



группа компаний
Юриспруденция Финансы Кадры

Научно-образовательный институт развития профессиональных компетенций и квалификаций Финансового университета

БЕРЕЖЛИВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В БАНКЕ: ОТ ЗНАНИЙ К ПРАКТИКЕ



Москва, 2016

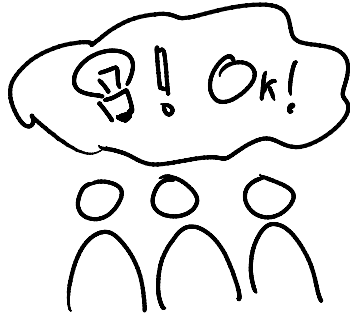
*«Я очень люблю учиться,
но не люблю, когда меня учат»
Уинстон Черчилль*



Банки сталкиваются с проблемами, специфическими для их вида деятельности:

1. Неравномерность загрузки в течение дня, недели и месяца. Обработка запросов клиентов происходит в реальном времени.
2. Большая вариативность различных типов заявок и функционала, выполняемого одним сотрудником, требует высокой квалификации персонала и сложных систем контроля рабочего времени сотрудников.
3. Большая текучесть персонала приводит к нестабильности работы системы в целом.
4. Барьеры между «фронтом» и «бэком» приводят к сложности проведения проектов по улучшениям.
5. Оптимизация банковских процессов затрагивает автоматизацию и доработку программного обеспечения, что требует большого количества времени и ресурсов.
6. Многие бизнес процессы банков «зажаты» в рамки регулируемыми органами и требованиями ЦБ, что не позволяет гибко изменять процессы и регламенты.
7. Основная статья затрат в банковских процессах – снижение уровня качества обслуживания клиентов и потери производительности сотрудников.

Бережливый менеджмент состоит из двух компонентов



Культура непрерывных улучшений

Организация системы регулярных проектов по улучшениям, проводимых сотрудниками компании



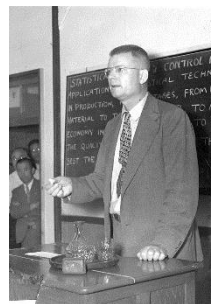
Методики повышения эффективности

Набор практических инструментов, форм документов и принципов для разных видов бизнес-процессов



Создание конвейера

Генри Форд



Управление качеством

Эдвард Деминг



Производственная система Тойота

Таичи Оно



Научная организация труда

Алексей Гастев

Инструменты анализа процессов: Карты потока создания ценности для сквозных бизнес-процессов, диаграммы процессов для детального исследования процессов, Hads-off maps для отслеживания информационных и материальных потоков, FMEA-анализ для анализа коренных причин ошибок, матрицы продукт/операция

Инструменты улучшения процессов: А3 мышление и методики проведения мозгового штурма, система подачи кайдзен-предложений, проекты по циклу DMAIC.

Инструменты управления загрузкой: Выравнивание загрузки и визуализация процесса выравнивания (хейдзунка, канбан-задания и канбан-доски), организация гибкого рабочего дня с изменением функционала сотрудников в пиковые нагрузки.

Инструменты управления и контроля: Статистическое управление количеством ошибок и рисков (контрольные карты Шухарта), доски результативности, система каскадирования стратегических целей Хосин Канри, разработка SLA (соглашений об уровне сервиса).

Обучение и ввод сотрудников в должность: Система обучения на рабочем месте (TWI), методы наставничества seat-in, стандартная работа.

Проектирование новых сервисов и процессов: Применение теории очередей для расчетов показателей процессов. Инструменты DFSS для разработки процессов и реализации новых банковских продуктов.

Основная идея бережливого производства — найти и сократить **потери** в бизнес-процессах.

Потери — это любые операции в процессе, которые не приносят ценности для клиента. Это время и затраты, за которые клиент не стал бы платить деньги при прочих равных характеристиках продукта или услуги.

Ценность — это полезность, присущая продукту с точки зрения клиента, и находящая отражение в цене продаж и рыночном спросе.

