

„Oko Prezesa”

Z Katarzyną Misiak, prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Miliczu, rozmawiał **Jerzy Rawicz**.



Zarządza pani średniej wielkości bankiem spółdzielczym, który w tych trudnych dla branży finansowej czasach osiąga naprawdę dobre wyniki. Gdzie tkwi tajemnica tego sukcesu?

– Obecne czasy faktycznie są trudne, niemniej i wcześniej nie było wiele łatwiej. Moim patentem na sukces, niezależnie od okoliczności zewnętrznych, jest sprawne zarządzanie, które z kolei wymaga dobrej znajomości zarówno naszej organizacji, jak i jej otoczenia. Dzisiaj nie da się szybko osiągnąć niezbędnej wiedzy bez wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań informatycznych, ta-

kich jak obieg dokumentów, który wdrożyliśmy już kilka lat temu, czy wprowadzany obecnie system analityczny.

Każde wdrożenie wymaga dużego nakładu pracy, a warunkiem jego powodzenia jest wcześniejsze uporządkowanie obszarów, objętych implementowanym systemem. Kiedy postanowiliśmy wprowadzić obieg dokumentów, niezbędne było przede wszystkim podjęcie decyzji, jak dokumenty powinny być przechowywane, kto i w jakim zakresie ma mieć do nich dostęp. Musieliśmy też uporządkować kilka procesów, na przykład zarządzanie regulacjami.

Teraz dokładnie wiemy, kto i kiedy zapoznał się z informacjami przesyłanymi pracownikom. Wiemy też, gdzie szukać potrzebnych informacji i, co najważniejsze, mamy pewność, że są one aktualne.

Przy wdrażaniu systemu analitycznego musimy uporządkować sposób rejestrowania danych finansowych, określić normatywne czasy wykonywania poszczególnych czynności bankowych, przyrzeć się, czy sposób dzielenia kosztów na poszczególne oddziały albo realizowane projekty jest właściwy. To żmudna i niewdzięczna praca, ale jej wykonanie przyniesie w ostatecznym rozrachunku same korzyści.

Jeśli chcemy wyremontować strych, na którym przez lata składowane były różne rzeczy, zarówno potrzebne, jak i niepotrzebne, to przed tym remontem trzeba go posprzątać. Nie da się inaczej. Analogicznie, jeśli chcemy dobrze wdrożyć system informatyczny w danym obszarze, musimy ten obszar wcześniej uporządkować. Jeśli panuje tam bałagan, nie ma szans na wdrożenie jakiegokolwiek systemu informatycznego. Trzeba wcześniej zrobić porządk. To jest bardzo duża korzyść dodana.

Przeprowadzając remont domu, czy choćby wspomnianego przez panią strychu, oczekuje się z reguły podwyższenia standardu życia. Jakie plany towarzyszą porządkom w banku?

– Same porządki nie są celem. Tak jak powiedziałam wcześniej, chcieliśmy stać się bardziej konkurencyjnym, nowoczesnym bankiem. Do tego potrzebowałam nowoczesnych narzędzi, a ich wdrożenie wymagało wcześniejszego uporządkowania.

A w pewnym momencie zaczęłam marzyć o posiadaniu czegoś na kształt wieloczynnościowego przyrządu optycznego, który byłby jednocześnie lornetką, lupą i okularami.

Jak chcę zasymulować prognozy, patrzę długofalowo, to biorę lornetkę i patrzę, co się będzie działo, gdy zmienię oprocentowanie kredytu albo podniosę marżę.

Jak muszę rozdzielić premię i zechcę zobaczyć, jak pracują moi pracownicy, kto z nich jest najbardziej efektywny, kto ma gorsze wyniki, to biorę lupę. Widzę wtedy jak na dłoni, jakie czynności wykonują poszczególne osoby. Mogę porównać pracę dwóch pracowników na analogicznych stanowiskach, zastanowić się, dlaczego niektórzy są mniej efektywni od innych. Na pewno zależy to w dużym stopniu od umiejętności, wiedzy, motywacji tych osób, niemniej czasami może być winna także organizacja pracy. Jeśli mogę pokazać zatrudnionemu obiektywnie zmierzone jego rezultaty, to rozmowa jest łatwiejsza, a być może wspólnie znajdziemy możliwość usprawnienia organizacji pracy, jeśli w tym obszarze należałoby upatrywać źródła słabszych wyników.

Jak zechcę zobaczyć cały bank, oddziały, ich efektywność, to założę okulary szerokokątne, w których zobaczę wszystkie potrzebne mi do podejmowania decyzji wskaźniki, zobaczę również otoczenie, konkurencję. Zobaczę, kim są moi obecni, ale również i potencjalni klienci.

Rozumiem, że te marzenia wzięły się z potrzeby?

– Tak, właśnie tak. Wzięły się z poczucia pewnych braków. Widziałam, że coś nie funkcjonuje dobrze, ale nie wiedziałam dokładnie, w którym miejscu.

