

# Внедрение международных стандартов качества в розничном банке

Стандарт ИСО 9001-2000 Системы менеджмента качества. Требования.

---

Применительно к розничным услугам банка

Разработчик НОУ  
"Международный университет  
развития" Тел. 8 (495) 517-77-07



# Предпосылки внедрения СМК в банке

- Многие мировые банки внедрили СМК и получили соответствующие сертификаты соответствия, но в России приход СМК был задержан следующими объективными причинами: жестким регулированием банков со стороны государства, кризисами в экономике, необходимостью осваивать услуги, предоставление которых стало доступным с помощью новых технологий. Тем не менее, время заботы о качестве настало.
- Появилась потребность в создании системы, которая бы обеспечивала управление качеством услуг, анализ запросов и потребностей клиентов. Интеграция России в мировое сообщество (в т.ч. вступление в ВТО) чревата не только формальными требованиями со стороны международных органов, сколько повышением реальных запросов потребителей к услугам, в том числе и к банковским. Следовательно, одна тенденция разбивается на два фактора: требования международных органов и растущие требования потребителей к уровню и качеству оказываемых финансовых услуг.

**Таким образом, можно выделить следующие внешние предпосылки внедрения СМК:**

- **снижение доходности банковских операций и переход конкурентной борьбы в сферу сервиса;**
- **мировые тенденции клиентоцентричности, постоянно растущие требования потребителей;**
- **повышенные требования со стороны ЦБ к системе управления банком;**
- **интеграция в мировое сообщество и связанные с этим требования международных органов.**

# Что такое стандарты серии ИСО?

- ISO – международная организация по стандартизации, разделённая на множество комитетов, занимающихся различными объектами стандартизации.
- Стандарты по системе менеджмента качества разрабатывает Технический Комитет №176. Для улучшения деятельности предприятий во всём мире были разработаны стандарты ISO серии 9000, которые содержат лучшую мировую практику управления, приняты более чем в 200 странах мира и гармонизированы с национальными стандартами.
- В серию этих стандартов входят:
- ISO 9000:2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
- ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества. Требования.
- ISO 9004:2000 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
- В России ВНИИС разработал и Госстандарт принял и ввел в действие аутентичные тексты этих стандартов, соответственно:

ГОСТ Р ИСО 9000-2001,  
ГОСТ Р ИСО 9001-2001,  
ГОСТ Р ИСО 9004-2001.

# Структура ГОСТ Р ИСО 9001-2001

## Введение

1. **Область применения**
2. **Нормативные ссылки**
3. **Определения**
4. **Система менеджмента качества**
5. **Ответственность руководства**
6. **Менеджмент ресурсов**
7. **Процессы жизненного цикла продукции**
8. **Измерение, анализ и улучшение**

# Процессный подход

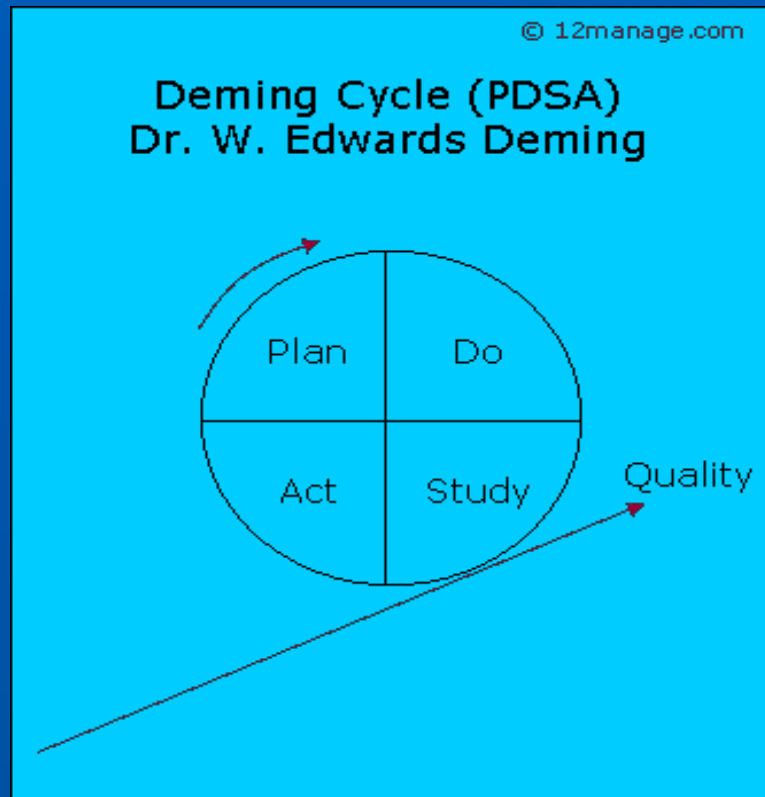
Модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе



