

TDK dolgozat

2024

MISKOLCI EGYETEM
Gazdaságtudományi Kar

Kanban rendszer alkalmazása a HR tevékenységekben

Using the kanban System in HR Activities

Gajdán Boglárka

Konzulens: Dr. Berényi László

Vezetéstudományi Intézet

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.11.28.

Tartalomjegyzék

Kanban rendszer alkalmazása a HR tevékenységekben.....	1
1. Bevezetés	1
2. A kanban szerepe a vállalati működés támogatásában	3
2.1. Toyota Termelési Rendszer (TPS)	3
2.1.1. TPS értelmezése a Toyota-módszer szerint	4
2.1.2. Just in time	4
2.1.3. Összegzés	5
2.2. A lean szemléletmód	6
2.2.1. Lean szemlélet és lean eszközök az működés támogatására	7
2.2.1.1. Értékáram menedzsment	7
2.2.1.2. 5S.....	7
2.2.1.3. Sztenderd munka	8
2.2.1.4. Total Productivity Maintenance	8
2.2.1.5. Kereslet és kapacitás menedzsment	8
2.2.2. Összegzés	8
2.3. Agilitás.....	9
2.3.1. Agilis keretrendszer	10
2.3.2. Scrum módszer	10
2.3.3. Összegzés	11
2.4. Kanban	12
2.4.1. Kanban fogalma	12
2.4.2. A kanban története	12
2.4.3. Kanban típusai.....	13
2.4.4. Kanban működése	14
2.4.5. Kanban változása	15
2.4.6. Összegzés	16
2.5. HR szerepe a vállalatokban	17
2.6. Összegzés	18
3. Esettanulmány	19
3.1. Az eset.....	19
3.1.1. Az 5W alkalmazása	19
3.1.2. A rendszer működése.....	21
3.1.3. A módszer értékelése	22

3.2.	Összegzés	23
4.	Kutatás	24
4.1.	A kutatás célja.....	24
4.2.	A kutatás módszere.....	24
4.3.	Az interjú felépítése.....	25
4.4.	Kutatási eredmények.....	26
4.4.1.	Az interjúalanyok	26
4.4.2.	Lean menedzsmentre vonatkozó kérdések.....	28
4.4.2.1.	Résztevő A	28
4.4.2.2.	Résztevő B	28
4.4.2.3.	Résztevő C	29
4.4.2.4.	Résztevő D	29
4.4.2.5.	Résztevő E	29
4.4.2.6.	Lean összegzés.....	30
4.4.3.	Agilitásra vonatkozó kérdések	30
4.4.3.1.	Résztevő A	30
4.4.3.2.	Résztevő B	31
4.4.3.3.	Résztevő C	31
4.4.3.4.	Résztevő D	31
4.4.3.5.	Résztevő E	32
4.4.3.6.	Agilis Összegzés	32
4.4.4.	Kanbanra vonatkozó kérdések.....	33
4.4.4.1.	Résztevő A	33
4.4.4.2.	Résztevő B	34
4.4.4.3.	Résztevő C	34
4.4.4.4.	Résztevő D	35
4.4.4.5.	Résztevő E	35
4.4.4.6.	Kanban összegzés.....	36
4.5.	Kutatási eredmények összegzése	38
5.	Javaslatok.....	40
5.1.	Kanban bevezetési igényének felmerülése.....	40
5.1.1.	Érték meghatározása.....	40
5.1.2.	Veszteségek meghatározása	41
5.1.3.	Átfutási idő csökkentése.....	41
5.1.4.	Emberség és ember tisztelete	41
5.1.5.	Folyamatos fejlesztés	42

5.2.	Kanban bevezetése	42
5.3.	Kanban ellenőrzése.....	44
6.	A kutatás eredményeinek összefoglalása	45
6.1.	Kutatási kérdés megválaszolása	45
6.2.	SWOT elemzés	45
6.3.	Eredmények összefoglalása.....	47
7.	Összefoglalás	48
	Irodalomjegyzék	51
	Ábrajegyzék	53
	Summary	54
	Mellékletek.....	55

1. Bevezetés

Egy gyorsan változó gazdasági környezetben a vállalatok folyamatos erőforrás kihívással küzdenek. A legnagyobb kihívást véleményem szerint a megfelelő kollégák megtalálása jelenti. A HR szakmai sajtóban gyakran előforduló témák között a nagy számú nyitott pozíciók, a növekvő átlagkereset vagy az egyre nagyobb számban megjelenő külföldi vendégmunkások találhatók meg.

Kutatásommal ahhoz kívánok hozzájárulni, hogy a vállalatok jobban tudják allokálni erőforrásaikat. Célom megállapítani, hogy ez valóban csak a vállalatok felelőssége, vagy a munkatársak is alakíthatják úgy a saját munkavégzésüket, hogy azzal a vállalatnak is segítenek?

Egyre inkább úgy tűnik, hogy a hagyományos humán erőforrás eszközök és technikák nem elégségesek az egyre gyorsabban változó környezet kihívásainak kezelésére. A kapcsolódó szolgáltatásoknak is meg kell újulniuk, a HR szakembereknek tanulniuk kell ahhoz, hogy feladatukat megfelelően el tudják látni. E tanulás alatt kutatásomban nem egyéni képességeikre, kompetenciáikra helyeztem a hangsúlyt, hanem a szervezeti szintű tanulásra és eszköztár megújítására. Tanulni lehet a termelésirányítástól és a minőségügytől is. A minőségirányításra vonatkozó legújabb elméletek (Sheps, 2024) azt hangsúlyozzák, hogy a vevői szemléletet ki kell terjeszteni minden lényeges érintett félre. Véleményem szerint a munkatársak ebbe a körbe tartoznak. Elégedettségük alapvetően hozzájárul a szervezet teljesítményéhez.

Ellátásilánc-menedzsment szakos hallgatóként, tanulmányaim során megismerkedtem a termelő környezet kihívásaival. Olyan modern technológiákkal találkoztam a raktározás, ellátásilánc-menedzsment, gyártástámogatás témakörökben, ami egyértelművé tette számomra, hogy az ott sikerrel alkalmazott technikák a vevői elégedettség növelésére sokkal inkább megmutatják egy vállalat értékét és hasznosságát, hiszen adatalapon működnek, az eredmények bevételi oldalon pedig kézzel foghatóvá és mérhetővé teszik az erőfeszítések hatásait.

A munka kritikus eleme a folyamatok dokumentálása, amit manapság népszerű informatikai megoldásokkal is támogatni. HR gyakornokként azonban tapasztaltam, hogy az igazán hatékony megoldások az informatikát, az érzékelőket és a rendszereket – Ipar 4.0 megoldásokat (Ászity-Dömötör, 2019) – szisztematikusan kell kezelni. Azok fognak hosszabb távon is beválni, amelyek az alapfeladatok ellátását könnyítik meg, nem csupán többletfeladatokat generálnak. Vizsgálataim szűkebb tárgya a kanban használhatóságának vizsgálata HR folyamatok támogatására.

Szakirodalmi áttekintésemben részletesen foglalkozom a kanban történetével, megoldásaival és lehetőségeivel. A kanban több tantárgy keretében és gyakornoki munkám során is előkerült. Egyértelművé vált számomra, hogy ha egy gyártási környezetben már bevált és hasznos rendszert, amit én agilis környezetben a HR szolgáltató tevékenységében is alkalmaztam már, „átültetnek” a szolgáltató szektorba, az komoly gyakorlati értékkel bír, ezért érdemes tudományosan vizsgálni.

Mivel nem sok vállalatról hallottam még, ahol kanban-t alkalmaztak a HR tevékenységekben, célszerűbbnek tartottam feltáró kvalitatív kutatást tervezni. Egy kérdőívvel például kevés releváns információ gyűjthető össze ilyen helyzetben, érdemes ugyanakkor interjúkat készíteni a szakértőkkel.

Dolgozatomban bemutatok egy esettanulmányt a kanban HR területen belüli alkalmazásáról. Ennek mentén ismertetem a megoldás felépítését, bevezetési lehetőségeit és várható előnyeit.

Különböző HR tevékenységekben dolgozó résztvevőkkel készítettem szakmai interjút, amik alapján az interszubjektivitás feltételezése mellett arra keresem a választ, hogy a kanban valóban alkalmazható-e a HR tevékenységekben. Kutatásom nem terjedt ki a megoldás hatékonyságának mérésre, ahhoz alkalmazási tapasztalatokra és további kutatásokra van szükség.

Külön fejezet foglalkozik az interjúk előkészítésével, ideértve a módszertani elméleti háttérrel és az interjúalanyok bemutatását. Az anonimitás biztosítására a válaszadók nevét megváltoztattam, és minden kutatási témakörben külön elemzem a válaszaikat. Az eredmények alátámasztották, hogy a kanban jól alkalmazható a HR tevékenységekben, a szakértők nyitottak felé és látják a lehetőségeit. A záró fejezetekben azokat a javaslatokat foglalom össze, amelyek a sikeres bevezetéshez fontosak.

2. A kanban szerepe a vállalati működés támogatásában

Szakirodalmi áttekintés alapján ebben a fejezetben bemutatom azokat a fogalmakat, amik a kutatási kérdéseim megválaszolásához szükségesek. Elsőként a Toyota-módszer és a Toyota Termelési Rendszer történetét írom le, majd az ezt felhasználó lean menedzsment és termelési eszközök részleteit ismertetem. A következő alfejezet az agilitást taglalja, majd az alap feltevéseket követően a kanbanról írok részletesebben. Mivel a kanban használatát a HR tevékenységek körében vizsgálom, ezért röviden összefoglalom a vizsgálat alapját jelentő HR tevékenységeket.

2.1. Toyota Termelési Rendszer (TPS)

A Toyota Termelési Rendszer (TPS) leírja azt a szemléletmódot, ami a gyártási folyamatokat alapvetően változtatta meg. Taiichi Ohno nevéhez köthető a folyamat és szemléletrendszer kialakítása a Toyotánál, ahol a gyártás újragondolására volt szükség a folyamatosan növekvő piaci verseny és a Toyota gyár hátrányos termelése miatt. A cél az volt, hogy a vállalat veszteséges gyártásáról egy nyereséges gyártási stratégiára váltson, amivel az első helyet foglalhatja el az autógyártás piaci környezetében.

Érdekes párhuzam, hogy a veszteségesség elkerülése Ohno elmélete szerint úgy volt a legkönnyebben elérhető, ha a gyártási folyamatokban a veszteségek beazonosításra kerülnek. Ohno volt az, aki a Toyota kulturális szemléletmódját felhasználva a gyártási folyamatokban meghatározta, hogy mi jelent veszteséget, majd ezeket eliminálva hogyan növelhető a hatékonyság (Liker, 2008).

Liker (2008) részletesen bemutatja azt a 14 alapelvet, ami a TPS rendszert „működtette”. Ezek az alapelvek első körben nem a termelési stratégiára irányultak, de a termelési stratégia bázisát ez a 14 alapelv adta. A későbbiekben a termelési stratégia sikeressége eredményezte azt, hogy nem csak a gyártásban, de a szervezeti kulturális környezetben is a Toyota volt a 20. század egyik legsikeresebb autógyártó vállalata, és a TPS nem csak egy „gyártási menetrend”, hanem egy modern filozófia alapja, ami később több stratégiai és menedzsment elmélet alapját is eredményezte.

2.1.1. TPS értelmezése a Toyota-módszer szerint

A 14 alapelvet négy különböző kategóriában értelmezhetjük Liker (2008) alapján.

Elfogadva, hogy a TPS hosszú távú filozófiát képvisel, a gyártási környezetnek összeegyeztethetőnek kell lenni a hosszú távú üzleti célokkal, hiszen rövid távon a siker nem biztos, hogy a hosszútávú eredményességet jelenti.

A TPS azt vallja, hogy az eredmény eléréséhez megfelelő folyamatokat kell használni. A folyamat megválasztása során figyelembe kell venni, hogy a gyártás hogyan optimalizálható a legjobban (többek között: szabványosítás, termeléskiegyenlítés, húzórendszer alkalmazása).

Emellett az emberi és partneri kapcsolatok fontosságát is kiemeli 9-11 közötti alapelveiben. Ha az előző kategóriát a TPS „alappillérei” között a gyártási folyamatok újragondolására irányuló egyik oldalnak tekintjük, akkor a másik oldal, Ohno filozófiájában megjelenő „autonomation” megközelítés kell, hogy legyen, amit az emberi tevékenységgel elvégzett automatizálással lehet definiálni (Ohno, 1988).

A folyamatos fejlődés, fejlesztésre való törekvés pedig az egész rendszert átjárja, hiszen a gyorsan fejlődő gazdasági környezetben a versenytársakkal szemben az előnyt a folyamatos tanulás, tanítás jelenti.

Ohno működése alapjaiban a veszteségek csökkentésére irányult. A veszteség (japánul: Muda), melynek lényege: veszteség minden olyan emberi tevékenység, „amely erőforrást használ fel, de nem teremt értéket” (Womack-Jones, 2009:21).

Ez alapján elmondható tehát, hogy a veszteségek be kategorizálásával a 14 alapelv mentén kiszűrhetőek azok a tevékenységek, amik nem teremtenek értéket a vevő számára, nem értékteremtő folyamatok, így, ha az értékteremtő folyamatokra koncentrálunk, akkor lesz sikeres a vállalat tevékenysége.

2.1.2. Just in time

A JIT (just-in-time) az a rendszer, ami a készletgazdálkodási elveket irányította a gyártásban a Toyota Termelési Rendszerben. A JIT működés alapelve, hogy a szükséges termékeket kell termelni (tehát veszteségek kiszűrése), a szükséges mennyiségben (tehát túlzott erőforrások felhalmozása) és a szükséges időben (időveszteség csökkentése) (Rózsa, 2002).

Chikán (2003:394) a következők szerint definiálja a JIT elvet: Az éppen időben elv az az elv, ami „mindennemű veszteség kiküszöbölését célzó termelési filozófia. Elnevezése abból

származik, hogy csak a rövid távú keresletnek megfelelő mennyiségű termék áramlását engedi meg, amelynek „éppen időben” kell megérkeznie a felhasználás helyére.”

A JIT tehát a TPS-ben a húzórendszeren keresztül érendő el, de a definíció alapján egy nagyon fontos kérdést is szükséges feltenni: A JIT valóban csak egy termelési filozófia?

A kérdés megválaszolására először a szolgáltatások definícióját kell megállapítani. Szegedi ezt a korábbi definíciókra alapozva meghatározott a fogalomra három jelentős különbséget a termeléstől: „megfoghatatlanok; a termelés és a fogyasztás egy időben történik; a vevői kapcsolatok jellege és intenzitása” (Szegedi, 2012:214).

Ha ezt a három különbséget a JIT elv szerint elemzem, a következőkre jutottam.

- A szolgáltatások valóban megfoghatatlanok, de éppen akkor kell elérhetőnek lennie a vevő számára, amikor a vevőnek arra szüksége van.
- A termelés és fogyasztás egy időben történik, de az erőforrásoknak akkor kell a „szolgáltatás termelő” számára elérhetővé válnia, amikor az ügyfélnek arra szüksége van.
- Véleményem szerint a kapcsolatok jellege és intenzitása pedig a szolgáltatásoknál sokkal jelentősebb, mint a termelésnél, hiszen a vevő a „szolgáltatás gyártás” folyamatának részese.

Kelemen és Kalló (2000) Chikán és Demeter (1999) munkájára hivatkozva azt mondja, hogy a szolgáltatás és termelés valójában értékteremtő folyamatok, hiszen a vevő számára mind a két esetben az output értéket teremt.

2.1.3. Összegzés

A TPS tehát a Toyota szervezeti működése (Toyota-módszer) alapján kialakított termelési filozófia, amiben a veszteségek kiszűrése eredményezi az értékek előállítását. Erre a vállalatnak több eszköz is rendelkezésére áll, de a JIT elv szerinti működés az egyik alapelv, az ember tisztelete mellett. Ha a vállalat ezeket a folyamatokat a végfelhasználó szemszögéből értékeli, akkor már a lean szemlélet alapjairól beszélünk, így a következő fejezetben ennek az ismertetéséről írok.

2.2. A lean szemléletmód

A lean szemlélet, gondolkodásmód alapjait a Toyota vállalat fektette le (korábban említett 14 alapelv), aminek az igényét a TPS sikeressége eredményezte. Ezeket a gondolatokat Womack és Jones (2009) összegezte, megfogalmazva a lean szemléletmód lényegét:

„A lean szemlélet lényeges kiindulópontja az érték. Csakis a végfelhasználó döntheti el, hogy mi számít értéknek, és csak akkor van értelme értékről beszélni, ha egy bizonyos termék (áru vagy szolgáltatás, vagy gyakran a kettő ötvöze) az adott áron és az adott időpontban kielégíti a vevő igényeit.” (Womack-Jones, 2009:22).

