



KÉPZÉS NÉLKÜL NINCS FEJLŐDÉS



A DB FERNVERKEHR BIZTOSÍTANI KÍVÁNTA A SAJÁT LEAN ÁTALAKULÁSÁNAK MINŐSÉGÉT, ILLETVE HOSSZÚTÁVÚ SIKERESSÉGÉT. EZT A LEAN SZAKEMBEREK ÉS TRÉNEREK SZÉLESKÖRŰ KÉPZETTSÉGÉNEK, VALAMINT A VEZETŐIK CÉLORIENTÁLT KÉPZÉSÉNEK KÖSZÖNHETŐEN ÉRHETTÉK EL. A CÉLJAIK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN A DB FERNVERKEHR A STAUFEN AG-VAL KÖZÖSEN EGY ÚJ PROJEKTET INDÍTOTT EL "LEAN ABC - ALKALMAZÁS, KÉPZÉS, FEJLESZTÉS" NÉVEN.





DB Fernverkehr AG –
a Deutsche Bahn leányvállalata. A távolsági
vasúti közlekedésért felelős vállalat ICE, IC,
ECE és EC vonatokat üzemeltet országos
szinten és Európa-szerte egyaránt.



Naponta

1,300

üzemelő
vonat



18,000+

alkalmazott



5

milliárd
euró*
bevétel

* Kétféle árérték:
2020 1. negyedéve



01 ALAPHELYZET

2016-ban a DB Fernverkehr a termelési részlegén elindított egy programot a műveleti kiválóság (OPEX) elérése, valamint a műveleti és adminisztratív üzleti folyamatok minőségének és hatékonyságának fokozása céljából. Összességében számos külső tanácsadóval végeztek átalakító projekteket a saját belső erőforrásaik felhasználásával. Ezzel bizonyos esetekben kiváló eredményeket értek el; ugyanakkor egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy az eredmények hosszútávú és hatékony fenntartása nincs kellőképpen biztosítva.

Emiatt a DB Fernverkehr AG vezetése úgy döntött, hogy egy hosszútávú, megvalósítás-orientált, minősítési projektet dolgoznak ki. Ehhez a Staufen AG-t választották partnerként, főleg a lean menedzsment/OPEX területein, valamint az egyedi, házon belüli képzési programok kivitelezése és megvalósítása terén tanúsított magas fokú szakértelme miatt. A két cég közösen alkotta meg a "Lean ABC - Alkalmazás, Képzés, Fejlesztés" nevű programot.

KÉPZÉSI KONCEPCIÓ, MELYNEK KÖZÉPPONTJÁBAN A "SEGÍTÜNK MÁSOKNAK, HOGY SEGÍTENI TUDJANAK ÖNMAGUKON" ELV ÁLL

Az 1. fázisban 100 vezető képzése zajlott - 50 lean multiplikátor, 30 lean szakember és 20 lean tréner. A projektnek három fő célja volt:

- Közös megértés kialakítása a Lean/OPEX terén, valamint egy érvényes szabvány felállítása a DB Fernverkehr számára. Utóbbi minden hierarchián, funkción és osztályon átívelő kell, hogy legyen.
- A képzés, a képzési egységek között megszerzett tudás alkalmazása és az igényalapú tréning hármas alkalmazásával olyan vezetők és fejlesztési szakértők képzése történt, akik képesek az OPEX hatékony alkalmazására a napi üzleti tevékenységek során.
- A DB Fernverkehr tapasztalt lean szakértői a projekt keretein belül arról is kaptak útmutatást, hogy hogyan tudják maguk is átadni a Lean ABC-t másoknak, későbbi képzések során.

02 MEGKÖZELÍTÉS

A közös célkép és koncepció workshop-on a tanulási célok, didakta koncepciók és a kezdeti képzési modulok kerültek felvázolásra, valamint a Lean ABC-t a DB Fernverkehr stratégiájával és termelési rendszerével sikerült összhangba hozni.

Miután a forgatókönyvek, napirendek és képzési anyagok véglegesítésre kerültek, lezajlottak az első képzési modulok. A kezdő csoportok - melynek tagjai valódi résztvevőkből, valamint HR és OPEX tagokból álltak - visszajelzéseit a modulok végén összegyűjtötték.

A következő alkalommal országszerte számos karbantartó üzemben zajlottak képzések. Az üzemek bevonása azért volt fontos, mert az egyéni és csoportos gyakorlatok minden modulba beépítésre kerültek. A vezetői képzés úgy lett kialakítva, hogy az a teljes vezetői láncon, valamint számos telepen és osztályon átívelő legyen. A résztvevők lean tudásszintje a képzést megelőzően jelentősen eltérő volt: egyaránt jelen voltak olyanok, akiknek ez volt az első lean képzése, és olyanok is, akik már 15 éve rendszeresen részt vesznek lean foglalkozásokon. Habár az ilyen különböző képzettségi szintű résztvevők alkotta heterogén csoportok képzése számos kihívással jár, a DB Fernverkehr fontosnak tartotta, hogy egy sokszínű, eltérő napi kihívásokkal szembenező csoportot állítson össze, a közös tanulási és tudásmegosztási élmény kialakítása érdekében.

