операций. По

части количественных результатов стоит отметить двукратное увеличение темпов роста приема коммунальных платежей, 7,5-кратный рост непроцентного дохода по блиц-переводам по сравнению с контрольной группой, значительную экономию бумаги. Например, процесс замены сберкнижки сократился с 20 обязательных операций, на которые тратилось 3,5 мин., до 40 с, куда умещается пять действий. С момента внедрения бережливого управления, по данным ОАО «Сбербанк России», продажи выросли на 300 %, а очереди в офисах сократились на 36 %. В корпоративном блоке продажи выросли на 200 %, длительность процессов сократилась на 38 % (с июля 2009 г.). За счет оптимизации рабочего времени удалось в рамках имеющейся штатной численности подготовить свыше 600 клиентских менеджеров [3].

В двух центрах банковских услуг (ЦБУ) «Приорбанк» ОАО в г. Минск также внедрена система lean-менеджмента. В рамках проекта по методологии «lean» была улучшена работа электронной очереди в ЦБУ, осуществлена оптимизация пространства внутри помещения, проведен мониторинг удовлетворенности клиентов посредством различных видов анкетирования, усовершенствован рабочий процесс сотрудников отделений, повышено качество логистики и документооборота. Все это позволило сделать процесс общения клиента с банком более быстрым, понятным и удобным. По итогам работы за 2011 г. Райффайзен Банк Интернешнл (RBI) вручил ОАО «Приорбанк» две награды: «Самый быстрорастущий сегмент клиентов в категории "средний"» и «Лучший проект, направленный на развитие взаимоотношений с клиентами» [4].

Трансформация банковского производства в бережливое вносит существенные коррективы в политику в области управления человеческими ресурсами. Эти коррективы вызваны следующими требованиями бережливого производства: 1) изменение организационной структуры, создание производственных ячеек; 2) снижение численности персонала до оптимальных размеров; 3) обучение персонала принципам бережливого производства; 4) обогащение труда и изменение методов мотивации.

В связи с актуальностью проблемы проведена оценка возможности внедрения методик lean-менеджмента в деятельность банка «Петрокоммерц» – как одного из сетевых финансово-кредитных учреждений г. Астрахани. В исследовании приняло участие 50 сотрудников различного уровня за период 2009–2010 гг. Все сотрудники получили подробную информацию о сути бережливого производства, его преимуществах в коммерческих предприятиях. Основным инструментом исследования явилась анкета, составленная по всем правилам маркетингового исследования, содержащая 30 вопросов открытого типа, касающихся особенностей труда персонала коммерческого банка и возможности использования элементов lean-менеджмента в их труде. Анализируя полученные результаты, было выявлено, что 36 % сотрудников коммерческого банка (преимущественно руководящий аппарат) считают, что внедрение принципов бережливого производства повлечет за собой сокращение численности персонала, которое может достигнуть 30 %. Около 64 % считают, что вначале необходим поиск возможных способов создания новых рабочих мест через расширение производства. Проведенное исследование показало, что 93 % банковских работников беспокоит угроза потери работы. Данный специфический фактор, связанный с работой, приводит к непродуктивной психической напряженности, эмоциональным срывам, нетерпимости, стремлению любым способом снизить травмирующую силу напряженности. Это часто приводит к преждевременному утомлению, снижению внимания, ухудшению показателей самочувствия, активности, и, как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы, что в конечном итоге также может привести к потере работы. Обучение персонала принципам бережливого производства является важной задачей, особенно в начале процесса преобразования производства в бережливое, поскольку работникам сложно отказать от традиционных взглядов на организацию производства. Результаты анкетирования показали, что у большей части сотрудников значителен общий стаж работы в банковской системе – свыше 10 лет трудятся в банковской системе – 70 % и свыше 5 лет работают в банковской системе 30 % персонала. Бережливое производство предъявляет особые требования к персоналу. При увеличении спроса резко увеличивается нагрузка на чле-

нов команд. В связи с этим, чтобы не остановить поток создания ценности каждый работник бережливого производства должен быть профессионалом в смежных областях и очень надежным исполнителем. Важный момент, касающийся традиционного подхода к организации работы офиса, заключается в том, что, как правило, отдельный сотрудник компании является носителем 80 % знаний о том или ином процессе. Это может стать причиной проблем, если этот работник заболел, уехал в отпуск или по делам, перешел на другую работу или уволился. В этих случаях работу невозможно завершить. Исследование показало, что высокий уровень банковской специализации затрудняет комплексное решение проблем ввиду узкой сферы ответственности. Наше исследование показало, что этот фактор характерен для 85 % работников коммерческого банка. Узкая специализация персонала и концентрация знаний у одного или нескольких человек могут представлять собой серьезные препятствия для развития компании. 60 % респондентов согласно продолжить обучение в этом направлении, чтобы хорошо разбираться в экономических вопросах и принимать самостоятельные решения. Кроме того, когда у руководителей нет необходимых знаний (они плохо разбираются в том или ином процессе), они не могут дать поддержку своим подчиненным, эффективность организации ставится под угрозу. Информационная визуальная система в любой период времени дает четкое представление о ходе потока сознания ценности, тем самым позволяет создать прочную систему мотивации работников, адекватно увязывающую результаты их работы и размер вознаграждения. Сотрудников необходимо поощрять за изготовление их производственной ячейкой конкретного продукта, который «вытягивается» клиентом. Система мотивации работников при бережливом производстве стимулирует те действия работников, которые нацелены на непрерывное движение ценности по потоку, на исключение при этом всех возможных потерь.

Таким образом, на наш взгляд, в построение бережливого производства в финансово-кредитных учреждениях должны быть заложены постоянные идущие непосредственно от членов коллектива инициативы, направленные на снижение потерь. Если сотрудники не будут уверены, что их предложения по совершенствованию производства не приведут в конечном итоге к их же сокращению, то бережливое производство реализовать будет крайне сложно. Ликвидация страха потери работы – основа всего бережливого производства. По нашему мнению, чтобы этого избежать после одномоментного сокращения, персоналу необходимо гарантировать то, что сокращения больше не будет. Ведь бережливая система может процветать только в атмосфере доверия, когда каждый знает, что со всеми поступают честно и все острые моменты решаются с требуемым гуманизмом.

Ключевой фактор успеха при внедрении концепции бережливого производства в коммерческом банке, а также для сохранения достигнутых результатов – непрерывное, ежедневное совершенствование.

Список литературы

1. Брайан Маскелл. Практика бережливого учета / Брайан Маскелл, Брюс Баггали. – М. : ИКСИ, 2010. – 384 с.
2. Вумек Джеймс П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / П. Вумек Джеймс, Т. Джонс Даниел. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 256 с.
3. В Западно-Сибирском банке Сбербанка России внедряют lean-технологии. – Режим доступа: http://www.sbrf.ru/tyumen/ru/press_center/tb_all/tb_archive/?id114=10540, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
4. В ЦБУ Приорбанка внедрена система бережливого производства LEAN. – Режим доступа: <http://www.priorbank.by/r/news/bank/101801/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
5. Джордж Л. М. Бережливое производство + шесть сигм: Комбинируя качество шести сигм со скоростью бережливого производства / Л. М. Джордж ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 360 с.