A lean komplexitását Netland és Powell (2017) alapján az 1. táblázatban szemléltetem.

lean filozófia	lean menedzsment	lean az operációban
Rendszerszemlélet	Hoshin kanri	Értékáram menedzsment
Ügyfél számára értéket jelentő kategóriák meghatározása	Értékáram	5S
Veszteségek meghatározása	Vizuális menedzsment és kontrol	Sztenderd munka
Átfutási idő csökkentése	Kata	TPM (Total productive management)
Emberség és ember tisztelete	Szabályok követte vezetés	Húzó rendszerek / kanban
Folyamatos fejlesztés	TWI (tudástranszfer)	Kereslet és kapacitás menedzsment

1. táblázat: Lean (Netland - Powell, 2017)

A fenti táblázat alapján láthatjuk, hogy ha a lean szemléletmódra egy vállalatot átjáró filozófiaként tekintünk, akkor megjelenik a Toyota-módszer már nem csak gyártásra optimalizált fent leírt 14 alapelve, amit a TPS-ben is alkalmaztak. A menedzsment eszközeiben is ezeket az alapelveket kell, hogy képviseljék.

2.2.1. Lean szemlélet és lean eszközök az működés támogatására

A fejezetben Chen és Cox (2012) esettanulmánya és Martichenko (2016) könyvét használtam fel forrásként.

2.2.1.1. Értékáram menedzsment

Minden folyamatot úgy kell kialakítani, hogy az hozzájáruljon az érték előállításához. Ez az operációs gondolkodásmód megmutatja azt, hogy mi a különbség a lean és a TPS között. A TPS-ben Ohno a gyártási folyamatokban a veszteségek beazonosítására törekedett, ezáltal értékteremtő folyamatokat hozott létre. A lean ezzel szemben úgy hozza létre a folyamatait, hogy az értéket teremti. Nyilván ki kell szűrni a veszteségeket, de nem a veszteségfókuszú gondolkodás az, ami a lean vezérelvei között megtalálható, hanem az, hogy a végfelhasználó számára mi jelent értéket, ami pedig nem értékes, az bekategorizálható veszteségként.

2.2.1.2. 5S

A lean gondolkodásmódban is meg kell határozni a veszteségeket. Erre az 5S módszer ad lehetőséget az operációban, amit a következők szerint mutatok be:

Elnevezés	Feladat
Seiri	szükségtelen dolgok eltávolítása
Seiton	megfelelő elrendezés kialakítása
Seiso	takarítás
Seiketsu	fenntartás
Seiketsu	folyamatos értékelés

2. táblázat: 5S (Berényi, 2014 alapján)

A TPS-ben a veszteségek beazonosítása segít az értékes folyamatok megtalálásában. Az 5S lépések elvégzése a lean-ben ugyanezt a tevékenységet jelenti. Ha tehát a vállalat egy folyamatot értékteremtőnek gondol, akkor az a fenti öt lépéssel még inkább értékteremtő folyamattá teszi azt, a veszteségek kiszűrésével és a folyamatos fejlesztéssel.

2.2.1.3. Sztemderd munka

Az operációban a menedzsment azt képviseli, hogy csökkenteni kell a végtermékek és a folyamatok számát. Egyrészt meg kell találni azokat a végtermékeket, amik valóban értéket jelentenek a vevő számára. Másrészt ezeket a végtermékeket olyan folyamatokkal kell előállítani, ami közvetlenül hozzájárulnak az érték megteremtéséhez (Chen és Cox, 2012).

2.2.1.4. Total Productivity Maintenance

Az értéket teremtő folyamatok menedzsmentje. Ha minden értékteremtő folyamat meghatározásra került, akkor szükséges, hogy ezeket a 14 alapelv szerint már bemutatásra kerülő elvek mentén menedzseljék. Itt jelenik meg a TPS és Toyota-módszer folyamatos fejlesztés elmélete, miszerint hiába vannak értékteremtő folyamatok, ha azokat nem rendszeresen ellenőrzik és nem törekednek a folyamatos értékelésre, akkor a vállalat nem azt az értéket fogja megteremteni, amire igazán szüksége van a fogyasztónak.

2.2.1.5. Kereslet és kapacitás menedzsment

A végfelhasználó igényeit (értékek) és az azok előállításához szükséges erőforrást összehangoltan kell figyelni. A JIT elv alkalmazása szerint a kereslet alakítja a kapacitást, rendelkezésre állást – ezt az elv alapú menedzsment eszközök szerint kell meghatározni. Ez az elképzelés nem eredményez túlságos erőforrás felhalmozást, ezzel plusz erőforrás igény felhasználását és veszteségek teremtését.

2.2.2. Összegzés

A lean szemlélet a menedzsment és az operáció tevékenységét is megváltoztatta. A vevőközpontú gondolkodás már nem a megrögzött és a stabil vállalati környezetben alkalmazott technikákat várta el, hanem a rugalmas hozzáállást egy gyorsan változó környezethez. Mi sem lehetne rugalmasabb, mint a jelenleg is széleskörűen alkalmazott agilis szemléletmód, amire minden vállalat törekszik a (már nem csak) globalizált (és információ-technológiai) piacokon. Az eddig leírtak alapján, ha a TPS-t egy gyártási környezetben alkalmazott eszközként, a lean-t egy „hibrid” menedzsment elméletként értelmezem, akkor az igazi szolgáltatásokra is alkalmazható TPS-t az agilis környezet kialakítása jelenti. A következő fejezetben így az agilis elméletet mutatom be.

2.3. Agilitás

Amikor először hallottam ezt a szót (szoftverfejlesztő környezetben) számomra ez egy olyan technológiát és megközelítést jelentett, amit a szoftverfejlesztők alkalmaztak. Valójában nem állunk messze a valóságtól, hiszen az agilis működés alapelveit az Agilis kiáltvány írta le, ahol szoftverfejlesztők fogalmaztak meg olyan irányokat, amiket a munkájuk során használtak. Az alapelvek a következők:

„Kiáltvány az Agilis szoftverfejlesztésért

A szoftverfejlesztés hatékonyabb módját tárjuk fel saját tevékenységünk és a másoknak nyújtott segítség útján. E munka eredményeképpen megtanultuk értékelni:

Az egyéneket és a személyes kommunikációt a módszertanokkal és eszközökkel szemben

A működő szoftvert az átfogó dokumentációval szemben

A megrendelővel történő együttműködést a szerződéses egyeztetéssel szemben

A változás iránti készséget a tervek szolgai követésével szemben

Azaz, annak ellenére, hogy a jobb oldalon szereplő tételek is értékkel bírnak, mi többre tartjuk a bal oldalon feltüntetetteket.” (Beck et al., 2001

<https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html>)

Ahogy az agilis gyakorlati útmutató is írja, ez a kiáltvány volt az, ami az agilis jelző végleges jelentését tartalmazta. Innentől kezdve már nem csak a szoftverfejlesztésben, hanem a menedzsment eszközökben is szükséges volt az agilis gondolkodásmód, hiszen a menedzsmentnek is a fő útmutatója az ügyfélközpontúság kell, hogy legyen (PMI, 2018).

Az agilitás tehát „nemcsak több területen jelenik meg, de a különböző módszertanokba is beépül” (Kovács, 2017). Ezt több kutatás is alátámasztja: az agilitás nem csak egy szoftverfejlesztési technika, hanem az Agile Alliance alapján: agilis az, akinek a gondolkodásmódja agilis. Amennyiben egy szervezetben pedig agilis gondolkodásmódú kollégák dolgoznak együtt, a szervezet, az üzleti döntések is agilisak kelljenek, hogy legyenek (Agile Alliance).

Meg kell jegyezni, hogy az agilitás nem a szoftverfejlesztésből indult el, hanem a leanhez hasonlóan gyártási gyökerekkel bír (Havas, 1996 és Klimkó, 2014 alapján). A 21. században azonban legtöbbször a szoftverfejlesztési projektek kapcsán kidolgozott megoldásokkal találkozunk.

2.3.1. Agilis keretrendszer

A fejezetben az Agilis kiáltványban meghatározott keretrendszer szerint értelmezem az agilis működést.

Az agilis keretrendszert az elvek alapján a következő szavakkal tudnám jellemezni: ügyfélelégedettség, változásmenedzsment, transzparencia, kiválóság, egyszerűség vagy egyszerűsítés, és még számos olyan vállalati környezetben már sokszor ismételt kifejezés, aminek az elérésére, ha törekszik a menedzsment már agilisnak vallja magát (Beck et al, 2001).

Az Agilis gyakorlati útmutató alapján a vállalatnak minden tevékenységébe be kell illesztenie a mindennapi tevékenységeitől kezdve a menedzsment működésébe (PMI, 2018).

A lean menedzsment eszközök alkalmazása is az agilitást segíti elő, erről már a fentiekben tettem említést. A kanban (amiről a következő fejezetben írok) több agilis irányelvben is alkalmazott vizualizációs eszköz, egy ilyen módszertan pedig a Scrum.

2.3.2. Scrum módszer

A fejezetben a „The Scrum Guide” kiadvány alapján mutatom be a keretrendszert (Schwaber-Sutherland, 2020).

Ken Schwaber és Jeff Sutherland az 1990-es években dolgozta a Scrum agilis keretrendszert. Az igény, hogy egy átlátható, ellenőrzéseket biztosító és alkalmazkodó folyamat szerint történjen a fejlesztés, a keretrendszert az agilis szemléletmódok között az egyik legnépszerűbb irányelvvé tette. Részletesen foglalkozik a témával Verheyen (2024) és Adkins (2010) is.

Erről a módszerről a dolgozatom szempontjából azért tartom jelentősnek, hogy írjak, hiszen a Scrum-ban is az egyik vizualizációra használható (és leginkább használt) eszköz a kanban tábla.

A Scrum Sprintek szerint működik. A Sprint egy adott folyamatot jelent, aminek a szemléltetésére a kanban táblában legalább három kategóriára kerülnek felosztásra a tevékenységek: mi az, ami még elvégzendő, mi az, ami folyamatban lévő és mi az, ami már készen lévő folyamat vagy tevékenység.

Három fontos „esemény” következik azután, amikor az adott Sprint tevékenység meghatározásra került.

Az első, hogy minden nap egy rövid egyeztetés keretein belül meghatározzák azokat a konkrét lépéseket, hogy mit tesz azért az egyén az elkövetkezendő 24 órában, hogy a Sprint cél elérhető legyen, ezt nevezik daily Scrum-nak.

A Sprint Áttekintés a Sprint végén történik. Megnézik, hogy minden olyan feladat befejeződött, amit a Sprint-ben meghatározásra kerültek, illetve mik azok a feladatok, amik hátra maradtak, így a következő Sprint-be be kell, hogy kerüljenek, vagy esetleg a folyamatból ki kell szűrni őket, mert nem „értékteremtő” folyamatok.

A Sprint Visszatekintés pedig egy olyan esemény, ami a folyamatos fejlesztés elméletre irányul. Elemzik, hogy mit lehetett volna jobban csinálni, mihez milyen erőforrásra van szükség vagy minden erőforrás a JIT elv szerint abban a mennyiségben, abban az időpillanatban és abban a minőségben vagy szükségben áll rendelkezésre a kollégák részére, amire akkor éppen szükségük van.

2.3.3. Összegzés

A Scrum módszer, amit leginkább a szoftverfejlesztésben használnak, nem az egyetlen modern agilis szoftverfejlesztési mód, de felépítése és rendszeres interakció lehetősége az ügyfél-fejlesztő-menedzsment „háromszögben” átláthatóságot biztosít, ami hatékonyabb és eredményesebb megoldásokat kínál.

Az agilis keretrendszer és a Scrum lehetővé tette, hogy a kanban már ne csak a gyártásban, hanem a szolgáltatások piacán is használható legyen. A szemléltetési eszköz, ami információt tárol és jelenít meg, fejlődéséről a következő fejezetben írok.

2.4. Kanban

A fejezetben írok a kanban történetéről, fajtáiról és lehetséges változatairól, fejlődéséről és modern kori jelentéséről.

2.4.1. Kanban fogalma

„A „kanban” japánul jelet, jelzőtáblát, ajtótablát, posztert, plakátot vagy kártyát jelent, de tágabb értelemben bármilyen jelzésnek felfogható.” (Liker, 2008: 140)

A TPS-JIT elv operációs módszere a kanban. A kanban a húzó termelésirányítás „vegetatív idegrendszere” (Bányász, 2011). Három szempont szerepelt egy papíron: mit, mikor és hogyan bocsájtanak a rendelkezésre a vásárló részére (Ohno, 1988). A kanban tehát abban segít, hogy a vásárló rendelkezésre pontosan abban az időben, abban a mennyiséget és azt a terméket állítsuk elő, ami kielégíti az ő igényeit.

Womack és Jones definíciója alapján a kanban: „alkatrészraktároló ládákhoz rendelt kis kártya, amely a Toyota Termelési Rendszer húzórendszerét szabályozza azáltal, hogy jelzi a termelés következő fázisának igényét” (Womack-Jones, 2009, 383. o.).

2.4.2. A kanban története

Ohno (1988) a kanban módszert egy üzlethálózat működése alapján alakította ki, miszerint JIT elveket alkalmazva hogyan törekedhet a Toyota Termelési Rendszer elérésére a munkavállalók segítségével és az erőforrások biztosításával. Elmélete szerint a vásárlók

- 1) Azt kapják, amire szükségük van
- 2) Abban az időben kapják meg, amikor szükségük van rá
- 3) Azt a mennyiséget kapják, ami elegendő számukra.

Ezt a koncepciót Ohno arra alkalmazta (Huang-Kusiak, 1996), hogy

- 1) csökkentse a készletet és a gyártási időt
- 2) növelje az információ csere sebességét, és
- 3) fejlessze a termelékenységet.

A TPS módszer sikeressége, pontosabban a Toyota térhódítása és versenyelőny szerzése véleményem szerint a vállalati működés megvizsgálásakor rávilágított arra, hogy a használt módszereknek köszönhető az, hogy az elgondolás ennyire sikeres lett.

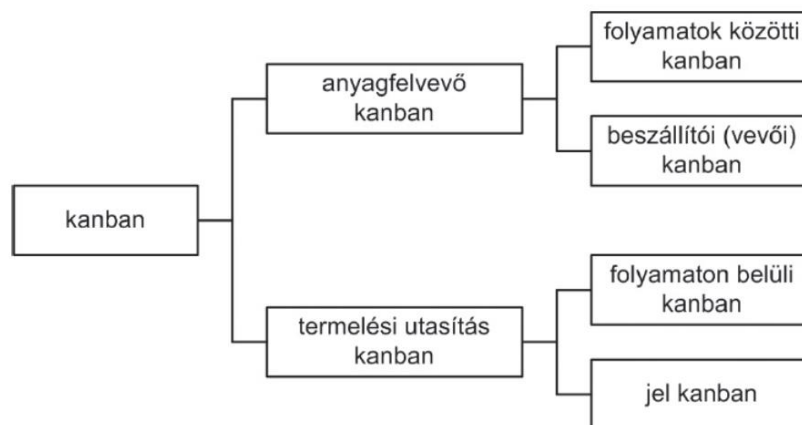
A lean megjelenésével (ami továbbra is gyártásra optimalizálódott) a vállalatok ráébredtek arra, hogy globalizált környezetben a versenyelőnyt a gyors reagálás jelenti, így a menedzsment eszközök is átalakultak (Kotter, 2007).

Ettől kezdve a lean alkalmazása a menedzsmentben már nem volt idegen, de a szolgáltatások tekintetében egészen 2001-ig kellett várni egy közös alapelvek mentén zajló gondolkodásra. A későbbiekben mind a lean-ben, mind az agilisban alkalmazott kanbanról írok.

2.4.3. Kanban típusai

Ebben a szekcióban a gyártásban, termelésben alkalmazott kanban tevékenységről írok. A kanban tehát „a JIT-termelés megvalósításának és irányításának alapvető eszköze” (Kosztolányi-Schwahofer, 2015:91).

Kanban típusok:



I. ábra: Kosztolányi, J. (<https://kaizenpro.hu/kanban/>)

Kovács (2017) a következő hét kanban típust különbözteti meg:

- gyártási,
- folyamaton belüli,
- jel vagy jelző,
- vételezési/szállítási,
- folyamatközi, üzemen belüli,
- beszállítói, üzemek közötti,
- vevői kanban.

A tipologizálás alapján látható, hogy a kanban (többségében) kártyákat a termelés vagy gyártás teljes életciklusán keresztül lehet alkalmazni, és mindig valamilyen információt nyújtanak az információáramlásban résztvevő felek részére.

A feleknek fontos, hogy a kanban kártyán szereplő információkat értse – így egy közös nyelv kialakítása véleményem szerint a menedzsment felelőssége.

2.4.4. Kanban működése

A kanban működésének bemutatásához fontosnak tartom előtt megemlíteném az 5W szabályt is. Ez a fejezet szempontjából azért lényeges, mert az 5W alkalmazása is a minőség fokozására használható menedzsment eszköz és veszteségek csökkentésére irányul, aminek egy eszköze lehet a kanban.

Ohno az 5W elméletét abban az esetben fejtette ki, hogy amikor egy problémával találkozott, öt alkalommal tette fel a kérdést, hogy miért?

Tehát, nem a hibáztatásban rejlik a folyamat, hanem abban, hogy megállunk egy pillanatra, és feltesszük a probléma elemzéséhez a következő kérdéseket (3. táblázat):

mi?	mikor?	hol?	miért?	hogyan?
-----	--------	------	--------	---------

3. táblázat: 5W (Ohno, 1988)

Egy kanban tábla kifejlesztéséhez ezek a kérdések elengedhetetlenek, mivel a táblában a folyamatokat, az azokhoz rendelt erőforrásokat, a fázisokat és a kommenteket is megjelenítik.