# Процесный подход

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

К каждому процессу применим цикл Эдварда Деминга



**Plan** – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

**Do** – внедрите процессы;

**Study** – контролируйте и измеряйте процессы;

**Act** – Анализируйте и предпринимайте действия по постоянному улучшению

# План внедрения СМК в банке

- Обучение персонала банка требованиям стандарта ИСО 9001-2000;
- Разработка политики в области качества;
- Определение и описание процессов;
- Разработка документации (записей) по качеству;
- Разработка Руководства по качеству, обязательных процедур и иной документации СМК.
- Подготовка к сертификации



# Порядок сертификации СМК

- Заявка в орган по сертификации;
- Предоставление органу по сертификации документации СМК;
- Сертификационный аудит;
- Решение по сертификационному аудиту;
- При положительном решении – выдача сертификата соответствия.
- Инспекционный аудит через год (подтверждение сертификата).

# Ключевые позиции внедрения СМК в банке

- **Внедрение СМК требует соответствующей подготовки персонала и преодоления его сопротивления всему новому. Успех проекта по внедрению СМК будет зависеть, главным образом, от того, кто является заказчиком и лидером изменений и будут ли учтены особенности психологии специалистов, работающих в банковском бизнесе как особой сфере финансовых услуг.**

# Ресурсы и исполнители

У людей, работающих в банках, есть определенные психологические особенности, отличающие их от сотрудников т. н. «реального сектора экономики». И в процессе проведения организационных изменений — чтобы они были успешными — с этими особенностями приходится считаться:

- Недоверие — как базовая черта личности. Это позиция эксперта у всех, даже у младших клерков, которая проявляется в принципе «мы лучше знаем, как это должно быть».
- Например, юристам передают на согласование договор, а они начинают оценивать целесообразность и эффективность операции. Казалось бы — зачем, ведь есть же специалисты. Но когда задаешь вопрос, тебе отвечают: потому что я лучше знаю, как это должно быть.

# Ресурсы и исполнители

Вторая особенность, которая вытекает из недоверия, выражается во фразе «а вы нам докажите!»

- Есть вещи, которые кажутся аксиомами во всем мире, — например, необходимость оптимизировать систему управления. Компания, которая занимается любым другим бизнесом, воспримет это нормально, но банки вас попросят доказать даже очевидное и объяснить, почему это очевидное имеет отношение непосредственно к ним.
- Реактивная позиция, которая выражается во фразе «зачем что-то менять, если и так все нормально».
- Реактивная позиция — это нежелание посмотреть хоть на шаг вперед, т. е. «мы будем следовать за ситуацией, но не будем ее предвосхищать».
- Позиция «плохой мир лучше хорошей войны».

Причину консервативности можно объяснить тремя банковскими кризисами, происшедшими за последние несколько лет. Подобные потрясения кого угодно научат осторожности. И сопротивление изменениям очень часто возникает из-за желания жить в любом плохом мире из-за страха того, что если начнем что-то менять — будет еще хуже.

# Ресурсы и исполнители

## Условия изменений

Для успеха организационных изменений в банках очень важно наличие четырех условий.

