

Učinkovito delovno okolje kot komparativna prednost finančnih ustanov

Miklavž Muster
miklavz.muster@si.ibm.com

Povzetek

Današnje kompetitivno okolje v finančnih ustanovah zahteva od zaposlenih čim bolj učinkovito in ekonomično delo. Obenem komitenti pričakujejo višjo raven storitev, kar zahteva od zaposlenih večje napore za njihovo izboljšavo in s tem ohranitev ugleda; tako pridobivanje novih komitentov kot tudi ohranjanje obstoječih sta v veliki meri odvisna prav od ugleda in ravni finančne ustanove. Zato je treba v delovnem okolju vzpostaviti način dela, ki zaposlenim omogoča večjo učinkovitost. Postopki dela morajo biti standardizirani, potek delovnih procesov pa kontroliran. Samo v takšnem okolju lahko zagotovimo, da bodo zaposleni kljub vse večjemu obsegu delovnih nalog in poslovanja ohranili kakovost svojega dela in s tem tudi zadovoljne komitente. Da bi to dosegli, je treba količino nepotrebne dela zmanjšati na minimum, nad zahtevanimi opravili pa vzpostaviti nadzor. To lahko dosežemo z interaktivnim sodelovanjem transakcijskih in procesnih sistemov v delovnem okolju; govorimo o procesno usmerjenih aplikacijah (Process Driven Solutions). Sestavni del opravil zaposlenih pa je tudi podpora procesom, ki niso nujno povezani s transakcijskimi procesi, marveč izvirajo iz notranjih procesov ali pa prihajajo kot impulzi iz okolja (Service Desk). Odkrivanje zakonitosti iz podatkov, ki so dostopni znotraj finančne institucije, in iz javno dostopnih podatkovnih zbirk, lahko zagotovi dodatne informacije, ki jih je treba obravnavati posebej.

Vsi dogodki in naloge, ki izvirajo iz naštetih procesov in dejavnosti, tvorijo skupek nalog, ki jih morajo opraviti zaposleni. Standardizirani, nadzorovani in merjeni postopki – umeščeni v ustrezno delovno okolje in podprti s sodobno tehnologijo – omogočajo prednost tistim finančnim ustanovam, ki bodo vse našteje tehnologije izkoristile z upoštevanjem načel učinkovitosti in ekonomičnosti.

V dokumentu se osredinjamo na učinkovito in nadzorovano izvajanje delovnih nalog, ki k zaposlenim prihajajo v obliki delovnega namizja. Analiziramo izhode iz posameznih segmentov, ki kreirajo posamezne naloge in na koncu pojasnimo koncept delovnega okolja zaposlenega z vidika izvrševanja njihovih delovnih nalog.

Ključne besede: namizje, proces, zadeva, naloge ali opravila, poslovna inteligenca.

Abstract

EFFICIENT EMPLOYEE DESKTOP PROVIDES COMPETITIVE MARGIN IN FINANCIAL INDUSTRY

Today's competitive banking environment requires employees' work to be performed efficiently and effectively. Furthermore our customers demand higher level of services thus pushing the employees towards greater efforts to provide demanded level of services and maintaining the company image. Acquiring new customers and retaining the existing ones mainly depends on bank's image and its level of services. Working environment has to provide greater efficiency for the employee. Procedures must be standardised and workflow has to be monitored. Only such processes can ensure a high level of services despite a larger frame of work. In order to achieve this goal the volume of unnecessary and redundant tasks has to be reduced and process management has to be established. This can be achieved by interactive performing of both transaction and process systems in working environment thus introducing Process Driven Solutions. Also processes that arise from internal procedures or appear as incidents from Customer environment (Service Desk) represent part of employee's responsibilities. Information gathered or extracted from internal and public data, can also require additional tasks to be performed.

All of the mentioned occurrences and incidents represent a set of tasks and responsibilities that an individual employee has to perform. Standardised, managed and measured procedures that are introduced in the working environment and appropriately supported with information technology provide leading edge to financial institutions exploiting such technology together with other principles of efficiency and effectiveness.