Ohno könyvében találhatjuk a következő képet egy kanban kártyáról:

Time of Delivery 10:30	Storage Area A 1-1	Toyota Motors Headquarters
 Ohashi Iron Works Store Shelf No. 1 - BOTTOM	Item No. 53018-60011	Identification
	Item Name RÖD 5/ANY RADIATOR PRESS LH	Used in FJ Car Type (1)
	21	Box Type SPECIAL Box Capacity 30
Parts-ordering Kanban		Assembly No. 2
		50

When the Ohashi Iron Works delivers parts to the headquarters factory of Toyota Motors, they use this parts-ordering kanban for subcontractors. The number 50 represents the number of Toyota's receiving gate. The rod is delivered to storage area A. The number 21 is an item back number for the parts.

2. ábra: Kanban kártya ((Ohno, 1988:27)

Ahogy láthatjuk, ezen a „papíron” mind az öt kérdésre volt válasz, így a téves információ adás és kapás elkerülhető volt.

A kanban igazi fejlődése az agilis működéssel kapcsolatban jelent meg, amit a következő fejezetekben mutatok be.

2.4.5. Kanban változása

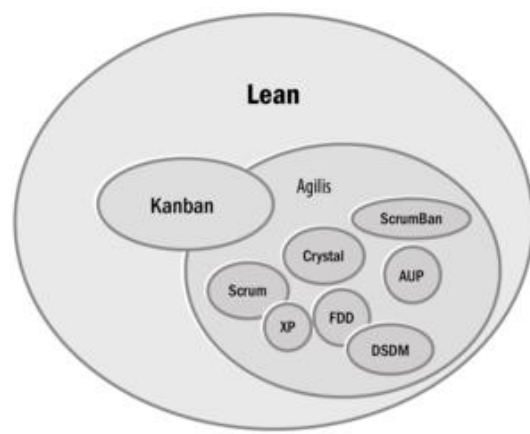
Ahogy a lean és az agilis fejezetekben is írtam, a TPS fejlődése és fejlesztése azért volt jelentős, mert a vállalat tulajdonosok, menedzsment „ráébredtek” arra, hogy a gyorsan váló piaci környezetben olyan reakciókra, vagy reaktív megelőzési módszerekre van szükség, amivel a vállalat felé mutatott érdeklődés kiváltható vagy fenntartható.

Ezért érdekes, hogy a kanban-t Burrows nem csak a lean termelési környezetében használt jelzőrendszerként értelmezi, hanem az agilis vizualizációban használt eszközként. Az egyik elmélete, hogy a kanban egy lean eszköz, amennyiben igen, akkor segít a húzórendszer elv szerinti vizualizációban és egyensúly megteremtésében a termelésben. Az ember tiszteletét pedig a TPS elmélete szerint biztosítja (Burrows, 2014).

Burrows másik megközelítése, hogy felteszi a kérdést: a kanban része az agilis fogalomnak?! Alapvető válasza az, hogy a kettő elmélet nem kizárólagosan tud egymás nélkül létezni, mind a kettő segíti egymást és a kanban növeli az agilitás lehetőségét, de a megközelítési mód különbözteti meg a lean-től (Burrows, 2014).

Ezt a „vitát” tisztázta az Agilis gyakorlati útmutató, miszerint: „a lean gondolkodásmód tartalmazza az agilis és kanban jellegzetességeket”. Tehát, a kanban „a lean gyártási környezetben fejlődött és aköré épült, de már széles körben használják agilis környezetben.” (PMI, 2018)

A kanban modern gondolkodásmódját és komplexitását mutatja a 3. ábra.



3. ábra: lean - agilis - kanban (PMI, 2018:19)

A matematikát kedvelő hallgatóként a halmazelmélet fontos megközelítése alapján értelmezném az ábrát: Minden agilis, ami lean, de nem minden lean agilis. Ami pedig kanban, az egyszerre használható lean és agilis szempontok szerint, de külön-külön is értelmezhető.

Burrows (2014) szerint amennyiben az a kérdés, hogy a kanban és az agilis értékek kompatibilisek-e egymással, a válasz egyértelműen igen, de az integráción van a hangsúly.

A kanban nem egy szoftverfejlesztési technika, nem egy szemléletmód, hanem egy szemléletmód adaptálására használható keretrendszer, ami Hammarberg-Sunden szerint 3 dolgot kell, hogy megmutasson: vizualizáció, folyamatban lévő munka számának limitálása és a folyamat menedzselése. Ehhez jön plusz egy nézet, hogy ezek folyamatos fejlesztése (Hammarberg-Sunden, 2014).

Ezt a megközelítést eredményezte a Hammarberg és Sunden (2014) szerint használható három meghatározási mód egy projektnél: mik a teendők, mit csinálunk most és mi az, ami már kész van.

2.4.6. Összegzés

A TPS újra gondolt – és már nem csak gyártási környezetben alkalmazott eszköze a lean, aminek egyik eszköze a kanban. Azonban a lean és az agilis kapcsolata egymással megkérdőjelezhetetlen, így agilis környezetben, lean menedzsmenttel és kanban eszközrendszerrel meglátásom szerint minden projekt értelmezhető, hogy a vállalat elérje azt a szuperordinált célt, amiben az első szempont a vevő. Abban az esetben azonban, ha a HR tevékenységeket vizsgáljuk, a vevőt már a vállalaton belül szükséges megkeresni. A következő fejezet erre az elméletre ad magyarázatot.

2.5. HR szerepe a vállalatokban

A Humánerőforrás-menedzsment könyv (Gyökér, 1999) ismertetésében Rubóczky (2000) alapján a következő tevékenységeket lehet bekegategorizálni:

- emberi erőforrás tervezés,
- munkakörelemzése,
- munkakör kialakítás és értékelése
- toborzás és kiválasztás
- teljesítményértékelés
- munkaerő – fejlesztés
- bérezés és jutalmazás
- érdekegyeztetés

Ehhez pedig még a HR adminisztrációs tevékenységét is hozzásorolnám.

Bakacsi (2004) több kérdést is felvet a HR tevékenység jelentőségéről egy szervezetben. A szervezeti magatartás és kultúra, a munkavállalók elkötelezettsége, a főbb HR feladatok és a szervezeti HR szempontok szerinti irányítása mind nélkülözhetetlen egy sikeres szervezeti működtetéshez.

Ezeket a kategóriákat azért tartom fontosnak egyeztetni, mert a kutatásomban a HR tevékenységeket egy multinacionális vállalat HR tevékenységei alapján kategorizáltam. Így az interjúalanyok megválasztásában is arra törekedtem, hogy toborzás-kiválasztási szakemberrel, HR stratégiai partnerrel, HR adminisztrációs vezetővel, HR felsővezetővel és HR szervezet és munkatárs fejlesztési, valamint elkötelezettség növelő feladatokat ellátó „kollégákkal” egyeztessenek.

A menedzsment szemléletmódok összessége arra törekszik, hogy a vevői igényeket az ő szükségleteik alapján kielégítse, és aszerint alakítsa ki termelési, napi operációs tevékenységét.

Ha ezt a HR-re vonatkoztatva megvizsgálom, felmerül a kérdés, hogy valójában mikor látható a HR tevékenysége a szervezetben? Akkor, ha a szervezet jól működik és „nincs gond” a HR tevékenysége is optimálisan értékelhető?

Amennyiben a vállalat alkalmazza a lean elveit, azzal elismeri, hogy a HR – aki számára az ügyfél/vevő a munkatárs és a vállalat – is azt a folyamatot, tevékenységet helyezi a hangsúlyba, ami a vállalat számára értéket teremt.

Ha pedig egy HR tevékenységet agilis környezetbe adaptálunk, akkor véleményem szerint a vállalat működése megköveteli, hogy a HR tevékenysége is agilis legyen.

Ez alapján a HR tevékenységét is úgy kell megtervezni, hogy napi feladatait akár egy ehhez szükséges vizualizációs eszköz segítségével adminisztrálni, követni és fejleszteni tudja. Az esettanulmány fejezetben erre mutatok egy példát, amit korábban alkalmaztam.

2.6. Összegzés

A fejezetben azokat a fogalmakat és módszertanokat tisztáztam, amik a következő esettanulmány alapját képezik, illetve a kutatásomban vizsgált témakör elméletét jelenítik meg: a kanban alkalmazható-e a HR tevékenységekben.

Megállapítottam, hogy a vállalati működés és a HR szervezet működése meghatározza a kollégák erőforrás ellátását és elkötelezettségét, minden erőforrás felhasználás pedig hatással van a vállalat eredményességére.

Mivel a kanban-lean-agilis eszközök alkalmazása lehetőség a vállalatok számára, a strukturáltság pedig hatékonyabb működést eredményez, ezért a következő fejezetben egy konkrét HR területen alkalmazott példán keresztül mutatom be a kanban használatát, amiben a HR folyamatokra alkalmazott kanban táblát a termelésben alkalmazott kanban jelzésekkel is összehasonlítom.

3. Esettanulmány

A fejezetben bemutatott esetpélda saját tapasztalatomat mutatja be. A toborzás és kiválasztás folyamatához kanban táblát használtunk a pozíció betöltésének nyomon követésére. Bemutatom a megoldás előnyeit és hátrányait, illetve a használt kanban tábla felépítését összehasonlítom a gyártási környezetben alkalmazott technikával.

3.1. Az eset

3.1.1. Az 5W alkalmazása

A cég, ahol dolgoztam (nem hozzájárulva a neve megjelenítéséhez), alapvetően agilis működésére (a szoftverfejlesztők agilis technikákat alkalmaztak) nagyon büszke volt, de egy olyan támogató területen, mint a HR, hogyan lehet kanban vizualizációs eszközöket használni, és ez mégis hogyan lehet agilis? – tettük fel a kérdést sok munkatársammal együtt.

Szerencsére egy tapasztalt projektmenedzser segítségünkre volt a folyamat kialakításában, aki a szervezetben a HR alapvető működését és a kollégák gondolkodását változtatta meg. Ezt a szemléletmódot a mai napig tudom hasznosítani a már nem toborzó szerepkörömben is egy új vállalatnál.

Azt tapasztaltam, hogy a vevői igények valóban nagyon gyorsan változnak. Egy HR szervezetben vagy HR-es pozícióban a vevő számunkra a kollégákat, jelen esetben a toborzásban résztvevő csoportvezetőket és a pályázókat egyaránt jelentette.

Először tehát a vevők problémáját kellett elemeznünk, mind a két érdekelt fél oldaláról:

Csoportvezető	Pályázó
Mi a pozíció?	Mi a pozíció?
Mikor szeretném betölteni?	Mikor tudok csatlakozni a vállalathoz?
Hol találok megfelelő jelöltet?	Hol találok a kvalitásaimnak megfelelő pozíciót?
Miért szeretném betölteni?	Miért szeretnék ennél a vállalatnál dolgozni?
Hogyan zajlik a kiválasztás?	Hogyan zajlik a kiválasztás?

4. táblázat: Vevők meghatározása a HR-ben

Ohno gyakorlatából kiindulva pedig ezt a „sok W-t” ismételtük, amikor egy adott problémával találkoztunk. Ha pedig a probléma változott, akkor ahhoz újra feltettük a kérdéseket, és így alakítottuk ki a kanban táblánkat.

Segítségünkre egy online felület, a <https://trello.com/> felület állt, ahol megoszthattuk egymással a táblánkat, közösen tudtuk szerkeszteni azt.

Az end-to-end toborzási folyamat lépéseit a következőkben határoztuk meg:

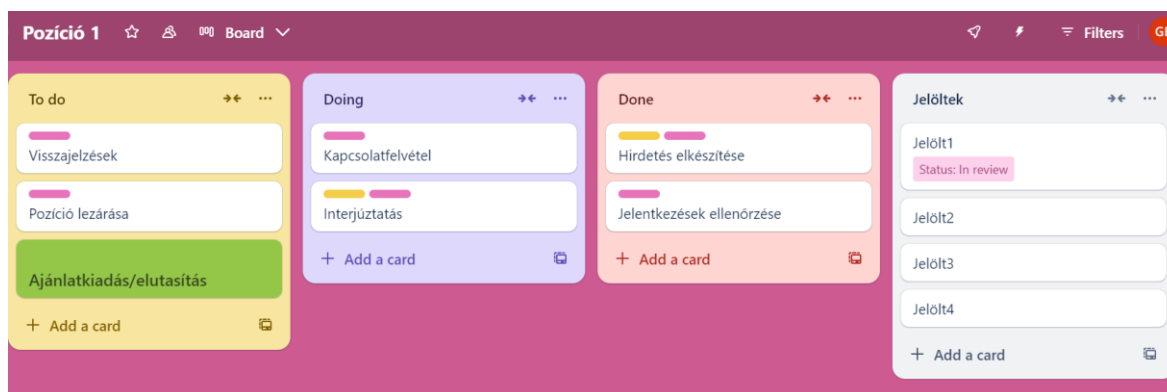
- igény felmerülése - minden pozícióra külön tábla készült,
- hirdetés elkészítése – recruitment,
- jelöltek bejelentkezése – jelölt – táblában a következőként szerepelt: jelentkezések ellenőrzése,
- kapcsolatfelvétel – recruitment,
- interjúztatás – recruitment és csoportvezető,
- ajánlat kiadása – recruitment,
- visszajelzések – recruitment,
- pozíció lezárása – recruitment (archiválás).

Minden esetben az 5W kérdéseit tettük fel magunknak

A három „to-do-doing-done” folyamatban ezeket a folyamatokat be kategorizáltuk, figyelve Hammarberg javaslataira, hogy ne legyen a doing folyamatban „túl sok” feladat.

A negyedik kártya a beérkezett jelöltek nevei voltak, amiket a gyakornokunk töltött fel minden reggel a felületre e-mail címmel, így adminisztrálva a tevékenységet.

A tábla a 4. ábrán bemutatotthoz hasonló volt:



4. ábra: Saját szerkesztésű kanban tábla

A 4. ábráról leolvasható, hogy a Pozíció 1 esetében a folyamat a Kapcsolatfelvétel (előszűrés) és Interjúztatás szakaszban áll, ahol a Jelölt1-nél döntési pont merült fel. A rózsaszín jelölés a Recruiter tevékenységet jelenti, a sárga a Hiring Manager feladata.

3.1.2. A rendszer működése

Ha felmerült egy igény a pozíció betöltésére, azt a vezetőnek (Hiring Manager) a HR Business Partnernek kellett jeleznie. Jóváhagyásokat követően a Recruiter (toborzó munkatárs) létrehozott egy pozícióra vonatkozó kanban táblát, aminek a címe a pozíció megnevezése volt. A HR Business Partner – aki a heti menedzsment státuszokra járt a vállalatnál – „felügyelő” szerepet kapott, hogy lássa, jelenleg hol tart a folyamat, szükség esetén pedig közbe tudjon avatkozni. A Recruiter, és az őt segítő Recruiter gyakornok volt az adminisztrációs felelős a tábla megfelelő állapotáért. A Hiring Manager pedig különböző szakmai kérdésekben és folyamatokban segítette a tevékenységet.

Amikor a tábla elkészült, feladat volt a hirdetési szövegezés elkészítése. Ehhez a hirdetés elkészítése pontban kommenteket hagyott a vezető és a Recruiter is, ami azt is jelezte, hogy ki, mikor, milyen kommentet eszközölt, így lehetett a leggyorsabban elkészíteni a hirdetési szövegezést külön szóbeli egyeztetés nélkül.

A hirdetés posztolást a feladat készre állítása után megtette a kijelölt személy, majd a jelentkezéseket vártuk.

A napi feladat a Recruiter gyakornok esetében a jelentkezések ellenőrzése volt. Ha jelentkezett egy új jelölt, akit az első önéletrajz megnézését követően alkalmasnak ítélt meg a tovább haladásra, akkor a neve rögzítésre került a táblában. Ehhez természetesen szükség volt, hogy a jelentkezésnél a jelölt elfogadja, hogy egy jelöltadminisztrációs rendszerben az adatai a toborzás lezárásáig rögzítésre kerüljenek.

Amennyiben a jelentkezők minősége nem volt megfelelő a pozícióra, akkor történt meg az első szóbeli egyeztetés. Újra kellett kalibrálni az elvárásokat és a feladatokat.

Jelen példán végig haladva feltételezem, hogy több változás nincs a folyamatban, amihez alkalmazkodik a szervezet.

Minden pozícióban a hirdetési szövegezés mellett meghatározásra került, hogy az előszűrésen milyen szakmai kérdéseket kell feltennie az előszűrést készítőnek, így egyértelműen értékelhető volt az abban a pillanatban nyújtott tevékenység. Mivel a Jelölt1-nél a táblában szintén lehet

kommentet hagyni, így a fontos információk oda kerültek rögzítésre. Ha pedig alkalmas volt a rendszer engedte, hogy időpontot állítsunk be az interjúra.

Az interjú kiküldését és időpont egyeztetést nehezítette, hogy a táblában a dátumoknál nem minden egyeztetés szerepelt a naptárban (nem volt integrált), így ehhez a levelező rendszert is kellett használni a gyakornoknak. Ettől függetlenül sokkal hatékonyabb volt az adminisztráció, mintha „kockás füzetbe” kerültek volna be ezek az információk.

Az interjút, vagy interjúkat követően (ahol jelenleg áll most a bemutatott kanban tábla) a Recruiter felelőssége volt egy második szóbeli egyeztetés megszervezése a HR Business Partner és a Hiring Manager részvételével, ahol a tábla alapján ábeszéltek a jelöltek teljesítményét, az ajánlati konstrukciókat és a határidők tartását.

