

# Zarządzanie procesami w banku – wspiera czy przeszkadza we wprowadzaniu zmian w organizacji nastawionej na cel

Jest wiele definicji zarządzania procesami w banku, jednak według firmy technologicznej, takiej jak nasza, aby prawidłowo zrozumieć jak zbudowana jest struktura procesów oraz jaka rola jest za nią odpowiedzialna, kluczowe jest odniesienie się do opisu zasad „panujących” w konkretnym banku. Z naszej perspektywy najlepiej, kiedy to zarządzanie skupia się na koncentracji kluczowych działań w organizacji właśnie przez pryzmat procesów.

**Jakub RABONG**  
analityk w Pionie Rozwoju  
Obszaru Bankowości VSoft SA

Ujęcie procesowe pozwala na weryfikację czy to, co robimy jest zasadne, przyszłościowe i wnosi wartość dodaną do naszej organizacji. Oczywiście przy założeniu, że dostępne zasoby wykonują zaplanowane czynności w celu osiągnięcia zamierzonego celu.

Zarządzanie procesami możemy podzielić na kilka etapów:

## 1. Opis procesu

Procesy opisujemy (np. przy pomocy map procesów, regulacji), stale weryfikujemy i analizujemy o co w nich chodzi (wizyty w oddziałach, „ulubione zliczki czasowe”, rozmowy, spotkania, badania rynku) i czy to jest to samo, co w naszym opisie – jeżeli nie, poprawiamy.

## 2. Weryfikacja z klientem

Kolejnym krokiem jest porównanie naszych spisanych i przeanalizowanych czynności w ramach procesów z klientem (wewnętrznym i zewnętrznym) i jego potrzebami. Sprawdzamy czy nasz opis i analiza są komuś potrzebne, a jeżeli nie to dlaczego i co możemy

zrobić, aby wyjść z tego munda procesowego. Jeżeli mówimy o marnotrawstwie to aspekt kosztów kłania nam się dość nisko i pyta czy to jest potrzebne? Nie można tego zrobić taniej, a przy okazji szybciej i lepiej? Dobrze opisany proces jest się w stanie sam obronić/lub nie, pokazując liczby i założenia, które dadzą kompletny zbiór informacji potrzebnych do wydania decyzji co robimy.

## 3. Właściciel procesu

Kolejnym ważnym aspektem w poprawnym opisanie procesu jest jego właścicielstwo. W przypadku, gdy podzielimy procesy wewnątrz organizacji na trzy duże bloki: zarządcze, biznesowe i wspierające, to w każdym możemy wydzieleć części procesowe tak, aby miały swój początek, środek i koniec. Możemy to również zrobić od dołu, czyli opisać wszystkie czynności, zagregować je do procesów, wyznaczyć najważniejsze dla organizacji i właśnie te monitorować oraz usprawniać. W dalszej kolejności przenieść je do metaprocesów, których stopień realizacji będzie raportowany sponсорom procesów (zwykle członkom zarządu). Każdy sposób jest dobry, aby wnieść wartość

dodaną dla organizacji. Ważne jest, aby właściciele procesów, czyli role w organizacji, które odpowiadają za skuteczną realizację celów procesu wraz z ich poprawnym opisem, monitorowaniem i usprawnieniem byli kompetencyjnie umocowani w regulaminach organizacyjnych banku, a co za tym idzie posiadali moc sprawczą, aby zarządzać procesem.

Dobrze opisane procesy jasno określają co jest początkiem, środkiem a co końcem procesu, kto jest właścicielem danego procesu lub jego części, jakie są zależności pomiędzy właścicielami oraz kto proces wykonuje. Dobrym przykładem procesu, który przewija się przez większość komórek organizacyjnych i placówek banku i w którym występuje wielu właścicieli jest proces kredytowy. Bez odpowiedniego podziału kto i za jakie części w całym procesie odpowiada ciężko będzie wdrożyć optymalne rozwiązanie dla organizacji. Jednym z pomysłów na takie „dogranie właścicieli” jest spisanie procesów w formie SLA, czyli kto, co i na kiedy musi zrobić, aby proces mógł przejść do kolejnego etapu. W wielu organizacjach, w których byliśmy jako VSoft, nakłada się na to jeszcze

aspekt tzw. „wajchy”, czyli motoru napędowego, zwykle umieszczonego w sprzedaży, który steruje tym, co ważne w centrali, a tym, co można zrobić później.

## Czy szybka zmiana w procesach jest możliwa?

Procesy nie lubią działań ad-hoc, bo są już szczegółowo opisane, uzgodnione z 212 komórkami i jednym kliknięciem jesteśmy w stanie zaprezentować kontrolującym co i jak działa. Ich zmiana jest procesem samym w sobie. Jak sobie poradzić w sytuacji konieczności szybkiej modyfikacji? Można przykładowo dodać do zasad zwinny styl zarządzania procesami w przypadku kluczowych/strategicznych zmian ASAP lub też działań w środowisku projektowym. Uruchamiany np. przy wdrożeniu nowego systemu, którego działanie angażuje „n” pracowników wielu właścicieli procesów. Jednym z dokumentów włączonych w tryb planowania projektu będą nasze dokumenty procesowe, wypracowane w powyższym podejściu, a produktem wyjścia ich aktualizacja w wyniku naszego zwinnego podejścia. Oczywiście zakładamy, że grupa ma kompetencje i wiedzę do ich aktualizacji – to główne założenie. Tak przygotowany wsad do