In presented document we focus on efficient and managed day to day routines and tasks that employees recognize in a form of desktop environment. We analyse inputs from different areas demanding employee's involvement and conclude with the concept of employees working environment.

Keywords: Desktop, Process, Case, Task, Business Intelligence.

1 UVOD

V preteklih dveh letih sem v okviru DSI predstavil dva od treh pogledov na delovno okolje v finančnih ustanovah. Predlani smo se ukvarjali predvsem s pogledom komitenta na banko, lani pa s pogledom zaposlenega na komitenta. V teh okvirih smo obravnavali odnose med komitentom in banko, negovanje odnosov (CRM) in tehnološke rešitve, ki omogočajo obema stranema, da čim bolj učinkovito uporabljata vse bančne kanale, kot so bančno okence, bankomati, elektronsko bančništvo, mobilno bančništvo, klicni centri idr.

Letos obravnavam v prispevku še tretji vidik – delovno okolje zaposlenega pri opravljanju nalog, ki ne izvirajo iz tekočega dela – odnosov s komitenti. Sodelovanje v delovnih procesih in učinkovito opravljanje zadolžitev mora postati za zaposlenega preprosto in pregledno, omogočati mu mora upravljanje z delovnim časom in omogočiti okolje, v katerem se vsak zaposleni ukvarja predvsem s svojimi zadolžitvami, vodstvo pa skrbi, da delo poteka učinkovito in nadzorovano.

V prvem delu se ukvarjamo z izvori zadolžitev (zadeve in opravi) glede na njihov izvor. Obravnavamo transakcijske sisteme kot velik izvor opravi, ki jih morajo opraviti zaposleni, sodelovanje v medsebojnih relacijah, ki tvorijo dogovorjene zadolžitve, sodelovanje v notranjih procesih (tudi projektih), ki zaposlenim prinašajo dodatne zadolžitve. Prav tako lahko zadolžitve izhajajo iz transakcijskih obdelav podatkov v podatkovnih skladiščih ali eksternih podatkovnih zbirkah, ki so nastale na podlagi poslovne inteligence.

Vendar pa vse te naloge, naj so še tako uspešno zbrane in pripravljene, ne pomenijo prednosti za finančno organizacijo. Šele ustrezno pripravljeno in računalniško podprto okolje zagotavlja, da bodo tako pripravljene zadolžitve in naloge tudi uspešno dokončane. Tako pripravljeno okolje namreč predvideva sistematičen pristop, standardizacijo, kontrolo in merjenje. Vse naštetu pa pomeni zagotovilo, da bodo naloge opravljene pravočasno in da bodo v ustanovi v primeru neustrezne obravnave vsakega dogodka sproženi mehanizmi za vzpostavljanje razmer, ki zagotavljajo ponovno vzpostavitev ustreznega delovnega sistema.

Ustrezno delovno okolje obravnavamo vsaj enakopravno z okolji, ki generirajo zadolžitve. Za kompetitivno prednost je treba zagotoviti oboje. Finančna ustanova, ki svoje procese izvaja na kar najbolj urejen način, vendar pa ne odkriva potrebnih nalog ali pa

za to porabi veliko časa in energije, ne bo dosegala učinkovitosti, ki jo okolje pričakuje od nje.

2 TRANSAKCIJSKI POSLOVNI PROCESI

2.1 Procesi, ki izhajajo iz transakcijskih sistemov

Poslovne aplikacije, ki jih danes še vedno enačimo s transakcijskimi sistemi, so prava zakladnica procesov, ki so šele v fazi odkrivanja, njihove obravnave, optimizacije in avtomatizacije.

Večina poslovnih aplikacij ima procese odobritve, ukinitve, prenosa na pravno službo, zahtevka za prekoračitev sredstev itd. Večina teh procesov se odvija na podlagi sprejema zahtevkov iz različnih virov in njihove obdelave na podlagi zahtevka v iztiskani obliki.

Reklamacije in dodatni zahtevki prav tako predstavljajo procese, v katere vstopajo zaposleni. Tudi ti procesi so relativno slabo podprti.