Az ajánlatkiadást követően a jelölt visszajelzésére várt a csapat, addig persze lehetett egy másik pozícióval foglalkozni.

Ha pozitív jelen esetben a Jelölt1 visszajelzése, akkor a beléptetési információkat továbbította a gyakornok az erre formálódott csapat részére, itt pedig megtörtént a visszajelzések írásbeli kiküldése és a pozíció (keresés) lezárása, tehát minden táblában szereplő folyamat a Done kategóriába került.

Az utolsó feladat egy „HR Retro” egyeztetés volt, ami a szakmai vezető és a HR Business Partner bevonásával egy visszatekintés volt a folyamatra, a jelöltekre, a fontosabb információk eltárolására és a folyamatos fejlődés elve szerint a pozíció pontosabb meghatározására a jövőben.

Ezt követően egy riport letöltése alkalmassá tette a pozíció anonimizálását, majd a trello rendszerből a törlést, az ATS-ben pedig a szükséges adattárolást. Kimutatható volt a pozíció nyitás és személyes adatok megküldése között eltelt idő, hány jelölt került meghallgatásra, előszűrésre – tehát a kiválasztási ráta és további olyan HR menedzsment számára fontos mérőszám, ami alapján a HR értékelhetővé vált.

3.1.3. A módszer értékelése

Természetesen ezt a gyakorlatot is lehet tovább fejleszteni, hiszen az automatizációt (integrációt) kevésbé használtuk ki a már meglévő rendszerek korlátozottsága miatt. A korábban már feltett elméleti kérdésben, hogy a HR hogyan lehet hatékony és hogyan mérhető a teljesítménye ez a tábla mindenképp segítség volt a megválaszolásban, hiszen pontos mértékegységek alapján történt az értékelés. A szakmai viták vagy sikerességek esetében is

segítségünkre volt, hiszen, ha egy negatív visszajelzés érkezett, akkor nem intuíciók, hanem adatok alapján cáfolni, vagy megerősíteni tudta ezt a HR vezetőség.

Ami további pozitívum volt, hogy nem csak a folyamaton belüli folyamatot tudtuk egy nagy kanban táblában megjeleníteni, hanem az erőforrás leterheltséget is. Emellett más területen is alkalmaztunk kanban táblát a HR-en belül, többek között a Learning & Development és a HR Operation feladatainak megjelenítésére. Így egy nagy HR meeting keretein belül közös nyelvet beszélve átláttuk, hogy egy adott csapat milyen és mennyi leterheltséggel bír, hol tudunk segíteni a másoknak, hol tudunk fejlesztési lehetőséget javasolni.

Ami viszont a hátránya volt a rendszernek, hogy bár HR projekt vezetése szempontjából egy nagyon hasznos felület, de sokan úgy ítéltük meg, hogy plusz egy adminisztrációs feladat, hiszen a HR tevékenysége a vállalatnál nem ezzel a kialakult működéssel kezdődött, mindenkinek meg kellett tanulnia és az ezzel járó közös fogalmakat is.

Mivel a vállalat többi területén Scrum szerint történt a működés, így izgalmas volt megtapasztalni, hogy a Daily Huddle, a Retro vagy a Review események alapján milyen együttműködésre számíthattunk a közös csapattal, illetve az adott pozíciónál is alkalmazott hasonló technikák hogyan segítik elő a működést.

3.2. Összegzés

A fenti példán keresztül látható, hogy a kanban és az agilis menedzsment eszköz alkalmazás hogyan segítheti a vállalat, köztük pedig a HR terület hatékonyságát és ennek a mérését. Az elméleti fejezetben már megalapozásra került fogalmakat ezen a példán keresztül gyakorlati tapasztalattal is alátámasztottam. Mivel jelenleg egy olyan projektben veszek részt (egy neve ismertetéséhez nem hozzájáruló vállalatnál) ami a „BAU” feladatok mellett jelentős erőforrás-ráfordítást igényel a részemről, a korábbi kanban használati tapasztalataim vetették fel a kutatás igényét és lehetőségét. A következő fejezetben ismertetett interjúk bizonyítják a rendszer jelentőségét és a kutatás érdekességét.

4. Kutatás

Ebben a fejezetben empirikus kutatásom részleteit mutatom be. A kutatásom célját követően a kutatás módszertanáról írok, majd az eredményeket ismertetem. A kutatásomban vizsgált témakörök lehetőséget adnak az egyéni válaszok jellemzésére és a témakörönként elkészített összefoglalásra. Az interjú leírások alapján javaslatokat határoztam meg a jövőbeni kutatási lehetőségekkel kapcsolatban.

4.1. A kutatás célja

A fenti eset alapján látható, hogy a korábbi munkám során már használtam kanban-t a feladatok nyomon követésére. Az elmúlt időszakban a jelenlegi feladataimban azt éreztem, hogy az erőforrásaimat maximálisan kihasználom. Emiatt eszembe jutott, hogy ha a feladatimat a már korábban használt és számomra ismert rendszerben adminisztrálnám, akkor a rendszerezés – ami alapvető működésemet meghatározza – segítene a frusztrációm csökkentésében. Ez a rendszer és felület adott, hiszen ingyenes is használható, így a használat megkezdésekor pár hét után éreztem, hogy jobban átlátom a feladataimat, segít az adminisztrációban, azonban adminisztrációs többletet is generál. Felmerült bennem, hogy ha néhány HR szakmában dolgozó munkatársam megkérdezném, hogy mit gondol a rendszerről megbizonyosodnék arról, hogy valóban érdemes a kanban-t a HR területen is alkalmazni.

Kutatásomban arra keresem a választ, hogy a kanban rendszer használható a HR tevékenységekben, vagy sem.

4.2. A kutatás módszere

Mivel a megkérdezett HR szakemberek között még nem mindenhol alkalmazták a kanban-t, így ezt kérdőívekkel a sikerességre vonatkozóan nehéz lett volna felmérnem, ezért szakértői interjúkat választottam. A szakértői interjú „célja, hogy hozzájussunk a megkérdezett életvilágának leírásához, figyelembe véve a leírt jelenség jelentésének interpretációját.” (Kvale, 2005:20)

Ez alapján alakítottam ki a kutatási kérdésemet (a részletes kérdéssor mellékletként megtalálható a dolgozatban:

- lean menedzsment eszköz ismeretek
- agilis témakörhöz kapcsolódó kérdések
- kanban használati lehetőségei a HR-ben

A tematizálás és tervezés szakaszban az interjúkérdéseket, kutatási kérdéseket fogalmaztam meg. Az interjúztatás során tisztáztam az agilitás-lean-kanban fogalmak jelentését, és hogy az interjúalany hogyan értelmezi ezeket. A fogalmak tisztázását követően a munka átláthatóságáról kérdeztem, ezzel kapcsolatban tettem fel direkt és indirekt kérdéseket is. A felépített keretrendszer szerinti értékelés a következő fejezetekben lesz olvasható. A felülvizsgálat és beszámoló stádiumokat pedig a kutatás összegzésekor írom le (Kvale, 2005).

Olyan vállalati HR szakemberekkel készítettem interjút, akik mélyrehatóan ismerik a szakirodalmi áttekintés szakaszban ismertetett HR tevékenységeket.

4.3. Az interjú felépítése

A kutatásomhoz szükséges interjúkat olyan HR területen dolgozó „kollégákkal” készítettem el, akik különböző leterheltséggel, különböző felelősségi körrel és különböző napi feladatokkal rendelkeznek. Mivel korábban vagy jelenleg dolgoztunk együtt, így lehetőségem volt felmérni már előzetesen is a tudásukat a lean-agilis-kanban témakörökben. A tájékoztatás és az interjúra való felkérés és a tényleges interjú megtartás közötti időtartamban, ami körülbelül egy hét volt, többször megkerestek, hogy mennyire kell felkészülniük, milyen kérdésekre számíthatnak. Ez számomra visszajelzés volt, hogy az interjú felkérés és a témakör érdekes, érdemes vele foglalkozni. Az első interjú végén már láttam, hogy a személyes intuíció mennyire befolyásolja a megítélést, hiszen egy teljesen új nézőpontot és meglátást kaptam. Az interjúk végeztével alig vártam, hogy összehasonlítsam az elhangzottakat, kielemezzem a javaslatokat. Az interjúalanyok teljesen anoniman szerepelnek a dolgozatban.

Az interjút három témakörre építettem fel a bemutatkozó köröket követően. A bemutatkozásban kérdeztem az alanyokat a HR tapasztalati időről, a HR tevékenységekről, amikben eddig részt vett az interjúalany, és a jelenlegi feladatokról. A legérdekesebb számomra az volt, hogy a bemutatkozó témakörnél feltettem azt a kérdést, hogy használtak-e már munkájuk során olyan rendszert, amikben feladataikat tudták adminisztrálni, és esetleg az a rendszer automatizációt is használt. A válasz a legtöbb esetben nem volt. Aztán a kanban tábla megmutatását követően már megváltozott a vélemény.

Ezután az első nagy témakör a lean menedzsment használata volt. Kíváncsi voltam, hogy ismerik-e ezt a fogalmat a szakértők, találkoztak-e már az ezekben használt és alkalmazott technológiával, és mi volt a megítélés erről.

Második interjú szekciómban az agilitás fogalmát kerestem. Fontos volt tisztázni, hogy nem csak a szó, hanem a keretrendszert is ismertessem, és hogy ezt a keretrendszert valamelyik munkakörükben már kellett-e használniuk.

Ezt követően az utolsó egységben a kanban-ról tettem fel kérdéseimet. A kutatási eredmények fejezetben olvashatók az ezzel kapcsolatos benyomások és visszajelzések. Ennek a fejezetnek véleményem szerint az lesz a legérdekesebb témaköre – persze a további javaslatokat leszámítva.

4.4. Kutatási eredmények

Az interjúk elemzése az előzőekben bemutatott témakörök alapján történt meg az átláthatóság érdekében. Véleményem szerint ez a felépített elemzés, és a végén az összefoglalás megalapozza a helyes következtetéseket. Először az interjúalanyok bemutatását teszem meg.

4.4.1. Az interjúalanyok

Öt interjút készítettem, az alanyok mindegyike HR tevékenységet végez.

Az első interjúalany (továbbiakban: „**Résztvevő A**”) körülbelül tíz év HR tapasztalattal rendelkező HR vezető, aki jelenleg is vezető pozíciót tölt be egy multinacionális vállalatnál. A jelenlegi munkakörébe 3 hónapja csatlakozott (az interjú készítésekor), így egy új vállalati környezetben a friss tapasztalatait tudja elmondani. Öt fő csapata van, ahol leginkább mindenki HR Business Partneri tevékenységet végez. Korábban inkább „magányos farkasként” definiálta magát, de többségében vezetői pozíciókban dolgozott gyártó, termelő vállalatoknál, így számomra kézenfekvő volt, hogy a lean-ről és az agilitásról biztosan sok tapasztalattal rendelkezik. Elmondása szerint ő nem egy projektmenedzsmentet kedvelő személy, borzalmas az adminisztrációban és ezt inkább meghagyja másnak. Jelenlegi vállalatánál egy nagyobb projektben kell részt vennie, ahol sok feladat, egyeztetés szükséges, így ami a legnagyobb kihívást jelenti számára, hogy a vállalatspecifikus információk mellett megértse a szervezeti igényeket és tényleges támogatást tudjon adni a vezetőknek.

A második interjúalany (továbbiakban: „**Résztvevő B**”) szintén körülbelül tíz év gyakorlattal rendelkezik a HR tevékenységek különböző területein. Ebbe beleszámítanak a gyakornoki évei is. Dolgozott különböző szolgáltatási piacokon, de dolgozott SSC-ben is – ahol nagyon fontos volt, hogy adminisztrálják a feladatokat, megtanuljanak prioritizálni. Az ő interjúja azért érdekes, mert a munkája során már használt kanban-t, elég egyedi véleménye van a bemutatott felületről és a tapasztalatát be tudta építeni a visszajelzésekbe. Jelenleg HR Business Partner

szerepkörben (túllépve az SSC-ben eltöltött csoportvezetői pozícióján) egy vállalatnál IT terület támogatása a feladata, így az agilis keretrendszer ismerete sem idegen számára. A ciklikusan ismétlődő feladatok (létszámtervezés, teljesítményértékelés, éves fizetésemelés támogatás, bónusz kifizetés adminisztráció és a „BAU” tevékenységek) mellett jelenleg nagyon sok riportot és ábrát kell készítenie.

A következő interjúalany Recruiter (továbbiakban: „**Résztvevő C**”), így az ő tapasztalataira – mivel a dolgozatban bemutatott kanban táblát mutattam meg az interjúk során is – azért voltam kíváncsi, mert ő nem tipikusan viszi végig munkájában a fent bemutatott recruitment tevékenységeket, ugyanis tömeges toborzással foglalkozik, amit én úgy fogalmaztam meg hogy kékgalléros fehéringes toborzást végez. Rengeteg jelöltet kell adminisztrálnia, emellett van egy gyakornoka is, így feladatai adminisztrálására véleményem szerint érdemes lenne egy rendszert használnia.

A negyedik interjúalany (továbbiakban: „**Résztvevő D**”) szintén HR Business Partner feladatkörben dolgozik, de a szokásos HR BP feladatok mellett a munkatársi elkötelezettség növelés a feladata egy kisvárosi irodában. Rendezvények megszervezése, vállalati értékek mentén kommunikációk leküldése, részvétel növelése és projektmenedzsment tartozik hozzá. Utóbbi miatt – mivel nekem a projektmenedzsment feladataim adminisztrálására hasznos volt a kanban – választottam őt az egyik résztvevőnek.

Az utolsó interjút egy HR gyakornokkal készítettem (továbbiakban: „**Résztvevő E**”), aki az egyetemi tanulmányai mellett ellátott már Recruitment, L&D, HR adminisztrációs és HR BP gyakornoki tevékenységeket. Ő az, aki szinte a teljes bemutatott HR tevékenységek szemszögéből tudta vizsgálni a kutatási kérdéseimet. Jelenleg fő feladata közé tartozik egy vállalatnál a várandós és inaktív állományban lévő kollégák re-integrálása, az ehhez kapcsolódó munkaügyi dokumentumok ellenőrzése és munkajogi tájékoztatások megadása, így a nagy létszámú mennyiség miatt hasznosnak gondoltam, ha megmutatom neki a rendszert. Ami számomra még érdekes volt, hogy ő az előző interjúalanyokhoz képest már egy újabb generációnak mondható az interjúalanyok között.

A bemutatkozó kérdések között szerepelt, hogy használtak-e már külön rendszert arra, hogy adminisztrálják a feladataikat, és ez a rendszer esetleg automatizációt is használt.

Az erre kapott válaszokból egy táblázatot készítettem:

	Használt már feladat adminisztráló rendszert?	Automatizációt használt a rendszer?
Résztevő A	Igen	Nem
Résztevő B	Igen	Igen
Résztevő C	Igen	Nem
Résztevő D	Nem	Nem
Résztevő E	Igen	Nem

5. táblázat: Feladat adminisztráló rendszer használata

4.4.2. Lean menedzsmentre vonatkozó kérdések

Ebben a témakörben általánosan kérdeztem a résztvevőket a lean-ről, a lean menedzsment eszközökről, arról, hogy láttak-e már olyan rendszert, amiben használtak lean menedzsment eszközöket. Minden esetben elemzem egyenként az interjúalanyok válaszait, majd összegzéssel zárom a fejezetet. Szó szerinti idézést nem írok le az interjúalanyoktól.

4.4.2.1. Résztvevő A

Az A Résztvevő már hallott a lean eszközökről, mivel több éven keresztül egy multinacionális gyártó környezetben dolgozott, ahol lean szerint történt a munkavégzés. HR menedzserként a felsővezetőkkel a kommunikáció számára egyszerű volt, egyedüli HR-esként nem alkalmazott lean menedzsment eszközöket a saját munkájában, de támogatta a vezetőket abban, hogy a vállalati célokat elérjék az eszközök által. Megfigyelte, hogy a felsővezetés, ahol a célokat kitűzték és projektként kezelték a „leanesítést” nem kommunikált a gyárban dolgozókkal, szerinte pedig a gyárban dolgozó kollégákkal például az 5S megértetése nehéznek bizonyult. Ahogy ő fogalmazta, sajnos az operációban nem mindig a legtanultabb munkavállalók dolgoznak, ezért ők hiába használtak táblákat és több kötelező tréningen biztosították a részvételt, sajnos nehezen volt átadható, hogy miért baj, ha nem használják a biztosított tudást.

4.4.2.2. Résztvevő B

A második interjúalany végzett már Six-Sigma tréninget, ehhez hasonlította a lean eszközöket. Ez alapján, mivel ő gyártó környezetben nem dolgozott, a lean-t inkább az agilis működéshez hasonlította, amiről a következő fejezetben írok. Munkavégzése során a folyamatos fejlesztés elvét követte, hiszen a Six-Sigma lényege is a minőség javítása. E tekintetben a lean eszközök

nála másképp jelennek meg, mint az első alanynál, hiszen ez az interjúalany nem a gyártás területén találkozott a fogalommal. A cél azonban azonos volt: A végfelhasználó számára értéket teremteni a szolgáltatások területén is, amiről az elméleti áttekintés fejezetben írtam.