### 1. Заказчик изменения

Поскольку внедрение изменения — это проектная работа, у изменения должен быть заказчик. Кроме того, он должен быть довольно влиятельным, особенно при осуществлении изменения в такой структуре как банк. Желательно, чтобы заказчиком являлось первое лицо. Ему предстоит выступить, во-первых, защитником лидера изменений. Потому что первое, что произойдет с лидером изменений — его захотят дискредитировать. Во-вторых, заказчик выступает и как инвестор ресурсов, прежде всего временных и человеческих. Каждый, кто только будет иметь такую возможность, будет стараться уйти от работы по участию во внедрении изменения на основе того, что у него есть другие дела, которые более важны. И заказчик призван мотивировать людей работать в том направлении, которое для него самого является важным.

# Ресурсы и исполнители

## 2. Ситуация должна быть критична лично для заказчика

Заказчик должен терять что-то очень важное и очень четко понимать, что если сейчас ничего не изменить — потери не избежать. Это могут быть потеря контроля, падение эффективности, трудности с переходом на новую ступень оргразвития и пр. В начале 1997 г. один из банков находился в стадии перехода от простой линейной организации к организации функциональной. По этот переход был затруднен тем, что не было формализованных процессов — все было построено па интуитивном понимании принципов деятельности топ-менеджментом. Когда численность персонала возросла почти в 10 раз, ситуация вышла из под контроля первого лица: он уже не мог влиять на процесс найма, установления зарплаты, изменения мотивации, систему должностей. Прежние законы были применимы для управления «семьей», но не годились для большой компании. Поэтому критичность ситуации очень важна, чтобы первое лицо было заинтересовано принимать личное участие в процессе изменений.

# Ресурсы и исполнители

Часто изменение умирает на корню, когда заказчику противостоит кто-то практически равного веса. Это может быть коллективный орган, достаточно компактный — порядка 7 человек — и очень хорошо организованный (например, Правление или Совет директоров). Сегодня Совет директоров, состоящий из 7 человек — это норма, и если он находится не на стороне заказчика, у него есть все шансы прекратить изменения на уровне старта. Что касается плановости, то, с одной стороны, кажется, что для изменения она даже хороша: есть кланы, которые между собой борются и которым из-за этой борьбы некогда сопротивляться еще и изменениям. С другой стороны, клановые интересы могут быть настолько сильны - а в банках это часто бывает, — что люди будут слишком много энергии тратить на понимание того, что им даст это нововведение или что оно у них отнимет, и это существенно затормозит первый этап, который является очень важным. Этого старта может вообще не получиться, если есть сильный орган, который примет коллективное решение, или клан, члены которого могут договориться между собой. В данном примере в этом плане повезло: исполнительная дирекция банка в то время состояла из 15 человек, и это было замечательно по той причине, что эти люди не могли между собой договориться. Принимать решения таким «хоралом» было невозможно, поэтому кто-то обсуждал в небольшой группе, кто-то просто отмалчивался, но в результате не было организованного «единого фронта», который мог бы сплотиться и выступить против внедрения изменений.

# Ресурсы и исполнители

## **3. Есть лидер изменений и кредит доверия ему**

Выбор «правильного» лидера изменений — это, пожалуй, самое сложное. Внешний консультант им быть не может. Его не будут воспринимать в достаточной степени серьезно, т. к. у людей всегда есть убеждение: вот деньги кончатся, консультант уйдет, и все умрет само собой. Поэтому лидера изменений необходимо искать внутри организации. И он должен обладать следующими характеристиками:

- психологическая готовность возглавить этот «крестовый поход». Другими словами, лидер изменений должен быть готов тратить достаточно сил и времени именно на процесс изменений. Если он мало замотивирован, если у него в данный момент какие-то другие важные планы - например, он учится на МВА, или проблемы в семье, он не сможет погрузиться в этот процесс настолько, насколько нужно, особенно на начальном этапе;



# Ресурсы и исполнители

- свежий взгляд. Люди наиболее эффективны в течение первого года работы и новой для них организации. Такой человек еще не знает, что «этого не получится, потому что всегда было по-другому», он еще не знает, что такое «всегда было по-другому» и что этого здесь не получалось никогда;

По лучшим примерам изменений в компаниях, наблюдалось, что лидеры изменений — это, как правило, новые люди в организации. И поэтому предлагалось подумать о незаполненной позиции на каком-то участке: например, принять человека в группу стратегического управления. Возможно, его должность будет звучать не очень конкретно по той причине, что он будет заниматься именно планируемым изменением;

- кредит доверия. Прежде чем лидер изменений, если это новый человек в организации, начнет транслировать, что начинает изменения, он должен проработать хотя бы месяца три, и у него должна быть небольшая победа.

