

7. Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] / Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с.
8. Пашенко, Ф.Ф., Зернов, С.В., Жилкин, М.В. Моделирование социальных процессов. // Режим доступа: Интернет: www.ideanaroda.ru/4biblioteka/2fond/fondV/zemovmodel.htm
9. Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию. Социальная онтология [Текст] / Ю.М. Резник – М, Институт востоковедения РАН, 1999г. – 514 с.
10. Розанов, Ф.И., Социальное взаимодействие как информационный обмен: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Ф.И. Розанов. – Новосибирск: Б.и., 2010. – 170 с.
11. Сорокин, П.А. Система социологии [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Астрель, 2008. – 1008 с.
12. Эфендиев, А.Г. Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с.

Анализ возможности внедрения принципов бережливости в офисную деятельность (на примере НФ ГУ-ВШЭ)

Сафронова К.О.

преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента
Национального исследовательского университета
Высшая школа экономики – Нижний Новгород

Концепция «бережливого производства»¹ получила свое широкое распространение в производственной сфере с начала 1940-х годов. Сегодня принципы и инструменты концепции можно встретить и в управлении процессами в офисе, муниципальных службах, ЖКХ, в сфере услуг, в здравоохранении, энергетике, на транспорте, в управлении складским хозяйством, логистике, коммуникациях, а также в раз-

¹ Womack, James P. and Daniel T. Jones. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Revised and Updated, Second Edition. New York: Simon & Schuster, 2003. – 397 p.

личных административных учреждениях и управленческих структурах¹.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства и работоспособной команды. А их работа, в свою очередь, от грамотной организации рабочего места. Однако вопросам грамотной проектировки рабочего места уделяется мало внимания.

В 2008 году было проведено исследование на предмет использования принципов и инструментов концепции «бережливого производства» на базе деканата подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов (ДПППКС)² в Нижегородском филиале Высшей школы экономики.

В роли объекта исследования выступали рабочие места сотрудников, а именно интерьер рабочего места и технические условия на рабочем месте сотрудников деканата НФ ГУ-ВШЭ.

В помощь расставления приоритетов, было принято решение провести деловую игру с участием сотрудников деканата ПППКС.

Целью игры стало определение того, как можно оптимизировать работу деканата посредством внедрения принципов бережливого производства (обеспечения). Для решения этой задачи необходимо синтезировать и применить знания в области дизайна, эргономики, этики, психологии.

Прежде всего, для проведения изменений следовало выделить основные ресурсы офиса: время, бумага, электроэнергия, человеческий труд. Стоило подумать над тем, что можно сберечь в офисе, к каким потерям может привести нерациональное распределение ресурсов. Каким образом инструменты бережливости, типа визуального контроля, хранения в точке использования, организации рабочего места по принципу ячеек и системы 5 S³, в российском варианте она более известна под названием номенклатура дел, смогут поспособствовать улучшению организации рабочих процессов.

¹ Niall Piercy, Nick Rich. High quality and low cost: the lean service centre. / *European Journal of Marketing*. Bradford: 2009. Vol. 43, Iss. 11/12; pg. 1477.

² Факультет подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов. – [Режим доступа] – URL: <http://nnov.hse.ru/fppps/> (по состоянию на 24.03.2012).

³ Томас Фабрицио, Дон Тэппинг. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место/ Пер. с англ. – М.: Институтом комплексных стратегических исследований, 2008. – с. 5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste.

Потери, с которыми столкнулся офис деканата в 2008 году, в основном сводился к потерям во времени. Потери времени были связаны с рядом причин:

- Разрозненность сотрудников деканата по разным кабинетам;
- Неэффективное размещение рабочих мест;
- Нет единого архива документов;
- Нет общей базы данных;
- Отсутствие единого стандарта формирования документов.

О них далее повествуется более подробно.

