

Конспект интерактивного курса компании «Банк Санкт-Петербург»

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ:**

**Как сделать свою работу лучше и потратить на это меньше времени и сил**

### **1. Повышение экономической эффективности**

С начала индустриализации управленцы и инженеры всех стран стремились повышать эффективность своих предприятий. Более чем за 100 лет появились десятки управленческих школ. В основе большинства из них лежало стремление к **рациональному использованию ресурсов**.

Американский инженер Фрэнк Гилберт однажды заметил, что каменщик, который возводил стену, постоянно **совершал лишнее действие**: он наклонялся, чтобы взять следующий кирпич. Фрэнк предложил складывать кирпичи на тумбу рядом с рабочим — элементарное решение привело к почти **трехкратному увеличению скорости** и к снижению усилий. От этого выиграл и **бизнес**, и сам **каменщик**.

**«Как мне сделать свою работу лучше, при этом потратив меньше времени и сил?»** — вопрос, которым мы все задаемся и сейчас. В этом курсе вы узнаете несколько способов, которые помогут вам найти ответ.

Одна из главных концепций повышения эффективности появилась в послевоенной Японии, где начинала активно развиваться автомобильная промышленность, а именно в компании Тойота.

Концепцию можно описать цитатой японского инженера Тайити Оно: «Все, чем мы занимаемся, — это следим за **временем между размещением заказа потребителем и получением денег** за выполненную работу. Мы сокращаем этот промежуток времени, **устраняя потери, которые не добавляют ценности**».

Устранять потери в рабочих процессах — это то, что **каждый из нас** может делать на своем рабочем месте. Сотрудник может сделать свою работу одновременно и **продуктивнее**, и **проще**.

Повышение эффективности для компании — это **повышение прибыли**, а для сотрудников — не только **упрощение работы**, но еще и **возможность для самореализации**.

Каждому сотруднику на своем месте виднее, как улучшить свою работу, сделать ее быстрее и проще, повысив качество сервиса для клиента. Задача повышения эффективности выполняма **только общими усилиями**, то есть при участии абсолютного каждого сотрудника.



## 2. Визуализация процессов, картирование

«**Процесс**» — это фиксированная последовательность выполнения работ для достижения ожидаемого результата. Важно не путать это понятие с понятием «**функции**» — с работой определенного вида, которая может выполняться в разных процессах.

В разных процессах многие функции совпадают, однако наши действия будут зависеть от конечной цели: если мы сажаем дерево, то нужно копать глубоко и располагать ямки дальше друг от друга, ведь деревьям потребуется больше места со временем. Если кустарник – можно не тратить лишние силы на ямки, а сажать их можно ближе друг к другу.

Иными словами, не всегда можно улучшить отдельную функцию (как в случае с каменщиком Фрэнка Гилберта), нужно **смотреть на процесс**. В любом случае первое, с чего нужно начинать оптимизировать свою работу — это **визуализировать ее**. Только когда вы разложите работу на последовательность действий, то вы увидите, что и как можно сделать по—другому.

Карта процесса помогает найти и ответ на важнейший вопрос: **«А делаем ли мы то, что важно для клиентов или то, что важно для нас?»**. Задача компании и каждого сотрудника — **избавиться от лишних действий**, а те, которые необходимы и создают ценность для клиента, — выполнять **максимально эффективно**. Ведь клиентам неважно, сколько мы тратим времени и сил, чтобы готовить для них выписки, им неважно, сколько человек готовят для них новую дебетовую карту или одобряют кредит. Им важно **получить качественный сервис**. А нам, сотрудникам банка, нужно стремиться упрощать свои рабочие процессы — делать свою работу быстрее, затрачивая при этом меньше усилий.

Карта процесса — инструмент, который помогает справиться с этой задачей. На карте можно зафиксировать все действия и **увидеть проблемные места**. Когда карта готова, на ней можно цветом отметить обязательные действия и действия, добавляющие и не добавляющие ценность:

Красным обозначаются **бессмысленные действия, которые не добавляют ценности**;  
Желтым — действия, **которые не добавляют ценности, но необходимы для достижения результата**;  
Зеленым — действия, **которые создают ценность для потребителя**.