4.4.2.3. Résztvevő C

A C interjúalany, mivel nemrég végzett közgazdasági tanulmányaival, ezért arra vissza tudott emlékezni, hogy a lean lényege, hogy a veszteségeket minimalizáljuk a tevékenység (gyártás) során, de konkrét munkahelyi tapasztalása nem volt sem a HR sem egyéb területen. Kitért arra, hogy ha a lean eszerinti elemzését, hogy a veszteségeket minimalizáljuk, hasznosíthatná a saját munkájában is, hiszen (ahogy az alany ismertetésekor is írtam) rengeteg jelölttel kell foglalkoznia a toborzás-kiválasztás folyamatban, így biztosan tudná az erőforrás felhasználását ez csökkenteni, ha például specifikusabb pozíciókkal foglalkozna.

4.4.2.4. Résztvevő D

A Résztvevő D HR szakember, pozíciója szerint Business Partner egy vállalatnál, de ahogy írtam is, jelenleg több HR tevékenységbe bekapcsolódik a lokációs kihívások miatt. Korábban egyébként ő is Recruiter volt, és akkor találkozott már lean menedzsment eszközökkel, de azt ő már agilis környezetben hallotta. Emlékezett, hogy a felsővezetés utasítása volt akkor, hogy a menedzserek, csoportvezetők használjanak olyan technikákat a feladatuk elvégzésére, amik a napindítók megtartásáról, heti státusz meetingek szervezéséről, elakadások elemzéséről és folyamatok tisztázásáról szólt. Leginkább az ő tapasztalatát a lean-nel a második interjúalanyhoz tudnám hasonlítani, hiszen ez is a szolgáltató piacon és nem gyártó környezetben megvalósult lean-hez hasonlít, illetve már egy kicsit az agilis szemléletmód szerint alkalmazott Scrum keretrendszerhez.

4.4.2.5. Résztvevő E

Az végső, de nem utolsó E Résztvevő logisztika egyetemi óráján tanult már a lean-ről, több kulcsfogalmat is említett, amik között szerepelt a transzparencia, átláthatóság, hatékonyság növelés és erőforrás megspórolás – amiket valójában a lean jellemzésére is fel lehetne sorolni. Mivel még csak egy munkakörnyezetben végzett különböző tevékenységeket, így meglátása szerint nem találkozott lean eszközökkel, hiszen az ő munkahelyén a menedzsment nem törekszik ezeknek a céloknak az elérésére – de ez a saját megítélése.

4.4.2.6. Lean összegzés

Ahogy az ebben a témakörben adott válaszoknál láthatjuk, a résztvevők mindegyike találkozott már a lean fogalommal, azonban a lean alkalmazása szinte mindenkinél eltérő volt tapasztalata szerint. A gyártó környezetben alkalmazott lean az ebben a dolgozatban is leírt „tankönyvi példát” jelentette, míg a szolgáltató rendszernél már nem volt azonos működés, megjelentek az agilis keretrendszer módszerei, leginkább a Scrum-ra hasonlították a lean menedzsment alkalmazását egy szolgáltató környezetben. Két interjúalany esetében pedig a tanulmányok és a munkahelyi tapasztalás nem volt egyértelmű összekapcsolódásban, emiatt úgy ítélték meg, hogy a lean eszközök használatával egy menedzsmentben még nem találkoztak. Mivel már ebben a témakörben is többször felmerült az agilis és a különböző agilis módszertan szerinti működés, ezért ez megerősítést adott számomra, hogy a kutatásom témaköreit jól építettem fel, hiszen a kanban-t nem a TPS – lean szerint elemzem, hanem az új szolgáltató környezetben megjelent alkalmazhatóságára vagyok kíváncsi.

4.4.3. Agilitásra vonatkozó kérdések

Ebben a fejezetben, mielőtt a témakörre adott egyéni válaszokat összegezném, tisztáznám, hogy minden egyes interjúalany első benyomása az agilisról az volt, hogy a vállalat rugalmasan áll a változásokhoz. Valójában nem tévedtek ezzel a válasszal, de a pontos keretrendszer tisztázása után már másképp ítélték meg az agilis működést vagy egy adott vállalat agilis működését.

4.4.3.1. Résztvevő A

Az A résztvevő már több menedzsment és vezetői workshopon részt vett. Különbséget tett közöttük, hogy az ember, vagy a vállalat agilis-e, az agilis működésről a „túlélés” jutott eszébe. Úgy fogalmazná meg, hogy a jövőkép az, amivel az agilis szervezet vagy az agilis kollégák tisztában vannak, és annak a jövőképnek a minél könnyedebb elérésére törekednek. HR területen még nem találkozott a konkrét agilis keretrendszer tisztázását követően azzal, hogy a HR agilis lett volna. Magát, mint személyt azért gondolná agilisnak (és itt nem feltétlen a szakmai keretrendszer és módszertan szerinti értelmezést vette figyelembe), mert HR-esként a munkatársaknak arra kell figyelnie, hogy azonosulni tudjanak a vállalati érdekekkel, főleg szenior, menedzsmentben ülő HR munkatársként pedig fontos, hogy ha a menedzsment az agilis keretrendszer szerint működik, akkor neki is aszerint kell működnie. Most inkább a reziliencia az a tulajdonság, amivel jellemezné magát, mintsem, hogy agilis. Az agilitás hatékony működéséről azt gondolja, hogy ha a teljes szervezet így működik, akkor az lehet hatékony, de a Kelet-Európai kultúra és a japán elméletek között még óriási különbségeket lát, így, ha csak

a vállalat már nem a kezdetektől kezdve vallja az agilis elveket, akkor több év, mire a környezet és minden munkatárs adaptálódik a működéshez. Ezt már ugye korábban megtapasztalta a lean esetében.

4.4.3.2. Résztvevő B

A második résztvevő jelenleg technológiai területeket támogat HR Business Partnerként, így találkozott már az agilis fogalommal. Egyedül ő ismerte, hogy a rugalmasság és az agilis keretrendszer között hatalmas különbség van, hiszen tudja, hogy vannak módszertanok, események, amik segítik a munkavégzést a keretrendszer alapján, és nem a rugalmasságról van szó. Saját magát a Scrum Master tevékenységhez hasonlította, hiszen ő úgy fogalmazta meg, hogy a Scrum Master az adott csapat HR-ese az agilis környezetben. Tapasztalta már azt, hogy egy HR csapat agilisként működött, a Scrum módszertant használva, de akkor egy SSC-ben dolgozott, így az üzlettel csak közvetve kellett tartania a kapcsolatot. Számára a priorizálás és a célkitűzések területén volt jelentősége annak, hogy ismerte ezeket a módszertanokat, azonban mikor eljött a vállalattól nem került bele egy további agilis HR környezetbe, így sajnos ezek a pozitív segítségék, amiket a rendszer nyújtott számára, kikoptak a napi munkavégzéséből. Ettől függetlenül a saját megszokások, amik berögzültek az évek alatt, hasznosíthatók, ha egy nehezebb szituációval találkozik a munkahelyén.

4.4.3.3. Résztvevő C

A C alany az agilis fogalommal az egyetemi tanulmányai során találkozott, a vállalati környezetben még nem. Miután ismertettem vele a keretrendszer jellemzőit, illetve a dolgozatom szerinti értelmezést, egyértelműen kijelentette, hogy munkakörnyezetben még a módszertanok alkalmazásával nem találkozott, sem a HR területén, de az biztos, hogy ha lehetne és felsővezetői utasításként megjelenne az, hogy az agilis keretrendszert vagy módszertant szükséges alkalmazni, akkor ő szívesen használná az erre felkínált lehetőségeket, mert a jelenlegi működése nagyon kevés eszköz erőforrással várja el az ő maximális teljesítését. Egyébként, ha a rugalmas adaptálódást vizsgálja az ő esetében a pozíciós kihívások megjelennek nála, mint ahogy a fenti esettanulmányban az én recruitment tevékenységemben is megjelentek, így számára nem jelentene nehéz átállást egy ilyen környezethez történő alkalmazkodás.

4.4.3.4. Résztvevő D

A negyedik résztvevő – ahogy ez már a lean témaköröknél feltett kérdésekben is kiderült szinte Scrum Master szerepben használta az agilis keretrendszert a munkavégzése során. Ekkor hiába

volt HR-es pozíciója, a csoportvezetők behívták őt facilitátorként a napi egyeztetésekre, szorosan kellett együttműködnie a napi üzletmenettel. Elmondása szerint nagyon élvezte ezeket a feladatokat, de sajnos a COVID-19 vilájárvány és az ehhez kapcsolódó munkahelyi korlátozások, a személyesség eltűnése, kikoptatta ezeket a gyakorlatokat. Amikor már újonnan lehetőség volt irodai környezetben a kapcsolódásra, akkor pedig a megváltozott felsővezetés már nem kényszerítette az agilis eszközök alkalmazását, így ez a vállalati kultúrából is eltűnt. Sajnálja ezt a változást, hiszen számára fontos volt a tervezhetőség, tisztában volt a napi feladattal és volt lehetősége azokat adminisztrálni és bemutatni a csapatok részére is, de mivel már az ő pozíciója sem teljes egészében a korábbi tartalommal bír, ezért a főbb HR Business Partner tevékenységeire meglátása szerint nem tudná hasznosítani az agilis működést, csak a projektek esetében.

4.4.3.5. Résztvevő E

Az E Résztvevő agilis témakörben feltett kérdések megválaszolásakor történt meg az az értelmezés, hogy az ügyfélelégedettség mennyire fontos egy vállalatnál. Az ő környezetében sem dolgoznak agilisan, de a vállalat egyik fő értéke az ügyfélelégedettség növelése, vagyis magas szinten tartása. Ha pedig ezt a HR-es környezetre átfordítja, akkor a HR abban az esetben válhat agilissá a vállalati környezetben, ha a vállalati értékeket, és jelen értelmezésben az ügyfélelégedettséget, átfordítja a saját megítélése szerint, tehát a HR az ő esetében a munkatársak elégedettségének növelésére való törekvések esetében válik agilissá. Ha pedig ezt megfigyeli, akkor számára minden HR-es agilis, hiszen a HR csapat egyik fontos mérésszáma (még ha nem is ez a vállalati érték) a vállalat felé nyújtott elkötelezettség, mindenki, aki HR-esként emberekkel kapcsolódik látja ennek a mutatónak a fontosságát. Ez alapján a HR-es akkor hatékony, és ő saját magát is annak vallja, ha ezt az értéket figyelembe véve agilisan működik.

4.4.3.6. Agilis Összegzés

Ahogy már az agilis témakör bevezetésében is említettem, ha nem a rugalmasságot és a változásokhoz való alkalmazkodást értjük az agilis alatt, hanem a konkrét Agilis Kiáltványban meghatározott, fentebb leírt elveket, akkor egyik interjúalany sem találkozott egy olyan vállalatban agilis HR-rel, ahol a versenypiaci szereplő vállalat egyik támogató egységét tekintjük HR osztálynak, és különböző módszertant alkalmazna a napi munkavégzésében. Az lehet, hogy az üzletmenetben voltak olyan csapatok, vagy amikor szolgáltató vállalatnál történt a munkavégzés, hogy az agilis keretrendszer szerinti üzletmenet működést támogatni kellett HR tevékenységekkel, de a HR-t ebben az esetben nem az agilis keretrendszer irányította,

hanem a vállalati elvek megkövetelték azt az adaptálódó hozzáállást, amit az ügyfélelégedettség – vagyis munkatársi elégedettség – növelése érdekében a HR munkatársaknak alkalmaznia szükséges.

4.4.4. Kanbanra vonatkozó kérdések

A kutatásomban a kanban-ra egy feladatkezelő és adminisztráló rendszerként tekintek. A TPS és lean során használt kanban eltér az agilis működésben alkalmazott kanban tábláktól, de ahogy ezt már feltüntettem az elméleti fejezetekben, a modern kanban, amit az agilis keretrendszer vizualizációs eszközeként használunk, megváltoztatta a szolgáltató egységek – és a HR tevékenységek adminisztrációs lehetőségeit is. A fő elméletem, hogy a kanban rendszer alkalmazható a HR tevékenységekben a lenti egységek alapján és a kutatásom összegzéseként megválaszolásra kerül. A TPS és lean szerinti kanban-t csak egy alany ismerte a kutatásomból, a feladatadminisztráló rendszer használatáról pedig a bemutatkozó kérdésekben nyilatkoztak. Az interjú közben azt a kanban táblát mutattam meg a résztvevőknek, amit a dolgozatomban is feltüntettem, az ezután feltett kérdésekre adott válaszok pedig egyértelműen jellemzik az egyének munkához való hozzáállását és azt, hogy milyen személyes benyomásokkal közelítik meg a HR adminisztrációs tevékenységét.

4.4.4.1. Résztvevő A

Ahogy fentebb is olvasható, az A résztvevő a gyártó környezetben szerzett tapasztalataiból kiindulva már találkozott a TPS szerinti kanban megközelítéssel. A feladatai adminisztrálására használt már olyan rendszert, ahol különböző státuszokat alkalmaztak egy adott tevékenység feltüntetésére, de ezt akkor nem definiálták kanban táblaként. Az általam elkészítette tábla megmutatása után párhuzamot vont a két rendszer között, hiszen nagyon hasonlítanak egymásra a rendszerben feltüntetett státuszok. Számára, amikor egy plusz felületen kellett tevékenységet adminisztrálni plusz erőforrás felhasználásként jelent meg, hiszen volt még egy rendszer, amiben az információkat naprakészen kellett volna tartania. Emiatt abban az esetben, ha a kanban integrálva lenne más vállalati rendszerekkel véleménye szerint valóban hasznos vizualizációs eszköz lehetne, de amíg ez egy újabb bevezetéssel jár, amihez a munkavállalók nincsenek hozzászokva, addig az erőforrás kihasználás csak tovább nőne. Úgy fogalmazott, hogy ha nem neki van ezzel feladata, akkor mint áttekintő felület számára hasznos lenne, de ha neki kellene adminisztrálni – mivel saját magára nem tekint született projektmenedzserként – nem járna vele jól az üzlet. Emiatt javaslatot nem tenne arra, hogy ezt a HR tevékenységekre bevezessék a jelenlegi munkahelyén, de ha már elvárásként jelenik meg a környezetben, hogy

használni kell ezt a felületet, akkor szívesen alkalmazná. Nincs olyan terület a szakirodalmi áttekintés fejezetben definiált HR tevékenységek között, ahol ne lenne legalább egy projekt, amiben használható a kanban – véleménye szerint.

4.4.4.2. Résztvevő B

A második interjúalanyunk – mivel már dolgozott agilis csapatban – nem jelentett újdonságot a kanban, csak a pontos nevét nem tudta a felületnek, amit ő használt. Miután kivetítettem neki a táblát, szinte „régiszerűen” üdvözölte, de mondhatnám „poszttraumás stressz szindróma” alakult ki nála ettől. Eszébe jutott, hogy pontosan úgy történt annál a vállalatnál a kanban és tábla bevezetése, mint ahogy az első alany elképzelhetetlennek tartja a használatát. Voltak olyan esetek, amikor hasznos volt interakció nélkül egyeztetni és egy folyamat állapotáról információt szerezni, de abban az időszakban a menedzsment egy újhullámos irányzatnak köszönhetően egyik napról a másikra kezdte el alkalmazni a kanban tábla használatát a B alany esetében. Mivel ehhez sem megfelelő eszköz, sem megfelelő tudás és sem megfelelő projekt (vagyis időpillanat) nem volt akkor, és a rákényszerítés hatott inkább a munkatársakra, ő is inkább egy plusz olyan felületet látott a rendszerben, ahol megint rögzíteni kell mindennapi tevékenységét. Mindezt úgy, hogy a terület, ahol dolgozott szoros ütemtervben és mutatószámok mentén végezte a tevékenységét, tehát már arra a lehetőségre sem volt szüksége, hogy hasznosságot mutassanak ki a táblából. Mivel ez sok feszültséget generált a munkatársak és vezetőség között, ezért egy rövid bevezetési időszakot követően el is hagyták a rendszer használatát. Ettől függetlenül objektívan értékelve látta a rendszerben a pozitívumokat és biztosan most is ki tudná használni a lehetőséget, amennyiben ez nem kényszerítés és / vagy megfelelő automatizációval rendelkezik. Talán mondhatom, hogy a korábbi tapasztalat alapján ezzel a jelöltsel készített interjúm volt a legnegatívabb hangvételű, hiszen a kolléga a hatékonyságát nem mérné az ebben a rendszerben használt és feltüntetett információk alapján, mert véleménye szerint az nem tükrözi a valóságot. Bár nem mondott olyan területet a definiált HR tevékenységek között, ahol ne lehetne használni egy feladat-rögzítő rendszert, de mindenképp javasolná a felsővezetésnek, hogy ezt megfelelő felkészítéssel és erőforrással vezesse be. Ő pedig, ha jelenlegi tevékenységeit kell megfigyelnie és a jelenlegi vállalatnál rendelkezésre álló erőforrásait, akkor biztosan nem tudná hatékonyan használni a rendszert.