Одна из самых трудоемких работ – работа методиста деканата. Методист – это куратор группы, специалист по обеспечению и организации работы. Работа методиста очень ответственна и связана с составлением расписания, учебного плана, согласованием аудиторных занятий с другими деканатами, преподавателями, заполнением договоров со студентами и т.д.

В ходе исследования была проведена хронология работы методистов. В результате были найдены позиции, которые мешали или отрывали сотрудника от его основной работы. В таблице 1 представлен перечень работ методистов ДППКС в течение дня.

Т а б л и ц а 1
Хронология работ деканата ДППКС

№	Вид работ	Общее время	Полезное время	Потери
1	Ксерокопирование раздаточного материала к лекциям на группу	1 день	0	1 день
2	Поиск дипломных работ	5 мин.	Не установлено	—
3	Подготовка ведомостей к предстоящему экзамену	1 день	Не установлено	—
4	Составление акта проверки выдачи документов гособразца по факультету ПППКС	1 ч/д	Не установлено	—
5	Поиск кабинета для проведения аудиторных занятий	5 мин.	Не установлено	—
6	Выдача допуска на сдачу экзамена студенту	1 мин.	Не установлено	—
7	Согласование учебных занятий с преподавателями	5 мин.	Не установлено	—
8	Проверка успеваемости группы	10 мин.	Не установлено	—

Например, за время составления акта проверки выдачи документов, методисту приходилось прерываться, то на согласование расписания с преподавателем, то отвечать на вопросы организационного характера. Составление акта проверки выдачи документов отходило на второй план и выполнялось то, что требовало безотлагательного вмешательства (решения).

По результатам деловой игры были выявлены потери, связанные с нерациональной организацией рабочих мест. Сотруднику (методисту) приходилось складывать папки там, где есть место. Более того, из-за отсутствия единого архива документов, деканату приходилось хранить дипломы, курсовые работы и другие документы в картонных коробках, находящихся в этом же кабинете. Во многом причина загруженности офиса деканата заключалась в том, что рабочие места не оснащены необходимой мебелью и современными средствами обработки информации.

При рационализации организации рабочего места следовало учесть основную задачу – создание работникам максимального удобства для осуществления их деятельности, освобождение от нерациональных перемещений и движений, снижение на этой основе затрат труда на выполняемую работу. Главным критерием рациональности организации рабочего места является принцип бережливости, призывающий экономить время и силы работника. На рис. 1 предлагается план рабочей обстановки в кабинете методистов, с точки зрения рациональности использования пространства и с учетом пожеланий сотрудников. План организации рабочих мест был разработан руководством и сотрудниками деканата в соответствии с требованиями безопасности, были учтены аспекты психологии и степени комфорта.

Степень доверия партнеров к фирме определяется не только долей на рынке или экономическими показателями, но и стилем, эстетичностью и функциональностью офиса. Поэтому, современное рабочее место должно учитывать характер работ, выполняемых в офисе, и отвечать требованиям экономичности, высокой технической оснащенности, органичного дизайна и безопасности с точки зрения, как защиты информации, так и личной безопасности.

В первом случае учитывается функциональная значимость структурного подразделения, содержание и технология выполнения работ, взаимосвязи работников в процессе труда. Стоит ли говорить, что кабинет руководителя всегда несет на себе нагрузку не только рабочего места, но и официального представительства. Он должен своим видом подчеркивать устойчивость и респектабельность организации, статус того человека, который его занимает.