Чем больше на карте будет зеленых мест и чем меньше красных и желтых, тем лучше.

Давайте для примера разберем простой рабочий процесс. Петр — сотрудник банка. Раз в неделю он готовит отчет для ЦБ. Чтобы подготовить отчет, он ищет все одобренные комитетом крупные сделки за предыдущие дни. Это занимает 20 минут. Потом он готовит отчет за 5 минут. После этого он отправляет документ на печать и идет 3 минуты к принтеру, чтобы его забрать. Коллега Петра Анна работает рядом с принтером, и каждый раз Петр разговаривает с ней хотя бы 10 минут. Получается, что Петр тратит на процесс примерно 40 минут.



Как можно улучшить процесс? Информацию о сделках можно сразу заносить в таблицу по мере поступления протоколов, и тогда в пятницу **не придется их собирать за все дни**. Петру регулярно приходится печатать документы, поэтому принтер можно поставить рядом с ним. Так он будет **быстрее забирать документы** и не будет **отвлекаться на разговоры с Анной**. Весь процесс работы займет **не 40 минут, а всего 9**.

Если вы избавитесь от таких, казалось бы, незначительных перемещений, как поход к принтеру или на совещание, которое можно провести в онлайн, вы сможете **сохранить время для действительно важных задач**. Помочь с организацией рабочего пространства может **диаграмма «спагетти»**. Она визуально представляет перемещения сотрудников в процессе выполнения работы.

Работать с диаграммой просто — на схему рабочего помещения с обозначенными рабочими местами и оборудованием **без отрыва руки** нанесите схему передвижения сотрудника. Затем определите, какое расстояние он преодолевает, сколько тратит времени, и подумайте, как это **расстояние можно сократить**.

Найти потери в процессах поможет кросс-функциональная карта MIFA. Карта MIFA — детализированная карта, которая помогает визуализировать и исключать потери при **взаимодействии различных служб**. Карта MIFA строится по принципу блок-схемы — вы составляете четкое описание действий всех участников процесса, последовательность совершения операций и возможные варианты развития событий. Карта MIFA подскажет, как **перераспределить функции**, чтобы оптимизировать процесс. Её также можно использовать в качестве **регламента**, и на ней объяснять, кто и за что отвечает по процессу.

MIFA показывает распределение действий внутри процесса по ролям **в виде «дорожек»**. Это помогает обратить внимание на:

1. Количество переходов между ролями — если их **слишком много**, то **процесс сложный**, и можно подумать о том, как его упростить (ведь каждая передача работы от одной роли к другой — это действие, само по себе не добавляющее ценность);
2. **Ключевую роль в процессе**, от которой в большей степени зависит результат.

### 3. Анализ процессов и поиск потерь

Эффективный менеджер — это менеджер, повышающий эффективность процессов, за которые он несет ответственность. Однако, выгоду от повышения эффективности получают **и руководители, и подчиненные**: руководители **тратят меньше времени** на разборы ошибок и полностью **контролируют процессы**; подчиненные находят здоровый баланс рабочего времени и отдыха, сэкономленное время направляют на личностный рост и профессиональное развитие.

Поэтому устранение потерь — задача каждого сотрудника вне зависимости от должности, которую он занимает.



Определим виды потерь и поймем, откуда они возникают и как их найти.

1. Перепроизводство — производство товара без актуального спроса.

**Почему плохо?** Компания тратит лишние средства на производство и хранение избыточного товара, а также рискует товар не продать/использовать.

**Пример из банковской деятельности:** Выпуск пластиковых карт, которые клиенты не забирают из отделений.

2. Запасы — хранение избыточных материалов и сырья.

**Почему плохо?** Содержание материалов и сырья не создает никакой ценности для клиента, при этом компания несет издержки на аренду помещения.

**Пример из банковской деятельности:** Закупка, заказ техники, мебели, канцелярских принадлежностей “про запас”.

3. Транспортировка — любые перемещения продукции или материалов.