V preteklih letih smo veliko časa in navora porabili za izgradnjo informacijskih sistemov, ki nam pomagajo pri obvladovanju poslovanja. Zlasti v finančnih ustanovah vsakodnevno nastaja veliko poslovnih dogodkov, ki jih beležimo v transakcijskih informacijskih sistemih.

Nekatere informacije pomenijo tudi izredne poslovne situacije, ki zahtevajo pozornost in posebno obravnavo zaposlenih v finančni ustanovi. Vendar se v zvezi s tem pojavljata dva problema:

- način odkrivanja takšnih izrednih poslovnih situacij,
- obravnavo takšnih dogodkov.

2.2 Odkrivanje izrednih poslovnih situacij

Izredne poslovne situacije danes zaposleni odkrivajo tako, da veliko časa posvetijo obravnavi podatkov v informacijskih sistemih in iščejo takšne poslovne dogodke in poslovne situacije. To včasih pomeni dolgotrajno pregledovanje podatkov neposredno na izvoru ali pa pregledovanje kontrolnih list, ki prikazujejo takšne podatke. Pri obeh načinih je veliko možnosti za napake in opustitve, saj sta oba vezana na človeški faktor in bolj ali manj ustrezno poznavanje načina beleženja poslovnih transakcij. Zato se lahko zgodi, da posameznik kot izredno poslovno situacijo obravnava dogodek, ki ga dejansko ne bi bilo treba obravnavati na takšen način, lahko pa prezre druge situacije, ki bi zahtevale takšno obravnavo. Poleg tega vsakodnevno pregledovanje zahteva tudi dodatne pomožne evidence, saj se takšne poslovne

situacije lahko npr. na poročilu pojavljajo več dni zapored, kljub temu da je zadeva že v reševanju.

Drugi, še bolj neprijeten način odkrivanja takšnih situacij nastane zaradi nepravočasne obravnave takšnih poslovnih situacij kot rezultat kontrole ali reklamacije komitentata.

2.3 Obravnavanje izrednih poslovnih situacij

Izredne poslovne situacije včasih zahtevajo dolgotrajnejši in kompleksnejši način reševanja, zato zahtevajo tudi dodatne evidence, ki jih zaposleni po navadi rešujejo samoiniciativno in s pomočjo generičnih orodij, ki jim omogočajo takšno beleženje (ročno vodenje, Word, Excel idr.). Takšne evidence prinašajo vrsto poslovnih tveganj, saj niso standardizirane, odprte (dostopne vsem skladno s pooblastili), nadzorovane in varovane. Zato odsotnost posameznika (dopust, bolniška, odpoved delovnega razmerja ...) lahko pomeni resno ogrožanje delovnega procesa.

Drugi problem takšnega načina vodenja evidenc je v tem, da se izredni poslovni dogodki in izredne poslovne situacije lahko pojavljajo v različnih segmentih poslovanja. Zato je takšnih evidenc veliko in tudi vestni posamezniki lahko izgubijo pregled nad svojimi odprtimi zadevami. Poleg tega takšen način zahteva veliko dodatnega dela pri vzdrževanju ažurnih in točnih evidenc.

Tudi poročanje o takšnih poslovnih dogodkih zahteva dodatno delo.

Največje tveganje za finančno ustanovo pomeni prav takšna zasebna narava zabeleženih poslovnih situacij. Vsaka izredna situacija predstavlja operativno tveganje in jo je treba obravnavati skladno z načeli, ki veljajo v finančnih ustanovah za takšne poslovne dogodke. Neustrezna obravnava pomeni povečevanje tveganj, ki izhajajo iz takšnega poslovanja, poleg tega pa je lahko ogroženo tudi dobro ime ustanove, ki lahko nastane v konfliktu s komitentom zaradi neustrezne obravnave.

2.4 Drugačen način odkrivanja izrednih poslovnih dogodkov in izrednih poslovnih situacij

Drugačno razmišljanje izvira iz načela, da tisto, kar s svojimi delovnimi postopki odkrijejo posamezniki, lahko z ustrezno definiranimi poslovnimi pravili odkrije tudi programska oprema.

