

## PŘÍLOHA: ROZHOVORY S RESPONDENTY

### Rozhovor 21.12.2023 – Česká spořitelna

Paní Pavla, která pracuje v bance, ve které začali Kaizen využívat před dlouhou dobou, snad jako první z bank v České republice. Předtím, než přestali Kaizen využívat, jej zastřešovala pro pobočky České spořitelny. Sedí nejspíš u sebe doma a rozhovor probíhá v online podobě, jelikož byl domluven velmi rychle z důvodů pracovního vytížení dotazované.

Pozn: Aby byly základní věci shrnuty, tak si respondentka připravila prezentaci, proto jsou za sebou v rozhovoru někdy dvě témata, která na sebe úplně nenavazují. V závorce za odstavcem je vždy zmíněno, že proběhlo přepnutí na další slide.

Kateřina: *Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě našla čas. Začala bych na úvod s tím, jak u Vás Kaizen vznikal. Viděla jsem ve Vámi poskytnutém materiálu, že u Vás Kaizen začínal opravdu před dlouhou dobu, takže odkud vznikl ten impulz a jak vlastně přišel ten nápad?*

Pavla: Já musím na začátek říct, že jsem u toho vzniku nebyla, já jsem nastoupila do toho vlaku až v roce 2010, tedy o dva roky později, potom při té samotné implementaci jsem nebyla účastná, nicméně mám k dispozici prezentaci, jakým způsobem se celá ta metoda do té pobočkové sítě, primárně do té pobočkové sítě implementovala, tak já Vám to možná nasdílím. (pozn. dotazovaná nasdílila prezentaci v online podobě, která shrnuje základní informace o Kaizen)

Kateřina: *To by bylo určitě fajn.*

Pavla: Tohle je vlastně prezentace, kterou jsem měla, když byly přímo nějaké semináře na zlepšování ve finančních institucích, tak jsme tam měli my nějaký prvotní vstupy, jak to právě fungovalo v Kaizen, protože si myslím, že jsme byli první banka, která se zlepšováním a primárně jako by s Kaizenem přišla. Myslím si, že jsme měli najatou firmu, která už dneska bohužel nevím, jak se jmenuje, a podle mě už ani neexistuje, která nám pomáhala s tou metodikou, a se zaškolováním těch jednotlivých moderátorů.

Kateřina: *Mám pocit, že vy jste to měli přes pana Bauera?*

Pavla: Je to pan Bauer, ta firma jak se jmenovala si už nevzpomenu, ale byl to pan Bauer... Takže jsme zhruba v roce 2008, myslím si, že...nebo co si tak pamatuju od kolegů, který oslovili tu firmu, tak tam bylo důležitý především rozhodnutí toho managementu jako takového, ty skutečný důvody Vám prostě v tuto chvíli asi nemůžu říct, protože je nevím, ale rozhodně muselo jít přes motivaci manažerů, jednotlivých pak trenérů, my jsme měli vlastně na pobočkové sítě trenéry prodejních dovedností tenkrát, což byli lidé, kteří nám školili právě jak fungovat s klientem, jak prodávat správně, zároveň myslím že školili i produkty jednotlivý, takže vlastně starali se o nováčky, ale starali se i o stávající zaměstnance, aby se mohli rozvíjet. A oni byli takovými primárními nositeli, šířiteli té metody a poměrně dlouhou dobu ji udržovali

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

právě tito lidé jakoby akční, vlastně ji pomáhali i implementovat. Takže máme tady nějakou roadshow úplně odshora, když se na to podíváme, takže motivace manažerů, takovejch těch, kteří řídili pobočky v oblasti, případně celé regiony. Pak se na základě...ve spolupráci s nimi vytvářeli skupiny...společně tedy s těmi trenéry jednotlivých oblastí, byly workshopy následný, kde se vlastně o té metodě mluvilo, říkalo se vlastně co je potřeba následně v těch dalších krocích udělat, aby se ta implementace podařila, no a samozřejmě neméně důležitá je pak komunikace s těmi jednotlivými účastníky skupin, takže ti lidi byli asi vybraní na začátku, oslovený a vybraný a ten, kdo řídil ty skupiny byli právě ti trenéři prodejních dovedností. Vlastně tady vidíme 2005 už, no jako začalo se 2005, ale ta implementace, kdy už opravdu byla skončená, dá se říct o dva roky později, ale vlastně trvalo to jako několik měsíců a dá se říct opravdu ten rok a půl, než se ta metoda ustálila a měli jsme zhruba...tady koukám...šest skupin v šesti oblastech, kdy jeden trenér měl dvě skupiny pod sebou. *(přepnutí na další slide)*

Tak...tady lze vidět ještě v tom časovém harmonogramu jednotlivých oblastí a měst, kde se ty skupiny postupně zaváděly a v jakých vlnách, takže vln bylo pět. *(přepnutí na další slide)*

A tady rovnou přecházíme k tomu, jakým způsobem se dá říct high level, jak se komunikovalo, že bylo potřeba motivovat ty jednotlivé účastníky těch skupin. Zároveň se vytvořila aplikace, do který se zadávaly ty jednotlivé skupiny...zadávaly jednotlivé náměty, omlouvám se, do který se zadávaly i jednotlivé skupiny jako takový, zároveň se sledoval i proces těch jednotlivých námětů, to znamená od založení, až po implementaci, případně zamítnutí včetně důvodů. To je tedy tenhle spodek, že IT podpora, jako základ pro sdílení informací a nástroj řízení. No a jak jsem vlastně zmínila na tom předchozím slidu, moderátoři museli být proškolený, a co bylo důležitý...vlastně ta metodika se musela neustále připomínat, neustále obnovovat, neustále bylo potřeba jakoby zmiňovat, jak ty náměty by měly vypadat, aby měly určitý potenciál k té realizaci. Vlastně dá se říct, že čím hůře zpracovaný námět, tím více klesala ta pravděpodobnost, že by měl možnost se prosadit na centrále a zrealizovat. Takže na kvalitě toho námětu záleželo i pro tu budoucí realizaci a implementaci. *(přepnutí na další slide)*

Tady je to potvrzeno...systémovost metody bylo klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch, nesprávné použití metody může vést ke zklamání a demotivaci. Také poměrně i *(smích)* hezká věta pro vás, protože si myslím, že na to budete narážet nebo i narážíte v jiných bankách. Takže...to know-how jako takový...dostaneme si i k těm druhům plýtvání, na které jste se mě ptala...takže čtyři typy plýtvání. My vlastně víme, že je v Kaizenu několik desítek druhů plýtvání, nicméně pro ty naše potřeby a na to, aby to bylo jednoduchý, snadno použitelný...vlastně to, co nejvíce trápilo tu banku, tak se vydefinovaly hlavně ty čtyři druhy.

Kateřina: *A celou dobu jste tedy využívali ty čtyři, které byly v materiálech uvedeny?*

Pavla: Přesně tak. Takže vlastně ten základ toho úspěchu je správné použití té metody, kterou jsme si museli velmi jako...přizpůsobit tomu, jak to funguje v bance, a vlastně co byl i ten cíl tý daný metodiky u nás ve spořitelně, zároveň motivace těch jednotlivých účastníků, pak taky zaštitění té samotné realizace změn, protože by bylo asi hodně špatně, kdyby skupiny přicházely s nápady, které by se nerealizovaly dlouhodobě, neměli by zpětnou vazbu, že se s nima něco děje, a vlastně by to opravdu někde usnulo nebo by neměli tu zpětnou vazbu. Takže ta realizace změn, to, že se jim vlastně zpátky vrátil ten úspěch ve smyslu tenhle ten váš námět se

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

zrealizoval, nebo bude realizovaný tehdy a tehdy, bylo vlastně něco, co tu motivaci podporovalo úplně ze všeho nejvíc.

Kateřina: *A kdybych se Vás ještě zeptala k té motivaci...ti lidi asi ze začátku nemohli vědět, jestli se jejich nápad zrealizuje nebo ne, tak co je právě motivovalo v těch počátcích, aby vůbec přispívali těmi nápady, aby se vůbec zapojili do toho Kaizenu?*

Pavla: Myslím, že se k tomu ještě dostaneme, mám to zde i dál, poměrně do detailů.

Kateřina: *Dobře.*

Pavla: No a komunikace jako taková, která byla celobankovní, že jsme použili intranet, použili se právě ti trenéři prodejních dovedností, kteří byli na všech pobočkách, a vlastně, dá se říct, byl to vlastně takový celobankovní projekt, takže se o tom dozvěděli nejen ty skupiny v pobočkové síti, ale zároveň dá se říci všichni zaměstnanci banky. Dále tu k tomu máme ještě takový dovětky...použití metodiky...s tím hodně souviselo to rozpoznávání plýtvání, aby vůbec...vlastně tam, kde nevidím problém, jsem vždycky spokojenej, tak nemůžu vidět přes tu provozní slepotu a nemůžu přicházet s těmi novými nápady anebo případně s tím, co bych chtěl změnit, takže vlastně takovým největším nepřítelem je určitě provozní slepota a spokojenost (*smích*). Tam si myslím jako, že jsou asi takový dvě největší překážky k tomu rozpoznat to plýtvání a případně přijít s nějakým námětem. Pak tady máme tu neschopnost definovat a popsat ten problém, to jsme před chvílíčkou taky zmínily. Ve chvíli, kdy se nedokázal popsat proces tak, jak je, a spíše jsem se zaměřoval na to, že chci něco změnit, místo abych velmi dobře a do detailů dokázal říct, co mě trápí, jaký je problém, a kde je to plýtvání jako takový, tak se velmi těžko pak uchopoval a těžko prosazoval na tý centrále, protože centrála slyšela na to, když jsme vlastně popsali, že tohle je zbytečněj neproduktivní čas, který klientovi nic nepřináší a zaměstnanec potom někde tráví zbytečný minuty i hodiny. A ono když se to to vynásobí...ono si možná řeknete, že nějaký proces, který jsme narovnávali, zabral bankéři třeba jen 20 vteřin, možná dvě minuty, ale někdy to opravdu zabralo jen 20 vteřin...tak si řeknete tak to je docela blbost, to nemá vůbec smysl se tím zabývat, ale když to vynásobíte 20 vteřin krát 3000 zaměstnanců banky a krát třeba jednou týdně, tak z toho máte x hodin, který jsou ušetřeny za měsíc nebo za rok v pobočkové síti pro všechny lidi. A takových procesů tam mohlo být mraky. Takže ve výsledku se jako...nejčastěji se řešil ten problém s plýtváním času a jednotlivých zaměstnanců banky, protože my ve spořitelně jsme měli poměrně dlouhodobý problém s tím, že jsme měli strašně moc aplikací, a ty aplikace spolu ne vždy úplně dobře komunikovaly, takže ten zaměstnanec se musel naučit hodně moc systémů, a vlastně ten Kaizen...nejčastěji opravdu řešil to, aby se to zjednodušovalo, aby se dalo kopírovat jedno rodné číslo do druhého systému, nemuselo se to přepisovat, takže vlastně tím se to jako zase ukazuje, že ta metoda působila na ty největší problémy v té dané instituci, protože Komerční banka, jiný banky neměly problémy s mraky IT systémů jako my, takže opravdu řešily ten náš vlastní problém jako množství aplikací, jejich...nespolupráce a poměrně velká náročnost. A to ten Kaizen vyhmátnul, a tam nejvíce soustředily ty náměty...centrální náměty těch jednotlivých skupin. To jsem teďka trošku zabředla do té praktický části, protože to bylo jako velká část té mé zkušenosti, samotný práce mě. Pak tam samozřejmě hrají roli nějaký zkušenosti...nadhled při řešení problémů, někdy ti bankéři byli zase moc ve velkém detailu, hodně moc kritický, takže bylo potřeba, aby ten námět byl velmi objektivně popsán, tak jak skutečně ten proces je od začátku až do konce, a na tom se vlastně hezky ukázalo, kde to plýtvání, kde ten problém se vyskytuje jakoby nejvíc.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Motivace...dostaneme se určitě k tomu. My jsme vlastně na začátku měli...dá se říct...velkou výzvu, abychom nezaváděli peníze, protože kdybychom odměňovali finančně, tak jsme razili názor, že nejde zvyšovat, vlastně nejde tu motivaci dále posouvat, protože bychom museli dávat víc a víc. Vlastně v průběhu času jsme měli s Kaizen v pobočkový síti dá se říct 15 let, takže když bychom dávali třeba 50 korun za jeden ten realizovaný námět, tak za pět let by to bylo třeba 150 korun, 200 korun a už bychom na to neměli úplně dost peněz, nehledě na to, že je to pořád docela málo. Takže jsme sázeli na tu za prvé vnitřní motivaci, ke které se také dostaneme, a pak vlastně jsme spíš sbírali body, za navržený a realizovaný náměty, za který si ty jednotlivý skupiny mohly vybrat nějaký dárkový předměty.