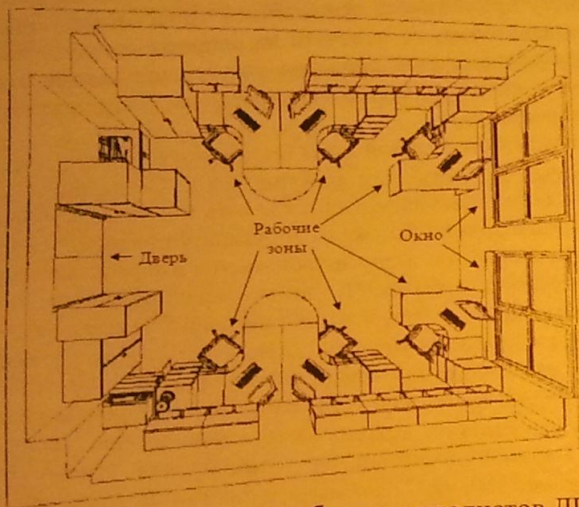


Рис. 1. План рабочих мест в кабинете методистов ДППКС

Следующее, что было учтено при проектировании рабочего места – это его безопасность для служащих деканата. С точки зрения безопасности есть свои нюансы. Одним из требований при сдаче помещения на пункт вневедомственной охраны является наличие стены за спиной у сотрудника. Такое требование объясняется тем, чтобы обезопасить человека от неожиданного нападения сзади, и он смог найти выход из самой безвыходной ситуации. Рабочий стол должен располагаться таким образом, чтобы сотрудник мог контролировать как можно больше пространства, угол зрения должен охватывать зону окна и входной двери. Данное условие в кабинете соблюдается и на данный момент.

Неприемлемым является расположение работника спиной к двери. Оно недопустимо с точки зрения безопасности и этических соображений (норм). Согласно древнему китайскому учению руководитель или подчиненный должен сидеть в кабинете лицом к входной двери и немного наискосок от нее – это по мысли философов помогает хозяину кабинета видеть приходящих и уходящих гостей.

В продолжение темы, эстетический фактор, включающий озеленение служебных помещений, использование почетных грамот на сте-

нах кабинета несет положительный психоэмоциональный эффект. В таком случае, вполне закономерным будет вопрос: «где именно должны располагаться горшки с цветами?». Лучшее место для размещения зеленого уголка на подоконниках кабинета, там они не будут мешать ни служащим отдела, ни посетителям. Такое расположение должно было обеспечить полив растений на уровне середины туловища, так как это оптимально с точки зрения этики. В большинстве кабинетов цветы стоят на шкафах, и если сотрудник хотел их полить, то ему пришлось пользоваться стулом. В этот момент может войти посетитель и тогда, сотрудник окажется с босыми ногами в курьезном положении.

В современном офисе, где люди заняты интеллектуальным трудом, роль каждого сотрудника значима. И для того, чтобы стимулировать интеллектуальную деятельность своих рабочих, руководителю следует задуматься об обеспечении их всем необходимым. А именно, оснащение рабочих мест техническими средствами для выполнения различных управленческих работ, средствами связи и служебной мебелью, – так называемой оргтехниккой.

Размещение рабочих мест имеет еще одну особенность – эргономическую. Если раньше в России и Европе была распространена система кабинетов с отдельно стоящими столами, то в настоящее время она не актуальна, все большую популярность приобретает кластерное размещение персонала. Когда служащие сидят вместе в одном большом кабинете (американская система размещения персонала), не нужно ходить из одного помещения в другое, и это сокращает потери рабочего времени. При большой загруженности офиса используются полупрозрачные офисные перегородки. С одной стороны они ограждают сотрудников от шума, а с другой – позволяют видеть наличие сотрудника на рабочем месте. При этом имеются психологические барьеры к данному виду размещения.

Помещение деканата небольшое, поэтому расстановка рабочих столов требовала грамотного подхода.

Например, при проектировании шести рабочих зон в кабинете методистов, сотрудники деканата отказались от перегородок в виде дополнительных полок на столах. Когда по своим учебным вопросам человек приходит в деканат, то наличие деревянных перегородок мешает общению и является психологическим барьером между методистом и студентом.

В качестве грамотной планировки офиса был разработан ряд рекомендаций, которые руководство деканата и сотрудники применяют до сих пор:

- движение рабочего потока происходит без лишних возвращений и пересечений;

- структурные подразделения и часто вступающих в деловые контакты работников размещены в непосредственной близости друг от друга;

- шкафы, стеллажи и другое оборудование коллективного пользования располагаются так, чтобы было удобно подходить к ним и пользоваться ими;

- в помещении нет ничего лишнего, ненужного для работы;

- рабочие столы расположены перпендикулярно линии окон, так, чтобы свет падал слева (справа менее рационально, но допустимо, размещение работника лицом к окну нерационально, а спиной - недопустимо).

