

# Szervezeti kultúraváltás az MNB-nél

2010.05.05



**A Magyar Nemzeti Bank Készpénzlogisztika szervezeti egységénél 2009-ben vezették be a Minőségi Körök programot az Európa Tréning Kft. közreműködésével. Az ezzel kapcsolatos tapasztalatokról, a szervezetre gyakorolt hatásokról Ferenczi Barnabás, az MNB készpénzlogisztikai igazgatója számolt be.**

## **- Miért döntöttek úgy, hogy bevezetik a Minőségi Körök módszerét? Milyen célokkal kezdtek a programnak?**

- A Készpénzlogisztika szervezeti egysége 64 főt foglalkoztat. Működését tekintve stratégiai és operatív (üzemi) szintre osztható, ez utóbbinál került bevezetésre a Minőségi Körök módszere. Az információ fentről lefelé áramlása és a mechanikus szabálykövetésre fókuszáló korábbi normarendszer miatt az operatív működés problémáiról időnként információhiány volt a vezetőség szintjén, ahol ez által egyfajta "információs vákuum" keletkezett. Ezt felismerve, a kétirányú információáramlás, illetve a munkatársak kezdeményezéseit és az interaktivitást támogató kultúra megteremtése volt a célunk.

## **- Hány kör működik jelenleg? Milyen területeket érintenek fejlesztési javaslatok?**

- Az üzemi szint munkavállalói között 4 minőségi kör alakult. A tőlük érkező fejlesztési megoldásokkal szemben nincsenek konkrét vezetői elvárások, viszont eddig mindegyik konzisztens volt a bank stratégiájával, szabályzatával. Ezek egyaránt vonatkoztak a szabályozásra, a munkafolyamatokra és az infrastruktúrára, és a javaslatok megvalósítása közvetlenül vagy áttételesen hat a szervezet teljesítményére és az ügyfelek elégedettségére.

## **- Milyen nehézségekkel találtak a javaslatok megvalósítása során? Érezhető a munkavállalók és az ügyfelek elégedettségében pozitív változás a bevezetett javaslatok hatására?**

- A beérkezett javaslatok két csoportja különböztethető meg. Egy részük viszonylag rövid idő alatt, alacsonyabb ráfordítással, általában a munkafolyamatok átszervezésével is kivitelezhető. Eddig elsősorban ilyen javaslatok valósultak meg. Például a készpénz bankból ki-, és befelé való mozgásánál történt változtatások eredményeként mérésekkel igazolhatóan gyorsabb és hatékonyabb lett az ügyfélszolgálat, mindez a magas biztonsági szint megtartásával.

### **A Minőségi Körök**

A Kaisen filozófián alapuló japán módszer szerint a minőség folyamatos javítása minden munkafolyamatban lehetséges és szükségszerű. Hogy ez megvalósuljon, dolgozói kiscsoportokat (köröket) hoznak létre, ahol a tagok rendszeresen gyűjtik, elemzik a helyi problémákat és megoldásokat keresnek ezekre.

A módszer eredménye a munkatársak aktivizálása, az alkotó légkör megteremtése, ami alapvetően fontos az elégedettséghez és elköteleződéshez. A Minőségi Kör olyan keretet és gyakorlati módszereket ad, amelyekkel a munkakultúrát, a minőség-szemléletet és a kreativitást lehet javítani.

A hosszabb időt és jelentős beruházást igényelő javaslatok megvalósítása jelenleg is folyamatban van. Például a gépterem fényviszonyainak optimalizálása közel egy év alatt lesz kivitelezhető. Ez idő alatt is meg kell őrizni a munkavállalók motivációját és érdeklődését. Ehhez a vezetők érzékeltetik a két javaslatfajta közti különbségeket, ismertetik a lépéseket a dolgozói kiscsoportokkal, és ha van rá mód, akkor szimulációk és mérések keretében bevonják őket a megvalósítás folyamatába.

## **- Hogyan összegeznék tapasztalatait a Minőségi Körök módszerrel kapcsolatban?**

- Az Európa Tréning készségfejlesztő tréningjeivel bevezetett Minőségi Körök program a kultúraváltás elindításában játszik kiemelt szerepet. Az eddig elért eredmények a célok elérését igazolják, bár egyelőre a folyamat elején járunk. Több pozitív hatás is érzékelhető, többek között a munkatársak, illetve a munkatársak és a vezetők között nőtt a kommunikáció, és a kezdeményező készség. Mindez egy tanulási folyamattal jár együtt, mert a javaslatok során a munkavállalók költségbecsléseket végeznek, és a szakértőkkel együtt keresnek alternatív megoldásokat a problémákra. Ezáltal a munkatársak jobban átlátják a szervezeti egység működését, és az elért változásokat is magukénak érzik.