projektu, określający jak proces działa, kto za niego odpowiada, jakie są miejsca styku z biznesem/ryzykiem/wsparciem oraz np. jaki jest jego cel i historyczne dane (wolumenowe i czasowe) będzie olbrzymią wartością dodaną zarówno dla samej organizacji, bo będzie lepiej przygotowana na wdrażanie zmian, jak i dla nas – firmy technologicznej. Pozytywnym przykładem tego, jak wsad procesowy może być pomocny jest wymaganie na rozbudowę systemu, który miał wesprzeć pracowników w szybszym procesowaniu wniosków kredytowych. Przyspieszenie miało nastąpić poprzez integrację z bazami zewnętrznymi, ograniczenie do minimum danych wpisywanych przez pracownika, nowoczesną szatę graficzną wraz z najważniejszymi informacjami o kliencie oraz udostępnienie szerokiego pola do raportowania i analizy danych z systemu. W fazie analizy dostarczony został schemat przepływu procesów wraz z opisem czynności (bardzo szczegółowy)

i czasów (per czynność), w którym np. liczba wyjazdów do klientów, tworzenia ofert (prerating) oraz skanowania dokumentów była tak duża, że wykraczała poza ramy przyjęte w widełkach co jest czynnością sprzedażową, a co nie. Szybka zmiana w modelu i przeniesienie części czynności do centrali, włączenie działań zależnych do projektu, które służyły m.in. ograniczeniu liczby dokumentów w sprzedaży oraz wdrożenie pewnych zmian organizacyjnych, pozwoliły nie tylko na wprowadzenie nowej wersji systemu do organizacji zgodnie z założeniami projektu, ale równolegle wsparły kluczowe jej komórki odpowiedzialne za sprzedaż w pozytywnym przyjęciu zmian. Oczywiście rekomendacje po analizie procesów mogą być częścią projektu, ale nie muszą. Ważne, aby wziąć je pod uwagę w trakcie analizy, zidentyfikować jak rekomendacja wpływa na organizację oraz podjąć świadomą decyzję o włączeniu rekomendacji do zakresu projektu, realizacji działań

poza projektem lub zaniechaniu wprowadzania zmian. Poprawne przygotowanie wsadu procesowego i dostarczenie go w ramach projektu pozwala w trafny sposób określić jak jego założenia przekładają się na procesy tu i teraz, jakie są elementy styku pomiędzy obszarami oraz jak zmiana na nie wpłynie. Dodatkowo pomoże nam to, przy wspólnych pracach analitycznych, wskazać co warto jeszcze zmienić (a czego nie) oraz np. jakie elementy monitorujące/kontrolujące wdrożyć w naszym systemie, aby spełniać wymagania zoptymalizowanego procesu. Wychodzimy z założenia, że procesy bez kontroli, opomiarowania oraz stałej chęci ich optymalizacji ze strony właściciela nie mogą na dłuższą metę spełniać założeń stawianych w business case. Dlatego w VSoft tak projektujemy systemy, aby ich odbiorca miał dostęp nie tylko do optymalnego przepływu procesów, ale również do procesu dostosowanego do jego „sposobu na biznes” i potrzeb właścicieli procesów.

### Ciekawy pomysł klienta

Jeden z naszych klientów przeprowadził ankietę wśród wykonawców procesów w trakcie opisywania wymagań do wdrożenia nowego systemu. Zapytał co dla nich jest ważne w zakresie swoich czynności oraz co należy według nich zmienić. Odpowiedzi zostały zagregowane, a najistotniejsze zoperacjonalizowane i włączone w zakres wymagań do systemu. My ze swojej strony tworząc opis biznesowy działania systemu dla użytkowników końcowych, umieściliśmy w nim informację, jak przepływ procesów został zaprojektowany oraz co należy zrobić, aby poprawnie go wykonać. Nie wykonujemy analizy porównawczej, co zmienia się w pracy konkretnej roli/stanowiska, przenosząc tę odpowiedzialność na osoby szkolące, aby to one przekazały, jakie zmiany nastąpią na danych stanowiskach po wdrożeniu modyfikacji. Ujęcie procesowe może w szybki sposób wskazać zmiany/luki i dać „gotowca” szkoleniowcom, podpowiadając na czym powinni się skupić oraz co jest najważniejsze do przekazania. Zarządzanie procesami to nie tylko spis tego, co już jest wraz z wizją strategiczną, w którą stronę idziemy, ale również stały kontakt z praktykami procesu, aby poznać jak nasza wizja przekłada się na rzeczywistość. To z nią się mierzymy testując system i słysząc na sali głosy pozytywne – „aleee fajne”, lub te wymagające zmiany podejścia – „a gdzie mam wpisać moje dane z excela?”. Uśmiechnijmy się więc słysząc od konsultantów po tysiąc razy: ...a dlaczego tak, a czemu, a po co, a co to, a kto to, prześlijcie wymagania... itd. Dobrze zaprojektowany proces, opisany i dostarczony jako załącznik we wstępnej fazie analitycznej, zoptymalizuje czas określania wymagań do systemu i samej zmiany, ale również wesprze w dalszym, powdrożeniowym cyklu życia procesów. ■