Помещений в офисе часто не хватает. Следует учитывать, что экономия пространства за счет рабочих мест не желательна. Некоторые руководители стараются расширить производственное пространство за счет объединения двух маленьких кабинетов в один большой. По мнению руководства, расширение пространства, таким образом, должно способствовать визуальному контролю за подчиненными и сократить время на перемещение сотрудников, так как хождение из одного кабинета в другой отпадает.

В кабинете методистов глобальность перемен в виде сноса стен была исключена. Поэтому в ходе проведения исследования были разработаны альтернативные решения. Грамотно разместив рабочую зону и подобрав правильно цветовую гамму, можно при минимальных расходах повысить настроение и производительность труда. Разработки в области модульных технологий также дали возможность группировать мебель в соответствии с изменяющимися потребностями офиса.

Про то, каким образом должно быть спроектировано (организовано) рабочее пространство (рабочая зона) было сказано. Но на вопрос, что должно лежать на рабочем столе, еще предстояло ответить.

Безусловно, человеку в своем «беспорядке» ориентироваться легко, но, что делать другому сотруднику. В отсутствие «хозяина» рабочего стола, другому человеку придется затратить время на поиски требующегося документа или папки.

Например, из-за отсутствия организации на рабочем месте сотрудник не сразу заметил, где находятся билеты для госэкзамена. Если бы билеты не были найдены, то госэкзамен пришлось бы отложить на некоторое время, до тех пор, пока не будут готовы новые билеты.

В комплексе мер по обеспечению эффективности труда в сфере управления важная роль принадлежит организации персонального рабочего места. Девиз, которого должен придерживаться методист при организации своего рабочего места: «Каждой вещи – свое место!». Все документы (папки, бумаги) стали располагаться таким образом, чтобы они имели постоянное место, и их можно было легко найти. Для корреспонденции стали использовать специальные цветные папки на столе, чтобы сразу по цвету можно было оценить степень важности документа. В зарубежной практике используется закон «свободного стола»; то есть на столе должна находиться лишь одна работа с необходимыми для нее документами и средствами труда, все остальное должно быть внутри стола. В конце дня стол должен быть абсолютно чистым в интересах соблюдения служебной тайны. Ограниченное количество бумаг на рабочем столе также объясняется спецификой работы сотрудников деканата. Например, в обязанности экономиста входят составление ежемесячных отчетов, ведение ведомостей по оплате персонала и т.д. Эти документы содержат конфиденциальную информацию, которая не должна выставляться на всеобщее обозрение.

Концентрация производственных процессов, напряженный ритм работы, большое число методистов потребовало унифицированной документации и технических средств, что впоследствии в значительной степени облегчило их работу.

Каждый методист курирует свое направление и все данные, касающиеся этого направления, хранятся в его компьютере. Это в значительной степени затрудняло переработку всей информации, когда, например, составлялся ежемесячный отчет о проделанной работе деканата. Этот процесс усложнялся еще тем, что у каждого методиста свой стиль работы, и он оформляет документы по своему усмотрению. В отсутствие методиста на своем рабочем месте по болезни или другим неотложным делам экономисту приходилось переместиться за компьютер методиста и потратить еще какое-то время для того, чтобы разобраться в методике его работы.

В качестве решения этой проблемы была создана электронная база данных. Электронная база обеспечивает быстрый доступ к общим папкам с любого компьютера сотрудника деканата, освобождает от ненужных перемещений в офисе, а разработка шаблона оформления документов позволила сократить время на обработку данных.

