

LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розкрито сутність та розглянуті основні етапи впровадження lean-менеджменту в процесі управління персоналом банківської установи.

Ключові слова: lean-менеджмент, персонал, управління персоналом, банківська установа.

Abstract

The essence and main stages of implementation of lean management in the process of personnel management of a banking institution are revealed.

Keywords: lean management, staff, personnel management, banking institution.

Вступ

Актуальність завдань щодо формування й впровадження інноваційних організаційно-управлінських методів роботи з персоналом зростає з поглибленням процесів входження України до високо розвинутого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу, в цілому вже опанованого досконало організованими, нормативно врегульованими та взаємопов'язаними фінансово-кредитними установами. Важливу роль у вищезазначених процесах відіграють інноваційні методи управління, що дозволяють досягти поставлених перед бізнесом завдань завдяки грамотно спланованому підходу до делегування повноважень і координації діяльності підлеглих.

Результати дослідження

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі lean-менеджменту [1, с. 28].

Система прагне «завоювати серця і розум» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть керувати виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та груповим управлінням.

За даного підходу, можливе одночасне підвищення здібностей співробітників, їх мотивації і можливості здійснити свій внесок у спільний результат.

В межах концепції lean-менеджмент напрацьовано певні методи, послідовне і логічне впровадження яких у практику промислового підприємства сприяє розробленню процесів із фокусуванням на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для клієнтів, формуванню безпечних умов праці, підвищенню ефективності роботи та зміцненню конкурентного статусу в майбутньому. Водночас споживачу забезпечується гарантована якість готової продукції відповідного рівня ціни і своєчасність поставок, а постачальнику – ритмічність замовлень і своєчасність розрахунків [2, с. 70].

Найпоширенішими й активно впровадженими в управлінні персоналом визнано [3, с. 389]:

– японські методи ощадливого виробництва: 5 S (упорядкування), VSM (карти потоку створення цінності), Just-in-time (точно вчасно), Kanban (карткова система передавання інформації), SMED (швидке переналагоджування устаткування), Jidoka (правило зупинки процесу за неякісною роботою), TPM (всезагальний догляд за обладнанням), 5 W (техніка вирішення проблем), Poka-Yoke (засоби захисту від помилок), Andon (техніка візуалізації оперативного управління), SOP (карти стандартних операцій), Kaizen (представлення пропозицій з удосконалень);

– американські методи ощадливого виробництва: Just-in-time (точно вчасно), Visual Management (техніка візуалізації оперативного управління).

Така класифікація методів lean-менеджменту є виправданою, оскільки враховує досвід країни щодо розроблення і дослідження створеного методу із забезпечення раціонального результату зі зменшення/усунення/уникнення прихованих втрат [4, с. 13].

Так, метод 5 S розглядається як технологія створення ефективного робочого місця на системній основі, що сприяє наведенню порядку і чистоти і зміцненню дисципліни через організованість (усвідомлене відокремлення непотрібного з подальшою ліквідацією), акуратність (потрібне має бути на своєму місці), чистоту (підтримання порядку і дотримання чистоти), стандартизацію (регулярне й обов'язкове виконання попередніх процедур), дисциплінованість (набуття навичок дотримання встановлених правил і процедур із персональною відповідальністю). Як результат, забезпечення переваг, серед яких доцільно виділити основні: покращення правил виконання виробничого процесу і створення першочергових умов запровадження інших методів концепції ощадливого виробництва, збільшення продуктивності праці, зменшення втрат, браку та травматизму без додаткових капітальних вкладень, єдність персоналу щодо постійного вдосконалення. Водночас можна розглядати такі основні недоліки в ході реалізації 5 S: часткове залучення працівників; неуважність під час сортування; часткове охоплення виробничих, адміністративних, допоміжних приміщень; відсутність стандартних правил облаштування робочих місць, місць зберігання ресурсів та засобів безпеки [3, с. 390].

Lean-технології одержали активний розвиток в банківській сфері. Потенціал застосування цих методик у фінансовому секторі величезний [5]. Впровадження lean-менеджменту включає в себе проходження чотирьох етапів:

- 1-й етап – формування команди та створення візуальної дошки lean;
- 2-й етап організація – робочого простору (фізичного та цифрового);
- 3-й етап – стандартизація;
- 4-й етап – вирішення проблем, які виникають в роботі.

Перераховані етапи мають пройти всі співробітники команди (підрозділу). Якщо новий співробітник потрапляє в команду, коли іншими співробітниками вже пройдені всі або декілька етапів, в такому випадку наставник обов'язково пояснює та допомагає на етапі організації робочого місця. Також раз в місяць проводиться обмін досвідом між командами: менеджер обирає одного члена команди (кожен місяць іншого), збираються до 15-ти представників різних команд, підходять до кожної з візуальних дощок і відповідальний розповідає про дошку; організацію робочого місця; стандарти. Таким чином проводиться обмін досвідом між командами [4, с.15].

В ПАТ «УкрСиббанк» lean-менеджмент за допомогою проходження кожним співробітником чотирьох етапів надав можливість вдосконалити майже всі недоліки в робочому процесі, а також після завершення всіх етапів банк отримав співробітника з lean-мисленням, адже lean-менеджмент не знаходиться поза роботою – він і є роботою, дякуючи якому кожен співробітник може вдосконалювати продукти, процеси та системи роботи в банку.

В процесі впровадження lean-менеджменту було адаптовано електронний робочий стіл, який був умовно поділений 4 частини. Також була визначена різниця до впровадження третього етапу та після його впровадження на таких показниках як середня тривалість дзвінка та кількість прийнятих дзвінків на команду з 9 співробітників. Завдяки впровадженню четвертому етапу продажі зросли більш ніж в 3 рази.

Висновки

Специфіка визначення управління персоналом комерційних банків полягає у врахуванні комплексу особливостей змісту праці банківських працівників. Досвід роботи вітчизняних комерційних банків свідчить, що близько 25% змісту праці банківського персоналу займає обслуговування клієнтів, 45% – приходиться на планування, аналіз, обробку поточної банківської документації, 10% – на обслуговування та вдосконалення банківської технології, 20% – на здійснення адміністративно-управлінської діяльності. Застосування lean-менеджменту в системі управління персоналом банківської установи дасть можливість виправити недоліки в робочому процесі та отримати співробітника з lean-мисленням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кизим А.А., Чердниченко А.А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства. Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. №7. С. 27-30.
2. Емельянович А.А., Кулягина Е.А., Коваль С.В. Опыт и проблемы внедрения бережливого производства в российских компаниях. Транспортное дело России. 2018. № 2. С. 70-73.
3. Васильева С.Е. Методика внедрения инструмента бережливого производства 5S. Молодой ученый. 2016. №13. С. 388-393.
4. Бек О.М., Петецкий І. LEAN-менеджмент як інноваційний підхід до управління виробництвом. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2017. № 863. С. 12-16.
5. Коровіна О.В. Lean-production в системі управління промисловим підприємством. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. №1.6 (18).

Пілявоз Тетяна Миколаївна - к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, email: vitan1975.75@ukr.net

Катерина Олександрівна Рибаченко – студент групи П-17мсз, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, e-mail: rybachenko99y@gmail.com

Piliavoz Tetiana – Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of the Department of Entrepreneurship and Financial Activity, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Katerina O. Rybachenko – student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia