

XX. BEST PRACTICE FÓRUM

K&H Bank – Lean Office

2012. december 12.

1

2012. december 12-én több mint 25 szakember részvételével került megrendezésre a XX. Best Practice Fórum a K&H Bank központjában Budapesten. A Fórum jelentőségét a dupla X mellett az adta, hogy egy szolgáltató szervezet, felkészült és lelkes munkatársai osztották meg a résztvevőkkel a jó gyakorlataikat, tapasztalataikat a Lean módszerek alkalmazásában. A hagyományosan gyártó környezetből kiinduló és ott már igen elterjedt „Lean” módszerek az utóbbi pár évben igen nagy lendülettel és érdeklődés mellett terjednek az adminisztratív és szolgáltatói folyamatok környezetében is, amit egy szóval „Lean Office”-nak szoktunk nevezni. A Lean Office alkalmazás egy hatalmas potenciálokat rejtő, jelenleg is formálódó, fejlődő terület, ahol még viszonylag kevés az elérhető, ismert jó gyakorlat és megoldás. Ezért különösen nagy öröm volt számunkra, hogy a K&H Bank felkészült és lelkes szakemberei felvállalták a Fórum házigazdájának szerepét.

A K&H Bank 1987. január 1-én kezdte meg működését Magyarországon, és mára az ország második legnagyobb bankjává nőtt ki magát. A vállalati szegmensben piacvezető, a lakossági szolgáltatások terén a második legjelentősebb pénzügyintézet, mely 236 bankfiókkal van jelen az országban. Tulajdonosa 100%-ban a belga KBC Bank.



A K&H Bank egy éve költözött az új központi épületébe, a munkakörnyezet megújulása mellett, hasonló megújulás zajlik a vállalat folyamataiban és kultúrájában is a „Lean” módszerek és szemlélet alkalmazásával.

A Fórumot legnagyobb részt **Kovács Zsófia**, az OEX Kompetencia Központ vezetője, és **Czingli Viktória**, senior szervezési tanácsadó vezette, akik évek óta következetes munkával és másokat is magával ragadó energiával támogatják szervezet folyamatfejlesztési törekvéseit. 2006-ban indult *Operational Excellence Kompetencia Központ*, feladat kezdetben a folyamatmenedzsment és javítás szakmai és módszertani vezetése volt a K&H-n belül. 2008-tól a hagyományos folyamatmenedzsment módszerek mellett egyre inkább előtérbe került a „Lean”, azóta több száz embert oktattak és vontak be a Lean tevékenységbe a bankon belül.

A bankok életében az előző néhány év a prudens működésről (ne fussunk kockázatokat) és a nagyobb IT alapú fejlesztésekről szólt. A válság megjelenésével beszűkültek a rendelkezésre álló erőforrások, erőteljesebbé vált a verseny. Egyre fontosabbá vált a hatékonyság növelése és az ügyfélfókusz erősítése, folyamatos törekvés a javításra, veszteségcsökkentésre (hibák csökkentésére), felesleges körök kiiktatására.

A Lean alkalmazás kezdete

A K&H-nál egy organikus, több éves tanulási és fejlődési folyamat keretében kezdtek el kialakulni a „Lean” módszerek. Mondhatjuk, azt, hogy középről indult, felső vezetői támogatással. A Lean bevezetése nem volt kényszer, hanem megoldást hozott bizonyos problémákra az egyes területeken. Jó gyakorlatnak tekinthető, hogy a **Lean bevezetés igény és elvárás vezérelt volt**. Igény alapján indultak el a workshopok, ott ahol problémák voltak és a központi OEX csapat támogatását igényelték a területi vezetők. A fejlesztési igénynek mindig az adott területi vezetőtől kell kiindulnia, így biztosítható a módszerek fenntarthatósága a workshop, projekt lezárása után is. A Lean módszerek alkalmazása nem öncélú tevékenység. A K&H-nál a **stratégiai célokat lebontják** divízió célokra, ezeket folyamatcélokká bontják le, **ezek a célok határozzák meg a Lean projektek céljait, irányát**. „Ha nincsen cél, nem lehet az embereket mozgósítani.”

2010-től ezzel párhuzamosan elindult a központból, Belgiumból is egy Lean program az egyik felső vezető támogatásával „Back Office” területeken, amit egy külső tanácsadó cég támogatott. Ez a program elsősorban a kultúraváltást célozta meg.

Ahogy Kovács Zsófia fogalmazott: „Akkor álltunk neki, amikor még nem volt muszáj, amikor a válság beütött, már volt tapasztalatunk.”

A legelső Lean projekt a fióki iratkezelés területén Zsófia első projektje volt a bankban. A probléma az volt, hogy óriási mennyiségű papír (irat) keletkezett a fiókokban (az egy ügyfélre kötelezően archiválendő dokumentumok száma: 167 db dokumentum volt), ami igen jelentős adminisztrációs és logisztikai költségeket generált. A problémát csak emberi erőforrásból kellett megoldaniuk (komolyabb IT fejlesztésekre nem volt keret), így a Lean eszközeihez fordultak. A folyamatfejlesztések korábbi gyakorlata az volt, hogy a központ kitalálta, hogy mit csináljanak a fiókokban és kiadta szabályzatban. Most fordítva csinálták, a fióki folyamatokból és tapasztalatokból indultak ki. Első lépésben a helyzet és folyamatfelmérésre egy értékáram térképet csináltak, ahol azonosították a folyamatban lévő főbb veszteségeket. Az irat kezelés fő problémája az volt, hogy az ügyintézők nem tudták munkaidőben feldolgozni az iratokat (gyűltek az iratok egész nap), amikor bezárt a fiók, akkor kezdték el este feldolgozni a felhalmozódott iratmennyiséget (vagy meg sem csinálták aznap). A projekt fő céljai a munkatársakra eső adminisztrációs terhek csökkentése és a költségek csökkentése volt, úgy hogy közben a biztonság ne sérüljön. Fontos elvárás volt, hogy az egyik fiókban tudni kell, hogy milyen szerződéseket kötöttünk az ügyféllel bárhol máshol.

Összegyűjtötték az egyes területeken fellelhető legjobb gyakorlatokat. Sztenderd folyamatokat alakítottak ki a különböző fióki legjobb gyakorlatokból, elérték, hogy a bizonylatok őrési ideje két évvel csökkenjen, a dokumentumok kategorizálásával és helyes tárolásával (itt olyan egyszerű

lépésekről beszélünk, mint a tároló konténerek telerakása, összetartozó dokumentumok összetűzése stb.) pedig csökkentek a logisztikai, archiválási költségek és az adminisztrációs terhek.

Ezt követte a sztenderd módszerek oktatása. Az oktatások telefonkonferencián keresztül történtek, komoly forгатókönyv szerint. Előre kiküldték az oktatási anyagot, előre meghatározták, hogy mit kell megkérdezni a telefonos oktatás közben, a feladat végrehajtására és ellenőrzésére pedig megkapták a régió koordinátorokat, így olyan kolléga oktatta le az embereket, aki felügyeli őket, és ő gyűjtötte össze a visszajelzéseket. Versenyt hirdettek, hogy ki tudja a legjobb folyamatot kialakítani, a győztesek neve pedig belekerült az anyagba, hiszen „Kis Rozáliának a 87-es fiókból” elhiszik a kollégák, hogy az ő több éves gyakorlata jó lehet.

3

5 workshop után a következő eredményeket tudták felmutatni:

- 24 ember éves munkaidejét takarították meg túlórában
- 30 millió Ft megtakarítás

A projektnek volt két fontos további tanulsága. A projektek során a vezetőket nem vonták be eléggé, ezért az elkötelezettségük különböző volt az eredmények fenntartása iránt. A gyors ötlet megfogalmazás után viszonylag lassú volt a megvalósulás, hosszú időt vett igénybe az emberek oktatása.

1 napos workshopok

Ennek a projektnek tapasztalatai alapján alakult ki az „1 napos Workshopok” módszertana.

Az 1 napos workshop tulajdonképpen egy gyakorlati oktatás, aminek a célja, hogy a résztvevők egy egyszerű folyamat elemzésén keresztül megértésük a Lean-t a gyakorlatban és megalapozzák a későbbi „Lean” fejlesztések iránti igényt a területen és a későbbiekben a megismert módszereket már az OEX csapat nélkül is tudják használni. Az 1 napos workshop szintén a vezetői igényekből kiindulva alakult ki, ez volt az elején az a maximális időszak, melyre egy osztály dolgozóit ki lehetett venni a munkából. Így az összesűritett Lean oktatás (délelőtt max. 4 óra elméleti oktatás) saját gyakorlati példákon keresztül sikerült megismertetni velük a Lean alapvető módszereit.

A workshop során fontos, hogy valami változás történjen a végén (Quick Win) és legyenek kézzel fogható eredmények.

A workshop 3 fázisból épül fel:

A) Van egy előkészítési szakasz

- Javítandó folyamat meghatározása (magas költség, 1,5 óra alatt végignézhető, nagy volumen,
- munkacsoport előkészítése

B) 1 napos workshop

- Délelőtt oktatás, folyamat áttekintése (4 óra) (kérdéseket teszünk fel a folyamattal kapcsolatban lépésenként, ezt miért is csinálod? Megkérdőjelezzük az egyes lépéseket (ellenőrzéseket) a vezető ekkor nem szól bele, nem magyarázza meg a dolgokat, csak figyel

- Délután következnek a folyamatjavítás, ötletek prioritizálása (4 óra), ha vezető a végén elutasít egy ötletet, akkor indokolnia kell (ekkor már véleményt nyilvánít..) azonosítják a javítási potenciált

C) Utómunka

- 2-3 hónap múlva van egy visszamérés
- Dokumentálás, utókövetés

Jó gyakorlatok, tapasztalatok

Fontos, jó gyakorlat, amit az OEX csapat tagjai megosztottak a résztvevőkkel, hogy ne értékeljünk, minősítsünk, hanem kérdezzünk, a vezetővel kell kimondatni a dolgokat. Tudomásul kell venni, hogy jelenleg hol tart a vezető a veszteségek azonosításában és olyan tempóban kell haladni, ahogy azt a vezető és a csapat igényli.

Fontos, hogy gyakorlatban meg kell csinálni a dolgokat, kellene a „Quick Win”-ek. Az eredmények kellene, hogy magukért beszéljenek. Az emberek egymást győzik meg. Aki egy 1 napos workshopot végig csinált és látja az eredményét, az kéri a következőt (és elindul erről a kommunikációról..).

A workshopok során fontos a mérhető célok megfogalmazása és az eredmények visszamérése, utókövetése. A hatékonyságot mérésére használt lehetséges mutatószámok:

- átfutási idő csökkenés
- várakozási idő csökkenés
- adminisztrációs idő csökkenés
- hibaszám csökkenés
- manuális lépések csökkenése

Lean projektek

A Lean alkalmazás következő komolyabb vezetői elköteleződést és részvételt igénylő módszere a „Lean projekt”, ami általában komplex folyamatok javítását célozza meg. A Lean projekt minimum egy hónap és ez akkor működik, ha erőforrást rendelünk hozzá (Dedikált FTE-k kellene).

A vezetőktől 4 dolgot várnak a projekt elején:

- Vezetői elkötelezettség és részvétel
- Világos célok,
- Dedikált FTE-k (emberi erőforrás időráfordítás)
- Időszak, amikor ezt meg tudjuk csinálni

Egy 4 órás oktatással indul a projekt vezetők részére, és ha ők elfogadják a Lean módszereket, utána lehet tovább oktatni a munkatársakat is.

Utána néhány napos értékáram feltérképezés és elemzést tartanak. A projekt elején mindig meg kell határozni, hogy ki az ügyfél és elégedett-e azzal a teljesítménnyel, amit kap. Az elemzések alapján

megfogalmazzák folyamatra vonatkozó a fejlesztési célokat és javaslatokat. Az elfogadott fejlesztési javaslatok megvalósítására pedig Kaizen workshopokat terveznek.

A fejlesztések (Kaizenek) sikere ezután a vezetői ellenőrzés és támogatás függvénye, a többi dolgozó bevonását pedig az ötletláda biztosítja. A virtuális ötletláda egy a hálózaton lévő excel tábla, melyben minden dolgozó megírhatja a folyamatokat segítő ötleteit, saját „Best Practice”-it, melyeket aztán, ha elfogadják, vezetői támogatással a dolgozó maga valósít meg.

Mára a bankon belül bebizonyosodott, hogy a Lean módszerek nem csak a gyártásban alkalmazhatók és hasonlóan jelentős eredményeket hozhat alkalmazásuk szolgáltatóknál is.

Az első Lean projektek óta megnövekedtek az igények az új Lean projektekre, és ma már a legfelső vezetők (Country Team) döntenek el, hogy melyik területen legyenek a Lean akciók elindítva.

A Lean módszerek alkalmazásával párhuzamosan fejlődött az OEX csapat tudása is. A Lean lehetőségeinek felismerése (csak emberi erőforrással elérhető gyors, látványos sikerek és ügyfélfókusz), arra ösztönözte őket, hogy próbálják ki, előbb csak a saját irodájukban (az 5S előadáson itt felhozott példák – irat, hely, idő felszabadítás – megdöbbentőek voltak), majd „partizánakciókkal” egyre újabb területeket és osztályokat érintve. Úgymond „kicsiben indultak”, aztán organikus fejlődéssel egyre nagyobb területet érintve oktattak és támogattak. Ma már több nagy projekt is fut ebben a témában, a lean fejlődés más-más szinten, és helyenként eltérően, de jelen van a bank életében, és nagymértékben javítja, egyszerűsíti a mindennapi munkavégzést. Viszont épp amiatt, hogy nem egyszerre indult el a Lean a különböző osztályok életében, még nem ért el mindenhova, igen heterogén képet lehet látni a Lean módszerek alkalmazásáról, és mostanában kezdenek ezek a kezdeményezések összeérni.

Több olyan „Lean tipp” is megosztásra került a Fórumon, mely elősegítette a K&H Bank gyors és látványos fejlődését:

- Az *egy napos Workshopok* jól alkalmazható, kevés időt igénylő és látványos eredményeket hozó rendje
- A *Visual management* alkalmazása, a Visual board használata irodákban, meetingeken
- A legjobb gyakorlatok (*Best Practice*) összegyűjtése és követése a szervezeten belül
- Erős *Lean Coach* jelenlét

És persze, ahogy Futó Ilona, a vállalat ügyfélszolgálati vezetője fogalmazta meg előadásában, a „józan paraszti ész” alkalmazása is sokat segített a rendrakásban, a logikus újragondolásban, a vezetők és dolgozók bevonásában.

Irodai 5S és költözés

Egészen biztos, hogy maga a K&H épülete is többet érdemelne, mint egy bekezdés, most mégis ennyire kell szorítkoznunk. A hatalmas világos terek, a környezetbarát, modern épület (az épület hűtését és fűtését több mélyre lefűrt hőszivattyúval oldják meg) és a logikusan, a szükségnek megfelelően elosztott osztályok is közrejátszhatnak az újra való hajlamra, a nyitott hozzáállásra.



Az 5S bevezetés eredményeit Czingli Viktória mutatta be a résztvevőknek. A rendszerezés és ésszerű tárolás kialakítása nem csak a gyártó, de az irodai területeken is igen komoly megtakarításokat hozhat, amit jól példáz 5S módszer bevezetése a K&H-nál.

Az első kérdés az volt, hogy a gyártásból ismert érkező módszert, hogyan fordítom én le irodára. Például egy elektronikus és papír alapú iratok keresése során elvárás, hogy 20

másodperc alatt kell előkerítenem egy elektronikus dokumentumot.

Viktória felismerte, hogy csak számokkal tudjuk meggyőzni a vezetőket. Ahogy ő fogalmazott: „Először a saját területünkön kipróbáljuk és bizonyítékokat fogunk hozni és nem ígéretet” A saját területükön (OEX osztály) elindított kis 5S akció eredményei már meggyőzőek voltak:

- 1000 kg papír (125 kg/fő)
- 8 szekrény (3 maradt)
- 8 Gbyte (-32 %)
- 1 MFt értékű irodaszer (tűzőgépek, dossziék, ollók..) feleslegesen sok volt felhalmozva

A tovább lépésnél jól jött, hogy éppen költözött a bank az új épületbe. Azt mondták, hogy csak az jöjjön át az új épületbe, amire szükségünk van. Ezzel máris megvalósítható az 5S első lépése és jelentős költözési költség és hely is megtakarítható.

A költözés előtt minden területen egy rövid 15 perces 5S tréninget tartottak (20 fős csoportokban oktatva). Az előkészítésre félév volt folyamatosan, egymás követően tervezetten történtek a költözések és ehhez kapcsolódóan az 5S bevezetése. Kineveztek egy-egy költözési koordinátort. Meg kellett határozni, mi az amitől szeretnénk megszabadulni. Új struktúrát és irattározást, mindenki maga határozta meg. Az irattározás során erős együttműködés volt a logisztikával. Nem volt „Clean desk” policy. Olyan megoldást akartak bizonyos követelmények (rendezett asztal, tiltott szenzitív iratok ott hagyása) meghatározása mellett kialakítani, amit maguktól fenntartanak a dolgozók. Nem poroszos ellenőrzés a cél, hanem az önfenntartó rendszer. Az egymás mellett élő dolgozók kell, hogy szabályozzák egymást.

Az irodai költözéssel kombinált 5S bevezetés eredményei számokban kifejezve megdöbbentőek:

- 131 tonna selejt papír kerül ki az irodákból (2,3 km folyóméter polc)
- 262 tonna papír lett archiválva (katalogizálva lettek eltárolva)
- összesen 170 millió Ft megtakarítás keletkezett, az 5S eredményeképpen évente 80 MFt megtakarítódik a jövőben is.

Dr. Lőrinczné Hanula Ágnes (K&H Csoport Szolgáltató Kft, ILBI - Ingatlan gazdálkodás, bankbiztonság, logisztika, ingatlan üzemeltetés) beavatta a résztvevőket a költözés és a hatékony épületüzemeltetés részleteibe. Beszélte a bejövő postai küldemények kezelését és az irodaszer beszerzést segítő kaizen akciókról, a recepció és a parkolóhely foglalás egyszerűsítéséről, melyek megkönnyítik a dolgozók és az ügyfelek, látogatók mindennapjait.

Postai küldemények kezelése (expedíció)

Expedíció több 10 000 küldemény fordul meg. Nagy létszámmal, emberi idő ráfordítással dolgoznak (olyan terület, ami hasonlít egy gyári folyamathoz). A projekt során egészen átalakították a helységet, hogy kevesebb időráfordítással valósuljon meg a borítékok bontása. A belső telefonos Centel (adatállomány) keresésével lehetett megkeresni, hogy a címzett munkatársak hol vannak az épületben. Az eddigi papír alapú átadó jegyzék helyett excel alapra, elektronikus útra terelték a dokumentációt. A felszabadult emberi erőforrással a többi szervezetet tudták támogatni (pl: prezentációk nyomtatása más területeknek HR...) Alacsonyabb bérköltségű kollégák tudták ezeket a tevékenységeket elvégezni.

Parkoló hely foglalás

A Fórum résztvevői is megtapasztalhatták a parkolóhely foglalási rendszert működését ide érkezésükkor. Csoportos email cím került kialakításra a foglalások fogadására. Foglalások (parkolás) központi email címen keresztül történnek. A foglalások kezelése közös excelben történik.

Irodaszer rendelés

57 000 tételt rendeltek tavaly a kollégák (16 000 db megrendelést küldtek irodaszerre vonatkozóan).

Pareto elv alapján az igények 80%-a kis összegű (50 eFt alatti) tétel, aminek a jóváhagyása sok idejét viszi el a terület vezetőnek. Egy héten 1 napot körülbelül azzal tölt a vezető, hogy az elektronikusan érkező igényeket jóváhagyja. Első lépésben egyszerűsítették a jóváhagyási folyamatot. További fejlesztési lehetőség, hogy minden egyes megrendelés papír alapon is kiiratódik, ezt szeretnék elektronikus alapúan kezelni.

Mindezeken felül pedig szinte szimbolikus az épületben működő tesztfiók („Ufó fiók”), mely felépítésében és eszközeiben is több helyen szakít a régi bankfióki rendszerrel (pl. papírmentes ügyintézés).

Ebéd után házigazdáink körbevezették a Fórum résztvevőit a bankban, néhány osztályt közelebbről bemutattak, az ott alkalmazott lean eszközökről bővebben is beszéltek. Jól megfigyelhetőek voltak az előadásokban korábban említett fogások gyakorlati alkalmazásai, a visual táblák, kimutatások, rendszerezett, tágas irodák, melyekből igyekeztek kiszorítani a szolgáltató cégek örök problémáit: az irathalmokat.