Še več – na tržišču se pojavlja programska oprema, ki poskuša na podlagi velikih vzorcev odkrivati anomalije in zakonitosti, ki jih zaradi omejenega časa

in zmožnosti človek kljub intuiciji in širšim intelektualnim sposobnostim ter poznavanju informacij zunaj obsega podatkov, ki jih lahko obdelujejo računalniki, ne more odkriti.

Tako odkriti vzorci in anomalije so potrebni skrbne analize, ker se pogosto lahko izkaže, da gre za zmotna predvidevanja. Vseeno pa so lahko takšni vzorci koristni, zlasti pri odkrivanju potencialnih prevar (fraud).

Tako odkriti vzorci se morajo ponovno zapisati v obliki jasno napisanih poslovnih pravil, ki se v rednih obdelavah podatkov finančne ustanove odražajo kot primeri, ki zahtevajo dodatno obdelavo in ukrepe. Tako pripravljena baza poslovnih pravil predstavlja jasna pravila poslovanja in ni več prepuščena naključjem in različnim interpretacijam posameznih zaposlenih.

Obdelave podatkov v vseh oblikah – transakcijski sistemi, podatkovna skladišča in sistemi za upravljanje s procesi – predstavljajo vir za generiranje zahtev zaposlenim za njihovo sodelovanje.

3 NOTRANJI PROCESI V ORGANIZACIJI

V vsaki organizaciji obstaja niz procesov, ki omogočajo normalno funkcioniranje zaposlenih in predstavljajo podporne procese, ki zagotavljajo delovno okolje za izvajanje njihovega primarnega poslovnega procesa.

Zaposleni so hote ali nehote vpleteni v takšne procese, včasih kot lastniki problema (računalnik ne dela, program se ne odziva ustrezno, hočem na dopust ...), včasih pa kot člani podporne ekipe, ki sodelujejo v procesu (nadrejeni odobravajo zahteve podrejenih, pravniki dajejo pravna mnenja, serviserji odpravljajo okvare). Večina zaposlenih občasno sodeluje v obeh vlogah, ki sta seveda del procesov.

Veliko delovnih opravil izhaja iz problemov, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem. Veliko procesov je vezanih tudi na komercialne dejavnosti, pripravo in izvajanje kampanj, pripravo materiala in predstavitev itd.

4 PROCESI, KI IZHAJAJO S PODROČJA POSLOVNE INTELIGENCE

V zadnjem času se veliko govori o poslovni inteligenci kot viru informacij in učinkovitem orodju, ki ljudem pomaga pri kreativnih dejavnostih podjetja.

Poslovna inteligenca kljub nazivu, ki ga nosi, ni inteligentna par excellence, kot bi lahko domnevali

po njenem opisu. Gre za zbirko učinkovitih orodij, ki v velikih podatkovnih zbirkah – tako znotraj posameznih organizacij kot tudi v javnih podatkovnih zbirkah – s pomočjo vnaprej pripravljenih vzorcev in poslovnih pravil odkrivajo zakonitosti, odmike in anomalije.

Poslovno inteligenco danes v glavnem izkoriščamo a) za definicijo poslovnih priložnosti, v katerih na podlagi vzorčenja odkrivamo potencialne priložnosti in na njih gradimo poslovne kampanje, in b) za odkrivanje anomalij – vzorci, ki odkrivajo preware, sumljive in netipične transakcije. Na podlagi takih vzorcev lahko zgradimo sisteme za preprečevanje goljufij, pranja denarja in zlorab računov.

Seveda pa sistemi niso inteligentni, kljub temu da kažejo nekatere lastnosti človeške inteligence. Zato je treba vsako razkritje poslovne inteligence pazljivo analizirati, opredeliti koristnost takšnih odkritij, na podlagi tega definirati poslovna pravila in šele na podlagi tako implementiranih poslovnih pravil izvajati poslovne procese.

5 DELOVNO OKOLJE ZA UČINKOVITO OBLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV

Kot smo že opisali, v finančnih ustanovah obstaja niz procesov, sistemov in okolij, iz katerih prihajajo zadolžitve posameznika za izvajanje posameznih aktivnosti oz. za individualno obravnavo posameznih zadev.

