



**Производственная система
с эффектом цунами**

В письме Г.О. Грефа каждому сотруднику Сбербанка от 11 декабря 2009 года говорится, что одно из важнейших достижений Сбербанка России — разработка и внедрение производственной системы Сбербанка. «Это не просто инструмент успешной работы — говорится в письме, — это наша идеология, философия новой жизни и корпоративной культуры банка. Радикально изменена вся схема нашей работы с персоналом: тестирование, подготовка, переподготовка и управление результатами деятельности сотрудников».

О том, что представляет собой проект «Производственная система Сбербанка», о принципах управления и корпоративной культуре, а также о наиболее значимых достижениях банка — в интервью Александру Агееву управляющего директора Сбербанка России — директора департамента реализации ПСС и банковских процессов Юлии Александровны Айзуп.

Сбербанк является лидером в банковском секторе российской экономики. Как бы Вы охарактеризовали банковскую культуру в России и мире?

Если говорить о российских банках, то явно видно, что в последнее время они повернулись лицом к клиенту. Каждый отечественный банк старается максимально удовлетворить запросы клиента, потому что конкуренция сегодня достаточно высока.

ряем производственную систему Сбербанка, и результаты есть. По итогам 2010 года повышение производительности труда составило 20–30 процентов, для клиентов существенно сократилось время ожидания в очереди.

Каковы основные достижения Сбербанка в 2010 году?

Одно из важнейших наших достижений — разработка и внедрение производственной систе-

ществом. С ее помощью мы сможем сделать наш банк современным и повысить качество сервиса до мирового уровня.

Обучение сотрудников банка проходит в соответствии с новыми требованиями к предоставлению банковских услуг в целях максимально эффективной организации процесса обслуживания клиентов, его упрощения.

Но в банковском секторе вы первые?

Мало кто в этом секторе решается на столь масштабные изменения. Очень важно, чтобы сотрудники поняли смысл преобразований и активно включились в процесс. Это именно то, чего компания Toyota добилась на своих заводах и чего хотим добиться мы.

У нас довольно большая группа активных агентов преобразований. Это сотрудники, непосредственно задействованные в производственной системе, развивающие эту систему и в Москве, в том числе в центральном аппарате, и в территориальных банках. Они помогают другим осмыслить нашу философию.

Агенты рассеяны по подразделениям?

Да, кроме того они формируют инфраструктуру, ездят по стране и учат других.

Производственная система Сбербанка строится на трех ключевых принципах изменений: процесса, мышления сотрудников и изменений в управлении.

Для нас ориентация на клиента тоже очень важна, и это не просто слова, а способ ведения бизнеса.

Банковский сектор в нашей стране продолжает развиваться: если раньше в некоторых регионах был представлен только Сбербанк, то сегодня и другие банки открывают свои филиалы по всей стране.

Что касается процессов и технологий, тут нам, безусловно, предстоит еще многое сделать. Сегодня в Сбербанке происходят очень большие изменения в соответствии со стратегией, рассчитанной до 2014 года. Мы уже два года внед-

мы Сбербанка, которая строится на трех ключевых принципах изменений: процесса, мышления сотрудников и изменений в управлении. Она позволяет существенно повысить производительность труда за счет устранения потерь. В минувшем году программа была развернута в розничной сети и обслуживании малого бизнеса, а также бухгалтерских подразделениях, начался процесс ее интеграции в другие сферы деятельности Сбербанка.

По итогам 2010 года можно с уверенностью сказать: производственная система Сбербанка стала нашим конкурентным преимущ-

Цунами инноваций?

Да, пожалуй. После того как проект полностью готов, мы передаем его, например, в розничный блок, где его развивают. Часть команды — агентов преобразований — мы оставляем на проекте, а часть переводим на другой проект.

И сколько таких агентов в Сбербанке?

Мировая практика показывает, что агенты преобразований должны составлять 1 процент от общей численности сотрудников. Для нас 1 процент — это примерно 2,5 тысячи человек. Сегодня их около 700 человек. В следующем году мы планируем увеличить эту цифру вдвое, и в обозримом будущем численность агентов достигнет мирового стандарта.

У этих людей есть какие-то особенности, скажем возраст, зарплата, стимулирующие схемы?

Ключевое значение имеет возраст, но не физиологический, а, я бы сказала, возраст души. Агенты должны быть энтузиастами, должны разделять философию банка и быть очень хорошо подготовлены и обучены. В Сбербанке вообще работают универсальные специалисты: сегодня они в бухгалтерии, завтра — в корпоративном блоке, послезавтра — в хозяйственном блоке. Мы постоянно обучаем сотрудников — проводятся многочисленные тренинги разного уровня: для руководителей департаментов, отделов и отделений, для тех, кто будет внедрять эту программу, и для тех, кто будет в ней участвовать. Кроме того, мы, например, выпускаем пособия «Сделай сам». Те, у кого есть какие-то вопросы, могут воспользоваться пособием, чтобы узнать, что мы предлагаем для оптимизации.