No realizace změn, to bylo hodně na centrálním týmu, mně, a později i kolegyně, kdy se řešily schopnosti a kapacity naše, prosazovat ty náměty na centrále, takže ta hlavní moje práce byla chodit za jednotlivými útvary, jejichž se ten problém týká a upozorňovat je na to, že tohle by bylo super změnit, protože potřebujeme už čas našich lidí, nebo potřebujeme ušetřit náklady za zbytečný tisky papírů nebo proto, že to má vliv na spokojenost našich zákazníků, klientů. Takže na mě bylo, abych na ten námět předala...nebo respektive...první já ho přijala ve správný kvalitě, to znamená, že někdy se mi i stávalo, že jsem ho vracela, protože jsem tomu já sama nerozuměla. Říkali jsme skupinám: Popište to jako někomu, kdo bance vůbec nerozumí. Klidně jako dítěti, aby bylo jasně jakoby vidět, kde jsme, protože když se šlo do hodně technických detailů, tak se to pak poměrně rychle ztrácí ten problém. Takže vždycky jsem dbala na to, aby ten problém byl popsán velmi jasně, objektivně, stručně, a když takovej byl, tak pak bylo mým úkolem prostě přijít za těma jednotlivýma metodikama, produktákama, segmentákama, manažerama a říct jim pojd'me to změnit, protože tady vidíme, že se plýtvá a tady je problém pro naše zaměstnance nebo pro naše klienty. *(přepnutí na další slide)*

Další slide je takový strategický, říká, co to vlastně v bance, v České spořitelně, může přinést. Strategicky jsme chtěli velmi jako rychle reagovat na změny, to znamená velmi rychle jsme sbírali zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s našima klientama, to znamená, velmi rychle jsme zjistili, kde to funguje nebo nefunguje. V procesu s těma bankéřema i v procesu s našima klientama. Takže vlastně jako i pro manažery to byla další alternativa, jak jako prosazovat a získat změny, protože často se změny dělaly ne odspodu od zaměstnanců, ale protože se to prostě segmentovej produktovej tým vymyslel. Pojd'me dělat nějakou inovaci, pojd'me dělat něco nového a vlastně už se nemyslelo na to vylepšovat stávající věci. Takže tohle byla jakoby další cesta, jak vylepšovat to, co se aktuálně dělo. No personálně myslím si, že ty jednotlivý účastníci skupin měli další motivaci...takovou vnitřní motivaci v tý bance zůstat nebo pracovat a snažit se dělat něco nad rámec svého času nad rámec svých pracovních povinností, protože já dodneška...Kaizen prostě pro mě je obrovská srdcovka, zbožňuju je za to, že oni se vlastně scházeli ve svém osobním čase, takže vstali jednou za měsíc o hodinu dřív a přišli do tý banky a místo na osmou hodinu přišli na sedm a mezi sedmou a osmou hodinou přemýšleli, co by mohli zlepšit v tý své práci. A to je setsakramentsky motivace jako hrom a ona se jim vracela ve chvíli, kdy se ty náměty začaly zrealizovávat. Samozřejmě ne všechny, nedá se říct, že třeba polovina, někdy to byly třeba dva z deseti, ale třeba byly to velký náměty a zároveň oni si mohli řešit i lokální věci na pobočce. Náměty byly lokální a centrální. Centrální, ty se dostávaly ke mně, a já jsem je prosazovala na centrále, ale ty lokální ty si řešili uvnitř pobočky, takže když měli problém třeba i s kuchyňkou nebo problém, že měli daleko kopírku nebo věci, který se týkaly nějaký spolupráce nebo i komunikace s manažerem, tak to si řešili

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

spolu a viděli, že to nese ovoce, protože...na to byla taková poměrně hezky oficiální platforma, jak ty věci zlepšit i právě uvnitř té pobočky nebo daný oblasti. A tam se motivace se jim vracela jakoby nejvíc, takže často mi ti lidi i říkali „hele, já jsem v té bance zůstal i proto, protože jsem byl v Kaizenu, že mi to dávalo velký smysl“. Takže ti lidi se hodně sešli a sbírali ty náměty i od kolegů z pobočky, kteří nabyli v rámci Kaizen skupiny. Takže všichni to chtěli, i ostatní kolegové tušili nebo věděli, že mají Kaizen skupinu, takže když je něco švalo, přišli za moderátorem skupiny, za tím trenérem prodejních dovedností, řekli „hele, tohle bych chtěl řešit“, takže si je pozvali na setkání, pomohli jim to zpracovat a vlastně jako ať už lokálně nebo centrálně. No, a to je vlastně velká motivace jako ta vnitřní, no (*úsměv*). No a zákaznický, tam jako jde o to, že jsme řešili jako jedno z plýtvání zákaznickou spokojenost a je tam velmi rychlá zpětná vazba, kdy ten klient řekne, co se mu líbí nelíbí nebo hned vyhmátneme...díky Kaizenu jsme rychle vyhmátli i spoustu chyb, který byly v systému, na který se běžně...nebo naši technici na ně nepřišli. Takže i ten pohled zákaznický, který tam byl podstatný.

*Kateřina: Mohu se Vás ještě doptat na tu personální stránku? Zmiňovala jste, že byly Kaizen skupiny, tak to nebylo v každém oddělení, ale jen v těch, která to zavést chtěla a ta měla tedy skupinu a jejich mentora?*

*Pavla:* My jsme měli dříve oblasti, které dnes už ve spořitelně nejsou, jsou to nějaký oblasti...dá se říct dneska jako kraje, které máme v České republice. Byly dvě skupiny na tu oblast, takže třeba...měli jsme 500 poboček a dejme tomu na 80 pobočkách byla Kaizen skupina. Jo, takže opravdu jen některý vybraný, určitě ty větší pobočky, pak to bylo méně a méně, protože se o nich vědělo a opravdu ty náměty sbírali z celých svých oblastí a z částí, kde patřili pod spořitelnu.

*Kateřina: A tedy člověk, který skupinu vedl, tak si sám určil, že to dělat chce, a bude mít skupinu pod sebou?*

*Pavla:* To byli ze začátku skutečně ti trenéři prodejních dovedností, kteří ty skupiny vedli, a kteří s manažery společně vlastně rozhodovali o tom, kde ta skupina vznikne, kde nevznikne, úplně na začátku...a dlouhou dobu to byli ti trenéři, kteří ale časem, protože měli spoustu jiných aktivit, a protože časem se vlastně měnilo i vedení firmy, tak ten projekt byl takový jako udržovací. Už to nebylo na ten focus daný a vlastně velmi rychle to zapadlo v dalších projektech, který byly poměrně hodně prodejny, hodně se po Kaizenu, asi čtyři roky po Kaizenu se začalo řešit...provozní dovednosti ve smyslu kolik se prodá každý měsíc, každý den, muselo se čárkovat, hodně se ti bankéři museli zaměřovat na prodej jako takový. A vlastně Kaizen hodně ustoupil do pozadí v tomto období a dá se říct, že už se nikdy nenavrátilo na první dva tři roky, kdy prostě, když to byl hlavní focus...jako dá se říct celý banky. Takže to jenom abyste pochopila tu dynamiku, že ze začátku se opravdu jako najelo, sledovala se ta metodika, byli tam ti trenéři prodejních dovedností, kteří to řídili, fungovalo to, bylo mraky námětů, bylo to hodně úzký hrdlo toho, že vlastně jeden koordinátor na centrále, který se snažil ty náměty prosazovat, ale těch námětů bylo mraky, takže trošku tam přišla i nějaká demotivace skupin, protože došlo k tomu, že ty náměty spaly, neříkalo se těm skupinám, v jaký fázi jsou nebo nebylo tolik prostoru je prosazovat, protože jich bylo desítky až stovky, a tam byl jeden koordinátor a v této fázi jsem byla vlastně přijatá já jako druhý koordinátor, takže jsme na to byly chvíli dvě. No a pak, protože právě přišel ten projekt prodejní, říkalo se mu F1 jako Formule 1, kdy prostě bankéři museli najet na pro ně velmi zásadní prodeje jako takový. A ten

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Kaizen jako takovej musel se hodně upozadit a ty trenéři prodejních dovedností začali mít míň a míň času na ty skupiny jako takový. Takže jsme vlastně řešili od roku 2010 11 12 jak dál, jak se přizpůsobit tý daný nový situaci, protože buď to jsme to mohli zrušit, na to si myslím, že nebylo... v zásadě nebylo úplně manažerský rozhodnutí zrušit Kaizen, to určitě ne, protože stálo spoustu času a úsilí ho implementovat, každý věděl, že přináší poměrně dobrý věci, samozřejmě někdy to byly i hlouposti, takže někdy to byly záležitosti, který někdy házely i špatný stín na ty skupiny, že se zabývají blbostma, protože pro centrálu to možná byla blbost, ale to bylo jakoby minoritní. My jsme si vlastně museli říct za jakých podmínek chceme ten Kaizen dál vést, aby byl života schopnej, aby dával nám smysl a bylo to win-win. No a vlastně jsme zjistili, že trenéry prodejních dovedností musíme vynechat musíme začít hledat jinou cestu a začali jsme vnímat to, že by moderátoři mohli být ti bankéři, ti konkrétní lidi na těch pobočkách, kteří jsou ale šikovní, kteří třeba mají ambice se i kariérně do budoucna posunout, což znamená, že by se třeba časem stali manažery, časem by to byli lidi, kteří by se prosadili třeba i na centrálu a vlastně opravdu se stalo to, že pro některé z nich to byl takový můstek, převozní loďka k tomu, že se potom posunuli na úplně jiný manažerský pozice, protože tady si vyzkoušeli facilitaci, zkoušeli si tady metodiku, vyzkoušeli si tady jako i nějaký sebeřízení a myslím si, že je to hodně o...zvládat skupinu jako takovou. A není to jednoduchý, protože v každý skupině jsou různý typy lidí, je potřeba je umět velmi dobře vyvážit, a to asi tušíte, že vést sedm osm deset lidí, protože to bylo zhruba od nějakých šesti lidí, tak to není jednoduchý. Motivovat je zároveň a splňovat všechny ty metodický procesy, který by to mělo mít, zapisovat do aplikace, ještě vlastně jako...drivovat tu skupinu, aby se scházeli, protože někdy se taky prostě nechtělo. Ti lidi byli přepracovaní, nechtěli prostě vstát o tu hodku dřív nebo nechtěli tam zůstat o hodinu dýl, takže nakonec jsme tedy vybrali tady tu část lidí, kteří tedy byli samotní bankéři nebo to byly podpory a vedli ty skupiny sami. A my jsme je samozřejmě proškolovali, dávali jsme jim podporu, dávali jsme jim know-how, chodili jsme na ty skupiny, jezdili jsme se za nimi dívat, pomáhali jsme jim ty skupiny vést, případně ve chvíli, kdy třeba byli demotivovaný, tak jsme přijeli, řekli jsme jim „hele jako Kaizen funguje, má tady tyhle výsledky, pojd'te do toho, má to smysl“, takže jsme se snažili je opravdu podporovat z naší pozice, jako by jak se dalo. Takže na začátku to byli trenéři prodejních dovedností a později už to byli jen ti samotní bankéři nebo podpory. *(přepnutí na další slide)*

Kateřina: *Ano, rozumím.*

Pavla: Pak jsme tam měli...to bylo vlastně to období, kdy jsme hledali takovou tu novou cestu, tak jsme školili ty nový moderátory a vlastně jsme i do banky komunikovali, že Kaizen je jeden z nástrojů, jak zlepšovat banku, nebo obecně jak zlepšovat procesy. Tento obrázek to hezky ukazuje. Máme proces, chci ho nastavit...jsou to nějaký zkratky, který se už moc nepoužívají, tenkrát to byly byznys modely zlepšování. Kaizen, kdy prostě znám příčinu i řešení, to je jakoby jednoduchý, můžu si to udělat sám, DMAIC, to jsou pak věci, které se týkají spíš Six Sigmy a toho Leanu jako takovýho. *(přepnutí na další slide)*

Tady je hezky ukázaný, kam jsme směřovali, hluboký veliký strukturální změny, projekty jsme prostě nechali jiným velikým, pak tady byli takový ty střední, kde jsme zvažovali, jestli do toho jít nejlít, taky jsme měli projekty, který byly hodně veliký a myslím si, že šly zhruba do takovéto oblasti *(ukázání šipkou do spodní části ledovce)*, ale bylo jich méně. Táhly se hodně dlouhou dobu, ale nebýt nás, tak by se nerealizovaly, určitě se k tomu dostaneme, ale my jsme primárně

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

v Kaizenu směřovali na ty, který byly viditelný, jasný, tady a teď a chceme je prostě měnit *(přepnutí na další slide)*