Zato je treba zagotoviti delovno okolje, ki bo zaposlenim omogočalo učinkovito in ekonomično izrabljanje delovnega časa ter hkrati zagotovilo ustanovi dogovorjeno raven izvajanja storitev.

5.1 Delovno okolje zaposlenega

Zaposleni za čim bolj učinkovito delo potrebujejo delovno okolje, ki jim omogoča čim bolj preprosto in učinkovito obvladovanje poslovnih procesov. Zaposleni se pri svojem delu srečujejo z dvema vrstama zadolžitev. To so:

- zadeve (Incident, Folder, Case), ki predstavljajo posamezno zadolžitev zaposlenega, ki je po predpisanem delovnem toku prišla do njega. Posamezna zadeva implicitno pomeni tudi nalogo, ki jo mora opraviti zaposleni, da bo prešla v naslednje stanje po delovnem toku. Zadeve po delovnem toku potujejo skladno z dogovorjeno ravnjo storitve (SLA);
- zadolžitve (ToDo, Event, Task) predstavljajo naloge, ki jih morajo opraviti zaposleni. Zadodžitve

so lahko vezane na zadeve, ki so v lasti zaposlenega, lahko izhajajo iz zadev drugih zaposlenih, ali pa niso vezane na zadeve in predstavljajo t. i. splošna opravila. Zadodžitve imajo praviloma določen rok, do katerega morajo biti dokončane.

Zato morajo biti vse informacije, ki se nanašajo na sodelovanje zaposlenih v delovnih procesih, del njegovega namizja.

Namizje sestavljajo štirje deli:

- seznam procesov, v katerih sodeluje zaposleni. Pri vsakem procesu morata biti podani informacije o številu odprtih zadev, ki jih ima posameznik, in številu opravil, ki izhajajo iz posameznega procesa;
- seznam nalog, ki pripadajo posamezniku v posameznem procesu in je odvisen od izbranega procesa;
- seznam opravil, ki jih mora posameznik opraviti v izbranem procesu, ter
- povezava na druga orodja in informacijske sisteme, do katerih ima zaposleni dostop skladno s svojimi pooblastili.

5.2 Upravljanje z delovnim časom

Opravila, ki izhajajo iz vseh prej naštetih virov, lahko zaposleni ovrednotijo tudi s stališča porabe potrebnega delovnega časa, če ni takšna zahteva opredeljena drugače (normativ).

Seveda morajo zaposleni tako oblikovani koledar zadolžitev opremiti tudi z drugimi omejitvami, ki izhajajo iz njihovih službenih in zasebnih obveznosti, da bi zagotovili tudi informacije o razpoložljivem delovnem času.

V takšnem primeru zaposleni dobijo pregled nad potrebnim delovnim časom in tako ugotavljajo ozka grla pri obvladovanju opravil. Če zahtevana količina delovnega časa presega razpoložljivo, zaposleni ukrepajo na enega od navedenih načinov:

- delovne naloge razporejajo tako, da so opravljene v terminih, ko obremenitev ni tako velika, če je delovne naloge mogoče časovno prilagajati prostim terminom;
- delovne naloge razporejajo znotraj delovne ekipe, skladno s skrbnikom delovnega procesa posameznih nalog;
- delovne naloge premikajo v prihodnost (na kasnejše datume) v soglasju s skrbnikom procesa;
- delovne naloge opravljajo v podaljšanem delovnem času v dogovoru s svojim nadrejenim.