Кто обучает на тренингах?

С производственной системой Сбербанка участников тренингов знакомят наши тренеры и внешние. Если нужно провести специальный тренинг, привлекаем из-

вестных людей со стороны, в том числе зарубежных гуру.

Важно, чтобы первое лицо и топ-менеджеры были вовлечены в процесс преобразований и разделяли его цели. Если, например, руководитель территориального банка или отделения в каком-то городе не участвует в преобразованиях, проводить их бессмысленно. Можно обучать, пытаться что-то изменить, но, как только мы уйдем, все вернется на круги своя. В тех компаниях, где внедряли систему и у них не получилось (а такой опыт мы тоже изучали), первое лицо недостаточ-

Добиться эффективности можно только в том случае, когда руководитель даже самого высокого уровня не оторван от земли.

но внимания уделяло процессу преобразований. Герман Оскарович Греф рассматривает внедрение новой производственной системы как стратегический приоритет банка, он постоянно в курсе событий, везде вместе с нами.

Добиться эффективности можно только в том случае, когда руководитель даже самого высокого уровня не оторван от земли. Если такой руководитель не знает, чем занимаются операционисты, какие в банк приходят клиенты, бесполезно что-то менять. «Иди и смотри» — вот принцип, который активно пропагандируется в Сбербанке. Наше руководство регулярно посещает точки продаж. Сначала нужно во всем разобраться, во все вникнуть и только потом можно что-то менять, иначе это просто «не летает».

Что представляет собой система 5s?

5s для офиса — это как организовать эффективное рабочее место. Можно прочесть книгу Томаса Фабрицио и Дона Теппинга, в ко-

торой излагаются принципы бережливого производства. Дорога к такому производству начинается с рабочего места. Что Вы сейчас видите у меня на столе?

Очень аскетичный стол.

Рабочий. Все устроено так, чтобы мне было удобно и не приходилось делать лишних движений. Если есть порядок на столе, будет порядок и в голове. Мы уделяем этому много внимания. 5s — очень хорошая система, хотя некоторые к ней относятся скептически, считают, что делают важную работу и им некогда наводить порядок на рабочем месте.

Зачем нож точить, когда можно и так хлеб нарезать?

Да, мол, у меня и так все прекрасно. Конечно, в своем бардаке в конце концов найдешь все, что нужно. А если завтра ты заболеешь? Мы приняли этот стандарт, и сейчас идет пилотная программа в четырех подразделениях. Многие региональные подразделения Сбербанка занялись этим по собственной инициативе, используя наши рекомендации.

В рамках программы мы рассматриваем свои подразделения как внутренних клиентов. Понятие «внутренний клиент» в России не особенно распространено. Внешние клиенты — это понятно, это те, кто приходит к нам в банк. А то, что мы все друг для друга внутренние клиенты, пока непривычно.

В любой компании преобразования начинаются с команды топ-менеджеров. Нужно показывать личный пример. Если сотрудники банка не прониклись нашей философией, синергетического эффекта не будет. Технологию можно скопировать, а корпора-

тивную культуру — нет. Мы изучаем опыт компаний, добившихся серьезного прорыва в мире. Всех их объединяет высокая корпоративная культура. А сформировать высокую корпоративную культуру в компании — это не просто поменять технологию. Надо, чтобы люди разделяли корпоративную

Если есть порядок на столе сотрудника, будет порядок и в его голове.

философию, а следовательно, они должны понимать, что происходит в банке. Поэтому мы стараемся максимально донести информацию до сотрудников разными способами. Это и встречи, и ежемесячные письма президента, и «Доброе утро, Сбербанк» — то, что мы каждое утро рассылаем по всей стране, — и еженедельный дайджест, и портал.

По каким критериям Вы оцениваете корпоративную культуру?

Каких-то оцифрованных критериев сегодня не существует. Мы регулярно проводим опросы, по которым можно сделать определенные выводы, например, о том, что в банке растет процент вовлеченности. Биржа идей начиналась с нуля, а сегодня уже половина сотрудников участвуют в создании инноваций, активно вовлекаются в процесс. Если вы решили проводить изменения в организации, надо не просто призывать людей на баррикады — они постоят-постоят, да и разойдутся, а убедить их в том, что эти изменения возможны только при их участии.

Группа топ-менеджеров Сбербанка участвовала в обмене опытом между двумя компаниями по внедрению систем бережливого производства: производственной

системы Сбербанка (ПСС) и бизнес-системы Алкоа (ABS). Каковы результаты первого этапа внедрения этих систем?