**Почему плохо?** Лишние перемещения отнимают время и деньги.

**Пример из банковской деятельности:** Физическая передача документов между этажами или зданиями, которые можно пересылать по электронной почте.

4. Ожидание — простои между операциями.

**Почему плохо?** Пока сотрудник ожидает завершения какого—то действия, он не принимает участие в рабочем процессе, а значит, не приносит ценности для клиента.

**Пример из банковской деятельности:** Ожидание сотрудником, пока освободится контролер и проверит подготовленные сотрудником документы.

5. Излишняя обработка — лишняя работа по созданию товара/услуги, которая не добавляет ценности для клиента.

**Почему плохо?** Определенные действия занимают время, при этом не влияют на качество товара/услуги.

**Пример из банковской деятельности:** Дублирование информации в различных отчетах.

6. Лишние движения — ненужные перемещения человека в процессе работы.

**Почему плохо?** Производительность снижается: сотрудники тратят время на поиск информации/инструментов, расходуют силы при необязательных действиях.

**Пример из банковской деятельности:** Необходимость ходить за напечатанным документом в другое помещение.

7. Дефекты или брак на производстве — это производство дефектной продукции и исправление дефектов.

**Почему плохо?** Ремонт, переделка, отходы, замена продукции и ее проверка ведут к потере времени и дополнительным затратам, а компания несет репутационные издержки.

**Пример из банковской деятельности:** Заполнение неактуальных бланков и последующие исправления.



8. Интеллект — выполнение функций, не соответствующих уровню подготовки  
**Почему плохо?** Высококвалифицированные сотрудники теряют время на выполнение простейших задач, менее квалифицированные — на задачи, которые не могут выполнить качественно или закончить вообще.

**Пример из банковской деятельности:** Консультирование клиентов по рядовым вопросам высококвалифицированными сотрудниками.

Мы определили, какие потери существуют. Теперь мы должны понять, как **найти их** в нашей компании. Один из главных инструментов для поиска проблемных мест — посещение «гемба». «Гемба» — термин из японской управленческой практики кайдзен. Это место, где **создается основная ценность для клиента** — где формируется продукция и создаются услуги. Для банка гемба может быть отделением, где обслуживаются клиенты, или колл-центром, который решает их проблемы.

Совершив такую «прогулку» по месту создания ценности, руководитель понимает, как устроен процесс и что мешает этому процессу быть эффективным.

Главные принципы Гемба:

1. Когда возникает проблема — **идите на гемба**;
2. Наблюдайте за процессом, процедурами, порядком, за всем, что **создает ценность для клиента**;
3. Примите **временные контрмеры** на месте;
4. Найдите **первопричину проблемы**, выработайте план, который позволит **её устранить**, и претворите его в жизнь;
5. **Стандартизируйте процессы**, чтобы предотвратить повторное возникновение проблемы.

Одно из отделений крупного российского банка не справлялось с очередями, время ожидания клиентов было **слишком большим**. Руководитель офиса провел наблюдение в операционном зале, после чего стало понятно, что большинство посетителей — трудовые мигранты, которые хотят заплатить за патент. Они не знают, что это можно сделать через банкомат: **интерфейс неудобный, отсутствуют информационные таблички**.

Сотрудники предприняли временное решение: развесили информацию о том, что многие операции можно выполнить без помощи операциониста через банкомат, а позже упростили интерфейс. Как итог — **очереди стали меньше**.

Руководитель, который **сидит в кабинете**, никогда не узнает, в чем корень проблемы. Прогулка на гемба помогла найти и **решить проблему**.

Когда мы обнаружили проблемы, нужно понять, почему они возникли.  
**«Пять почему»** — эффективный инструмент анализа, который помогает найти источник проблем.

Суть метода проста: найдите проблему и задайте себе вопрос «Почему эта проблема возникает?». Затем к ответу на этот вопрос задайте следующий вопрос **«Почему?»**. Задавайте этот вопрос, пока не найдете **первопричину проблемы**.