Структурировать свою работу методисту помогает составление плана на неделю. Однако, он может затеряться в потоке других документов. Для предметов, которые всегда должны быть на виду исполь-

зается на столе специальная подложка с прозрачным карманом. Под прозрачную пленку можно положить план или другие заметки. На настольной подложке можно писать, так как этот предмет декора обеспечивает плотное сцепление с поверхностью стола за счет специального покрытия на обратной стороне.

Еще один способ эффективно организовать свое рабочее место – это использовать органайзер в бумажном варианте или компьютеризированном. Все технические средства для ручных и механизированных работ (ручки, скрепки, карандаши, ластик, скоросшиватели, линейки, ножницы) хранятся в специально приспособленном месте на столе – офисном наборе. Это экономит время по сравнению с традиционным хранением средств в ящике стола.

Как правило, офис – это место постоянного перемещения документов и информационных потоков, а значит большой расход бумаги.

Например, ксерокопии раздаточных материалов для лекций требовало большого расхода бумаги. На подготовку лекционного материала на группу студентов у методиста уходило в среднем один день. Сократить потери времени и освободить офис от бумаги методисту позволила рассылка учебного материала на электронную почту группы или размещение лекций на электронном сайте преподавателя.

Необходимо сказать о средствах обеспечения оперативной связью. Это телефонная, радиосвязь, директорские коммутаторы, позволяющие вести разговор с несколькими абонентами одновременно, концентраторы, автоответчики. В офисе было поставлено два телефона: один внутренний, другой для выхода за пределы организации. Когда на телефон-концентраторе загорается лампочка присвоенного ей подразделения, можно с легкостью определить, кому направлен (адресован) звонок.

В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы персонала. Но одного компьютера мало. Для полноценной работы необходимо: хорошее программное обеспечение, выходы на компьютерные сети и наличие компьютерной сети внутри организации.

Другой существенный момент в попытке сберечь ресурсы офиса – это должен ли сотрудник, выходя из кабинета, выключать свет или компьютер. Некоторые компании по этой части предписывают своим сотрудникам выключать свет при выходе из помещения. Переводить компьютер в режим Sleep целесообразно при отсутствии работника свыше 15 минут. На первый взгляд, это может показаться очередной прихотью начальства. Однако, такие вот очевидные вещи помогают сократить расходы на содержание офиса и позволяют организации сберечь свои ресурсы.

Один очень важный момент в искоренении проблем кроется в привлечении сотрудников деканата в процесс изменений, в удовлетворении работой и в личных разработках. Вполне очевидно, что те решения, которые люди предложили и приняли сами, они будут выполнять и лучше, и полнее.

Необходимо отметить, что в процессе преобразования офисной деятельности деканата ПППКС, сотрудниками были успешно освоены и реализованы в полной мере все пять составляющих системы 5 S: сортировка, соблюдение порядка, поддержание чистоты, стандартизация и постоянное совершенствование. Многие из тех преобразований, которые были описаны в статье, были разработаны совместно с автором статьи и сотрудниками деканата и применяются до сих пор. В результате совместных усилий был достигнут хороший синергетический эффект, что позволяет функционировать деканату эффективно.

В этой статье представлены исследования и некоторые рекомендации для совершенствования офисной деятельности деканата подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов (ПППКС) Национального исследовательского университета Высшая школа экономики в Нижнем Новгороде, для каждого офиса будет своя стратегия использования знаний и методик «бережливого обеспечения». Всегда хорошо, когда есть от чего отталкиваться. В помощь сотрудникам офиса был разработан курс «Основы бережливых технологий в офисной деятельности».

Подводя итог вышеизложенному материалу, можно сделать вывод, что принципы и инструменты можно и должно использовать в других, не производственных сферах. Для получения хорошего результата вполне достаточно внедрения одного или нескольких инструментов, которые будут взаимно дополнять друг друга. Выбор подходящего инструмента зависит от вида деятельности организации, степени развития, текущей ситуации, области предстоящих изменений и финансовых возможностей.