A Deutsche Bahn AG
számokban*



4.8
milliárd
utas évente



98 milliárd
utas-km forgalom
teljesítmény évente



232 millió t
elszállított teheráru

*Forrás: Deutsche Bahn, Integrierter Bericht 2020, 2019-es statisztikák



A Lean ABC egy olyan tanulási folyamatként lett tervezve, amely számos tanulási folyamatot foglal magában - annak érdekében, hogy a megszerzett tudás a lehető legjobb mértékben kerüljön alkalmazásra a mindennapi üzleti gyakorlatban:

A

ALKALMAZÁS

A megtanultak napi műveletekben történő alkalmazása, a megszerzett tudás, valamint az új készségek és képességek megszilárdítása.

B

KÉPZÉS

(B = *Befähigung/képzés németül*) A résztvevők képzése tanfolyamok keretében (3 modul a vezetőknek/1-3 modul a lean multiplikátor/szakértő/trénerként képzett munkatársaknak).

C

FEJLESZTÉS

Szelektív fejlesztés bizonyos vezetők számára a képzések között, az adott kihívások áthidalása és közös reflexió céljából. A visszajelzés rendkívül fontos, főleg új viselkedési minták megalapozásakor, ugyanis a "rég, bejáratott rutin" az évek vagy évtizedek során berögzül.



SZERVEZETI FEJLESZTÉS

"A Staufen a custom design és a lean szakértői és menedzser képzési programok megvalósítása terén tanúsított szakértelmével teljes mértékben meggyőzött bennünket. A képzés lehetővé tette számunkra, hogy az ötleteket a workshop-ról átvigyük a gyakorlatba is, így praktikusán tudtuk a folyamatokat szimulálni és optimalizálni."



MATTHIAS GRAMER

Ügyvezető igazgató, DB Konzern
Deutsche Bahn AG

Olvassa el a teljes interjút Matthias Gramer-rel, a DB Konzern, Deutsche Bahn AG ügyvezető igazgatójával.



HATÉKONY KÉPZÉS MAGAS GYAKORLATI FÓKUSSZAL

A gyakorlati relevancia fokozása érdekében a képzéseket minden karbantartó üzemre kiterjesztették. Ez lehetővé tette, hogy a résztvevők praktikus és csoportos gyakorlatok keretében, valódi folyamatokon dolgozhassanak és "valós" problémákat oldhassanak meg.

Az elmélet közvetlen és gyakorlati alkalmazása jelentősen fokozza a tanulási teljesítményt, valamint annak minőségét és eredményességét is. Annak érdekében, hogy ez a gyakorlatban is megvalósulhasson, a Staufen helyszíni tényező figyelembevételével különböző szimulációkat hozott létre "bizonyos tartalmak és tények játékos módon történő elsajátításához."

ICE KARBANTARTÁS SZIMULÁCIÓ

Ehhez a gyakorlathoz a projektért felelős csapat egyedi képzési anyagokat hozott létre egy teljesen új szimulációhoz, ami a termelési ciklus során fellépő, ügyfélspecifikus karbantartási folyamatot modellezi.

Az ICE szimuláció minden képzési helyszínen elérhető volt. A képzéshez egy életnagyságú modell került használatra, levehető tetőrésszel, komplett beltérrel és bizonyos járműalkatrészekkel, hogy megfelelően szimulálni lehessen a karbantartás során alkalmazott műveleteket és a fontosabb lépéseket. A képzés célja a zavarok és elégtelenségek azonosítása volt. A visszajelzés és megbeszélés során a résztvevők reflektálhattak a folyamatokra és hatékonyabb eljárási javaslatokat tehettek, melyeket a következő alkalommal kipróbálhattak.

03 EREDMÉNY

- A Lean ABC keretében közös megértés és "lean nyelvezet" alakult ki a résztvevők között.
- Ezen felül a program segítette a munkavállalók hozzáállását és viselkedését megfelelő irányba fejleszteni, valamint célzottan hatással volt a cég know-how és do-how eljárásainak kialakítására. A bizonytalanság és az ellenállás mértéke jelentősen csökkent. Emellett bizonyos vezetőket arra képezték, hogy megalapozzanak egy új, változási kultúrát és tanuljanak a saját felelősségi területükön.
- A Lean ABC indulása óta körülbelül 400 vezető és több mint 2 000 lean/OPEX átalakítási projektben érintett alkalmazott vett részt képzéseken a DB Fernverkehr-en belül. A Staufen tanácsadóival közösen lezajlott első képzéseket követően további képzések indultak a cégen belül, melyeket - a körülbelül 40 - újonnan képzett lean tréner vezetett. Ez által a fenntarthatóság, valamint a folyamatos fejlődés biztosítottá vált.
- A karbantartási műveletek is fenntartható módon lettek optimalizálva, illetve az OPEX alkalmazási minősége is jelentősen megnőtt.
- A Lean ABC szabvánnyá nőtte ki magát a Deutsche Bahn-on belül, melyet (az adott keretrendszer feltételeinek és követelményeinek megfelelően módosítva) sikeresen alkalmaznak más üzleti területeken is.