4.4.4.3. Résztvevő C

A C résztvevő nem ismerte a kanban-t (maximum a tanulmányaiból) de megmutatta az ő saját adminisztrációs rendszerét. Azt a rendszert inkább egy folyamatleírásként definiálnám,

mintsem egy feladatkezelő rendszerként, de mondta, hogy mivel az informatikai erőforrások a cégnél rendelkezésre állnak, ezért nem is volt szüksége egy új rendszer alkalmazására, annak proaktív bevezetésére. Ahogy már fentebb is említettem, ő értette leginkább a bemutatott kanban táblám felépítését, hiszen munkaköréből adódóan napi szinten jelenleg is ezeket használja státuszok megadására. Az adott területéhez tartozó toborzási kihívások viszont nem tennék lehetővé – állítása szerint ATS integráció – nélkül, hogy egy ehhez hasonló rendszert használjon a napi munkavégzésben. Ettől függetlenül a folyamat státuszáról megértést kapott a tábla által, és ha lenne rá lehetősége biztosan használná a felületet, ahogy ő fogalmazta meg, semmi olyantól nem zárkózik el, ami a napi munkamennyiségének az elosztásában segítséget nyújt számára. Mivel HR szakemberként még csak egy területtel találkozott feladatok szintjén, így nem nyilatkozott azzal a kérdéssel kapcsolatban, ami azt feszegette, hogy bárhol elképzelhetetlennek látja-e a kanban használatát. Az összegzés fejezetben feltüntettem majd egy ábrát, amiben a rendszer átláthatóságáról kérdeztem az interjúalanyokat, abban a nyilatkozata alapján is látható, hogy inkább semleges megfigyelője ennek a folyamatnak, ő alkalmazkodik az üzleti elvárásokhoz, de újító javaslatokat nem tenne a rendszer bevezetésére.

4.4.4.4. Résztvevő D

A D résztvevő ahogy már korábban is írtam látott már kanban-t, hiszen agilis keretrendszerben működött együtt az üzleti tevékenységgel, de neki ezt még sosem kellett használnia. A saját feladatait biztosan hatékonyabban el tudná végezni, ha lenne egy olyan rendszer, amiben más csapatok részére is hozzáférést tud biztosítani, és nem a leveleket kellene megjelölnie a levelezőrendszerben, főleg abban a tekintetben, hogy több eseményt kell megszerveznie egy üzleti évben – akkor pedig nyilván, mint projektvezető vesz részt a folyamatban. Saját bevallása szerint a technikai újdonságoktól sajnos ő elzárkózik, ezért az utolsó pillanatig „húzná” egy ilyen online felület bevezetését a tevékenységek közé, de ha rá lenne kényszerítve a használatra biztosan meg tudná tanulni a működését. Ő úgy gondolja, hogy attól mert még egy ember ezt a rendszert használja hátrány nem származik, de nem érezné késztetését a saját felhasználásra. Ami számára a legnagyobb pozitívumot jelenti ebben a rendszerben, hogy nagyon színes, ezáltal könnyebben megjegyezhetők az információk és személyre szabható a felület.

4.4.4.5. Résztvevő E

Az utoljára meghallgatott alany használt már olyan rendszert, ahol a feladatait tudta adminisztrálni, saját maga fejlesztett ki egy erre alkalmas táblázatot, amiben a különböző színek a különböző státuszokat jelölik. Ahogy fentebb is írtam, a vállalatnál, ahol dolgozik az inaktív

kollégák visszatérésében támogatja gyakornokként a HR Business Partnereket – többek között – így amikor megmutattam a táblámat ő pontosan el is képzelte, hogy a táblában hogyan lehetne a visszatéréseket rögzíteni. Ez segítséget nyújtana a támogatott HR Business Partnereknek és az üzleti területnek is a meglátása szerint, hiszen hasonlóan működne a rendszer, mint az én fiktív toborzásra optimalizált kanban táblám. Az ő interjújában és gondolataimban felmerült viszont az a tény, hogy ebből eltűnik a HR lényege: az emberi hozzáállás. Ha nincsenek személyes interakciók, akkor sajnos ezt egy nem HR-es kolléga is el tudja végezni, viszont például a fenti feladatban az empátia hiánya akár súlyos munkajogi következményeket is jelenthet a vállalatnak. Emiatt a pozitív fogadtatás ellenére erősen megkérdőjelezte, hogy valóban szükséges-e ennek a felületnek a használata a HR tevékenységekben. A beszélgetés végére sikerült közös álláspontra jutnunk, elmondtam, hogy véleményem szerint ez a rendszer egy lehetőség a feladatok átláthatóságának és adminisztrációjának a vezetésére, nem kötelezettség a használata és ha ebben nincs humánus megítélés akkor nehezebben alkalmazható a HR tevékenységekben. Ez még nem zárja ki a teljes alkalmatlanságot, de egy kanban bevezetéskor a HR felsővezetésnek ezt is mérlegelnie kell, hogy a napi kapcsolattartást a HR szervezettel egy olyan vállalatnál, ahol az interjúalany dolgozik, egyébként van lehetőség teljes távmunkavégzésre már így is alacsony eredményt mutat az elkötelezettség, ha pedig a HR szervezetre a munkatársak első kapcsolódási pontjaként tekintünk, akkor még egy „személyes” interakciós lehetőséget nem venne el tőlük a könnyebb adminisztráció miatt. Ami esetleg változtatna a véleményén, az, ha a vállalati kultúrába már ennek a rendszernek a jelenléte beépült, és ő azt látja, hogy továbbra sem vesznek el azok a vállalati értékek, amik a vállalatot egyedivé teszik egy piaci versenyben, például a közvetlen környezet a munkavégzés közben.

4.4.4.6. Kanban összegzés

Ebben a fejezetben a fő kérdésemet vizsgáltam, miszerint a kanban alkalmazható a HR tevékenységekben?

A válasz számomra az interjúk alapján egyértelműen igen, de több szempontot figyelembe kell vennie a HR szervezetnek abban az esetben, ha a rendszer használata mellett dönt. Ezeket a szempontokat a kutatásom összegzésében írom össze és vezetem le, valamint további tapasztalatot is teszek.

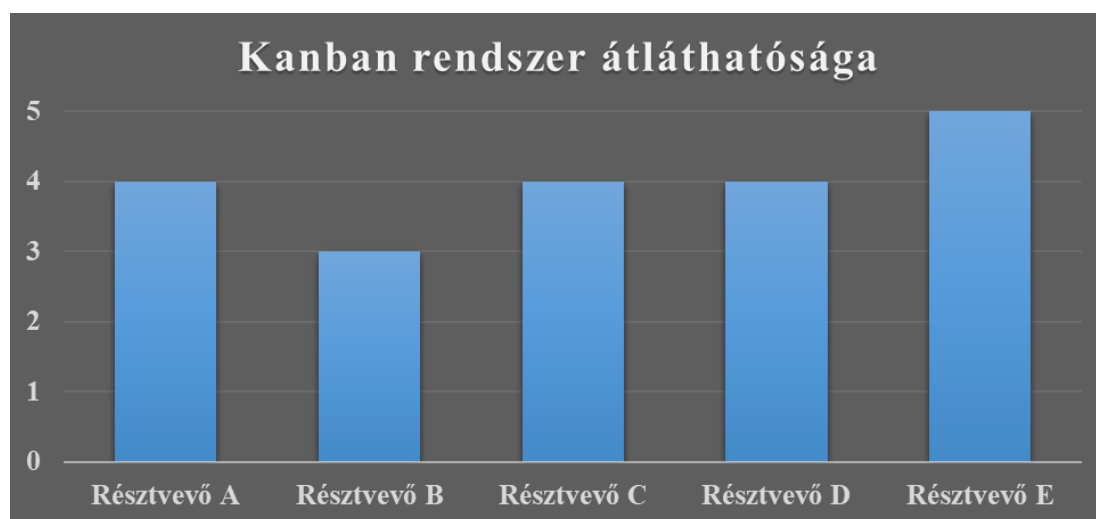
A kanban-ról kért információk alapján láthatjuk, hogy az interjúalanyok közül kevesebben ismerték a rendszert és kifejezést, azonban többségben használtak már feladatok

adminisztrálására alkalmas rendszert. Ha az erre kapott válaszokat a konkrét kanban tábla használatára kellene átfordítanom, akkor a válaszm az öt alanyból kettő alany lenne, ami három igen válasz alapján tehető össze, mivel két résztvevő esetében a státuszok alkalmazása megjelent a tevékenységek adminisztrálásában.

Alapvetően a megkérdezettek közül senki nem zárta ki a kanban-ban való működést, ha nem is teljes egészében minden tevékenységét ebben a rendszerben adminisztrálná, biztosan el tud képzelni olyan feladategységeket vagy projekt munkákat, ahol hasznos lenne egy ilyen tábla bevezetése.

Feltettem egy kérdést a kanban átláthatóságáról is, amire egy 1-5-ig terjedő Likert skálán vártam a választ. A kérdésem a következő volt: „Mennyire átlátható számára a működés kanban tábla szerint? Értékelje 1-5-ig, ahol az 1 az átláthatatlan, 5 a teljesen átlátható érték!”

A következő ábrával az erre adott válaszokat szemléltetem:



5. ábra: Kanban rendszer átláthatósága

Ahogy az ábrán is látható a kanban-t többségében átláthatónak tekintették az interjúalanyok, a B Résztvevőnél a korábbi tapasztalat erősen befolyásolja a megítélést.

A jelenlegi munkakörükben a jelenlegi vállalatnál nem tennének javaslatot arra, hogy bevezessék a kanban használatát a HR-ben, de ha már egy olyan vállalathoz csatlakoznának, ahol ezt a HR használja egyik megkérdezett sem lenne elzárkózva a rendszer használatától, feltéve, ha az megfelelően működik és esetleg automatizációt is használ.

Arra a kérdésre pedig, hogy hol tartják elképzelhetetlennek azt, hogy a kanban-t valamely HR tevékenységben használhatóvá tegyék senki nem tett javaslatot, hiszen, ha már a korábban bemutatott elvek szerint a HR tevékenységekben is használja a vállalat a rendszert, akkor

biztosan vannak legalább olyan ad-hoc felmerülő projektek, ahol, ha más nem az átláthatóság érdekében az áttekintésben segítségére lenne a kereszt-funkcionális csapatok hatékony együttműködésére.

4.5. Kutatási eredmények összegzése

Kutatási kérdésem alapján arra kerestem a választ, hogy mit jelent a kanban alkalmazása a HR tevékenységekben.

Amennyiben röviden válaszolok a kérdésre egyértelműen látható, hogy a megkérdezett HR szakemberek szerint is alkalmazható a kanban a HR tevékenységekben, amely alkalmazásra a fenti esettanulmány is példát statuál. Azonban az alkalmazás módja nem mindegy.

Figyelembe kell venni a vállalat sajátosságait. Ha a vállalat agilis keretrendszer szerint működik, akkor sokkal könnyebb alkalmazni a HR tevékenységekben is a kanban tábla rendszerét, hiszen a „best practice” megoldások rendelkezésre állnak.

Ha a vállalat nem agilis keretrendszer szerint vagy gyártó környezetben végzi tevékenységét, hanem egy szolgáltató szektorban, akkor nehezebb a kanban táblát integrálni a folyamatokba, hiszen nem elsődlegesen használt vállalatirányítási eszközként gondolnak rá a HR szakemberek.

Emellett pedig a személyes kapcsolatok jelentősége is megjelenik a HR tevékenységekben, amikre a kanban használata kevesebb lehetőséget biztosít, hiszen a fenti esettanulmányban is látható, hogy egy adott kiválasztási folyamatban kevesebb szóbeli egyeztetésre volt szükség. Ha pedig a HR tevékenységek elvégzésére a kollégák érdekében végzett munkaként tekintünk – hiszen mi más lenne a HR feladata – akkor egy plusz rendszer ezt a fő fókusz területet nem feltétlenül segíti azt a TPS-lean-agilis elmélet szerinti fókusz fogalmat, ami az ügyfélelégedettség és az ezzel járó ügyfélelégedettség növelése.

A válaszok arra utalnak, hogy amennyiben a vállalat HR tevékenysége úgy kerül meghatározásra, hogy feladatai adminisztrálására kanban-t és az ezzel járó szükséges automatizációt jelenti, akkor a HR szakemberek is adaptálódnak ehhez a környezethez, de ha más munkavégzési móddal találkoznak a vállalatokhoz történő csatlakozáskor a HR tevékenységekben, akkor nem lennének kezdeményező újítások, hiszen sok esetben a HR-es feladata a sürgős megoldások kínálása a problémák vagy válságok kezelésére. Ez pedig azt a „divatos” környezetet nem igényli, amiben színes cettlikkel lehet feladatot adminisztrálni, mivel sok esetben az erőforrások maximális kihasználása jellemzi a vállalatokat.

Ettől függetlenül a kutatásomat és az ezzel járó háttérmunkát és interjúk elkészítését nagyon élveztem, hiszen számomra ez egy visszajelzés volt, hogy a feltételezésem, miszerint alkalmas a kanban a HR tevékenységek rögzítésére igaz, nem tudok olyan területet említeni a HR tevékenységekben, ahol ne lenne legalább egy kisebb feladategység a kanban alkalmazásának lehetőségére. További megerősítést kaptam abban is, hogy ha egy gyakorlat egyszer már jól működött, akkor egy másik környezetben vagy vállalatnál még ha egyedileg is csinálom, saját magam értékéből nem veszítek, és ha erre van egy nyitott és környezeti kihívásokra rugalmasan és modern eszközökkel reagálni kívánó HR menedzsment, akkor talán az a mondás sem igaz, hogy „egy fecske nem csinál nyarat”.

A következő „hogyan tovább” fejezetben több javaslatot is teszek, ami ez alapján a kutatás alapján további vizsgálatot eredményezhet a szervezetben.

5. Javaslatok

Tegyük fel, hogy a fenti interjúalanyok mindegyike egy vállalatnál dolgozik. Ha a HR szervezet ebből az öt főből állna vajon bevezetésre kerülne a kanban alkalmazása? Ha pedig nem, akkor ehhez mire lenne szükség?

A következő esetben feltételezem, hogy a HR menedzsment az agilitás megléte mellett öt lean lépésben elemzi a fiktív vállalat jövőbeni lehetőségeit, hogy milyen tevékenységeket kellene elvégezni egy vállalatnak, amikor bevezeti a kanban alkalmazását a HR tevékenységekben. Ha pedig bevezette, akkor milyen ellenőrzési pontokat kell elvégeznie.

5.1. Kanban bevezetési igényének felmerülése

A cél, hogy a kanban a HR tevékenységek adminisztrálására a vállalat bevezesse. Ehhez először a lean öt lépésén keresztül a HR folyamatok feltérképezése szükséges.

5.1.1. Érték meghatározása

Mint ahogy az esettanulmányban is említettem, szükség lenne a jelenlegi folyamatok megvizsgálására. Jogosan merül fel kérdésként, hogy mi jelent értéket a vállalatnak? És leginkább mitől értékteremtő a HR szervezet. Alacsony a fluktuáció? Magas az elkötelezettségi index? Gyorsan megválaszolásra kerülnek a HR munkaügyi kérdések? Azt gondolom ezek mindegyike befolyásolja a HR tevékenységét, tehát első körben szükséges meghatározni azt, hogy a vevő (munkatársak) szemszögéből mi jelent értéket a vállalatnak. Ha egy munkavállalói életcikluson keresztül a HR tevékenységét elemezzük, meghatározásra kerülnek azok a folyamatok, ahol a HR értéket teremt a kollégák számára, és ezt milyen mérőszámmal tudja biztosítani.

A következő táblázatban összefoglalom a javaslatok fejezetben használt értékeket:

Munkavállalói életciklus	Fő HR tevékenység	Legfontosabb mérőszám a folyamat alapján	Támogató HR tevékenységek	Szervezeti stratégiát képviseli
Kiválasztás	Recruitment	Toborzási idő (nap) az igény felmerülésétől a munkavállaló belépéséig	HR Operations	HR Business Partner
Integrálódás	L&D	Fluktuáció a próbaidő alatt	HR Operations	
Teljesítményértékelés	L&D	Kimagaslóan teljesítő kollégák aránya	Reward	
Fejlesztés és képzés	L&D	Üzleti évben biztosított tréningek aránya a teljes munkavállalói létszám alapján		
Elköteleződés	HR Business Partner	Éves bérfejlesztés	Reward	
Kilépés	HR Business Partner	Exit interjú alapján TOP 3 kilépési indok és hatásvizsgálat		

6. ábra: HR mérőszámok

Ebből az ábrából leolvasható, hogy a fő mérőszámokat a HR Business Partner minden esetben adaptálja – nem véletlen, hogy a kutatásomban az alanyok többsége is dolgozott már HR Business Partner munkakörben.

5.1.2. Veszteségek meghatározása

A vállalat a mérőszámok optimális meghatározására és szükség esetén csökkentésére törekszik. Ha például egy kiválasztási folyamatban a HR Operations csapatnak 15 napra van szüksége arra, hogy beléptesse a rendszerekbe a kollégákat, akkor fontos, hogy megvizsgáljuk, hogy ezen tudunk-e csökkenteni, hiszen 15 nap alatt akár egy másik munkáltatóhoz is csatlakozhat a pályázó.

Ennél a lépésnél hasznos az 5S (ami a lean elméleti fejezetben került ismertetésre) alkalmazása, hiszen ez a módszer segíti a veszteségek kiszűrését és eltávolítását.

5.1.3. Átfutási idő csökkentése

Ennél a pontnál a vállalatnak korlátozottak a lehetőségei, hiszen sem a munkavállalói életcikluson, sem az üzleti elvárásokon nem tud csökkenteni. Amiben itt a lehetőséget látom, hogy a támogató HR tevékenységek esetében a munkatársi megkeresésekre a HR Business Partnerek átfogó segítségével lényegi információt próbál visszaszolgáltatni a munkatársak részére – a lehető legrövidebb idő alatt.