Namizje bi lahko na splošni sliki bančnega procesa prikazali takole:

Kamizje

Matič Mojca OE Postojna

Domov | Zadeve | Opravila | Komitenti

Moji procesi

Vloge kreditov	Naloge	Opravila
Odobrovanje kreditov	9	2
Izterjave na zavarovalnici	1	4
Sklepi na upravi	0	1

ID	Komitent	Vrsta kredita	Znesek	Valuta	Datum vloge	Faza
312	Holič Mira	Stanovanjski - hipoteka	116.000	EUR	14.4.2008	Odobritev
417	Selič Nataša	Potrošniški	88.000	EUR	16.4.2008	Odobritev
822	Puker Miha	Hitri	8.000	EUR	16.4.2008	Zbiranje dokumentacije
915	Belič Jordana	Potrošniški nenamenski	12.900	EUR	16.4.2008	Odobritev
1033	Hanič Selima	Stanovanjski	131.560	EUR	20.4.2008	Zavrjeno
1456	Jordan Marko	Potrošniški	8.000	EUR	27.4.2008	Zbiranje dokumentacije
1719	Ajšič Salima	Potrošniški	3.000	EUR	11.5.2008	Pridobivanje vloge
1833	Marič Matija	Hitri	1.000	EUR	16.5.2008	Pridobivanje vloge

Moja opravila

Vrsta opravila	Datum Začetka	Datum Konca	Opis	Kredit
Pridobi soglasje	14.5.2008		Soglasje podjetja	033-121313
Poklič zavarovalnico	14.5.2008	14.5.2008	Triglav - Marko Pungersič	
Preveri opomine	15.5.2008	17.5.2008		
Poklič komitenta	16.5.2008	16.5.2008	Porok - Meglič Mojca	
Poklič komitenta	16.5.2008	24.5.2008	Avberšek Boštjan	033-124323

Takšno upravljanje z delovnim časom je mogoče samo v primeru zagotovitve enotne evidence vseh opravil zaposlenega. Izvori posameznih zadolžitvev so lahko različni, prav tako raven in kakovost zahtev, ki prihaja iz sistemov.

6 SKLEP

Zaposleni potrebujejo evidenco vseh opravil, ki jih morajo opraviti v določenem času, da so pravočasno opravljena opravila, ki zahtevajo dokončanje procesov v dogovorjenem roku. Tako finančna ustanova spoštuje dogovorjene roke in komitentu zagotavlja ustrezno raven storitve.

V primeru motenj v procesih tako pripravljeni sistem zagotavlja dovolj informacij za proaktivno ukrepanje, ki lahko vodi k izrednim ukrepom za pravoča-

sno dokončanje posamezne zadeve, ali pa v pogajanja s komitentom o mogočem kasnejšem zaključku. Vendar takšna pogajanja niso začeta šele potem, ko bi morala biti posamezna zadeva že končana, temveč takoj ko je mogoče odkriti motnjo v procesu – po navadi mnogo pred predvidenim koncem.

7 VIRI IN LITERATURA

- [1] Funkcijska analiza poslovanja kreditiranja fizičnih oseb, HermesSoftLab in naročnik, 2008.
- [2] Funkcijska analiza IRBRS (BiH) – Podpora poslovanju na osnovi procesno usmerjenega okolja, HermesSoftLab in naročnik, 2008.
- [3] Business Intelligence: The Definitive Guide for Midsize Organizations, Michael A. Schiff, SAP America.
- [4] TechExcel – ServiceWise, CustomerWise and CMDB – whitepapers and documentation.

Miklavž Muster, ekonomist, se že od leta 1981 ukvarja z razvojem informacijskih sistemov za banke. Pri tem je razvijal lastne in vpeljeval tuje programske rešitve. V dosedanjih zaposlitvah je prehodil pot od programerja do direktorja razvoja in tehnologije v več slovenskih podjetjih, ki se ukvarjajo z razvojem programskih rešitev za domače in tuje banke. Preden se je leta 2006 pridružil HERMES Softlabu, je pet let kot svetovalec deloval na področju poslovnega svetovanja pri optimizacijah poslovnih procesov v slovenskih podjetjih in finančnih ustanovah. Trenutno se ukvarja z razvojem poslovnih rešitev, ki vključujejo tako razvoj podpore transakcijskemu poslovanju kot tudi podporo poslovnim procesom. Poseben poudarek daje kreativnim pristopom pri podpori procesom in ustvarjanju procesno naravnane okolja za podporo komitentom. Od leta 2009 je zaposlen v IBM Slovenija, kjer je zadolžen za svetovanje finančnim ustanovam in podjetjem.