Число «пять» в названии метода условно. Выстраивая логическую цепочку, вопрос «Почему?» можно задать меньше или больше пяти раз. Главное — **найти коренную причину**.

Рассмотрим метод «5 почему» на примере крупного российского банка, описанном выше.

**1. Определите проблему**

Проблема: Клиенты не довольны обслуживанием в отделении банка

**2. Задайте вопрос, почему она возникает**

- Почему клиенты не довольны обслуживанием?

**3. Ответьте на этот вопрос**

- В отделении банка огромные очереди.

**4. Задавайте вопросы до тех пор, пока не найдете первопричину**

- Почему в банке огромные очереди?

- Операционистов мало, они не могут всех быстро обслужить

- Почему операционистов мало?

- Предполагалось, что часть операций клиенты будут выполнять через банкомат

**5. На каждом этапе возможно несколько вариантов ответа, нам нужно рассмотреть все**

- Почему клиенты не пользуются банкоматом?

- а. Клиенты не знают, что мелкие операции можно выполнять через банкомат

- б. Интерфейс неудобный, клиенты не знают, как им пользоваться

- Почему клиенты не знают, что мелкие операции можно выполнять через банкомат?

- а. Об этом нигде не сказано

- б. Банкомат неудобно расположен, клиенты его просто не замечают.

Если ответ может считаться коренной причиной проблемы, **переходите к устранению проблемы**. Коренных причин может быть несколько — решений, соответственно, тоже будет несколько. Чтобы выбрать наиболее эффективные решения в условиях ограниченных ресурсов, мы должны их приоритизировать.

У проблемных процессов, как правило, не одна причина. **«Диаграмма Исикавы»** помогает визуализировать **возможные причины** возникновения тех или иных проблем.

Чтобы построить диаграмму Исикавы, выполните несколько шагов:

1. Четко **сформулируйте вопрос** по проблеме (например, «ПОЧЕМУ клиенты недовольны обслуживанием в отделении банка?») и поместите его в поле справа;

2. Затем определите **возможные факторы**, которые приводят к этой проблеме, — например, «долго стоят в очереди», «не могут разобраться в интерфейсе банкомата» или «отсутствует навигация в отделении»;

3. **Сгруппируйте факторы** по определенному признаку (какие—то факторы могут быть связаны с работой сотрудников, какие—то относиться к работе оборудования и т.д.);

4. Запишите признаки в **поля слева**, а факторы запишите **под ними** (если возможно — в порядке убывания силы их влияния).



«Диаграмму Исикавы» невозможно составить в обратном порядке. С ее помощью нельзя выстроить логическую цепочку, которая приведет к первопричине. Однако она хорошо визуализирует текущие проблемы и структурирует факторы, которые привели к ним.

## 4. Оценка вариантов решений по оптимизации процесса

Любую проблему можно решить многими способами, каждый из которых требует разных вложений — как материальных, так и человеческих ресурсов. **Как выбрать правильный?**

**Матрица выбора решений** поможет вам расставить приоритеты. Это инструмент, с помощью которого вы сможете проранжировать все решения проблемы и определить **наиболее эффективное**.

Чтобы построить матрицу выбора решений, выполните несколько шагов:

1. Выпишите в столбец **все возможные решения**;
2. **Определите критерии**, по которым вы будете оценивать решения;
3. **Оцените значимость каждого критерия** от 1 до 5. Некоторые критерии могут иметь большую важность, например издержки будут иметь больший вес, чем сложность реализации. **Веса не должны повторяться**;
4. **Оцените каждое решение** по каждому критерию от 1 до 5;
5. Баллы по каждому критерию **умножьте на значимость** этого критерия;
6. Просуммируйте все значения для каждого решения. Решение с наибольшим числом будет для вас **самым эффективным**.

Например, в рассмотренном ранее случае с очередями в банке есть три варианта:

1. нанять больше операционистов;
2. изменить систему навигации и доработать интерфейс банкомата;
3. передать часть обязанностей операционистов другим сотрудникам этого же отделения.