5.1.4. Emberség és ember tisztelete

A HR tevékenysége alapvetően megköveteli ezt a pontot, de a minél humánusabb megoldások kínálása a munkatársak részére biztosan növeli az elkötelezettséget. Szerintem ez a legnehezebb pont a folyamatban, hiszen szükséges egy elkötelezettség felmérés készítés, amiben a HR munkatársak is megkérdezésre kerülnek.

Tapasztalatom szerint a legnagyobb „probléma” a HR munkatársak elkötelezettségi értékeiben abban rejlik, hogy egyrészt a szervezet „motiválása” már fáradtabbá teszi őket, másrészt túl sok rendszerben túl sok információt kell tárolniuk, utóbbiból pedig nem tudnak leszűrni egyértelmű következtetéseket, amiket átadhatnak a szervezet többi tagjának. Nincs egy központi rendszer, amiben minden HR kolléga számára minden olyan feladatot el lehetne végezni, ami nem generál felesleges egyeztetéseket, üzenetváltásokat és fájlokat, jobb esetben pedig még ott van az a kolléga, aki akkor azt a feladatot elvégezte, rosszabb esetben pedig egy újabb folyamat kialakítására van szükség.

Azonban, ha a főbb pontok akciótervek meghatározásra kerültek, akkor már van lehetőség a reagálásra és a következő pont alapján ezeknek a fejlesztésére.

5.1.5. Folyamatos fejlesztés

Nem véletlen, hogy a lean egy agilis eszköz is, hiszen, ha az előző folyamatokban meghatározásra kerültek a főbb pontok és „optimálisan” működik a HR szervezet, akkor is szükséges ezek rendszere felülvizsgálata és alkalmazkodása a környezeti változásokhoz.

5.2. Kanban bevezetése

Tegyük fel, hogy a lean lépéseket követően a HR menedzsment úgy dönt, hogy bevezetésre kerül a kanban. Ezt már az Esettanulmány és a Kutatási eredményeim fejezeteiben is bemutattam, hogy minden visszajelzés azt mutatja, hogy a rendszert nem lehet egyik pillanatról a másikra bevezetni.

Véleményem szerint a vállalatnak a következőket kell biztosítania:

- Megfelelő időpont
- Megfelelő felkészültség
- Megfelelő erőforrás

És ebben a felsorolásban már érvényesülnek a Just In Time elvek is.

Amennyiben a vállalat abban az időpillanatban, abban a szükségben (felkészültség) és abban az erőforrás mennyiségben – vagyis megfelelő felkészüléssel – „kötelezi” a HR tevékenységben dolgozó munkavállalókat, hogy alkalmazzák a kanban-t, akkor az a bevezetés nem „fájdalmas” a szervezet számára, hiszen nem igényel plusz adminisztrációs tevékenységet.

Ha ehhez pedig a rendszer képes automatizációra is, akkor az átállás még gördülékenyebbé válik.

A HR tevékenységekben azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül az emberi kapcsolódásokat sem. Véleményem szerint egy ilyen rendszer bevezetése nem azért hasznos, mert csökkenti a személyes kommunikációt vagy a kapcsolódási lehetőségeket, hanem mert pont az ezekhez tartozó erőforrás allokációt segíti.

Ha egy HR-es kollégának kevesebb feladata van abban, hogy adminisztrációs rendszereket használjon, vagy bármely fent felsorolt tevékenységben képes „egy kattintásra” adatokat szolgáltatni a menedzsment részére, akkor az nem csak a munkatársak erőforrás leterheltségét csökkenti, de lehetőséget biztosít a napi tevékenységek optimalizálására is.

A kanban bevezetésével kapcsolatban három nagyon fontos szempontot is megjelenítenék.

Az első, a **vállalati munkavégzési kultúra**. Nem állítom, hogy minden vállalatnál ennyire elhatárolhatók a HR tevékenységek, és mindenhol megjelennek a támogató funkciók. Ahogy ez a **Résztevő A** esetében is látható, volt olyan vállalati környezet, ahol egyedüli HR menedzserként kellett támogatni a menedzsmentet és az operációt. Ebben az esetben – még a lean elemzéssel sem feltételezem – hogy eljön az az optimális környezet a vállalatban, amikor már mindenki ismeri a lean-agilis-kanban működési elveket, és a kolléga saját maga úgy dönt, hogy ő is alkalmazza azokat. Ahogy ezt már említettem az Agilis fejezetben, az agilitást a környezet alakítja, nem azért lesz valaki agilis, mert az az elvárás. Ugyanez igaz a kanban-ra is. Amennyiben a vállalat valamely egysége kimagasló eredményeket teljesít, ami indoklása szerint a kanban-nak köszönhető, ez már tudja úgy alakítani a HR szervezet szemléletét is, hogy a kanban alkalmazását érdemes bevezetni a folyamataiba.

A második, az **idő-, és változásmenedzsment**. Sajnos nekem is rossz tapasztalataim vannak a rendszer bevezetésekkel kapcsolatban. Egy multinacionális környezetben azt érzem, hogy a HR-es „túlél”. Nincs ideje a valóban értékes személyes kapcsolódásokra, így hogyan lenne ideje egy rendszer bevezetésére és megtanulására. A vállalatnak – ha a rendszer bevezetése mellett dönt – dedikált időt kell allokálnia a munkatársak részére, amíg megtanulják és megértik a folyamatokat. Ez nem önszorgalomból és munkaidőn túli munkavégzésből kell, hogy történjen, hanem a szervezet teljes felkészítését jelenti. A rendszerbevezetés pedig tapasztalataim szerint minden alapos előkészítés ellenére sosem 100% - os. Mindig vannak hibák az átállásban, de ezeket nem kudarcként, hanem lehetőségként kell értelmezni, hiszen a folyamat végére egy élhetőbb erőforrás elosztás jön létre. A változásmenedzsment nagyon fontos elmélete szerint pedig el kell fogadni azt, hogy mire nincs ráhatásunk. Amennyiben ez egy centralizált döntés, a HR munkatársaknak nincs ráhatása arra, hogy a rendszer bevezetésre kerül-e vagy sem, de a szemléletmód megváltoztatására mindig van lehetőség.

Az utolsó szempont pedig a **kudarckok beismerése**. A HR menedzsmentnek és szervezetnek is el kell fogadnia azt az álláspontot, amikor bár érvényesül a húzórendszer elv és minden ellenőrzési pont a rendszer bevezetése mellett dönt, de sajnos a visszajelzések alapján a kanban nem az optimális feladatkezelési mód. Ebben az esetben meg kell keresni a gyökérokat, és ha azok elháríthatatlan problémák, akkor visszalépni a bevezetéstől. Így azt az erőforrást spórolja meg magának a vállalat, hogy újabb kollégák megkeresésébe tegyen bele erőforrást, hiszen, ha az elkötelezettség a rendszer használata iránt már a kezdetben nem magas, annak biztosan kiszállás – akár a vállalatból – lesz a vége.

Ha ezeket a szempontokat figyelembe veszik a bevezetésnél, azt gondolom, hogy az erőforrások optimális elosztása akár vállalati tevékenységek, akár a kollégák tekintetében meg tud valósulni egy kanban alkalmazásával a HR tevékenységekben.

5.3. Kanban ellenőrzése

A lean alkalmazását követően a kanban feláll, megfelelő folyamatokkal és státuszokkal, integrált és automatizált megoldással, és minden megfelelően működik.

Ettől függetlenül mi az, amire a HR szervezetnek továbbra is oda kell figyelnie? A folyamatos fejlesztés elméletére. Ehhez nagyon fontos, hogy a HR szervezet kérjen visszajelzést a működéséről. Egyrésztől a menedzsmenttől, hiszen a HR döntéseket is centralizáltan hozzák meg, másrésztől pedig a munkatársak is értékeljék a különböző HR tevékenységeket, amiknek szerepelnie kell a folyamatokban.

További értékelési szempont kell, hogy legyen a HR tevékenységek mérőszámainak alakulása – és újabb adatopciók megadása.

Amint közös a megértés és a kanban-ra történő átállást alapos felmérés előzte meg, akkor egy jövőbeni dolgozatban szívesen megkérdezném ciklikusan ismétlődve az öt interjúalanyt, hogy hogyan ítélnék meg most a kutatási kérdésemet: a kanban alkalmazható a HR tevékenységekben? És erre már egy hatékonysági felmérést is ráfűznék.

Ha a HR szervezet így működne, akkor az pedig példát mutatna a többi más olyan szervezeti egységnek is, aki egy további támogatási területen dolgozik, például pénzügy vagy jogi tanácsadás.

6. A kutatás eredményeinek összefoglalása

Ebben a fejezetben összefoglalom a kutatás és javaslatok fejezetben megállapított tényeket. Megválaszolom a kutatási kérdésemet és készítek egy SWOT analízist a kutatási kérdés alapján a kanban használatáról a HR tevékenységekre vonatkozóan.

6.1. Kutatási kérdés megválaszolása

A kutatási kérdésem a következő: Alkalmazható a kanban a HR tevékenységekben? A válaszom, hogy igen, alkalmazható. Azonban a bevezetését egy hosszabb folyamatnak kell megelőznie, hiszen az egyik napról a másikra történő implementálás plusz terhet jelent a munkatársak számára.

A Javaslatok fejezetben egy fiktív HR környezetben elemeztem a kanban bevezetését a HR tevékenységekben jellemző feladatok adminisztrálására.

Fontos, hogy a feltételezett eredményeket a rendszer bevezetésben több szemponton keresztül is végig elemezzék. Erre javasoltam három példát, amik a bevezetést befolyásolják, és nem csak a megállapított adatokra támaszkodnak.

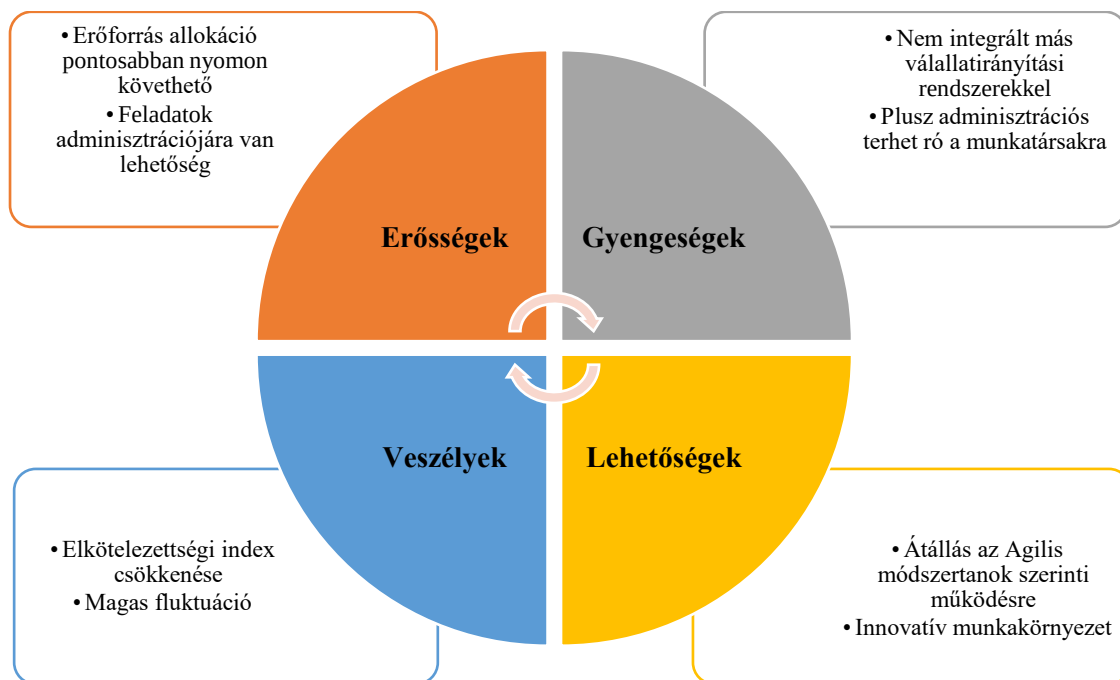
Azonban, ha erre megfelelő felkészüléssel és a már többször említett erőforrással indul neki a vállalat, akkor csak az előny származtatható belőle: létrejöhet egy HR munkatársaknak is nyugodt, kiegyensúlyozott és adminisztrációval csökkentett szervezet, ami képes a lényegi emberi kapcsolódásaira fókuszálni, vagy ő lehet a „szolgáltatási tevékenységek Toyota Termelési Rendszere” – na meg az a vállalat, aki ennek a bevezetését bevállalja.

6.2. SWOT elemzés

Ahogy a bevezetésemben is írtam, mindig is a szolgáltatások területén dolgoztam. Nem ismertem a termeléshez kapcsolódó fogalmakat és módszertanokat, sokkal inkább a Herzberg motivációs tényezői foglalkoztattak. Ennek ellenére objektívan értékeltem a rendszert, hiszen a modern technikákat alkalmazó termelő vállalatok „értéke” a világban a felmérések alapján is eredményesebb. A kutatási kérdésemet így az alapján fogalmaztam meg, hogy egy szolgáltató vállalat hogyan lehet ugyanennyire értékes. Emellett munkámból adódóan a HR tevékenységeket hogyan lehet értékelni. Továbbra is foglalkoztat a téma, hogy mi alapján hatékony a HR működése, de azt gondolom, hogy ha egy adatalapú működésben meghatározásra kerülnek azok a mutatók, amik alapján a mérés elvégezhető a vállalat is képes HR központi „utasítások” szerint működni. Ha pedig a HR tevékenységekben újításként

megfelelő felkészüléssel be tudják vezetni a kanban alkalmazását, akkor ez példa lehet a vállalat többi szereplőjének számára is, hiszen a jó gyakorlatokat mindenhol szeretik megtartani.

Eredményeimet a SWOT analízis szempontjai mentén foglalja össze a 7. ábra:



7. ábra: SWOT - Analízis

A fenti ábra jól szemlélteti, hogy a körforgás megjelenik egy kanban bevezetésében. Tudatosan csak két-két pontot írtam mindegyik kategóriához, mert minden szempontot figyelembe kell vennie a vállalatnak a kanban bevezetésekor. Az ábra színes, hiszen maga a kanban tábla is egy színes vizualizációs eszköz. A központi kérdés a vállalat működésében rejlik. Amennyiben a vállalat célja, hogy egy innovatív, agilis keretrendszer szerinti működésben, automatizált kanban bevezetése mellett döntsön, ami segíti a HR tevékenységekben dolgozó munkatársakat az adminisztratív feladataik csökkentésében, a napi tevékenységük pontosabb nyomon követésében és ezáltal az erőforrások optimális elosztásában, és a bevezetést egy pontos előkészítési felmérés és adaptálódási környezet alakítja, akkor elkerülhető az elköteleződés csökkenése és ezáltal a magas fluktuációs ráta kimutatása.

A személyes benyomásokat azonban nem hagyhatom figyelmen kívül. Fontos, hogy ez a rendszer akár egy személyiségelemzés után mutassa meg, hogy milyen típusjegyekkel rendelkező kollégák dolgoznak a HR tevékenységekben. Nem kényszeríthető rá minden munkatársra a rendszer alkalmazása, ami eredményezhet felmondásokat. Ha a HR vezetőség is alkalmazza azt az empátikus hozzáállást, amit a HR-es kollégáknak minden munkahelyi

kérdésben használnia kell, akkor az irányelvek tiszták, és segítik annak a munkahelyi kultúrának a kialakítását, amire mindenki vágyik egy elvárásokkal teli vállalati környezetben.

6.3. Eredmények összefoglalása

A dolgozatban a kutatási kérdés megválaszolása során több témakört vizsgáltam. Ezeket lezárásként ismertetem:

1. A termelés és a szolgáltatások piacán felhasznált menedzsment eszközök és lehetőségek már nem elkülöníthetők, hiszen a hatékonyság a cél mind a két piaci környezetben. Az eredményesség növelésére remek eszköz a lean és agilis módszertanok alkalmazása, a feladatok adminisztrálására pedig a kanban.
2. A kanban alkalmazható a HR tevékenységekben, a bevezetés alapos felkészülést igényel, amely hatással van az erőforrásra és a szervezeti kultúrára is. A strukturáltabb munkaerő-szervezés miatt az elkötelezettség növelhető. Ha viszont a felkészülés hiánya jelentkezik további feszültséget és motivátlanságot eredményez.
3. A kanban várhatóan akkor lesz hatékony a HR tevékenységekben történő alkalmazáskor, ha integráltan használják más vállalati rendszerekkel és nem plusz adminisztrációs feladatként jelentkezik. Erre remek példa az egykártyás vagy többkártyás kanban közötti különbség a termelésben, így, ha az összes HR tevékenységben alkalmazza a vállalat minden szervezeti egysége a különböző HR kérdéskörökben informálódhat a feladatokról és felelősökről.

7. Összefoglalás

A dolgozatom bevezetésében meghatároztam, hogy miért szerettem volna ezt a kutatást elvégezni. Egyrészt személyesen éreztem, hogy a feladatok adminisztrációjában jelenlegi munkakörnyezetemben vannak elmaradásaim. Másrészt kollégáimon is látom, hogy a túlzott erőforrás allokáció vagy rossz munkaszervezés milyen hatással van a napi munkavégzésükre. Amennyiben nem csak a vállalat rossz erőforrás tervezése eredményezi a túlzott leterheltséget, abban az esetben a munkavállalók is képesek változtatni, így azt feltételeztem, hogy a kanban alkalmazása a HR tevékenységekben egy erőforrás csökkentő tevékenység.