Dále tu mám otázku, na kterou jste se hodně ptala, jako by proč ty lidi motivovat, protože...ono to možná ještě pořád teď tak je, ale v minulosti to bylo mnohem mnohem víc ty velký jako mezery mezi pobočkovou sítí a centrálou. Centrála měla pocit, že pobočková síť...tam jsou prostě lidi, kteří nedělají vůbec co mají, protože na centrále vymýšlely mraky věcí, úžasných věcí, ale prostě lidi na pobočkách to nedělali správně, kašlali na to a tak dále. No a ti lidi v pobočkové síti zase měli pocit, že se na ně hrne strašně moc metodiky, strašně moc nových věcí a nestíhají to, vlastně nikdo nechápal tu svojí stranu. A opravdu ten gap byl velicej a trochu tam byla i jako taková trochu nevráživost mezi oběma světy. Myslím si, že Kaizen hodně pomohl k přiblížení se a stavění mostů mezi oběma oblastma. Tím, že vlastně podával tu zpětnou vazbu, kde vlastně přibližoval těm lidem na centrále...hele podívejte se, co jako všechno děláme, kde všude máme prostory na zlepšení, podívejte se v kolika systémech pracujeme, jak je to pro nás nepohodlný, zdlouhavý, jak je to nesmyslný, nemetodický a zároveň tím, jak se některé věci podařilo realizovat, tak ta pobočková síť viděla...aha, tak o moje problémy někdo stojí, někdo se jimi zabývá, dokonce se někdo snaží ty naše nápady realizovat. Takže se tam vlastně jako by opravdu ty naše obrušovaly, ty ostří se obrušovaly a ty mosty se stavěly plus ten vnitřní stimul toho, že prostě já mám vliv na něco v bance, v tak obrovský bance, která má prostě 10 000 zaměstnanců a zhruba čtyři miliony klientů, tak ten vliv tam je velmi jako důležitěj, že já můžu něco ovlivnit a nejsem jen to číslo, který prostě plní nějaký plán prodejní. *(přepnutí na další slide)*

No, tady je to vlastně řečený úplně jako jasně, že jsem se snažila...právě proto, že se hodně řešilo...pro banku a pro manažera byl bankéř důležitěj prostě ve chvíli, kdy plnil plán. Tak já jsem se snažila tam naimplementovat ten Kaizen, kdy jsem říkala...ale ten plán vám bude plnit jenom zaměstnanec, kterej je spokojenej, kterej není vnímanej jen jako číslo, ale kterej bude mít tu vnitřní motivaci, a to se právě dělo hodně díky Kaizenu. Že já jsem se snažila hodně moc vlastně jako vnést těm manažerům do hlavy „hele jako jestli chcete, aby vám ta pobočka plnila, aby ty vaši bankéři byli spokojení, dejte jim prostor na Kaizen, protože my jsme vlastně bojovali s tím, že jakmile byl velký tlak na manažery, aby ti jejich lidi plnili, oni jim pak nechtěli dávat ten čas navíc na Kaizenu. Vlastně chtěli, aby se věnovali primárně tomu prodeji, plnění toho plánu, vlastně často jim i ty schůzky kaizenovský rušili, takže to byl jakoby...fakt se bavíme o tom roku 12-13-14, kdy my jsme se snažili ty manažery...jak už top manažery, kdy já jsem jako chodila do managementu a říkala jsem „hele, to jsou věci, který řešíme díky Kaizenu, věci, který je potřeba řešit“, tak zároveň jsem se snažila i na ten střední management, i ten management těch poboček tlačit tím způsobem, že Kaizen hrozně pomáhá plnit ten plán díky tomu, že ti zaměstnanci budou vnímat tu svojí práci jinak díky tomu ovlivňování toho prostředí.

*Kateřina: To mi právě taky přišlo u vás takové netypické, protože, když už jsem o něčem slyšela, tak spíše to bývá tak, že je Kaizen zaveden na centrále a v některých týmech používali, ale na pobočkách sice nápady sbírají, ale nepovažují to za Kaizen.*

*Pavla: My jsme to vzali opravdu hodně z gruntu a myslím si, že je to díky tý implementaci, která byla hodně jako hluboká, že se hodně dbalo na tu metodiku a hodně se vysvětlovalo na začátku a fakt se to jelo jako hlavní projekt. Tím, že jsme začali v době, kdy prostě ještě nebyl takový tlak na ty plány, tak si myslím, že se to mohlo hezky zakořenit mezi ty lidi, a že ti lidi*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

to pochopili jako dobřej...dá se říct možná i záchranný kruh na moři, protože prostě byla metoda, která jim dávala smysl. A vlastně pak bojovali sami za to, aby mohli do toho Kaizenu chodit. Takovej jako trošku paradox, ale opravdu to tak bylo. *(přepnutí na další slide)*

Takže jsme zhruba v roce 2012 a vidíme, že pobočková síť má 35 aktivních skupin, skupinu tvoří kolem 4 až 8 účastníků, schází se buďto jednou za 14 dní nebo jednou za měsíc zhruba tu hodinku a do Kaizen je zapojeno asi 600 zaměstnanců, pokud jsme to vzali...už vlastně kolem roku 2012-13 začaly vznikat ty skupiny i na centrále, takže začali až opravdu s nějakým šesti sedmi ročním zpožděním a především v těch týmech, kde se zase opakovala taková ta rutinní činnost, to jsme se myslím bavily spolu, že tam, kde vlastně dochází k těm opakovanějším činnostem, back-officovějším věcem...klientským nebo bankéřským, tak tam je prostor ke zlepšení, protože tam se dá jakoby uspořít poměrně hezky čas. No a pravda je, že na těch jako...útvarech centrály, kde byly produkty, segmenty, metodika, tak tam se Kaizen vůbec neuchytil a tam vlastně pro to nebylo to správný podhoubí a nedávalo to jakoby nikomu tolik smysl, což je škoda, ale rozumím tomu, že vlastně jako ten potenciál v té pobočkové síti nebo případně v těch back-officových útvarech a centrále byl větší a vnímatelný. No a ty roční úspory jsou přepočteny za prvé na úsporu nákladů, ať už jsme uspořili nějaký tisky za papír nebo náklady za jakýkoliv procesy, projekty...ale myslím si, že z větší části to byl přepočtenej náklad na úsporu času těch jednotlivých bankéřů. Měli jsme jakoby od controllingu počty, kolik stojí hodiny zaměstnance, a to jsme přepočítávali právě při úsporách těch jednotlivých projektů. *(přepnutí na další slide)*

Tak tady jsme tedy u těch čtyřech druhů plýtvání. U spokojenosti klientů jsme řešili kvalitu služeb, spokojenosti zaměstnanců i kvalitu toho prodeje, je to prostě propojený, čas zaměstnanců, to byla ta produktivita, kdy jsme se snažili ušetřit ten čas a náklady, to je ziskovost banky, takže mělo to jako opravdu dopad na spoustu oblastí té banky...jenom samozřejmě ne všichni měli pocit, že to je tak důležitý a potřeba. *(přepnutí na další slide)*

Kateřina: *Rozumím.*

Pavla: Jak už jsme zmínily, ty typy námětů byly lokální a centrální. Už jsem zmínila ty lokální, ty si kolegové řešili přímo na pobočce, bez nás, jenom my jsme je viděli v aplikaci, takže jsme mohli jako sledovat, dívat se, kolik jich je, jejich kvalitu, ty centrální se dostávaly k nám. *(přepnutí na další slide)*

Tady jsou nějaký počty. Jsme zhruba rok 2013, vidíme, kolik realizovaných nápadů bylo v pobočkové síti, kolik na centrále a...poměrně hezky vidět je to u těch navržených centrálních nápadů...68 v pobočkové síti a jenom 12 na centrále. *(přepnutí na další slide)*

Myslím, že toto je poměrně hezká stránka, která říká, jaké jsou jednotlivé role účastníků, moderátorů i manažerů. Pokud to vezmeme od toho manažera, tak ten teda spoluodpovídá za vytvoření skupiny, jak jsme říkaly na začátku. Manažer musí rozhodnout, jestli na jeho pobočce vznikne skupina, za jakých podmínek...správně by měl sledovat jejich práci, motivovat je, to by jako opravdu měl být jeho úkol, což často nebylo. Ve spolupráci s ním se měli schvalovat i ty lokální požadavky na změnu, pokud bylo potřeba cokoliv měnit, něco koupit nebo změnit nějaký proces, takže ve spolupráci s tím manažerem pobočky. A samozřejmě byl vítaný, když přišel na to setkání, to si myslím, že bylo jako pro tu skupinu nejvíc motivující, protože jejich přímý nadřízený měl zájem vlastně o to, co je trápí. Moderátor skupiny svolával a facilitoval tu

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.



skupinu, podporoval členy při pojmenování zdrojů plýtvání, pomáhal zajišťovat verifikaci námětů u ostatních skupin. To je něco, u čeho se zastavím, abych vám to vysvětlila. My abychom eliminovali to, že někdy ten námět se dostal k nám a my jsme zjistili, že to není problém, ale je to třeba neznalost tý skupiny nebo neznalost pobočky nebo nějakého procesu, tak jsme požadovali, aby předtím, než se ten námět k nám dostal, aby byl verifikovaný minimálně ještě na dvou pobočkách, aby si řekli, jestli opravdu je to celopobočkové, celobankovní problém, abychom eliminovali vlastně tady ty...dá se říct neznalosti, nebo problémy, který vznikly třeba i z nepochopení metodiky. Moderátor byl i ten, který nesl zodpovědnost za formulaci toho námětu a za kvalitu toho zpracování jako takového, zároveň byl to ten, který pracoval s databází, udržoval aktuální seznam členů a my jsme hlavně komunikovali s ním ve chvíli, kdy jsme potřebovali ještě dopřesnit nebo jsme potřebovali nějakou jeho součinnost. No a účastník skupiny...je samozřejmě potřeba, aby pravidelně chodil na setkání, pokud se ta skupina nesešla třeba dva tři měsíce, tak už ztratila kontinuitu a už velmi často nepřicházela s dobrými náměty, takže velmi důležitý bylo, aby se scházeli pravidelně, pokud se ztratila kontinuita, už to většinou vyšumělo. Měli sem tam nějaký lokální námět, ale už to nebyl ten drive, už ani lidi nechtěli chodit, a neměli motivaci do té skupiny přicházet z okolí. No takže přicházet s náměty, mít ty oči otevřené, nebýt v provozní slepotě, aktivně se účastnit řešení, plnit zadaný úkoly, protože někdy bylo potřeba zjistit...hele, pokud máme ten problém, čárkujte si, kolikrát vám klient přijde s tímhle jakoby problémem nebo zkuste si vypočítat, jak dlouhá vám trvá než uděláte tuhle tu aktivitu nebo proces, takže to byly vlastně úkoly, který museli zjišťovat do dalšího setkání a bylo potřeba je i plnit, protože ve chvíli, kdy by třeba ztratili měsíc a neměli za měsíc splněný ty úkoly, tak by vlastně ztratili zase další měsíc, takže bylo důležité, aby i ty úkoly plnili...který si stanovili. No a samozřejmě se podíleli i na realizaci lokálních námětů, který si řešili na pobočce. Kdyby bylo cokoli nejasný, klidně mi skákejte do řeči. *(přepnutí na další slide)*

Kateřina: *Určitě, děkuji. (úsměv)*

Pavla: Tady to je jakoby taková pomůcka pro moderátory, pro účastníky, jak by se měli ptát, jak by tu skupinu měli vést, jak by měli třeba i ty své kolegy na pobočce...jak by je měli vést k tomu, aby viděli ty problémy. Takže ty otázky jsou co mi vadí, kde a jak se plýtvá, kde se plýtvá produktivitou, náklady, spokojeností, jestli stojí ten námět za řešení, pokud jich mají více, tak který je nejzávažnější, jak ho správně prioritizovat, který vadí nejvíc...na základě čeho si to řeknou, jestli to bude ten čas, jestli to budou náklady nebo jestli to bude častost těch problémů. Pak byla potřeba zanalyzovat to plýtvání, jo...ono opravdu...my jsme nechtěli, aby přišli s jednou větou a řekli „hele nám vadí to, že musíme přepisovat rodný číslo z jednoho systému do druhého“. To bylo málo, my jsme fakt potřebovali analýzu, která by byla poměrně detailní, to znamená, proč to vadí, z kolika systémů je to potřeba vypisovat do kolika, proč to nejde kopírovat, popsat jakoby od začátku do konce, o co se jedná, jaký by měl být cílový stav, jak je jako důvod, proč to nejde no a plus ta validace. Takže opravdu jsme po nich chtěli skutečně detail a bylo to u každých skupin jako...jak to říct...jako jasný, že vlastně musej vypracovat námět v takové kvalitě a s takovýmhle výsledkem. My jsme jim opravdu ty náměty museli vracet a říct „hele, já tomu nerozumím, co vlastně jako potřebujete, co tam vlastně vadí nejvíc, je to tohle nebo tam tohle, vy jste popsali těch věcí víc, tak kde je ten největší problém?“ Takže nebylo to opravdu jednoduchý a ta metodika v tomhle byla jako neúprosná, že jsme prostě chtěli, aby to tu kvalitu mělo.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Kateřina: *A měli jste k tomu i třeba nějaké pomůcky, aby oni třeba věděli, co přesně tam mají uvést, v čem je ten problém? Jestli už měli dány třeba předem nějaké otázky, na které se musí odpovědět.*