# Ресурсы и исполнители

## 4. Применение принципов стратегических коммуникаций

- Активно вовлекайте лидеров из высшего менеджмента при разработке сообщения, цели и подхода.

- Тщательно планируйте разработку и применение проекта коммуникаций.

- Не пренебрегайте основными элементами эффективных коммуникаций.

- Целевая аудитория — индивиды.

Ответьте на самый важный вопрос для каждого индивида: «Как это скажется на мне?»

Обеспечьте личный контакт — наиболее эффективны коммуникации лицом к лицу.

*Только применение принципов стратегических коммуникаций совместно с соблюдением правил успешной компенсационной программы (системы мотивации) позволяет обеспечить в банке безболезненный переход к новым принципам ведения бизнеса.*

# Бархатная революция

Переход от того, что было, к тому, что стало, можно назвать «бархатной революцией». С одной стороны, революция означает неизбежность изменений, отрицание старого и начало жизни по новым порядкам. С другой стороны, «бархатная революция» предполагает мягкий, постепенный переход к этим новым порядкам.

Когда думаешь про инструмент внедрения какого-либо организационного изменения, приходит на ум известная сказка, где отец предложил своим сыновьям разломать веник. И показал тем самым, что сплоченных людей «сломать» невозможно, зато можно легко это сделать, если они разобщены.

Основными помехами, препятствиями на пути изменений являются:

- руководство не занимает позиции Заказчика проекта и не поддерживает Лидера изменений (или занимает позицию наблюдателя, что тоже не помогает в реализации проекта);
- смысл и цели проекта (изменений) не достаточно ясны коллективу и не поддержаны им, недостаточны коммуникации (трансляция целей и выгод проекта);
- отсутствие мотивации у руководителей функциональных подразделений, чьи сотрудники заняты в проекте.

# Бархатная революция

Специалисты консалтинговых фирм по проблемам стратегического управления выделяют три основные причины, способствующие преодолению сопротивления внедрению изменений.

**Диктатура власти.** Работа по внедрению изменений велась на уровне топ-менеджмента банка. Средний менеджмент практически не был включен в процесс.

**Подготовительная работа по осознанию персоналом неизбежности нового.** Благодаря длительной подготовке все понимают: изменение неизбежно, его не удастся отменить - его можно только принять.

**Позитивный опыт:** до начала каких-либо изменений в организации у коллектива должен быть опыт удачного нововведения меньшего масштаба.

# Пример внедрения СМК в Банк24.ру

*Журнал "Эксперт-Урал"*

*Лапшин Сергей Геннадьевич — Председатель Совета директоров Банк24.ру*

- Нынешним банкам присуща ориентированность персонала на процесс, на работу с бумажками, а не на клиента. Многие банки просто не приспособлены для обслуживания реальных клиентов. Как и многим другим нашим предприятиям, им достался в наследство советский менталитет, живо воплощенный в образе продавщицы с ее отношением к клиенту: «Вас много — я одна».
- Вместо следования этому стереотипу мы в Банке24.ру создаем новую корпоративную культуру, ориентированную на желания клиентов, потому что не получивший должного внимания или уровня обслуживания клиент — это потерянные банком деньги. Это, как в торговле, наряду с супермаркетами всегда есть успешные бутики, которые продают товары лучшего качества. Туда ходят другие люди — не те, что ходят в супермаркет, и если они вас интересуют, вы должны найти к ним индивидуальный подход.