Каждое из этих решений можно оценить по трем критериям — затраты на реализацию, сложность исполнения, время исполнения. Наиболее важный критерий — затраты на реализацию, поэтому его значимость равна 3, а наименее важный — время исполнения, поэтому его значимость равна 1.

После того, как мы оценили решения по каждому критерию, перемножили оценки со значимостью критериев, и просуммировали все значения для каждого критерия, мы увидели, что наилучшим решением станет изменить систему навигации и доработать интерфейс банкомата.

## 5. Расчет экономического эффекта от будущей оптимизации процесса

Зачем нужно рассчитывать экономический эффект? Еще на этапе идеи вы сможете понять, оправданы ли изменения. Если эффект отсутствует, а затраты высоки, **стоит отказаться от внедрения** такого проекта.



К тому же, как мы уже выяснили, у нас может быть несколько вариантов изменений. И в матрице выбора решений, как правило, наибольший вес имеют варианты с **наибольшим экономическим эффектом**.

**Экономический эффект =**

**Экономия от реализации проекта — Затраты на реализацию проекта**

Экономию можно получить от:

1. **Сокращения фактических расходов.** Например, до оптимизации процессов наши расходы (на закупки, на маркетинг, на перевозку сотрудников и документов) составляли 1 млн. рублей, а после изменения временных интервалов и сложности маршрутов перевозки сотрудников и документов, процесса закупки при сохранении качества, расходы снизились до 500 тыс. рублей. Но внедрение изменений обошлось организации в 200 тыс. рублей. Из 1 млн. рублей вычтем 500 тыс. рублей и 200 тыс. рублей, затраченных на оптимизацию процессов, оставшиеся **300 тыс. рублей — это наш экономический эффект**.

2. **Непонесенных расходов.** Например, в месяц 1 000 клиентов заключают с Банком сделку, по каждой сделке печатается 1 комплект документов на 6 листах. Проведя мероприятия по повышению эффективности, мы сократили комплект по сделке до 3 листов. Однако в следующем месяце количество клиентов выросло до 2 000 человек. В первом месяце мы тратили  $1000 * 6 = 6000$  листов бумаги. Если бы мы не оптимизировали процесс, то в следующем месяце пришлось бы потратить:  $2000 * 6 = 12000$  листов бумаги. Из—за того, что комплект документов по сделке стал меньше, нам придется потратить только  $2000 * 3 = 6000$  листов бумаги. Фактического сокращения расходов нет — во 2 месяце мы тратим столько же, сколько и в первом. Однако, без действий по повышению эффективности мы бы тратили на 6000 листов ( $12000 - 6000$ ) бумаги больше — **это и есть наши непонесенные расходы**.

## **6. Проведение оптимизации процесса**

Рассмотрим разные подходы к реализации инициатив:

### **1. Быстрореализуемые инициативы**

Самый простой подход — внедрение быстрореализуемых инициатив (БРИ) — в случаях, если вам очевидны последующие улучшения, а затраты и сроки исполнения минимальны.

Если проблемы можно найти простым приемом, например, выходом на «гемба», и решить их без использования дополнительных ресурсов, например, передвинув рабочую технику ближе к сотрудникам и лишние согласования для этого не требуются — это нужно сделать **«здесь и сейчас»**.

### **2. Запланированные проекты по оптимизации процесса**

Не все процессы можно оптимизировать быстрыми решениями на месте и без привлечения дополнительных ресурсов. Если требуется вовлечение в работу участников сквозных процессов или принятие ответственных бизнес — решений, нужен более системный подход – изменение процесса **как отдельный проект**.



### 3. Автоматизация процессов

Рутинные процессы убивают ценное время сотрудников, которые они могли бы направить на **более важные задачи**. Такие процессы могут быть **автоматизированы** и **роботизированы**. Роботы быстрее справляются со многими задачами и исключают многие ошибки. Банк **оптимизирует затраты**, ведь ему не приходится привлекать новых сотрудников при растущем объеме работы. При этом **повышается мотивация** старых сотрудников — их время освободилось для креативных и интересных задач.