Pavla: No on jako by každý moderátor dostal školící prezentaci, ve který měl popsáno právě jakým způsobem se ptát, měli tam i jakoby vzorový náměty a my jsme jednou za kvartál...možná jednou za čtyři pět měsíců s nima měli setkání, se všema moderátora. Samozřejmě ten, který mohl přijet. Když nemohl moderátor, tak přijel alespoň jeho nějaký zástupce. A my jsme na těch jednotlivých setkáních je zaprvé motivovali, potom co je nejvíc trápí, řešili jsme věci jako jak zlepšit fungování těch skupin, bavili jsme se čím by se jako i oni mohli zlepšit. Taky jsme tam zároveň schvalovali ty náměty centrální. To znamená, že jsme řešili, zda je ten námět dobře zpracovanej, zároveň se tam odfiltrovaly ty, který nebyly...který opravdu neměly tenkrát i tu správnou validaci, že se řeklo „ale tohle už dávno je.“ Třeba to byl problém před půl rokem, ale teďka se to vyřešilo touhle tou novou metodikou nebo novou věcí v systému. Takže vlastně hodně díky té diskuzi jsme se dobrali ještě kolikrát k jiným věcem a tohle bylo pro ně nejvíc metodicky, co oni si mohli na to sáhnout, protože přímo na tom svým námětu nebo námětu jiný skupiny viděli co je není správně, jak to příště udělat líp a vlastně byli to oni, moderátoři mezi sebou, kteří si dávali tu zpětnou vazbu. Jo, samozřejmě jsme do toho zasahovali někdy i my, ale to společenství mělo super ducha, mělo super energii oni se vzájemně podporovali, vzájemně se vedli, vzájemně se táhli a dávali si ty zpětný vazby. *(přepnutí na další slide)*

Kateřina: *Chápu.*

Pavla: Tak tady je jenom schématicky jako nakreslený, jak putoval ten lokální a centrální námět. Vždycky se nějakým způsobem předkládal ten námět, akorát že u centrálního se předkládal nám, jako koordinačnímu týmu, my jsme to pak řešili na centrále za nás a pokud byl lokální, tak se předkládal manažerovi a řešilo se to na lokální úrovni. Velmi poměrně jako jednoduchý schéma. *(přepnutí na další slide)*

Tak ten referenční systém, kdy jsme pak měli vlastně body, který se směňovaly za různý předměty, batohy tužky...myslím, že tam pak časem bylo i nějaká setkání jako večere. Byly tam i soutěže na konci roku, kdy soutěžila celá banka o nejužitečnější námět...tři vlastně nejužitečnější centrální náměty za Kaizen skupiny za celý rok, tak vlastně ty skupiny pak byly odměněny velmi bohatě a štědře, pokud vyhrály. Takže nominovali vlastně ty nejlepší realizovaný náměty, zároveň i banka se dozvěděla, co všechno ten Kaizen realizuje, jednou za rok i v těchto soutěžích. A tady vlastně můžete vidět, kolik se dávalo bodů. Lokální náměty byly za méně bodů, za navržený náměty jsme je jako taky chtěli podpořit, aby navrhovali, takže i když se nerealizoval, tak za ten navržený centrální nápad byl taky nějaký bod a samozřejmě nejvíc, pokud se podařil realizovat. No a pak jsme měli i na intranetu katalog odměn, kde si právě mohli vybírat podle toho, kolik bodů měli. Vlastně se ta skupina i na začátku domluvila, co každý chce, k čemu směřuje, takže měli i nějaký takovej cíl. Ale bylo to spíš takový druhořadý. Ta motivace byla někde jinde.

Kateřina: *Právě jsem teď chtěla říct, že to pro ně asi byl nějaký bonus, ale spíš jim asi i stačilo, že nějak pomohli, že dali nějaký námět a toto pro ně už asi bylo vedlejší.*

Pavla: Přesně tak. *(přepnutí na další slide)*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

No a nyní se dostáváme k tomu, co jsem už nastínila, což je celoroční soutěž Kaizen o nejlepší centrální námět, nejlepší lokální námět, do kterého se tedy přihlašovaly nejlepší náměty dané skupiny a ty nejlepší z nich vybírala Kaizen akademie a zaměstnanci ČS. Takže vlastně byla kategorie zaměstnanci ČS, který hlasovali na intranetu, což je vnitřní náš jakoby internet a Kaizen akademie byli manažeři složení z nějakých pěti šesti manažerů, který se týkaly zlepšování, a ty vybírali ještě jakoby svoje. Někdy se to propojilo, někdy ne, takže pak byli ocenění i tímto způsobem. No, nefinanční motivace byly teda ty body, které si mohli směnit v e-shopu, pak to bylo hodnocení moderátorů, kdy se stávali týmama hvězd, měli někde na intranetu pak vlaječku a informaci o tom, že je to moderátor Kaizen, zároveň byl oceněnej, a pro ty nejlepší moderátory jsme měli jednou za rok i offside dvoudenní, kde se prostě vzali do nějakýho super wellnessu, tam jsme ještě probírali jak Kaizen funguje, jak vlastně...ještě strategicky nějakým způsobem, jak těm skupinám pomoci, a zároveň si užili i čas mezi sebou a měli to prostě za odměnu. A samozřejmě jsme je proškolovali, moderátory stávající i nové. *(přepnutí na další slide)*

Takhle nějak vypadala ta naše aplikace tenkrát. Takže, když se na to tak podíváte, tak tady máme náměty, setkání, uživatelé, skupiny, fáze a vlastně poměrně hezky se tady dalo vyfiltrovat, jestli to byla úroveň lokální nebo centrální, skupina nebo jestli v pobočkové síti, na centrále, pak případně která a byly tady názvy těch jednotlivých požadavků. Přístup teda měl úplně kdokoliv, ale editovat mohli samozřejmě jen moderátoři těch jednotlivých skupin.

*Kateřina: Takže kdyby někdo něco vymyslel, tak to musel sdělit moderátorovi, s ním to společně zavedl do systému?*

*Pavla: Přesně tak, takhle to fungovalo na některých pobočkách, pak vlastně současně s tím, asi v roce 2014-15 vznikl na intranetu prostor, který se jmenoval Včelín, a tam se vlastně taky mohly podávat náměty, některý skupiny si je rozebíraly anebo jsme na ně odpovídali i my a nějakým způsobem jsme to koordinovali. Takže vlastně bylo možný kontaktovat i nějakýho svého moderátora anebo nejbližšího moderátora na daný pobočce, většinou se o nich vědělo anebo to šlo prostě...pokud jsem byl nějaký zaměstnanec na centrále a nevěděl jsem, kde je nějaká skupina, tak jsem mohl dát námět i přes ten intranet.*

*Kateřina: A pokud byl námět schválen či neschválen, tak vyjádření bylo potom vidět v té aplikaci? Nebo jak se ten člověk dozvěděl, jak na tom ten jeho námět je?*

*Pavla: My jsme s ním komunikovali osobně pak. A psali jsme vlastně i v rámci tý...toho prostoru na intranetu, tak tam přímo bylo možný dopsat v jaký je fázi a sdělit to i ostatním, který by třeba měli podobný námět. Takže to bylo opravdu úplně otevřený a veřejný. Vlastně tohle sloužilo opravdu na editaci jako primárně těch Kaizen skupin. *(přepnutí na další slide)**

Tak...no jak jsme komunikovali...měli jsme stránky na intranetu, měli jsme informační bulletin, který jsme zhruba tak dvakrát do roka vydávali Kaizen skupinám, vlastně do celé České spořitelny o tom, jak Kaizen funguje, co už se podařilo, jaký témata řešíme aktuálně, na jakých velkých projektech pracujeme. *(přepnutí na další slide)*

No a tady jsou příklady největších ryb, protože vím, že jste se taky na to ptala, co se podařilo zrealizovat.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Kateřina: *Ano, nějaký příklad.*

Pavla: To jsou opravdu ty největší, který si myslím, že ani nespadały do toho Kaizenu, jak jsme se dívaly na ten ledovec, tak nebyly ani nahore, ale spíš mezi tím prostředkem a tou spodní částí, minimálně ty dva uprostřed. Toto první, to se týkalo centrály. Myslím, že se tam duplicitně někde náhodou, chybou nebo možná neznalostí nebo i lhosejností někoho účtovali prostě svozy platebních příkazů z poboček na místo dvakrát. Tím... vlastně si na to někdo posvítíl... spousta věcí bereme jako že jsou samozřejmost a neřešíme. To je to, co jsme se bavili na začátku, nesmí být ta provozní slepota. Pokud někdo něco si nejsem úplně jistej, tak je dobrý se na to prostě podívat, posvítit si na to. A tady jsme prostě zjistili, že byl někde nějaký problém, nějaká chyba, kde jsme prostě dvakrát účtovali ten svoz, takže se uspořilo přes dva a půl milionu ročně jenom tím, že se vlastně odstranilo jako to duplicitní účtování. Co bych ale chtěla říct, a já sama jsem na tom sama pracovala asi rok a půl, my jsme strašně dlouho chtěli aplikaci pro bezpečností schránky. Nevím, jestli tušíte... některý pobočky mají bezpečností schránky, kdy klienti si tam můžou dát svoje cennosti i fyzický. To znamená nějaký závěti nebo nějaký velmi cenný... dá se říct i obraz a je to tam opravdu jako v bezpečí. No a my jsme vlastně do roku 2012 vlastně neměli vůbec žádnou bezpečnostní evidenci těch schránek, takže se nám stávalo, že třeba klient na jedný pobočce zaplatil bezpečností schránku, ale protože to nebylo propojený, tak my jsme ho urgovali, že ještě nezaplatil, protože jsme prostě nikde neměli evidovanou tu jeho platbu. Nevěděli jsme ani pořádně kolik těch jednotlivých schránek vlastně ani máme na těch jednotlivých pobočkách, vlastně nevěděli jsme téměř nic a pramenilo z toho mnoho chyb s dopadem i na klienta. Takže my jsme jako za Kaizen iniciovali a za mě jako opravdu zadřivovali aplikaci úplně novou, která celou tu správu těch bezpečnostních schránek jako by zaštiťovala. Opravdu velká věc, stálo to hrozně moc peněz, na druhou stranu se nám to vrátilo asi za rok a půl plus ještě ta klientská spokojenost i spokojenost těch bankéřů. Pak další věc, která se nám podařilo prosadit, kdy jsme ušetřili velkou část peněz je, že když se klientovi zakládá jakýkoliv produkt, tak my bychom mu měli dát spousta dokumentů, který jsou legal, všeobecné obchodní podmínky, různé smlouvy, dokumenty, rámcový smlouvy a tak dále. A ty mu prostě předat musíme ať chce nebo nechce, takže kolikrát klient od nás šel s obrovským deskama, který prostě byly plný papírů a my jsme zavedli to, že vlastně všechny tyhle ty dokumenty jsme mohli dát klientovi na USB disky klient, pokud měl zájem, spousta lidí to nechte, ale pokud prostě byli klienti, kteří ten právní zájem měli, byly to takový víc analytický typy, tak si to prostě odnesli na USB disku, dali si to do počítače a mohli se prostě na to podívat na USB discích. Takže ušetřili jsme mraky peněz za tisky dokumentů, papírů a vlastně jsme jako ušetřili i spousta lesů a dřeva. No a pak jsme podpořili... a Kaizen to vlastně zaštiťil projekt, který se jmenoval Zelená myš, kdy jsme se snažili obecně uspořít papír a snažili jsme se spousta procesů dát do online prostoru. Bylo to vlastně v době, kdy se o tom ještě tolik nemluvalo, rok 2012 zase, takže vlastně takový první průkopník pojďme to jako všechno nechat v onlinu a netisknout, pokud to není potřeba. *(přepnutí na další slide)*

Pak jsou tady takový jako drobnosti, já jsem tady často zmiňovala, to jsou detaily, kterým byste nerozuměla, to se týká prostě našich systémů. Ale jak vidíte, řešili jsme tady prostě nějaký minuty, kdy musel vlastně bankéř z jednoho systému do druhého velmi složitě, volat klientovi, musel něco zaznamenávat a celkově se uspořilo sedm minut, což když se přepočítá vlastně na ty bankéře, jak jsem na začátku zmiňovala, krát počet operací, které se dělají za rok nebo krásně jde vytáhnout ze systému, kolik těch operací děláme, takže máte poměrně přesný přehled, kolik

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

se uspoří, což je fajn, to je nezpochybnitelný. Víte, kolik toho je, víme, jak dlouho to trvá, což nám prostě dá ta zpětná vazba, ti bankéři nám ji dávají...protože ti lidi na centrále nevědí. Oni se tím prostě nezabývají, oni prostě mají tu svoji oblast a neřeší, že to vlastně trvá tolik a tolik, a že vlastně ta četnost je taková. Takže když jsme vlastně pak přišli za těma lidma na centrále a řekli jim „hele, pokud tohle to pořešíme a zjednodušíme, tak ušetříme 800 hodin v té pobočkové síti těm bankéřům.“ A oni, když to číslo viděli, tak to byl poměrně jako supr tlak na to, aby se něco změnilo, protože obecně ta otevřená hlava těch lidí tam úplně jako nebyla na té centrále, takže museli jsme jít jako přes velký nevole, kolikrát nás chtěli jako vyhnat dveřma a my jsme přišli oknem, ale často se to vyplatilo, protože...samozřejmě každý má mraky práce a nechce jako dělat něco navíc, ale čím právě byla lepší kvalita toho námětu a čím lepší byla vyčíslená ta úspora, která byla nezpochybnitelná, tak tím byl lepší tlak na to, aby se něco změnilo. *(přepnutí na další slide)*