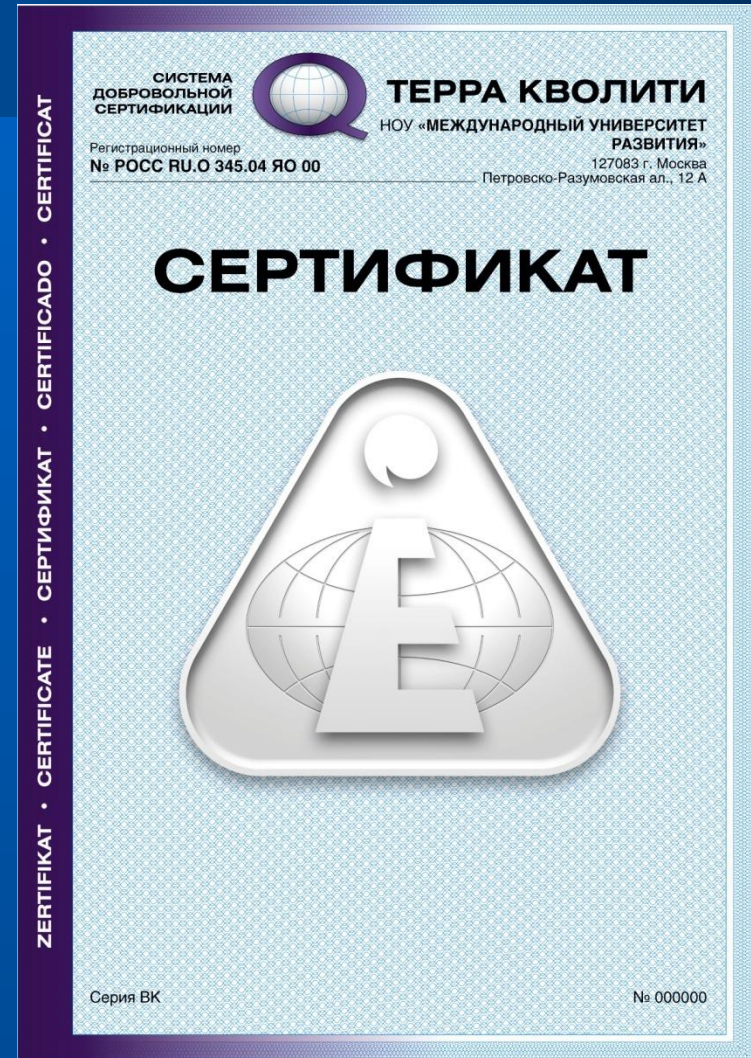
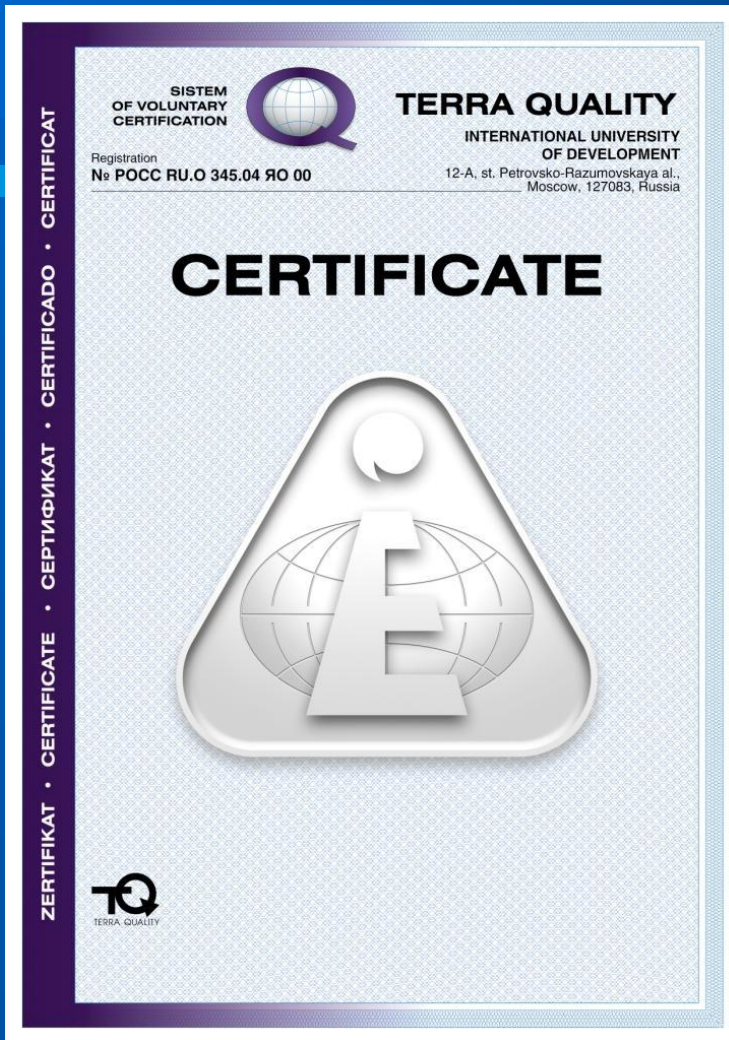
# Пример внедрения СМК в Банк24.ру