Пример: Придя в поликлинику вы тратите время на регистрацию, оплату, ожидание в очереди, ждёте пока врач напишет рецепт и заполнит карту. И вы платите за весь этот процесс, хотя хотели бы заплатить только за сам осмотр и консультацию врача. Итого в процессе оказывается до 94% процентов потерь.

Регистратура

Касса

Кто последний?

Доктор,
у меня болит голова!

Выпейте
Анальгин

6 минут

5 минут

19 минут

2 минуты

ИТОГО: 30/32
~94 % потерь

Проект в отделе сопровождения операционной деятельности

Цель проекта: Сокращение количества возвратных циклов, в связи с некомплектностью документов между фронт-линией и бэк-офисом.

Применяемые инструменты: Анализ процесса, построение карты процесса, ликвидация шагов, не добавляющих ценность (автоматизация и пересмотр регламентов службы безопасности банка). Выравнивание загрузки сотрудников отдела (разработка стандартной работы и визуальной системы управления). Модернизация системы обучения сотрудников фронт линии, разработка системы встроенного качества (на основе Парето анализа причин возвратных циклов).

Проект в отделе валютного контроля юридических лиц

Цель проекта: Повышение производительности отдела. Встраивание нового банковского продукта в существующие процессы.

Применяемые инструменты: Анализ процесса, построение карты процесса, ликвидация шагов, не добавляющих ценность. Разработка математической модели отдела с использованием теории очередей, расчёт и перераспределение функционала сотрудников. Создание системы работы с пиковыми нагрузками (перераспределение функционала сотрудников), реализация визуального управления процессами.

Инфраструктурные проекты

Разработка методики проведения проектов по улучшениям и развёртывания проектных команд в регионах, реализации стратегии операционной функции банка по методике Хосин Канри, создание портала кайдзен-предложений, внедрение инструментов 5S.

Обучение инструментам бережливого менеджмента (базовая программа)

- Программа «Бережливый менеджмент» предназначена для широкой аудитории слушателей.
- Программа включает в себя учебные блоки, которые могут варьироваться в зависимости от потребностей учебной группы.
- Каждый блок включает в себя теоретическую и практическую часть.
- Практическая часть может быть представлена в виде симуляций и бизнес-игр (сокращенный вариант) или в виде упражнений и кейсов на реальных площадках компании-заказчика (расширенный вариант).
- Получив необходимый набор знаний и практических навыков, топ-менеджмент и сотрудники могут самостоятельно внедрить в компании инструменты бережливого производства либо пригласить для дальнейшей работы по внедрению наших специалистов

Решение конкретных проблем. «Классический консалтинг»

- Постановка или выявление конкретной проблемы
- Подбор необходимых инструментов бережливого менеджмента
- Внедрение инструментов бережливого менеджмента в компании (выполняется совместно с консультантами)

Глобальные проекты Внедрение системы в Банке

- Диагностика бизнес-системы предприятия
- Выявление узких мест
- Проведение стратегической сессии для постановки целей по улучшениям с топ-менеджерами
- Подбор необходимых инструментов бережливого менеджмента
- Проведение практических тренингов для сотрудников компании (программа разрабатывается индивидуально под задачи компании)
- Проведение пилотных проектов
- Внедрение инструментов бережливого менеджмента в компании (выполняется совместно с консультантами)
- Создание внутреннего отдела по улучшениям в Банке.