Список литературы:

1. Томас Фабрицио, Дон Тэппинг. 5S для офиса: как организовать эффективное рабочее место/ Пер. с англ. – М.: Институтом комплексных стратегических исследований, 2008. – с. 5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste.
2. Факультет подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов. – [Режим доступа] – URL: <http://nnov.hse.ru/fpppks/> (по состоянию на 24.03.2012).

3. Niall Piercy, Nick Rich. High quality and low cost: the lean service centre. / European Journal of Marketing. Bradford: 2009. Vol. 43, Iss. 11/12; pg. 1477.
4. Womack, James P. and Daniel T. Jones. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated, Second Edition. New York: Simon & Schuster, 2003. – 397 p.

Управление рисками при банковском кредитовании предприятий

Сахаров А.С.

преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента
Национального исследовательского университета
Высшая школа экономики – Нижний Новгород

Кредитование само по себе неотъемлемо связано с рисками – будь это займ физическому лицу или же крупный кредит корпоративному клиенту. Каждая банковская структура, наверное, всех тщательнее подходит к выбору правильного риск-менеджера – ведь это для них один из гарантов возврата денежных средств. Максимально детальный «дью дилдженс» – это костяк любого кредитного департамента банков.

Рассмотрим несколько видов рисков.

Репутационный риск (риск потери деловой репутации) – это риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа банка клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и прочее. Основная цель управления репутационным риском – уменьшение возможных убытков, сохранение и поддержание деловой репутации банка перед клиентами и контрагентами, учредителями (акционерами), участниками финансового рынка, органами государственной власти и местного самоуправления, банковскими союзами (ассоциациями), саморегулируемыми организациями.

В целях минимизации репутационного риска банк использует такие методы, как создание внутренней нормативной базы для исключения конфликта интересов между работниками банка и клиентами, контрагентами, между работниками кредитной организации и самим банком; постоянный контроль за соблюдением работниками, акционерами банка и их аффилированными лицами, дочерними и зависимыми

организациями банка законодательства РФ, в том числе законодательства о банковской тайне и организации внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма и т.д.

Кредитный риск – это риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора.

Кредитный риск возникает в тот момент, когда контрагент вступает в кредитные отношения в качестве заемщика. Оценка кредитоспособности заемщика свидетельствует о степени (уровне) индивидуального риска кредитора, связанного с выдачей ссуды конкретному заемщику. Уровень риска по выдаваемым кредитам должен быть понятен и приемлем для банка. Кредитные операции коммерческих банков являются одним из важнейших видов банковской деятельности. На финансовом рынке кредитование сохраняет позицию наиболее доходной статьи активов кредитных организаций, хотя и наиболее рискованной. Кредитный портфель банков составляет в среднем 50-70% активов. Следовательно, кредитный риск в структуре банковского риска оказывает определяющее влияние на результаты деятельности банков. В России реальный уровень кредитных рисков банков в абсолютном выражении имеет тенденцию роста, что обусловлено, прежде всего, расширением кредитования нефинансовых предприятий и организаций с невысоким уровнем кредитоспособности, а также высокой концентрацией кредитных рисков в проблемных отраслях и на отдельных предприятиях. Эффективность управления кредитным риском весьма важна в процессе управления банковским риском. Размер экономического капитала, который банк резервирует против потерь вследствие кредитного риска, обычно значительно превосходит резерв, создаваемый против других видов банковского риска. Таким образом, кредитный риск был и остается основным видом банковского риска.

Принятие рисков – основа банковского дела, т.е. управление банковскими операциями по существу представляет собой управление рисками, и, в первую очередь, рисками, связанными с банковским портфелем (с набором активов), обеспечивающих банку доход. Банки имеют успех лишь тогда, когда принимаемые ими риски разумны, контролируемы и находятся в пределах их финансовых возможностей и компетенции. Основной задачей банковского менеджмента является нахождение оптимального соотношения между прибылью, ликвидностью и риском. Важную роль в этом процессе играет риск-менеджмент.