- Впервые в России Банк24.ру ввел денежную гарантию качества банковских услуг. Ее суть в том, что Банк24.ру гарантирует определенное качество ряда услуг в соответствии с высоким стандартом обслуживания. За слова надо отвечать, а качество — подтверждать. Система Money Back предусматривает возврат клиенту комиссии за некачественную услугу, а также в определенных случаях выплату дополнительной суммы, компенсирующей моральный ущерб от получения некачественной услуги. Наша позиция — клиент должен получить либо качество, либо возврат денег.
- Так, в случае задержки с зачислением или переводом платежа, Банк24.ру не только не берет комиссии за данную услугу, но и платит клиенту двойной размер месячной платы за ведение счета.
- Таким образом, благодаря системе гарантирования качества услуг (Money Back) борьба за высокие технологии, выгодные условия обслуживания и качество в Банке24.ру становится реальностью, а не пустым звуком. Для Банка24.ру это планомерная работа, гарантирующая клиентам именно то, что обещается в рекламе.

# Пример внедрения СМК в Банк24.ру

- Система гарантирования и компенсации чрезвычайно проста — если услуга оказана некачественно, то за нее возвращаются деньги и выплачивается денежная компенсация. Банк ошибся — банк платит. Это и логично, и справедливо. Но ни один банк в России пока не имеет такой системы гарантирования качества, боятся ее и предприятия из сферы услуг. Так, сотовые операторы вряд ли в ближайшее время решатся возвращать деньги и выплачивать компенсацию в случае проблем со связью. Но ведь во всем цивилизованном мире практика гарантий и компенсаций является распространенной, так как денежная компенсация является единственным надежным способом гарантирования качества сервиса. Качество банковского обслуживания на международный уровень в Банке24.ру (бывшее название Уралконтактбанк) стало выходить еще в 2002 году, с момента внедрения системы управления качеством, в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000.
- Внедрение ISO 9001:2000 привело к осознанию необходимости разработки гарантирования качества услуг (money back guarantee). Мы не боимся возвращать комиссию и выплачивать деньги клиенту в случае, если мы не выполнили взятые на себя обязательства. В результате банк растет, а клиенты получают качественные услуги.
- Все сотрудники банка включены в процесс внедрения международных стандартов качества ISO-9001. Они смотрят на ту работу, которую выполняют, как бы со стороны, регламентируют все процедуры, думают над тем, как они действуют. Они готовы обеспечить квалифицированное обслуживание. Но я вижу, что эти сложные задачи меркнут перед проблемой, как научить россиянина советской закалки искренне улыбаться клиенту и называть его по имени-отчеству. Вот это по-настоящему трудная задача. Но мы не привыкли отступать...
- Подтвердить стремление к качественному обслуживанию клиентов в Банке24.ру выплатой денежных компенсаций просто и эффективно, ведь, по сути, мы показываем, что не боимся отвечать за слова. А такая ответственность, особенно со стороны банка, многого стоит, впрочем, как и улыбка операциониста.





Разработчик НОУ "Международный университет развития" Тел. 8 (495) 517-77-07 st-q@contv.ru