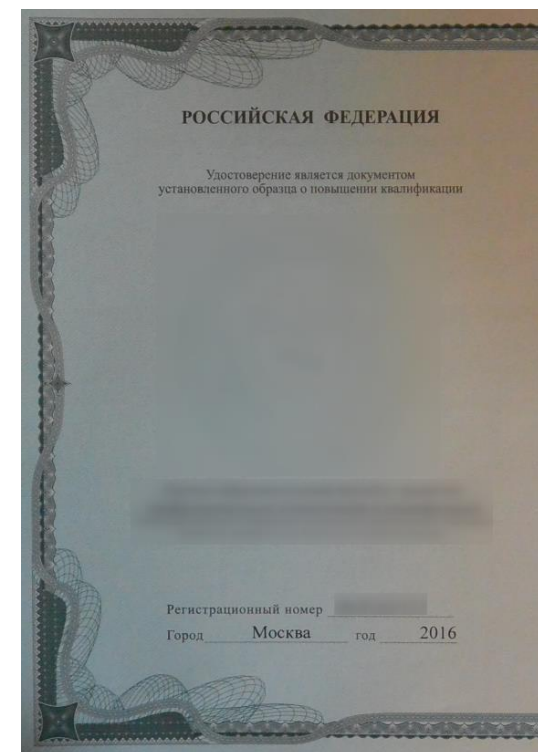
Состав программы

В программу входят: услуги лектора по проведению учебных семинаров, проезд лектора к месту проведения занятий, электронные раздаточные материалы, проведение деловых игр. По результатам обучения выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Пример базовой программы.

Программа может быть изменена под нужды и потребности заказчика

Учебный модуль	Длительность
Основы бережливого менеджмента	2 уч. дня
Методы структурированного решения проблем	2 уч. дня
Всеобщее управление качеством	1 уч. день
Всеобщее управление потоком	2 уч. дня
5С в офисе	1 уч. день
Внедрение бережливого менеджмента в Банке	1 уч. день
День деловых игр и симуляции банковских процессов	1 уч. день



...Узнала новые инструменты по анализу бизнес-процессов. Получила свежий взгляд (со стороны) и структурирование знаний в области управления качеством. Отличная игровая форма проведения семинара помогла запомнить теорию и разобраться в тех инструментах, которые не применяла до этого на практике. Не хватало бейджиков с именами для слушателей. Спасибо за отличный тренинг!

...Понравился подход донесения информации. Не только «сухие» теоретические данные, но и примеры применения их на практике. Игры, видео, задачи. Запомнилось, всё что понравилось! А понравилось многое. Информация доступна и понятна. Верно, вопросы будут возникать при самостоятельной реализации, но сейчас всё хорошо. Больше командных игр. Обучение для большего количества сотрудников. Те, кто с этим не связаны, не понимают...

...Удалось практически окончательно систематизировать свои знания с учетом уже пройденного пути по внедрению Lean в АОД. Теперь я четко представляю какие инструменты улучшений могу рекомендовать своим коллегам. Тренинг безусловно повышает самооценку, повышает личную мотивацию. При этом возникает много вопросов, как лучше замотивировать своих сотрудников и первых руководителей, чтобы они увидели преимущества погружения в наши проекты. Спасибо!

...Очень четко, понятно, структурировано, Роман и Наталья - очень приятные, разбирающиеся и любящие свою работу люди. Атмосфера рабочая. На данный момент запомнилось всё, особенно метод построения карты потока создания ценности и практическая часть. В данном курсе очень много внимания было уделено одному примеру – «Открытие счетов», хотелось бы в дальнейшем более обширно подойти к примерам...

ГК «ЮФК» работает на рынке с 1998 года и имеет большой положительный опыт оказания консалтинговых услуг.

Клиентская и партнерская база компании включает в себя широкий круг организаций, принадлежащих к различным сферам экономики и имеющих различную организационно-правовую форму.

Все сотрудники практики «Бережливое производство» обладают практическим опытом ведения проектов и обучения более 5 лет.

Наши клиенты и партнеры



Контакты



Группа компаний «Юриспруденция Финансы Кадры»
123007, 2-ой Хорошевский проезд, д. 9, корп. 2, Москва
Тел./факс: +7 (495) 287-16-75
www.uf-k.ru

НОИ РПКК Финансового университета
123995, ул. Олеко Дундича, д. 23, корп. 1, Москва
Тел.: 8(499)144-75-01
<http://finprofessional.ru/>