No, takže tohle byly třeba věci právě pro ty bankéře, když jsme je školili pro ty moderátory, jak jste se ptala, jak se vlastně dostali k tomu, jak vést tu skupinu, jak vlastně identifikovat to plýtvání, jak se dobře ptát. Takže tady vlastně byly jako i takový postupy, no, jak s tím pracovat. *(přepnutí na další slide)*

Metoda 5S u nás nebyla jako nikdy ve velkém implementována, my jsme hodně dbali na to, abychom netlačili na Kaizen skupiny, abychom netlačili na manažery, protože jsme věděli, že je to takovej tenkej led. Ono vlastně...my jsme byli rádi, že nám ty moderátory a ty účastníky skupin na ty skupiny vůbec pouští a nechtěli jsme otravovat jako ještě nějakýma dalšíma úklidama na pobočkách a tak dále. Takže my jsme to nechávali hodně na dobrovolnosti a tam, kde prostě pro to bylo to správný podhoubí, byl k tomu manažer nakloněnej, byla k tomu skupina nakloněná, tak tam jsme jim ten prostor dali, dali jsme jim metodiku, jak na to. *(přepnutí na další slide)*

Takže zase jsme je vyškolili, řekli jsme jim nějaký know-how, jak jim to může pomoci a dali jsme jim tu volnou ruku, takže tam, kde se to prostě chtělo realizovat, tam se to realizovalo. Velmi jako na pohodu a bez tlaku. *(přepnutí na další slide)*

Takže jsme jako zmiňovali, co jim to může přinést, že to vlastně je i o té klientské vnímavosti, i o tom, jak se jim bude pracovat, jak rychle se jim bude pracovat, dali jsme jim nějaký typy, ukázky a měli jsme dokonce nahraný i video, jak by to jako mohlo vypadat před a po. *(přepnutí na další slide)*

Tady jsou vlastně konkrétní příklady, jak to vlastně mohli pojmout, a jak si na té pobočce mohli uklidit, ale zase pravděpodobně ve svém volném čase po práci, a tu metodiku 5S hezky zaimplementovat. *(přepnutí na další slide)*

A je důležité to neudělat jen jednorázově, ale kontinuálně, vracet se k tomu, co si nastavili, tak aby fungovalo. Tady můžete vidět příklad zásuvky na jedné pobočce. Dneska už to ale není, dneska je vše v onlinu, takže se vracíme tak osm deset let nazpátek. *(konec prezentace)*

No, takže tak, snažila jsem se teď říct úplně všechno a možná jsem na některý vaše otázky neodpověděla, takže se když tak ptejte.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

*Kateřina: Mě třeba ještě napadá, jak jste zmiňovala ty workshopy, tak by mě zajímalo konkrétněji, co se tam přesně dělalo, a v jakém množství lidí?*

*Pavla:* Většinou ty workshopy byly dva, jeden v Praze, jeden na Moravě, abychom právě pokryli tu moravsko-slezskou část, na každém workshopu bylo od patnácti až do pětadvaceti lidí podle toho, jak se prostě podařilo každému přijet. Hodně jsme se snažili ty moderátory držet aktuální, držet v aktuálních tématech... co se děje na centrále, co jsme pro ně udělali za novinky, zároveň jsme tam schvalovali ty centrální náměty, aby mezi sebou měli tu diskuzi, aby viděli, co se vlastně jako řeší, mohli ty svoje náměty taky trošku vylepšovat, co se týká té kvality, a zároveň jsme tam zvali i kolegy za ty jednotlivé systémy. My jsme měli třeba nejvíce námětů na pobočkový systém, kde se řešilo co nejvíc transakcí s klientem, a tak jsme si pozvali kolegy z pobočkového systému a rovnou se tam vlastně mohli moderátoři těch kolegů jako ptát, jak funguje tohle, proč nefunguje tohle anebo jsme tam s těma kolegama řešili i ty jednotlivé náměty. Když jsme viděli, že hodně námětů je zase na jiný systém, na nějaký další proces, tak jsme se snažili zvat právě ty kolegy za ty jednotlivé oblasti z centrály, aby se ti lidi zase mohli potkat a říct, co je trápí. A aby ti centralisti zase slyšeli, co konkrétně trápí v té oblasti, za kterou oni zodpovídají, ty lidi na pobočkách, aby slyšeli ty skutečné věty, protože... zase je to o tom mostu, o kterým jsem mluvila na začátku. Prostě ve chvíli, kdy jsme řešili třeba úvěry, jakým způsobem se schvalují úvěry v pobočkové síti, tak kolegové na té centrále vůbec netušili, s čím se ti bankéři potýkají, s čím se potýkají s těma klientama v těch systémech, takže když to slyšeli opravdu naživo, tak třeba teprve workshop na úvěry přiměl centralisty, aby začali něco řešit, a aby se tím začali více zabývat, takže jsme na těchto setkáních řešili mnoho věcí. Za prvé jsme vždycky schvalovali, vždycky tam byla část ta pevná, a to bylo schvalování těch námětů, vždycky jsme si tam vzali hosty z centrály, co se děje zajímavého nebo zároveň co prostě nejvíc bylo aktuální pro ty pobočkové moderátory a skupiny. A zároveň jsme řešili i strategické věci, to znamená, co skupiny nejvíc trápí, jestli je to podpora manažera, která chybí, nebo jestli by potřebovali, abychom my více jezdili, že jsme jim vlastně dávali nějaký brainstormingy, kde ve skupinách pracovali a dávali nám náměty na zlepšování, co je nejvíc trápí, jak jim můžeme pomoci, jak oni se třeba zase můžou zlepšit, zároveň jsme od nich získávali i info, jaký školení potřebují. My jsme je proškolovali na metodiky, ale zároveň jsme jim poskytovali i školení na facilitační dovednosti nebo měli školení na to, jak probíhá změna v každé společnosti, jak jakoby řídit tu změnu, třeba ve skupině nebo na pobočce, takže jsme se jim snažili dávat i školení, co se týkalo jejich osobního rozvoje a rozvoje řízení té skupiny... nebo vůbec jako ty oblasti změnové, protože Kaizen je hlavně o řízení změn a změnovém managementu. Dávali jsme jim i z části, dá se říct, jako prodejní dovednosti. Na těch workshopech jsme řešili, co hodně potřebují, hodně i strategické věci, a zároveň jsme schvalovali náměty. Byla to vždycky česká a moravská část a zhruba dvakrát třikrát do roka podle toho, jak jsme věděli, že je potřeba, případně i jak oni vnímali, že je prostor. Jak jsme viděli, že je nějaký velký projekt v pobočkové síti, školení na nějakou velkou novou věc, tak jsme je nebrali z poboček na to setkání, dávali jsme jim jakoby víc prostoru. Takže vždycky se to řídilo tou aktuální situací.

*Kateřina: A když už se tedy rozhodovalo o těch námětech, jestli se schválí nebo ne, tak používaly se i nějaké nástroje, pomocí kterých se rozhodovalo? Myslíš třeba nějaké vizualizační?*

*Pavla:* Ty vizualizační nástroje probíhaly víc při vedení těch skupin, třeba různé plakáty, na začátku to bylo o plakátech, kdy lokální náměty se vizualizovaly a vizualizovaly si i ty cíle

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

jednotlivý. Takže ta vizualizace byla hlavně o tom, potom jsme taky hodně vizualizovali v rámci 5S, ale myslím, že na té centrální úrovni, na těch workshopech jako takových, tam myslím, že tolik ne. A časem jak se jako přesouvaly všechny věci do toho onlinu, tak jsme i ty plakáty, co byly na pobočkách...vždycky opravdu každá skupina měla na pobočkách svoji nástěnku, na té nástěnce byly o té skupiny všechny informace, to znamená, kdo je moderátor, kdo patří do té skupiny, co se podařilo zrealizovat, na čem aktuálně pracují, a to měli vizualizovaný poměrně hezky a do detailu a myslím si, že tam ta vizualizace byla hodně podstatná. Ale my v rámci řízení těch skupin, koordinace a schvalování těch námětů, jsme to tolik nepoužívali.

*Kateřina: A abych si to ještě upřesnila, na těch workshopech, jak probíhalo schvalování těch námětů, tak se vždy náměty schvalovaly jen zde anebo byly schvalovány i nějak průběžně?*

*Pavla: Ne ne, průběžně se schvalovaly náměty vždycky, ale ve chvíli, kdy bylo v období toho setkání, kolem těch workshopů, tak jsme to nechávali na ty workshopy, ale nikdy to nebylo dýl než třeba prodleva týden čtrnáct dní, ale jinak se vždycky schvalovalo průběžně, to bychom je nenechali čekat tak dlouho, to by bylo hrozně demotivační pro ně.*

*Kateřina: Jasně, rozumím. Ještě bych se Vás ráda zeptala na přechod na agilní řízení, o kterém jsme se již předtím bavily. Jak to probíhalo, jestli postupně nebo to byla opravdu nějaká velká a radikální změna?*

*Pavla: Já jsem odcházela z Kaizenu na mateřskou v roce 2015 a přebíraly to po mně ještě kolegyně, **Dana Dvořáková**, která měla právě hodně na starosti ty centrální skupiny, ještě kolegyně, který řídila tu pobočkovou síť a myslím si, že ještě tak dva tři roky to fungovalo a pak...dá se říct, že se vlastně i úplně změnil management a Kaizen byl takovej, že tady byl, ale vlastně už nikoho moc nezajímalo, protože ono aby to fungovalo, k tomu potřebujete hodně kapacity. Potřebujete kapacity lidí, kteří to řídí a my, když jsme to řídili, tak jsme hodně moc komunikovali směrem k managementu, hodně jsme komunikovali v rámci banky, hodně jsme dělali ty soutěže každé rok. A ve chvíli, kdy se toto přestalo dít, protože kolegyně, která ten Kaizen pak dostala, tak ho vlastně dostala jako třetinovou část své práce, takže ho dostala vlastně s úkolem nějak ten Kaizen jako udržet, ale vlastně dvě třetiny úplně jiný agendy a vlastně nevěděla a nikdo to po ní ani nechtěl, aby to vlastně řídila jako my. To znamená, nebyla tam už ani potom poptávka z hlediska managementu a pak vlastně na to následně asi za rok přišel ten agile. Takže ono to vlastně jako, dá se říct, vyšumělo, protože...jak jsem vlastně už zmínila...to období, kdy Kaizen začal, kdy to jako opravdu aktivně frčelo, ten rok 2008, implementovalo se v roce 2005-6 a ono vždycky každá metoda, každá práce má prostě ty sinusoidy, že jo. A jestli tam bude ta část, kdy to půjde nahoru, závisí na tom, jestli se přizpůsobíte tomu danému období a my jsme se v té krizi, v roce 2012-13 přizpůsobili, viděli jsme, že tady jsou úplně jiné priority banky, bylo to o tom výkonu a těch prodejních dovednostech a o tom plnění plánu a my jsme se prostě přizpůsobili a začali jsme do toho hodně šlapat tak jako komunikačně. Myslím si, že ta komunikace je 90% úspěchu té metody jako takový. Samozřejmě pomínu proškolení moderátorů, držení té metodiky, motivace těch lidí, to jako určitě, ale aby to fungovalo v rámci té banky, tak je potřeba komunikovat, protože my jsme se opravdu snažili dělat ty soutěže, komunikovat...pokud se nějak námět realizoval, tak my jsme to okamžitě dali na intranet „hele od zítra je tohle nově, a je to díky Kaizen skupině tady a tady a uspořili jsme tolik a tolik“. Takže vlastně jsme komunikovali každý větší námět, který*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

se týkal všech, komunikovali jsme ty soutěže, objížděli jsme ty moderátory, dělali jsme ty workshopy. Ale když vlastně odešla ta kolegyně po mně, tak ty workshopy se přestaly dělat, přestalo se soutěžit, přestalo se komunikovat, že tohle bylo díky Kaizenu, a vlastně se ty skupiny jen tak udržely, ale jak asi tušíte, jakmile tomu nevěnujete tu energii, čas, komunikaci, tak ono to mezi těma dalšíma prioritama prostě vyšumí. No a ten agile už to jako úplně zařízl, že vlastně odešla i ta kolegyně, v agilu se všechno přenastavilo a vlastně se řešilo, kdo by dál dělat Kaizen a vlastně už po tom nebyla poptávka, protože... už poslední roky z toho nebyl ten přínos, nikdo ho v tom neviděl, už před tím agilem. A agile vlastně sám přináší zlepšování jako neustálý jako takový, takže úkolem všech lidí na té centrále je jezdit za těma pobočkovými pracovníkama, řešit ten dopad na bankéře a na zaměstnance, na klienty a vlastně měla by to bejt jejich každodenní práce. Ale samozřejmě ta metodika jako taková v tom není a myslím si, že dneska, kdyby se měl dělat Kaizen, tak by musel být přizpůsobený té dnešní době a zase by to muselo vypadat trochu jinak.