Przed decyzją o wdrożeniu obiegu dokumentów miałam wrażenie, że bardzo dużo poświęcamy czasu na ich szukanie. A już każda kontrola



Opłacalność produktu

Symulacje

Efektywność oddziału

Efektywność pracownika

Bankowość elektroniczna

Kredyty

Karty

Rachunki

Transakcje bankowe



była zmurą. To szukanie, kopiowanie, kompletowanie. Mnóstwo marnowanego czasu, który moglibyśmy poświęcać na szukanie, ale nie dokumentów tylko klientów. Dzisiaj każda kontrola to znacznie mniej stresu, bo wszystkie niezbędne dokumenty gromadzone są w trakcie pracy i można powiedzieć, że czekają w swoich elektronicznych segregatorach na kontrolujących. Wdrożenie obiegu dokumentów to właściwie była rewolucja. Trzeba było zmienić podejście pracowników, ale i własne przyzwyczajenia. Ale też zobaczyliśmy, że dzięki wdrożeniu są efekty. Mogę z dumą powiedzieć, że jeśli chodzi o dokumenty i procesy z nimi związane, mam uporządkowany bank.

Co zadecydowało, by nie spocząć na laurach, tylko dalej wprowadzać zmiany?

– Wciąż czułam, że mam w banku niewykorzystane rezerwy. Ciągłe słyszałam od pracowników, że nie mają czasu... Rozdział premii przyprawiał mnie zawsze o zawrót głowy. Nigdy nie wiedziałam, czy dzieje się sprawiedliwie, a na pewno nie chciałam po równo.

Nie umiałam uchwycić tego, jak jest naprawdę. Czułam, że pracownicy nie wykorzystują dobrze swojego czasu. Ale nie wiedziałam, czy dlatego, że rzeczywiście nieefektywnie pracują, czy też potrzebują szkoleń, czy może szwankuje organizacja pracy, źle rozdzielane są zadania. Nie umiałam tego uchwycić. Stąd

to marzenie o lupie, która pozwoliłaby mi zobaczyć, jak moja załoga pracuje. Taka lupa pomogłaby też pracownikom przyjrzeć się swojej pracy, posegregować swoje zajęcia, lepiej je poukładać czy nazwać.

Jak zaczynałam rozmowę na ten temat z pracownikami, to na samym początku czuli się oni dotknięci. Musiałam tłumaczyć, że robię to również dla ich dobra. Że dzięki usprawnieniu pracy nie będzie zwolnień, a jak bank będzie dobrze funkcjonował, to wszyscy będą lepiej zarabiać. Działalność banku zależy jednak od tego, jak pracuje załoga, bo to ona stanowi największą wartość w każdej organizacji, a na pewno banku.

Teraz, gdy już mam to „Okno Prezesa” i ranking pracowników, widzę, jak kto pracuje, mogę porównać ich wyniki - to łatwiej prowadzić rozmowy o potrzebie zmian. Pracownicy wiedzą, że moje argumenty oparte są na faktach. Jeżeli twój kolega na analogicznym stanowisku może wykonać postawione mu zadania, wytłumacz, dlaczego ty nie możesz.

Warto też pamiętać, że każdy człowiek sprawdza się optymalnie w jakimś obszarze. Wiedząc, co kto robi i jakie ma efekty, porównując z innymi, rozmawiając, można znaleźć dla każdego właściwe, optymalne miejsce, można też z czystym sumieniem zwolnić kogoś, kto jest nieefektywny i nie chce się zmienić. Nie lubię takich radykalnych posunięć, ale niekiedy są konieczne.

Mając „Okno Prezesa”, mogę przyrzeć się dokładniej poszczególnym placówkom. Każda z nich ma nieco inną specyfikę, inne czynności są tam wykonywane. Oczekujemy, że wszystkie placówki będą osiągać podobne wyniki. Mając dokładne dane o działalności każdej z nich, mogę podejmować lepsze decyzje, lokować tam zróżnicowane produkty.

Wiedząc, jakie produkty z naszego portfolio ma dany klient, lepiej wiem, jak z nim rozmawiać. Otrzymując na bieżąco, a nie raz na kwartał, informacje jakich mamy klientów i jakie produkty oni kupują, jesteśmy w stanie skutecznie adresować naszą ofertę.

Wiem też, że „Okno Prezesa” jako aplikacja, która mierzy efekty, będzie mocno motywowała.

Mam nadzieję, że już niedługo „Okno Prezesa” pokaże mi także strukturę klientów na moim terenie – będę mogła wtedy dopasować ofertę do odpowiednich grup wiekowych.

„Okno Prezesa” pozwoli mi też lepiej wykorzystać analityków – obecnie robią dużo pracochłonnych raportów. Jak zacznę je dostawać automatycznie, na bieżąco, będą mogli się zająć analizą otrzymanych zestawień, robić symulacje „what – if”, analizować zmianę poszczególnych wskaźników w czasie. Dzisiaj analitycy wyciągają dane, przygotowują raporty, a wnioski musi wyciągać samodzielnie zarząd. A ja oczekuję wniosków od analityków, żeby na ich podstawie podejmować właściwe decyzje. ■