Есть много общего между производственной системой Сбербанка, как совокупностью банковских процессов и процедур, построенных на принципах посто-

янного улучшения и оптимизации, и системой Алкоа. Это выражается в нашем стремлении к исключению действий, не создающих ценности ни для клиентов, ни для бизнеса. Как Сбербанк, внедряющий ПСС, так и Самарский метал-

лургический завод, использующий инструменты ABS, сумели достичь в минувшем году впечатляющих результатов в части улучшений показателей себестоимости, скорости и качества обслуживания.

Однако уже на первых этапах внедрения очевидно, что основной движущей силой обеих систем являются люди. Именно вовлеченность сотрудников в процесс изменений позволяет не только достичь успехов в применении инструментов оптимизации, но и создать систему постоянных улучшений, избежать затухания эффекта от внедрения систем.



Расскажите о проекте «Биржа идей».

По итогам 2010 года наши инноваторы принесли банку около одного миллиарда рублей экономии. Эти инновации в основном направлены на совершенствование процессов. Приведу пример: если каждое отделение Сбербанка экономит в месяц пачку бумаги, мы сохраним гектары леса. Сейчас мы переходим на электронный документооборот — так удобнее и быстрее.

Технологию можно скопировать, а корпоративную культуру — нет.

Наша «Биржа идей» — это ресурс на портале, доступный сотрудникам. Каждый из них может зарегистрироваться и подать идею. Затем с этой идеей работает группа экспертов выше уровнем. Люди получают возможность быть услышанными. Кроме того, «Биржа идей» дает прямой доступ к профессиональной экспертизе, позволяет получить оценку предложений от специалистов или других сотрудников. Такой прямой контакт ломает сложившиеся организационные барьеры, позволяет быстро и эффективно работать над своим предложением, что было воспринято коллективом положительно. Как результат — около 50 процентов сотрудников зарегистрированы в нашей «Бирже идей». Мы очень дорожим этим инновационным сообществом и оказываем его участникам необходимую поддержку. Мы понимаем, что в конечном итоге именно активные, профессиональные сотрудники являются основным конкурентным преимуществом в современных условиях.

В Сбербанке существует институт экспертов?

Да. Мы проводим конкурсы для экспертов, у нас есть рейтинг экспертов. А наиболее активные и инициативные инноваторы вносятся в кадровый резерв. Не важно, где человек работает —

в Москве, Магадане или Калининграде. Если у него светлая голова, есть потенциал и желание расти и развиваться, мы должны предоставить ему такую возможность.

Получается, что основной критерий включения в резерв — это все-таки инновационная активность?

Критерии разные, но инновационная активность очень важна — если сотрудник, даже

очень умный, ничего не хочет, ни к чему не стремится, а просто выполняет свою рутинную работу, он не попадет в резерв. Кроме этого кандидат на включение в кадровый резерв должен обладать и некоторыми другими качествами, например умением управлять людьми, быть обучаемым. Но самое главное — желание развиваться. Я регулярно встречаюсь с высокопотенциальными кандидатами, беседую с ними об изменениях в банке, спрашиваю, что бы они мне предложили, чего бы они хотели.

Вы упомянули, что в банке только агентов преобразований 700 человек. Какова же тогда численность кадрового резерва?

Резерв у нас многочисленный, и он все время пополняется.

А кого исключают из резерва?

Тех, кто становится неэффективен. Но пока у нас не было таких прецедентов. Были случаи, когда люди из резерва уходили на повышение в другой блок, и это нормально.

А если отразить «Биржу идей» в цифрах?

Цифры потрясающие. Сегодня насчитывается почти 50 тысяч идей, процент внедрения — около 7 процентов, а мировая практика — около 5 процентов. В 2011 году

мы планируем модернизировать биржу идей, этот рабочий инструмент, который, во-первых, дает возможность внедрять инновации и получать экономический эффект, а во-вторых, позволяет контролировать состояние системы, отслеживать реакцию на нововведения. Жалобы клиентов — это сигнал. Значит, что-то сделали не так.

Мы сделали на портале банка своеобразный светофор: три кнопки — зеленая, желтая и красная. Нажав на зеленую кнопку, клиент, сотрудник или акционер могут внести предложение. Желтая кнопка — это форум. Нажав на красную кнопку, можно пожаловаться. Обратная связь очень важна, потому что позволяет процессы и продукты адаптировать под клиентов, чтобы им было удобно. Именно клиент стоит во главе угла, а мы должны его обслуживать. И если он чем-то недоволен, мы обязаны знать, чем именно. Сбербанк — сервисная компания и зависит от своих клиентов. Активных людей, которые поделятся идеями и будут обсуждать тему, да и просто пожалуются, не так много. И это надо ценить.

Радует то, что в последнее время мы стали получать больше благодарностей от клиентов. Люди замечают, что наши офисы меняются. Хотя мы понимаем, как много еще предстоит сделать.