*Kateřina: To je pravda, že by to asi dnes muselo být trochu jinak než předtím. A kdybych se Vás ještě zeptala, vy jste to tedy už asi řekla, ale kdybyste se na to podívala zpětně, tak berete ten Kaizen pozitivně? Jako věc, která bance něco přinesla?*

*Pavla: Pro mě je Kaizen srdeční záležitost, pro mě je Kaizen polovina mého pracovního života a mně nedávalo jako pracovní smysl dělat něco jiného než tohle (úsměv). A já jsem v tom viděla obrovskou smysl, protože ty lidi za mnou dlouhou dlouhou dobu chodili a někteří moderátoři mi říkali „hele, mě už to nebavilo, ale zůstal jsem kvůli Kaizenu, protože mi Kaizen dával smysl, protože nám prostě ta skupina fungovala, a protože mě to tady bavilo díky tomu.“ Bylo minimálně deset dvacet moderátorů, je to sice velký množství, ale minimálně dvacet moderátorů, ze kterých se stali manažeři, dokonce dneska centralisti, který řídí velký týmy, takže to byla pro ně jako opravdu taková ta přestupní stanice k dalšímu rozvoji a kariéře, kde si prostě mohli vyzkoušet spoustu jako věcí v tom řízení. A my jsme uspořili... jako spočítali jsme to odhadem, měli jsme tam velkou část, kterou jsme spočítanou měli, pak jsme tam měli část, ty první dva roky, kdy úplně ne, a potom ty poslední roky, to taky ne, ale odhadem minimálně 100 milionů korun za celý to působení, když tam přepočteme i ty hodiny, který se uspořily, plus ty náklady všechny, takže za mě... prostě srdcovka veliká a popravdě řečeno, já si myslím, že by to měla dělat každá firma. A jestli je firma trochu osvětlená a má zaměstnance a čím víc jich má, tak tím více by to měla dělat, protože to je prostě supr know-how, úplně skvělý (úsměv).*

*Kateřina: Takže určitě to nepřineslo něco jen těm zaměstnancům, ale přineslo to něco i té bance. Myslíte, že by tedy v některých věcech na tom nebyla tak, jak je dnes, kdyby nebylo Kaizenu?*

*Pavla: Já si myslím, že ten agile teď akceleroval Českou spořitelnu jako do vesmíru. Myslím si, že teď jsme na trhu číslo jedna, co se týká inovací, co se týká digi věcí, co se týká prostě novejších novinek a řekla bych i dopadu na klienta, takže si myslím, že má to smysl jako jedna z cest, ale musela by se zase uchopit trošičku jinak. Ten agile zase akceleroval úplně jinak a jako já jsem za spořitelnu hrdá. A není to asi jen tím, že tady pracuju, ale protože si myslím, že má super firemní kulturu, i když prostě ten Kaizen vyšuměl, myslím si, že to asi i je správně z dnešního pohledu to tak vnímám, i když je to supr metoda, ale řekla bych, že spořička má supr firemní kulturu, kdy dbá obrovsky na zaměstnance, dbá obrovsky na klienty a má obrovskou chuť se zlepšovat a zlepšovat to tady pro lidi, takže nemyslím si, že kdyby tady byl Kaizen, tak*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.



by banka na tom byla nějak extrémně líp, to si nemyslím. Takhle bych to jako nepoložila tu odpověď.

Kateřina: *Skvělé, mně by to zatím takto asi stačilo, moc Vám děkuji za informace.*

Pavla: Já Vám také děkuji. A držím palce, ať se Vám to dobře dopisuje, je to supr téma, jaký jste si vybrala, tak ať se daří.

Kateřina: *Děkuji, mějte se hezky, na shledanou.*

Pavla: Na shledanou.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

## Rozhovor 16.2.2024 – SenzBank

Paní Marie, která pracuje v bance po dobu sedmnácti let a stála u samotného zrodu neustálého zlepšování v bance. Působí jako Metodik pro oblast procesního řízení, tedy zastřešuje Kaizen pro oblasti banky, ve kterých se přímo uplatňuje, především v Business Operations. Několikrát ročně pořádá školení Úvod do Kaizen, které je určeno především pro nováčky, aby se dozvěděli základy o neustálém zlepšování. Zároveň komunikuje s jednotlivými Kaizen praktikanty, snaží se je vést správným směrem a dávat jim rady. Spolu s účastníky Kaizen programu se účastní akcí a workshopů pro inspiraci a zkvalitnění práce.

*Kateřina: Já ti tedy ze začátku ještě jednou děkuji, že ses se mnou sešla, a že jsi schopna mi poskytnout odpovědi na moje otázky. Dříve, než bych ale začala s těmi otázkami, tak bych se tě ráda zeptala, jestli bys mi mohla říct něco o sobě, jaký máš vliv na Kaizen, co tam děláš, alespoň nějak ve zkratce?*

*Marie:* Tak já pracuju v týmu Procesní management, který tak nějak jako obecně v bance...nebo takhle, jsme součástí divize Operations, takže primárně ty naše kapacity a úsilí jsou zaměřovány na aktivity právě v téhle divizi. Naším hlavním teda posláním je všemi možnými způsoby zlepšovat a zefektivňovat procesy právě v tom Operations. A když to řeknu, není to jenom o Kaizenu, je to i o těch dalších způsobech zlepšování, o kterých jsem mluvila ještě mimo záznam, to znamená, právě i sami my aktivně hledáme různý potenciál pro automatizace formou robotizace, automatizace formou teda různých úprav a aplikací a tak, vlastně víceméně děláme i takovou tu podporu v módu jako kapacitního řízení, takže zastřešujeme i různý kapacitní reporting a tak dále, takže je toho víc. Ta moje úloha je teda taková, že já mám na starosti Kaizen program, což je taková ta iniciativa, kdy sbíráme nápady na zlepšení procesů od lidí, od řadových zaměstnanců, přičemž máme takové spojky, kterým tedy říkáme Kaizen praktikanti, a právě s těmi Kaizen praktikanty já se osobně potkávám...nebo osobně...na dálku přes Teamsy a probíráme jednotlivé nápady. Ta moje role je taková mentoringová, kdy na to právě koukám z pohledu těch přínosů, pomáhám vyčíslovat ty benefity těch jednotlivých nápadů a i to, že jsem teda v bance sedmnáctým rokem, tak něco jsem zažila, viděla, prožila, takže vlastně dokážu na základě téhle těch sesbíraných zkušeností pak těm Kaizen praktikantům poradit, na koho se obrátit, kdo je ta ideální kontaktní osoba pro ně, s kým mají třeba dořešit ten nápad, abychom něco nepodcenili, protože je pravda, že někdy jsou ty nápady takové, že můžou...my něco změním o ono to může mít pak dopad někde jinde a...nechci říct, že to může přinést víc škody než užitku, ale může se stát jo, že prostě musíme domyslet, že je třeba o nějaké změně někoho informovat, aby i on s tím začal pracovat a nebyl pak překvapený.

*Kateřina: A ty jsi zmiňovala, že jsi v bance už sedmnáctým rokem a mám pocit, že ten Kaizen tam funguje nějak od roku 2016, pokud se nepletu, takže ty jsi byla u samotného zrodu toho neustálého zlepšování v bance?*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Marie: Jojo (*smích*), matka zakladatelka. Dělali jsme to vlastně společně v rámci toho týmu, tak jsme na tom vlastně dělali já, moje nadřízená a můj kolega a...no, takže ano, byla jsem u zrodu. Samozřejmě se to krystalizovalo tak nějak průběžně, samozřejmě pak do toho i zasáhl ten covid, takže vlastně dříve ty schůzky opravdu probíhaly osobně, face-to-face, workshopy, které pak vlastně vedou i ti Kaizen praktikanti, probíhaly fyzicky, takže vlastně tam jsme se třeba zase posouvali do té digitální podoby a práce na dálku, a tak dále a tak nějak dlouhodobě se snažíme i ten Kaizen program zlepšovat, vymýšlet zábavu, nebo zábavu, to zní...spíše školení, a tak nějak to dělat pořád atraktivní i pro ty Kaizen praktikanty, protože pro ně to není ani úplně tak za odměnu, pro ně to znamená nějaká aktivita navíc, tak vlastně aby je to pořád bavilo a motivovalo v tom programu být.

Kateřina: *Já si právě myslím, že se toto dá nějakým způsobem dělat i na tu dálku. Myslíš si, že to ten covid nějak razantně ovlivnil?*

Marie: Hele, jako nemůžu říct...v těch výsledcích se to nějak dramaticky nepromítlo, co se týká třeba počtu těch nápadů a tak. Jako, když to řeknu blbě, tak ten první rok, opravdu v tom březnu nebo kdy to bylo, tak jako se všechno zavřelo, tak samozřejmě to bylo takový, že vůbec nikdo neměl myšlenky na to tady jako nosit nápady a tak, takže všichni fungovali víceméně v módu tak musíme tady jako nějak zajistit ten provoz a všichni přecházeli do onlinu, že jo, a tak. Takže tam to bylo chvíli jako takový složitý v tom, že my jsme spíš zase jako pomáhali...procesní management se hodil do toho módu, že jako opravdu jsme pomáhali těm lidem to ustát ten provoz a vyměřili jsme jako jak to opravdu udělat, aby přešli plynule do toho onlinu. Nicméně potom zase na druhou stranu, když se to trochu uklidnilo, tak třeba jako ten covid opravdu přinesl spoustu nápadů právě z oblasti paper less. V týmech, kde tvrdili léta létoucí, že jako něco nemůžou nikdy převést do digitálu, a že vždycky budou potřebovat ten papír, tak najednou to šlo, takže bylo tam právě hodně úspor z titulu těch tisků a papíru, no.

Kateřina: *No, to si myslím, že v tom covidu hodně lidí, i právě v jiných věcech, zjistilo, že něco jde, že si to nedokázali předtím ani představit, to je pravda.*

Marie: Jo, přesně tak, takže ono fakt platí, že všechno zlý je pro něco dobrý. Takže v tomhle směru, já jsem vždycky říkala, že jako co se týká tisku, tak na tom není nejdražší ten list papíru, ale to, že se musí člověk zvednout a dojít na tu tiskárnu a zpátky, protože to je prostě minuta a půl a ten papír je za 21 halířů, ale ta minuta a půl je pořád dražší, no. Když bychom to převáděli na peníze, takže největší potenciál je v tom, že prostě nikam pro ten papír chodit nemusíme. Takže tak no, takže musím říct, že jsme přežili i covid, a dá se to udržovat a na druhou stranu je to pořád takový pestrý dynamický, že se to dá dělat i tolik let, no, že ještě člověk jako úplně nevyhořel. (*smích*)

Kateřina: (*Úsměv*) *Jojo, to jsem jen tak přeskočila, to mě právě tak napadlo, jak jsi začala mluvit o tom covidu. Možná bych se vrátila trošku zpátky na ten začátek, jak jsi říkala, že jste to nějak dávali dohromady na začátku s těmi kolegy, těmi společnými silami, tak co byl vlastně impulz pro to, aby to v té bance vzniklo, byl to nějaký požadavek mateřské společnosti nebo máte nějaké informace i o tom, že to funguje i v **SenzBank** v zahraničí?*

Marie: To úplně ne, mateřská společnost...nebo takhle...ve Vídni víceméně sleduje, sledovala a stále sleduje jako zvyšování produktivity a efektivity v těch týmech Operations napříč celou tou skupinou a je pravda, že jako dřív, než byl ten Kaizen, tak to naše oddělení dělalo mimo