A K&H túra első állomása a Vállalati Változáskezelési igazgatóság volt, ahol **Koltai Balázs** igazgató ismertette a résztvevőkkel, hogy hogyan szervezik és tekintik át az egyes főbb területek munkáját a „Visual Board” segítségével. A fontosabb projekteket egy táblán vezetik, ahol az egyes projektek

státusza nyomon követhető, és ha valami probléma van a projekt 6 pilléréből valamelyikkel, akkor azt jelzik felé az érintettek és erre intézkedést hoznak.

A Banki műveletek Főosztály volt a következő állomása a túrának, ahol a Készpénz-, és Kártyaműveletek Osztály vezetője mutatta meg a résztvevőknek az ő „white boardjukat”. A white board egy olyan áttekinthető tábla, amin a vezetés munkáját támogató legfontosabb információk szerepelnek. Vannak a white board-nak úgynevezett kötelező elemei (ilyenek a Stratégiai Ház, KPI-ok stb.) és választott elemei. Havonta mérik és értékelik a KPI-okat, amelyek a számítógépes rendszerből lekérdezéssel előállítható mutatók. Figyelik, hogy melyik van „zöld”, melyik „sárga” és melyik „piros” tartományban, azaz hol kell beavatkozni.

A white board előtt történik a reggeli megbeszélés és feladat kiosztás (Huddle). Mindenki magával hozza ide a feladatokat, és strukturált formában áttekinthetik az előző nap eseményeit, illetve a mai nap feladatait. Három kérdéssel tájékoztatják a munkatársakat a vezetőt és a kollégáikat: Mit tettem tegnap? Mit tervezek ma? Mi a probléma, van-e szükségem segítségre?

A PRM, *Performance Review Meetingek*, keretében áttekinthetik az eddigi teljesítményeket és felszínre kerülnek azok a problémák, amik akadályozzák a munkát. A vizuál menedzsment és a meeting struktúra egy szabványos munkát jelent a vezetés számára, amin keresztül hatékonyabban tudják a saját munkájukat és a beosztottak munkáját megszervezni és nyomon követni.

A K&H túra után résztvevőink meghallgathattak még két előadást.

Futó Ilona a Corporate Ügyfélszolgálat vezetője az *ügyfélszolgálat koncepció váltásáról* mesélt, melyet a Lean eszközeivel hajtottak végre. Előadása kiváló példája volt a Lean módszereket megértő és támogató vezető hozzáállásának. A változás célja az volt, hogy a meglévő bevált minőségügyi rendszerrel és eszközökkel javítsák az ügyfélszolgálati folyamatokat. Ilona javaslata alapján az ügyfél igényekből célszerű kiindulni, és először csak azokat a folyamatokat vették górcső alá, ahol a visszajelzések szerint gond volt. Az egyik ilyen terület volt a vállalati ügyfeleknél a Banki információ készítése (ebből sokat kell csinálni), de nincs elegendő erőforrás ennek a biztosítására. Hosszú volt az átfutási idő és sok időt vett igénybe a sok-sok információ összevadásása. A cél az volt, hogy a meglévő rendszerrel és eszközökkel, alakítsanak ki egy hatékonyabb folyamatot.

A náluk is véghezvitt egy napos workshop adta az első lökést a Lean alkalmazásához a területen, azóta a terület vezetője elkötelezett a Lean módszerek további alkalmazása iránt.

Ahogy ő fogalmazott: „Az 1 napos workshop adott egy lökést, átalakította a gondolkodásomat.”

A szemléletváltás indult el a területen olyan irányba, hogy csak a szükséges tevékenységeket végezzék el (felesleges lépéseket, szedjék ki a folyamatból). A korábban a dolgozók több rendszerből hívták le a szükséges információkat, a papírokat kinyomtatták maguknak és külön-külön vadászták össze a szükséges információkat. Mára a felesleges közbenső nyomtatásokat kiszedték, egy kontaktmenedzsment rendszerbe vannak az egyes képernyők bemásolva, kikerült a napi gyakorlatból a papír alapú archiválás.