На основании чего у вас сложился такой подход — книги, семинары, тренинги, опыт, общение с коллегами?

Все вместе. У нас сформирована команда топ-менеджеров, в которую вошли и те, кто пришел из других компаний. Они принесли новое знание, инициировали обмен знаниями внутри банка. Мы посещаем ведущие компании мира, приглашаем лучших тренеров для обучения, работаем с консультантами. В результате сформировалось представление о том, куда сегодня надо двигаться.

А какой зарубежный банк стал для вас образцом?

У меня, пожалуй, нет идеала. Коллеги ездили в Швецию, Турцию, США, Южную Африку, изучали зарубежный опыт. Не грех было бы перенять опыт у этих банков. Когда кто-то делает что-то лучше, чем ты, не стыдно спросить, как он это делает, какие у него принципы и идеи.

Банки из топ-10 не скрывают свои ноу-хау? Они открыты в общении?

До известного предела. Но мы не собираемся ничего копировать — это практически невозможно. Надо все поднимать с нуля, используя полученные знания. Плюс еще приходится учитывать российский менталитет: то, что «летает» в Америке или в Англии, не обязательно «полетит» в России. Но общие ключевые положения везде одинаковы, просто нужно понимать, как их «вживлять» в нашу действительность. Это очень важный психологический момент. Процесс преобразований в Сбербанке только начинается, и мы, безусловно, будем лидерами, я в этом абсолютно уверена. У нас огромный потенциал.

Как в вашей концепции позиционируется управление рисками в банковских процессах?

Управление рисками — это очень ответственная работа. У нас создан департамент по рискам — если банк не учитывает риски, он очень быстро погибает. Лет пять тому назад хитом был риск ликвидности, у банков постоянно не хватало средств. Тогда все говорили только о нормативе по достаточности капитала. Случился кризис, и все заговорили о кредитном риске, начались дефолты. Следующим хитом, возможно, будет операционный риск, тот, о котором сейчас начинают говорить. Показатель профессионализма для банка — умение качественно управлять рисками, потому что они могут свести на нет любую стратегию. Сбербанк — очень консервативный банк, в том числе с точки

зрения управления рисками. И наши многочисленные вкладчики, которые с нами уже много лет, знают об этом.

Стали бережливыми?

Именно. Главное — все эти концепции использовать грамотно. Задача высшего руководства — сделать так, чтобы все было гармонично и сбалансированно, без перекосов и не только в показателях, а вообще в работе банка.

Следует учитывать российский менталитет: то, что «летает» в Америке или в Англии, не обязательно «полетит» в России.

Чего, на Ваш взгляд, не хватает российскому Бережливому Руководству?

На мой взгляд, современных российских менеджеров высшего и среднего звена характеризует оторванность от реальных процессов и стиль руководства, связанный с недостаточным вовлечением сотрудников в систему преобразований. Зачастую корпоративная культура и система мотивации российских компаний не поощряют инициативность сотрудников.

Поэтому мы активно пропагандируем принцип «Иди и смотри», когда руководители регулярно посещают подразделения банка и наблюдают за наиболее загруженными участками работ. Данный инструмент позволяет выявить потенциал улучшений в работе, построить взаимоотношения, ориентированные на «внутреннего клиента», а главное, показав положительный пример, вовлечь сотрудников в инновационную деятельность.

Использует ли Сбербанк опыт других российских банков в процессе трансформации своей производственной системы?

Ни один российский банк, насколько мне известно, не делал ничего подобного.

Людей из компании Toyota не приглашали?

Наши топ-менеджеры побывали в компании Toyota, познакомились с Toyota Production System. Впечатление у них осталось очень хорошее. В 2011 году мы планируем еще один визит либо в Японию, либо в США. Кроме того, мы ездили на Alcoa. Меня всегда в первую очередь интересует, какие сложности возникали в процессе работы, какие ошиб-

ки были допущены. Ведь о том, как все хорошо, можно в литературе почитать.

И что интересного для себя Вы нашли на Alcoa?

У них система работы с инновациями построена так же, как у нас.

Тот же биржа идей?

Биржей это не называется, но по сути то же самое. Разница в том, что там производство, а у нас — сервисная компания.

Представим себе, что по совету экономистов в Сбербанке установили такую процентную ставку, что клиенты побежали в другие банки. Вы принимаете участие в решении подобных вопросов? У Вас есть право вето?

Банк — это организация, которая управляется коллегиально. Никто не может принимать решения единолично. У нас есть комитеты по корпоративному блоку, по розничному блоку, где и обсуждаются соответствующие вопросы. Если Сбербанк — это организация, ориентированная на клиента, мы должны отдавать себе отчет в том, что не всегда наши решения должны давать сиюминутную выгоду.

ПЭС 10274/28.12.2010