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

jiné také lean transformace. Je to prostě zeštíhlování procesu právě různěma technikama. Víceméně se dělá to, že se ten proces vždycky nějakým způsobem zanalyzuje, identifikují se právě slabá místa z pohledu toho plýtvání a tak dále a je to metoda, že se právě hodně pracuje s tím... vlastně proto se ta moje pozice jmenuje Metodik pro oblast procesního řízení teda, že vlastně ten Metodik pro oblast procesního řízení upozorní i na to, kde jsou ty krizový místa, kde jsou ty největší neefektivita a pak jako s těmi samotnými vykonavateli se snaží najít ty nápady, jak odstranit ty neefektivita v těch procesech, ale tahlenc ta metoda má za mě jako jednu zásadní nevýhodu, možná dvě, když jako vynechám to, že to je opravdu pracný, opravdu na tom pracují třeba tři Metodici pro oblast procesního řízení full time, takže ono to opravdu stojí hodně času. Ale druhá věc je, že jako potom ne vždycky ti lidi jako chtějí... dělat ty změny, takže už to pak končí tak... samozřejmě my jsme jako motivovaný, máme nějaký cíl, že víme, že tam potenciál je, takže chceme ty zefektivnění realizovat, takže pak jako z titulu praxe jsme dělali to, že pak už člověk jako sám navrhuje ty nápady... a prostě ty změny a samozřejmě manažer taky jako, kterej je tlačenej tím, že jako má ten cíl na to zefektivnění, tak jako rozhodl ano, uděláme to. No jo, ale tím, jak to ty lidi neměly za svý, nebyly to jejich nápady tak se velmi často ukazovalo, že třeba za půl roku se člověk vrátil na to místo a zjistil, že ty lidi to dělali pořád tak, jak byli zvyklí předtím. Jo, pokud teda maj tu možnost, pokud jim to třeba technika umožňuje a tak. No a tohlenc to se začalo stávat čím dál tím častěji, zároveň jako už byly poměrně vyzobaný ty procesy, na kterých se to opravdu dalo dělat, na těch úsporách z rozsahu. No, takže to bylo za nás, na to jsme začali narážet u nás v bance. Ale tím, že jsem říkala, že Vídeň jako tak nějak sleduje napříč celou tou skupinou, tak dělali i setkání nebo dělají pořád setkání těch zástupců bank za ty jednotlivý oblasti Operations a sledují kolik a kdo zvyšují tu efektivitu, tak právě kdo nám byl inspirací a kdo nás teda překvapil tehdy, byla právě **Banka na Slovensku**, což je teda naše sestra a oni jako pořád vykazovali poměrně jako vysoký ty úspory. Takže jsme říkali to je jako divný, jako voni to jako dělaj, když... ta banka jako zase není o tolik větší, neměli v té době o tolik víc klientů a tak. Jsme říkali, že jsme poměrně srovnatelný a oni té Vídni opravdu reportovali vysoký částky, jsme říkali, ty jo, to si přece nemohou vyměřet. No a... my jsme se s nima pak bavili a vlastně se ukázalo... no my tady reportujeme, my máme vlastně tady ten program, kdy sbíráme nápady a děláme tyhlenc ty drobný zlepšení a opravdu to jako evidujeme, sledujeme a právě vykazujeme. Jsme říkali hele jako... to je vlastně dobrý to bysme jako mohli začít dělat taky no a vlastně oni nás k tomu tak jako nakopli, abychom to trošku uchopili systematicky. Oni mají ten koncept trošičku jinej, nicméně... taky tam byla určitá skupina osob proškolených na tyhlenc ty lean metody, lean nástroje tak, takže jsem řekla hele to bychom mohli zkusit udělat taky, takže jsme vlastně tehdy vyjeli s kampaní v tom roce 2016, kde jsme teda říkali hele... nadpis to mělo (*smích*) Chceš být Kaizen praktikant? A udělali jsme prostě takovou schůzku, že se na to fakt přihlásili jenom lidi, kteří chtěli jenom zjistit o co jde, o čem to bude, co od toho můžou čekat. No a začínali jsme tehdy, že bylo asi dvanáct třináct, teď bych lhala... myslím, že třináct Kaizen praktikantů z těch jednotlivých B-3 útvarů Operations. No a... my jsme teda opravdu chtěli, aby to byli lidi, kteří to dělaj dobrovolně, protože jsme opravdu říkali, že kdyby to bylo v tom týmu tak, že to prostě nařídí manažer jednomu člověku, že to musí dělat, tak to jsme řekli to ať radši nemají žádnýho, jo. A myslím si, že to opravdu vyšlo, ta první parta byli... takový jako super nadšenci (*smích*) a pak vlastně jsme to tak jenom rozvíjeli, pak se vlastně ještě přidali, že Kaizen praktikanty mají kolegové z retailového risku, tam teda byly ty priority trošku jiný, ale jako do toho vzdělávacího programu se vlastně přidali. My jsme vlastně připravovali vzdělávací program

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

v módu, že jsme proškolili ty nástroje leanařský, do toho jsme přidávali jako další soft skills školení právě třeba trénink facilitace, ten bereme, že je jako opravdu základ, aby ten člověk vlastně uměl pracovat i s lidmi, motivovat je právě k těm nápadům na těch workshopech, protože to je zase trochu jiná dovednost než třeba prezentační dovednosti. No a ve finále se nám vlastně díky téhle té skupiny stal takový talentový pull bych řekla...že vlastně většina těch lidí, kteří začínali vlastně v tom prvním ročníku Kaizenu v roce 2016, tak se dá říct, že jsou teďka někde na manažerský pozici. Takže...**Pavel Vacek** je jeden z nich myslím, jestli se nepletu, **Hana Krásná** tam byla v té první partě, **Karin Nováková** tam byla v téhle té první partě...třeba co je **Kamila Zedová** na korporátních depozitech, tak ta naskočila pozdějc, ale ta prostě taky vzešla z Kaizen programu, takže stalo se to vlastně poměrně, jak jsem říkala, tím talentovým pullem, že vlastně i jedna z těch motivací těch lidí proč být Kaizen praktikant je, že to jsou lidi, kteří se chtějí kariérně posunout.

***Kateřina:** Chápu. A ty jsi vlastně zmiňovala, že tam bývá ta nevole, že lidi nemají rádi změny, tak jak to bylo vlastně uchopeno v těch základech, aby vůbec lidi chtěli dávat nějaké ty nápady?*

***Marie:** No, tady je to o tom, že vlastně v tomhle případě nejsou tlačení, že jako prostě musíš a vlastně si přinášej nápady, protože jako...no, hele prostě v tomhle směru, když tam není ten tlak, někdo jim říká musíš musíš musíš, tak ono to najednou jde. Prostě když přineseš nápad, tak my to máme i podpořený...my tam máme vlastně ten motivační systém, který je založený na tom, že jednou za kvartál vlastně oceňujeme tři týmy, který realizují největší množství nápadů, máme tam, že můžou být vylosování ti autoři, takže přestože támhle někdo zrealizuje nápad za padesát dva korun, tak může vyhrát tisíc korun, což jako se mnohdy vyplatí. No a pak za ty větší nápady, tam je ta odměna...jsou to nápady, který za rok ušetří víc než sto tisíc, což takových nápadů je poměrně taky dost, tak vlastně dostanou pět tisíc odměnu a pak jsme teďka zavedli nově i kategorii TOP zlepšovatel, to se vyhodnocuje teda na roční bázi, a tam můžou dostat pět a dvacet tisíc odměnu, takže snažíme se to podporovat i těmito finančníma odměnami, nicméně docela vtipný je, že v tom prvním ročníku, v tom roce 2016, jsme žádný odměny nedávali (*smích*) a ty nápady chodily taky. A co se nám pak stalo, že...my jsme brali Kaizen praktikanty na různé odborné exkurze, kde jsme navázali kontakty do firem, který prostě taky dělají tohle to...kaizenovský zlepšování...no a oni tam prostě začali zmiňovat, jak odměňují ty lidi no...a (*smích*), tak nám to trošku pokazili, no. Takže jsme pak v tom dalším ročníku už ty odměny zavedli taky.*

***Kateřina:** Jo, takže se vlastně dozvěděli až tam, že je vůbec něco takového možné.*

***Marie:** No, ale je to jako fakt vtipný, protože říkám...oni ty lidi tam ty nápady přinášeli, i když nemuseli no. (*smích*)*

***Kateřina:** Já si zase ale myslím, že pro ně asi není primární získat tu finanční odměnu.*

***Marie:** Je fakt, myslím si, že pro velkou část lidí...jako samozřejmě ty peníze potěší, jako nikdo neodmítne tisíc korun, ale ve finále zaplat' pánbůh to potvrzuje i to, že hodně lidí právě chce přemýšlet o té svojí práci, jestli to jako dává smysl tak, jak to dělaj, jestli by se to dalo dělat jako chytřejc, no, jestli třeba něco nedělají zbytečně a tak.*

***Kateřina:** Jo, že si uvědomí, že tím, že něco změní, tak nepomůžou jenom sobě, ale můžou i těm kolegům nějak zjednodušit tu práci.*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Marie: Je to tak, no. Takže přece jenom tím získaj i nějaký takový to ocenění od kolegů, zase je to i o nějakým, když to řeknu, dobrým očku u šéfa, vlastně i ti šéfové mají rádi, když tam mají lidi, kteří přináší smysluplný nápady a tak, takže věřím tomu, že ty motivace jsou různé, ne jenom ta finanční odměna a máme to opravdu potvrzený v tom prvním ročníku, no.

Kateřina: *A v tom prvním ročníku, to bylo čistě o tom, že přinášeli ty nápady, nebyly tam ty finanční odměny, tak byly tam nějaké nefinanční nebo prostě jen ten program?*

Marie: Nebylo nic, na hulváta nebylo nic. My jsme to udělali vlastně tak, že odměnou pro ty Kaizen praktikanty byly ty školení, na který by se normálně nedostali nebo na ty exkurze a tak, ale pro ty řadový zaměstnance...já si nejsem jistá, jestli jsme nedávali tu týmovou odměnu, to už se přiznám si z hlavy úplně takhle nepamatuju, ale ty finanční odměny se podle mě nedávaly, no. Právě proto jsme si dělali srandu, že nám to zkazily ty výjezdy (*smích*). No ale jako je to pravda, myslím si, že to, co to přináší, rozhodně ta odměna je proti tomu úplně zlomek, takže tak.

Kateřina: *To asi no, a jak už jsme říkaly, určitě to pro ty lidi není to hlavní, ta finanční odměna.*

Marie: No, já si myslím, že ne, nechci paušalizovat, ale jako je to sice příjemnej bonus, ale myslím si, že je tam hodně lidí, který by ten nápad přinesli...a potvrzuje to vlastně teda mimochodem ta **Milada Šťastná**, která vyhrála za ten loňskej rok, tu částku těch dvacet pět tisíc, fakt z toho byla úplně překvapená a říkala: když já bych to dělala stejně, tak já vám děkuju. No a na druhou stranu opravdu pro ty lidi v tom Operations, tam je ještě jeden efekt, že je to jako takový příjemný vytržení z rutiny. Teď spíš nemluvím o těch Kaizen praktikantech, protože ta práce tam...řekněme si na rovinu není úplně kreativní, prostě zpracovávají se činnosti podle nějakýho standardizovanýho postupu a těch příležitostí tam být nějak kreativní tak moc není. A zase ne všichni jsou lidi, kterým by zase vyhovovala takhle ta monotónní a standardizovaná činnost a ten člověk občas tu kreativitu potřebuje. Tak právě pro ty Kaizen praktikanty, kteří se na to dávají je to opravdu vytržení z té rutiny, ten benefit.

Kateřina: *A tys mi teda říkala na začátku, že jste se inspirovali bankou na tom Slovensku. A oni tedy byli schopni nějak v začátcích ochotni a schopni pomoci s tou metodikou, jak to třeba uchopit, zavést, aby to fungovalo i u vás?*

Marie: My jsme metodiku od nich nepřijímali, my jsme je měli tehdy pozvaný na ten první seminář Proč být Kaizen praktikant, to nám vlastně oni říkali, proč to dělají, jak to dělají, ale nějaké úplně jako noty a jejich popsanou metodiku...takové zkopírování neproběhlo. My jsme si tak nějak z toho, co nám říkali vzali to, co se nám líbilo a přizpůsobili jsme si to k obrazu svému. Takže měli jsme na začátku tu spolupráci, ta tam byla, jen pro tu inspiraci, aby viděli ty lidi, že to má smysl, že to opravdu může fungovat a pak jsme měli i spolupráci v tom, že oni mají to co máme my, to centrum v Olomouci, tak oni mají vlastně podobný back office v Prešově a tehdy jsme asi v nějakým rámci druhýho až třetího ročníku...vlastně ne, 2017, takže po roce jsme udělali, že deset vybraných Kaizen praktikantů jelo za odměnu se podívat do Prešova do toho jejich zpracovatelskýho centra, jako taky na návštěvu, na exkurzi, a pak zase oni byli se v Olomouci podívat, takže v tomhle tom jsme spolupracovali v minulosti. No, a právě jak byl ten covid, tak tam to teďkom trošičku utichlo, ale jako trochu jsme spolupracovali, no. Spíš na začátku bych řekla.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Kateřina: *Já si myslím, že to je fajn, že jste spolu komunikovali v těch začátcích a řekli si i kdo to tam jak má.*

Marie: Jo, ono je to o tom spíše...jak jsi mi posílala ty otázky, tak tady máš, jestli to podporoval management...já musím říct...my jsme neměli problém, že bychom narazili na někoho, že by jako řekl hele, to nemá smysl nebo jako to podporovat nebudu, s tím nesouhlasím, to vůbec. Ale je pravda, že na začátku se objevovalo pár skeptiků spíš v duchu, že měli pocit, že za rok za dva budou všechny nápady vyčerpaný a už nebude co zlepšovat. A teda...takovejch pár jedinců bylo, což teda ti Slováci potvrdili, že...oni myslím začali tak dva roky tři roky před náma, a ti už potvrdili tehdy, že jako jim vlastně ta studna s těmi nápady nevysychá a vlastně ty data, který máme...tak vlastně ani nám zatím po osmi letech nic nevysychá. Takže nápadů je plus mínus pořád stejně, ty úspory jsou taky pořád jakž takž stejný, občas se objeví něco většího...jako my ten medián, co se týká výše úspory, máme pět tisíc, což je jako hezký no. To nejsou žádný padesátikorunový nápady, ale opravdu pět tisíc korun úspora na nápad je hezká.