A fejlesztések eredményeképpen:

- ma már minden dokumentumból csak egy darab készül, ami az ügyfélé
- a második helyi aláíró bevezetése, aki a tartalomért felelős
- a korábban majdnem 1 órás átfutási idő 35 percre, majd egy adatbázis lekérdezés motor bevezetésével 20 percre csökkent (a dolgozói felelősség ezzel együtt nőtt, és a hibák száma csökkent)
- A többi ügyfél által kért dokumentumra is megindult a kialakult folyamat kiterjesztése

9

A workshopok során fontos mindig a sikerélmény, mindig azokat kell a reflektor fénybe állítani, akik a fejlesztést elvégezték, a fejlesztési eredmények kommunikálásában, belső PR-jában szintén következetes partner az OEX csapat.

Lean Kultúraváltás

Dénes Viktor a *Lean kultúraváltásról* beszélt, előadásában összefoglalta az eszközöket, módszereket, valamint azokat a szerepeket, melyek elengedhetetlenek egy ilyen kultúra felépítésében, és elvezette hallgatóit addig a következtetésig, hogy módszeresen, strukturáltan, minden követ érintve kell végigmenni a lean piramison az alapok lerakásától a megértés, fenntarthatóság, és Lean szemlélet elsajátításán keresztül a Lean kultúra kialakításáig.

Elmondása alapján a Menedzsment rendszer elemeivel támogatják a Lean rendszer fenntarthatóságát és folyamatos fejlődését. A vezetés az LDMS rendszerrel (Leadership & Decision Making Structure) tud hozzájárulni a Lean kultúraváltáshoz, ezt segítik a Navigátorok (több terület irányításáért felelős személy), a Lean Coachok és a „Metodologisták” (módszertant ismerők), akik Learning by doing jelleggel adják tovább az alapvető módszertant, ezzel készítik fel a munkatársakat az önálló munkára, arra, hogy saját folyamatait tudja fejleszteni. Ez nagyobb felelősséget jelent és így erősebb fókusz, nagyobb odafigyelést. Ez az, amit a K&H úgy hív „*Lean yourself*”, mely az egy napos Workshopok rendszerére épülve az oktatás, probléma gyökér-ok meghatározása, prioritizálás után arra képezi az egyént, hogy a saját folyamatait tudja fejleszteni, a vezetőség pedig a PRM kereteiben követi nyomon a teljesítményt (végrehajtást ellenőrző megbeszélések).

A délután Vitafórummal zárult, és a K&H Best Practice-i nem egy kérdést fogalmaztak meg a résztvevőkben. A beszélgetés során olyan fontos kérdések kerültek elő, mint:

- Hogyan vonjuk be a dolgozókat és a vezetőket egy olyan folyamatba, mint a Lean kultúra felépítése?
- Hogyan kezeljük a kezdeti ellenállásokat? Mit tegyünk, ha ütköznek az érdekek, lehet-e kompromisszumokat kötni, és hogyan?
- Mihez lehet kezdeni a lean által megtakarított idővel? Hogyan védhetőek ki az elbocsájtások?
- A szervezeti felépítés mennyiben gátolja, vagy segíti a változást?

Házigazdáink legjobb tudásuk és tapasztalataik szerint válaszoltak a felmerülő kérdésekre, és a résztvevők is igyekeztek hozzátenni, megosztani a saját legjobb gyakorlataikat, ötleteiket. Ami talán kirajzolódott a „vita” folyamán, hogy a lean kultúra általi értékteremtés a rengeteg bizonyítható pozitívum mellett félelmeket is szül mind a gyártó, mind a szolgáltató cégeknél. A jól megszokott problémák, amik az újítások által megoldódhatnak, kiküszöbölik a plusz köröket és időt, melyek a napi rutin részét képezik, és ezeknek az új erőforrásoknak a felhasználása sokszor ugyanúgy kérdéseket szül, mint korábban a hiányuk.

Ugyanakkor a K&H Bankban véghezvitt változások sora az élő példa arra, hogy az újításra igenis szükség van, a változó piac a legnagyobb cégeket is megújulásra kényszeríti, és a Lean kultúra egy olyan út lehet, mely, ahogy Kovács Zsófia megfogalmazta, talán nem a legkönnyebben járható, és könnyen megbotolhat az ember, de mindenképpen előre vezet.

Dr. Németh Balázs

ügyvezető igazgató

Kvalikon Kft.

2012. december 12.