Az elméleti áttekintés fejezetben meghatározásra kerültek azoknak a fő fókuszterületeknek a fogalmi és működési áttekintései, amik a kutatásom és a kutatási kérdésem megválaszolásához elengedhetetlenek.

Az első elméleti háttér fejezetben a TPS rendszert ismertettem, ami az a rendszer volt, amiben először használták a kanban-t, akkor még „jelzőlapként”. Ezután következett a lean bemutatása, ami lehetővé tette a vállalatoknak, hogy már ne csak a gyártás, hanem a szolgáltatások területén is alkalmazzanak olyan menedzsment technikákat, amikre az ügyfélközpontúság jellemző. A tényleges nézetváltást azonban az Agilis Kiáltvány, és az ezzel kapcsolatban megfogalmazott Agilis fejezetben feltüntetett gondolatok jelentették. Mivel a szoftverfejlesztés megítélésem szerint egy szolgáltatás, ezen a téren volt elsődleges jelentősége annak az adaptálódni képes, folyamatos fejlődésre törekvő és a vevői igényeket figyelembe vevő keretrendszer megalkotásának, amit később más szolgáltatási szektorokban is képesek voltak alkalmazni a vállalatok. Az agilis nem csak egy rugalmasságot jelentő fogalom, hanem 12 pont szerint meghatározott irányelv, amit minden globális és Ipar 4.0 fejlődésben részt vevő vállalatnak alkalmaznia kell az eredményesség maximalizálására véleményem szerint. Persze nem mindenhol alkalmazható minden agilis keretrendszer, köztük a bemutatott Scrum sem, de ez nem zárja ki azt, hogy akár a TPS-ben, akár a lean-ben és akár az agilis környezetben alkalmazott vizualizációs eszköz, a kanban vagy kanban tábla ne legyen használható bármely szolgáltatási területen.

Ahhoz pedig, hogy ezt vizsgálni tudjam további elméleti megalapozásra volt szükség. A kanban ismertetése képezi a legterjedelmesebb összefoglalást a szakirodalmi áttekintés fejezetben. Írok a jelentéséről, az eredeti működéséről, a fajtáiról és az agilis témakör hatására a modern kanbanról is. Véleményem szerint már az is agilis, ahogy a kanban rendszer egy gyártó

környezeti alkalmazásról adaptálódott egy szoftverfejlesztési és majd egy szolgáltatási versenypiacra, de HR szakemberként ennek a lehetőségét a HR tevékenységekben vizsgáltam.

Ehhez szükséges volt a következő elmélet háttér fejezetben megfogalmazni azokat a HR tevékenységeket, amikre a kutatásomat kiterjesztettem.

Dolgozatom második nagyobb egysége az az esettanulmány bemutatása volt, amikor saját tapasztalásom volt egy kanban tábla használatáról. Annál a vállalatnál viszonylag egyszerű volt adaptálódnia a HR tevékenységeknek is az agilis környezethez, hiszen a vállalat szoftverfejlesztéssel foglalkozott és alkalmazott agilis technikákat. Szerencsére a HR menedzsment minden lehetőséget és erőforrást biztosított a kanban sikeres alkalmazására, így az átállást nem éltem meg kihívásnak, nem úgy, mint a kutatási fejezetben bemutatott **Résztvevő B** interjúalany az ő saját tapasztalata alapján. Biztos vagyok benne, hogy ha akkor nem találkozom azzal a működési móddal jelen dolgozatban nem vizsgálnám ennek a rendszernek a hatékonyságának a relevanciáját, hiszen a kutatási eredmények alapján is azt láttam, hogy ezzel a módszerrel tudatosan kevesen találkoztak és használták a HR folyamatokban.

A kutatásomban először meghatároztam a módszertant, majd az interjúalanyokat ismertettem. Szerencsém volt, hogy olyan különböző tapasztalati szinttel rendelkező HR szakemberekkel tudtam interjút készíteni, akiknek a véleménye értékes elemzést biztosított, és egyértelműen megállapítható ezek alapján, hogy érdemes ezzel a témakörrel és rendszerrel foglalkozni, hiszen nagyon sok tevékenység adminisztrációjára képes. Ha már csak részfeladatok vagy projektek feltüntetésére is használjuk, akkor is egy átláthatóbb működést lehet biztosítani nem csak a HR szervezet számára.

Interjúmat, melynek kérdései mellékletként megtalálhatók a dolgozatomban, három témakör köré építettem fel.

Az első szakaszban a bemutatkozást követően a lean-ről kérdeztem az alanyokat. Mivel különböző tapasztalati háttérrel vettek részt az alanyok a kutatásban, ezért a lean eredeti jelentéséről kevesen hallottak és ismerték. Magát a rendszert hatékonnak ítélték meg, de még nem láttak összefüggést a szolgáltatási szektorral.

A következő témakör az agilis keretrendszer volt. Ahogy ezt már a Kutatás eredményeiben is leírtam, az agilis szót gyakran a rugalmasság tulajdonsággal azonosították, de a dolgozatomban nem ez volt a fő szempont. Ha ezt a tulajdonságot vizsgálom, akkor magát mindenki rugalmasnak gondolja a vállalati környezetben, hiszen a HR tevékenységek elvégzése gyakran a változásokról szól. A fogalom pontos ismertetését követően, amikor a keretrendszer

szerinti tapasztalatról kérdeztem már többen beazonosították – főleg a Scrum módszertannal – hogy találkoztak már ezzel a munkavégzési móddal, amit hatékonnak ítélték meg.

A kanban volt a kutatási témaköröm utolsó fejezete. A bemutatkozó fejezetben feltettem azt a kérdést, hogy használtak-e már a résztvevők olyan rendszert, amiben feladataikat tudták adminisztrálni, és esetleg ez a rendszer automatizációt is használt, válaszaikról pedig egy összefoglaló táblázat készült, amiben láthatjuk, hogy az erőforrás felhasználás adminisztrálására érdemes egy rendszert használni, ha pedig ez a vizualizációs eszköz egy kanban tábla, akkor attól a résztvevők sem zárkóztak el.

Fontos felismerése a dolgozatomnak, hogy alapvetően használható a kanban a HR tevékenységekben, de az alkalmazás módja és annak bevezetése nem mindegy. Erről a Javaslatok fejezetben mutattam be az elméletemet, miszerint hogyan érdemes bevezetni a kanban-t, milyen lépéseket szükséges elvégezni a bevezetése előtt, milyen szempontokat kell figyelembe venni a bevezetés után és mennyire fontos a rendszer hatékonyságának ellenőrzése.

Ez a dolgozat nem egy hatékonyságelemzés. Arra akkor lenne lehetőségem, ha már létezne egy legalább 100 főből álló HR szervezet, ahol a kanban-t vizualizációs eszközként használják. Mivel erről még sok gyakorlati példát nem találtam, ezért pont emiatt lett egyedi és különleges a dolgozatom.

Záró gondolatként a kutatás céljára reflektálok. A kutatásomban cél volt az egyértelmű és pontos következtetések ismertetése és az elméletek gyakorlati megoldásokkal történő alátámasztása. A kutatási interjúk megtartása bővítették látókörömet, és minden résztvevő esetében további kutatási témaköröket is megfogalmaztam. Ezek irányulhatnak szervezeti-kulturális, adatalapú vagy erőforrás-felhasználás témakörökben elvégzett kutatásokra a dolgozatban megjelenő főbb (lean-agilis-kanban) témakörökre vonatkozóan.

A további kutatásokat erősen befolyásolja az egyre inkább érezhető Ipar 5.0 is, ahol újra az emberi erőforrások lesznek várhatóan a középpontban.

A jövőben véleményem szerint azok a vállalatok lesznek a legeredményesebbek, akik a technológiai fejlődést adaptálva az emberi erőforrások értékre központi meghatározó tényezőként tekintenek és munkaszervezési módszereiket is úgy alakítják ki, hogy az újonnan feltörekvő szervezeti, magatartási, vezetési és technológia lehetőségeket figyelembe veszik.

Irodalomjegyzék

1. Adkins, L. (2010): Coaching Agile Teams. Pearson Education Limited, Boston
2. Agile Alliance (2001): AGILE ESSENTIALS: AGILE 101 - What is Agile?
<https://www.agilealliance.org/agile101/> letöltés dátuma: 2024.10.20.
3. Ászity, S. - Dömötör, F. (2019): Ipar 4.0. Budapest, Akadémiai Kiadó
4. Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest
5. Bányász, R. (ford.) (2011): Kanban a gyakorlatban. Budapest, The Productivity Press Development Team - Kvalikon Kft., Budapest
6. Beck, K. et al (2001): Kiáltvány az Agilis szoftverfejlesztésért. Ward Cunningham
<https://agilemanifesto.org/iso/hu/manifesto.html> letöltés dátuma: 2024.10.20.
7. Berényi, L. (2014): A minőségmenedzsment módszerei és eszközei. Publio, Győr
8. Burrows, M. (2014): Kanban from the Inside. Blue Hole Press, Sequim, WA
9. Chen, J. C. – Cox, R. A. (2012): Value Stream Management for Lean Office. American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2, 17-29
<http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2012.22004> Published Online April 2012
(<http://www.SciRP.org/journal/ajibm>)
10. Chikán, A. (2003): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
11. Hammarberg, M. – Sunden, J. (2014): Kanban in action. Manning Publications Co. Shelter Island, NY
12. Havas, A. (1996): A kicsi, a nagy, a szikár és az agilis: Ipari termelési rendszerek összehasonlítása. Vezetéstudomány, 27 (12). pp. 23-32. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5528/> letöltés dátuma: 2024.11.24.
13. <https://trello.com/>
14. Huang, C. C. – Kusiak, A. (1996): Overview of Kanban systems. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 9(3), 169–189.
<https://doi.org/10.1080/095119296131643>
15. Kaplan, R. S. – Atkinson, A. A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Haladó vezetői számvitel. Panem Könyvkiadó, Budapest,

16. Kelemen, T. - Kalló, N. (2020): A lean szemlélet eredményes alkalmazása irodai környezetben. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 51 (ksz.). pp. 59-69. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.06>.
17. Klimkó, G. (2014): Az agilis szemlélet első két évtizede (First two decades of agility). *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 45 (7-8). pp. 86-96. DOI 10.14267/VEZTUD.2014.07.08
18. Kosztolányi, J. – Schwahofer, G. (2015): Lean szótár. KAIZEN PRO Kft., Budapest <https://akademia.kaizenpro.hu/products/course/lean-szotar-pdf> letöltés dátuma: 2024.10.20.
19. Kosztolányi, J.: Útmutató a lean gyakorlati alkalmazásához. KAIZEN PRO Kft., Budapest <https://kaizenpro.hu/kanban/> letöltés dátuma: 2024.10.20.
20. Kotter E. (2007): A Lean útján haladva. In: Magyar Minőség, 2007/10. https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/mmt_beliv_2007_10.pdf letöltés dátuma: 2024.10.20.
21. Kovács, Z. (2017): A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634540274>
22. Kvale, S. (2005): Az interjú – Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba. József Műhely Kiadó, Budapest.
23. Liker, J. K. (2008): A Toyota-módszer. HVG Kiadó Zrt., Budapest
24. Martichenko, R. (2016): Elemi lean. Lei Magyarországi Egyesülete, Veszprém
25. Netland, T. H. – Powell, D. J. (2019): The Routledge companion to lean management. Routledge, New York
26. Ohno, T. (1988): Toyota Production System. Taylor & Francis Group, US
27. Project Management Institute (2018): Agilis gyakorlati útmutató. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630599488>
28. Rózsa, A. (2002): A just in time-rendszer szerepe a stratégiai döntéshozatalban. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 33 (7-8). pp. 78-84. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4764/> letöltés dátuma: 2024.10.19.
29. Rubóczky, I. (2000): Humán erőforrás-menedzsment / Gyökér Irén, Bittner Péter, Boross Zoltán, Pataki Béla (Könyvismertetés). *Vezetéstudomány - Management and Business*

Journal, 31 (2). pp. 58-60. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5042/1/VT_2000n2p58.pdf
letöltés dátuma: 2024.10.26.

30. Sheps, I. (2024): Scope shift. Quality Progress Vol. 57, No. 10, 49-51.
https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagd%3A2%3A31111122/detailv2?sid=ebsco%3Aplik%3Acrawler&id=ebsco%3Aagd%3A180327127&link_origin=www.google.com
Letöltés dátuma: 2024.11.19.

31. Schwaber, K. – Sutherland, J (2020): The Scrum Guide.:
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>
letöltés dátuma: 2024.10.26.

32. Szegedi, Z. (2012): Ellátáslánc-menedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest

33. Verheyen, G. (2024): Scrum A Pocket Guide – 4th edition: A Smart Travel Companion. Van Haren Group, 's-Hertogenbosch-NL

34. Womack, J. P. – Jones, D. T. (2009): Lean szemlélet. HVG Kiadó Zrt., Budapest

Ábrajegyzék

1. ábra: Kosztolányi, J. (https://kaizenpro.hu/kanban/)	13
2. ábra: Kanban kártya ((Ohno, 1988:27)	14
3. ábra: lean - agilis - kanban (PMI, 2018:19)	16
4. ábra: Saját szerkesztésű kanban tábla	20
5. ábra: Kanban rendszer átláthatósága	37
6. ábra: HR mérőszámok	40
7. ábra: SWOT - Analízis	46

Táblázatok

1. táblázat: Lean (Netland - Powell, 2017)	6
2. táblázat: 5S (Berényi, 2014 alapján)	7
3. táblázat: 5W (Ohno, 1988)	14
4. táblázat: Vevők meghatározása a HR-ben	19
5. táblázat: Feladat adminisztráló rendszer használata	28

Summary

In my thesis, I am writing about Using the kanban in HR activities. I chose this subject because I am working at a large company as HR Business Partner. I support more than 600 active employees in HR related questions. For example: leading the leaders during the financial yearly repeated headcount planning, Performance Management, Annual Salary Review etc. Nowadays I have been participating in a transformation project, and had realized, that my resources are limited. But how can we measure in HR the efficiency? – I asked myself about it.

In my master education (Supply Chain Management) heard about kanban. It came to my mind, that I had used this system to admin my tasks before. I was working as an HR Recruitment trainee, and we had used a kanban table during the end-to-end recruitment process to present the Hiring Managers and HR Business Partners the workflow and the tasks.

If I use the kanban in daily workload, can I be productive? – That was my theoretical question. The resource management depends not only on the employer. The employee can manage its resources to become more productive. And using the kanban, it can be a useful way.

That is why I had made my decision to write my thesis about Using the kanban in HR activities, therefore the HR tasks will be measurable and can be developed.

In the literature section I am expound the TPS, lean, agile and kanban concepts, and what are the key HR activities.

Secondly, I wrote a case study about how I had used the kanban in Recruitment processes.

The third part is about the research. I made professional interviews with five HR Professionals to explore and answer my research question: Is kanban usable in HR activities?

Then I made my suggestions about, what are the key points to pay attention to a company (HR) Management, if they are make the decision to start record the task administration in kanban.

In my last sections I made a SWOT-Analysis about my research, then I summarized my remarks.

Mellékletek

I. számú melléklet: Interjú kérdések

„Kanban rendszer használható a HR tevékenységekben? – Szakértői interjú kérdések

Kutatásom célja, hogy a HR területen dolgozók körében megvizsgáljam a kanban használatát. Egy kanban tábla bemutatását követően a HR folyamatokban hatékonyságát elemezzem és a fejlesztési lehetőségeket leírom.

Bemutakozó kérdések

1. Mióta dolgozik HR területen és milyen pozíciókban? Mik a jelenlegi feladatai?
2. Volt-e valamilyen rendszer, amiben adminisztrálni tudta a feladatait és esetleg automatizációt használt?

Lean

3. Hallott már a Lean menedzsment eszközök alkalmazásáról? Mi a Lean lényege – ismeri ezt?
4. Fogalom tisztázása után találkozott már azzal, hogy Lean szerint működött egy menedzsment?

Agilitás

5. Találkozott már az agilis fogalommal? Hogyan írta le azt?
6. Ha nem HR területen találkozott, akkor milyen környezetben?
7. Fogalom tisztázását követően agilisnak gondolja magát a munkavégzésben?
8. Mitől hatékony az agilis munkavégzés, ha nem hatékony miért nem hatékony?

Kanban

9. Ismeri a kanban-t?
10. Használt már valaha kanban táblát?
11. Kanban tábla megmutatás után el tudja képzelni, hogy kanban táblát használjon a munkavégzés során? Ha igen, mikor?
12. Mennyire átlátható számára a működés kanban tábla szerint? Értékelje 1-5-ig, ahol az 1 az átláthatatlan, 5 a teljesen átlátható érték!
13. Tenne javaslatot arra, hogy a HR területen kanban tábla rendszerével dolgozzanak?

14. Hol tartja elképzelhetetlennek, hogy kanban-t használjanak a HR tevékenységek között?
Miért?

+1 Az interjú végén elgondolkozott azon, hogy a napi munkája során kanban-t használjon? Ha igen miért, ha nem miért nem?