Поскольку автоматизация требует вовлечения аналитиков систем, разработчиков, тестировщиков – в банке или со стороны внешнего подрядчика — она всегда означает дополнительные затраты, и потому проходит по **определенным правилам**, включающим отбор заявок на автоматизацию и их приоритизация. Правильное обоснование необходимости автоматизации, подготовленное в том числе с использованием инструментов, о которых говорилось в этом курсе, позволит банку делать **наиболее рациональный выбор** при расходе ограниченных ресурсов.

При этом важно помнить: нет ничего более бесполезного, чем автоматизировать в неоптимальном процессе ту работу, которая не приносит ценности ни клиенту, ни банку. Поэтому перед тем, как автоматизировать, в процессах **нужно искать возможности оптимизации**.

Внедрение любых решений (даже быстро реализуемых инициатив) — процесс, который состоит из нескольких этапов:

1. **Идея изменения** (оценка текущего состояния, поиск слабых мест и возможностей для улучшения);
2. **Оценка** (расчет эффекта от реализации изменений, выбор наиболее рационального способа их реализации);
3. **Выделение ресурсов** (выбор самых необходимых изменений, закрепление за ними ресурсов: материальных, денежных, человеческих);
4. **Реализация** (подготовка изменений);
5. **Тестирование** (проверка изменений — тестирование программного обеспечения, получение обратной связи от клиентов по продукту банка или навигации в офисе, «контрольный прогон» внутреннего процесса, чтобы убедиться, что все работает как задумано);
6. **Внедрение** (установка программного обеспечения, обучение сотрудников, внесение изменений во внутренние документы);
7. **Контроль** (проверка, что процесс работает как задумано).

Системный подход гарантирует, что перед внедрением изменения **оценены** с точки зрения эффективности и приоритизированы по отношению к другим необходимым изменениям в условиях ограниченных ресурсов; а процессы после реализации проектов по повышению эффективности **отлажены и стандартизированы**.

Игнорирование хоть одного из шагов этого процесса, как правило, приводит к **негативным последствиям**. Для некоторых шагов, «выделение ресурсов», «реализация», это кажется очевидным — например, в рассмотренном ранее кейсе с очередями в банке, если бы не были выделены ресурсы подразделения на то, чтобы развесить информацию для клиентов, а позже – на то, чтобы доработать интерфейс банкоматов — изменения просто **не состоялись бы**.



Не менее важен шаг «контроль» — его цель **сохранять любые усовершенствования** процессов. Если не проверять состояние информационных материалов, размещенных в ходе этого проекта в подразделении, то через некоторое время их содержание может устареть или потерять презентабельный вид.

Кроме того, не проконтролировав на этом шаге изменение количества негативных отзывов клиентов, банк не смог бы сделать вывод от том, **достигли ли изменения своей цели**, или усилия его сотрудников и деньги на доработки банкоматов были потрачены зря.

## 7. Заключение

Неэффективные процессы приводят к тому, что сотрудники теряют много времени на ненужные действия, **не создавая ценности для клиента**.

От этого **проигрывают все**: клиенты недовольны качеством услуг, менеджмент не контролирует процессы и не выполняет план, сотрудники тратят время на работе впустую, часто перерабатывают и не растут как профессионалы, компания теряет деньги.

Исключить потери во время работы и оптимизировать процессы помогают **инструменты**, которые были придуманы еще в прошлом веке известными менеджерами и инженерами. Они совершенствовались со временем и дошли до нас в лучшем виде. Используя эти инструменты, мы можем **искать потери, устранять их и повышать эффективность процессов**.

Совершенные процессы нужны компании для повышения эффективности и увеличения прибыли. Но зачем они нужны лично каждому сотруднику? Вспомните пример с инженером Фрэнком Гилбертом. Когда каменщику не приходилось наклоняться за кирпичами, он **тратил меньше усилий и меньше уставал**. Так и в любой другой работе: оптимизируя определенные действия, сотрудники компании меньше устают и теряют меньше времени, соответственно, больше времени остается на **самореализацию и профессиональный рост**.