Kateřina: *Ano, já si taky nemyslím, že by asi bylo možno ty nápady nějak vyčerpat, jak se vyvíjí ta doba, pořád je něco nového, tak myslím, že vždycky jde asi najít nějaké zlepšení.*

Marie: Přesně tak. Jako ty nápady jsou i o nějakým využívání, vytěžování těch technologií, který máme, ať už třeba officů, že jo, ale je to o tom...ted' bude samozřejmě velká příležitost ve využívání umělé inteligence a zase je to o tom, že lidé, kteří tu práci sami dělají, tak vlastně dokážou říct nejlíp, jestli je pro ně ta umělá inteligence nějak využitelná nebo není. Samozřejmě budou lidi, kteří budou tvrdit není není, já se přece nemůžu nechat nahradit umělou inteligencí, ale jsou tam lidi, kteří řeknou na rovinu, hele tohle za nás může opravdu dělat umělá inteligence.

Kateřina: *Jasně no anebo je taky možnost spoustu věcí zrobotizovat a taky se potom ulehčí ta práce.*

Marie: Určitě no, přesně tak, takže těch příležitostí...velká příležitost byli ti roboti, kteří začali už tak sedm let zpátky, to nevím, to bych lhala, jak jsou tady dlouho roboti, ale nějakou dobu tady už určitě jsou, začali po Kaizenu, takže si myslím, že jsou tam sedm šest let v bance a další příležitost je ted' fakt ta AI a různé vychytávky, když banka přešla vlastně na tu platformu Office 365, tak se tam objevily další možnosti, takže furt...no, nápady nevysychaj.

Kateřina: *A právě jak jsme říkaly už i to s umělou inteligencí, že se pořád nějak vyvíjí ta doba a tak dále, tak zabýváte se i nějakou obnovou té metodiky?*

Marie: Hele metodiku obrábíme pořád. Myslím, že ty základní pravidla jsou takový všeobecně platný bez ohledu na příležitosti, který se objevují...ted' ještě přemýšlím, kam tím míříš, jako obnovou té metodiky.

Kateřina: *No právě kdyby se to začalo dělat třeba v tom roce 2016, tak si zase myslím, že tím, jak se dneska všechno vyvíjí, tak by to asi nemohlo jet úplně stejně jako na tom začátku, že je pořád asi potřeba to nějak přizpůsobit té dnešní době.*

Marie: Hele...to co se dělá trošičku jinak než na začátku, že ted' máme samozřejmě možnost dělat ty schůzky přes Teamsy...když jsme začínali, tak jsme to měli právě rozdělený s **Janem Pražákem**, což je teda ten kolega, že on sedí v Olomouci, takže se potkával s lidmi v Olomouci a já jak sedím v Praze, tak jsem se potkávala fyzicky s lidmi v Praze. Tím, že přišly Teamsy,

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

tak nám to vlastně umožnilo si to rozdělit trochu jinak, takže já se vlastně takhle přes Teamsy potkávám s lidmi z korporátního supportu a z retailového supportu, to je právě jedna z věcí, co se posunula...posunují se do toho onlinu ty workshopy v některých týmech, že ty to začaly využívat. Ale vlastně metodicky jako pořád chceme, aby dělali...spíš se posouvají možnosti těch nástrojů, který se vlastně dají teda využívat, ale ty principy máme ve finále asi pořád stejný, tam si i myslím...ted' úplně nechci vypadat, že jsem jako rigidní jo, ale já si myslím, že ty principy jsou fakt nadčasový, tam si myslím, že...dělala jsem si akorát ted' legraci, že si může každý Kaizen praktikant udělat v rámci umělé inteligence takovýho svého Kaizen mentora, a že vlastně zoptimalizuju sama sebe, ale (*smích*) to zatím říkali, že ne, že se se mnou ještě chtějí vídat, tak je to dobrý. A robota taky ze sebe nechci úplně udělat, takže myslím si, že lidskej prvek tam ještě pořád bude, no.

Kateřina: *Jasně. A jak jsi zmiňovala, že je to primárně v tom Operations, o tom jsme se bavily i spolu, že je tam nějakých asi 250 zpracovatelů, tak proč vlastně nefunguje tento Kaizen program i na těch jednotlivých pobočkách?*

Marie: No hele Kaizen program nefunguje...nebo nefunguje...ten sběr tam probíhá jinak z titulu toho, že vlastně tam je jeden základní rozdíl. A to je to, že třeba v Operations, když máš třeba tým, tak vlastně všichni sedí na jednom místě, na jedné adrese, ten tým se potkává, má nějakých dvanáct lidí a z těchto lidí dělají třeba čtyři stejnou agendu, tak seděj vlastně na jednom místě a domluví se přes stůl, když to řeknu. A prostě pro těch deset lidí je velmi jednoduchý se sladit a odsouhlasit si, jestli tenhle nápad budeme nebo nebudeme realizovat. No a ta pobočková síť má jedno základní to, že těch adres je sto deset, na kterých dělají ti bankéři tu stejnou agendu a ty potřebuješ jako zajistit to, že ten jeden bankéř, který na své pobočce vymyslí nějaký zlepšení, tak aby se ti tam nerozjela právě úplně ta standardizace, tak ty vlastně potřebuješ mít ten princip, že vlastně někdo na jednom místě řekne, že tohle je dobrý nápad a víceméně těm zbývajícím na těch sto devíti adresách řekne, hele dělejte to takhle po novu, za mě to je ok a jo...víš kam mířím, jo?

Kateřina: *Rozumím.*

Marie: Jo, takže ty tam vlastně máš úplně jiný flow a zase jo, když máme takhle ty Kaizen praktikanty, tak ten člověk tam sedí na jedné adrese s tím svým týmem, sbírá to od těch kolegů. Takhle kdybys měla ten Kaizen praktikanty, tak bys jich buď musela mít sto devět, z každé pobočky prostě, a to ještě na těch pobočkách jsou tři různé pozice, takže bys měla mít zástupce ideálně z každé ty pozice krát sto devět. Prostě tohlenc to se tam nechytlo no, ten vzdělávací koncept. My jsme jim jako pomáhali, ony zase jako pobočky, když zvažovaly...respektive začaly s tím ještě dřív hypoteční centra, tak když to zvažovali, tak jsme jako zkoušeli vymyslet nějaký koncept, ale oni se vlastně ve finále rozhodli pro tu variantu bez těch prověřenejších proškolenějších osob.

Kateřina: *Já si třeba myslím, že by tam mohl být i problém, že kdyby dal někdo například na pobočce v Praze nějaký námět a potom se řeklo na všech ostatních, že se to bude dělat, tak zase ti lidi by nemuseli vědět, proč to mají dělat, protože sedí úplně někde jinde a taky by ani nemuseli chtít, no.*

Marie: Hele je to tam jiný, no. Prostě to fungování, ta organizace je jiná, takže ten koncept Kaizen praktikantů, tam to není úplně funkční, ale zase musíš tam zajistit tohlenc to a je to zase

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.



vázaný na ty kapacity toho týmu, no, tady jako v Praze nějakýho metodika, kterej řekne jo jo, za mě je to ok ten nápad, upraví manuál a pak pošle info pro pobočky vážení obchodníci, od nějakýho data to dělejte takhle, no. Třeba ti hypotečníci, ti teda mají tu databázi udělanou trošku jinak, mají to tak, že jeden bankéř napíše ten svůj nápad, ten se tam vypublickuje v té databázi a je tam čtrnáct dní na to, že se na to může někdo podívat z těch ostatních bankéřů na těch sto devíti adresách a dát tam komentář. Prostě vyjádřit se k tomu nápadu, jestli mu to přijde dobrý, blbý, kde jsou úskalí a pak teprve po těch čtrnácti dnech se to překlopí do fronty, který tam vidí ten nápad a případně ty komentáře. Víím, že se tam dávalo do té databáze i nějaký lajky, jestli se to těm ostatním líbí nebo ne, takže to byla i nějaká, když to řeknu, prioritizace pro toho metodika, když měl ten nápad hodně lajků, tak se mu začal věnovat dřív a když míň, tak to prostě mohlo počkat, takže na tomto principu to funguje hypotečníkům, takhle ta databáze jako vyladěná, myslím, že to fakt funguje docela hezky. Ta pobočková síť je za mě taková trošku nešťastná, ale ta logika je tam vlastně stejná jako na těch hypotečních centrech, no.

*Kateřina: A když jsi zmiňovala ty Kaizen praktikanty, kteří působí třeba právě v té Olomouci, tak si sami zvolili, že chtějí mít tuto roli v tom týmu, anebo byli nějak určeni?*

*Marie:* Hele já pevně doufám, že to dělaj, protože chtěj. Jako to zadání...ti manažeři...prostě bylo, že manažer by neměl nikoho do týhle role nutit. Samozřejmě je situace, kdy prostě jako se třeba Kaizen praktikant posunul na team leadera nebo...většinou jsou to ženský, tak odchází na mateřský a tak...tak se tam uvolnila pozice toho Kaizen praktikanta, takže se řešilo, kdo by to měl dělat no a když se někdo jako úplně proaktivně nehlásil, tak je to v módu, že ten manažer teda někoho osloví, někoho, o kom si myslím, že by třeba pro to byl dobrej, no a pak se domlouvaj, jestli by to chtěl dělat nebo ne. Ale nemělo by to tam být opravdu v módu jako push, já jsem se rozhodl, že ty to budeš dělat, tak to dělej, a čekám, že to budeš dělat, tak to ne. Ale myslím si, že to v tomto duchu...jako opravdu nemám takový indicie, když se s těmi lidmi potkávám, jako že by tam byl opravdu někdo za trest, no. To fakt ne, protože to nebude nikdy fungovat. To jde potom poznat, když to tomu člověku opravdu nedává smysl, a tak to je lepší, když to nedělá.

*Kateřina: Jasně. Jako nikdo do toho není tlačenny, jak jsi říkala, ale probíhají nějaké schůzky Kaizen týmů, nebo jsou týmy, které to nepotřebují nebo nedělají? Myslím to, jak jsi třeba říkala, že si ráno v pár minutách řeknou, co mají za problém a nějak to spolu řeší, nějaký brainstorming a tak dále.*

*Marie:* No tak tohle to by jako...hele, to je zase trošku jiná disciplína, ta nesouvisí úplně s Kaizenem, ale zase to, že ta disciplína tady je, tak poměrně zvyšuje jako tu úspěšnost toho Kaizenu, a to jsou takzvaný nástroje manažerský infrastruktury, jo. To je zase disciplína jako pro (smích) manažery...když nastoupí do Business Operations, tak prochází školením, právě těch nástrojů manažerský infrastruktury. Těch nástrojů je asi třináct, abych nelhala...spíš jsou to takový prvky a jedna z věcí, kde jako říkáme, co zvyšuje právě tu efektivitu jako týmům, ne procesu, ale týmu, je, že jsou právě mimo jiný ranní schůzky, měsíční nebo týdenní schůzky týmový, jedna jedničky – zaměstnanec versus manažer, který jsou tedy zaměřeny na nějakou zpětnou vazbu, případně koučink, prostě tyhle ty setkání. No a je samozřejmě na tom manažerovi...já vždycky, když jsem to školila, všichni si mysleli, že co tady Marie bude učit orly lítat, takže když jsme to školili, tak se někteří tvářili...to bylo utrpení, ale vlastně jsme říkali hele, my vám tady vlastně dáváme takový hrábě, takovou lopatu, prostě nástroje, a je to

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

na vás, jestli si budete tu díru hrabat rukama a prostě si myslíte, že vám to vyhovuje, tak jako ok. Musím říct, že velká většina to fakt jako využila...je pravda, že ten korporát, to je zrovna taková B-2 oblast, kde zrovna úplně se to jako nezavedlo. Tam si myslím, že ty ranní schůzky nejsou, přemýšlím...vím, že je má tým KYC na těch...nechci křivdit, my jako jednou za čas děláme takovou revizi, kde si mimo jiný říkáme, že se zúčastníme, ale já vlastně nemůžu potvrdit, jestli...jako jednou za čas se připojíme a nějakou schůzku pro nás připravěj. Doporučuju za nás tyhle schůzky mít, třeba na tom Retail Supportu, tam je opravdu dodržují, třeba u **Jitky Hajské** v Transaction Back Office, tak musím říct, že úplně ukázkový má **Kateřina Pestrá**, ta to opravdu všechno využívá a je to člověk, že kdyby šel někam jinam, tak si všechny tyhle věci veme sebou a bude to uplatňovat na manažerský židli i v jiný společnosti, jo. Ta tomu opravdu dělá krásný promo, a v tom týmu je to strašně vidět, jak to jako hezky funguje, takže když to vrátím zpátky k tvý otázce...ano, je doporučený, že by měly být tyhle ty platformy, ty ranní koordinace nebo alespoň nějaká týdně, když už ne týdně, tak měsíční setkání těch lidí, těch zaměstnanců danýho týmu, aby se prostě pobavili i o těchhle věcech z oblasti zlepšování. My právě taky říkáme, že Kaizen by měli mít povinně jako nováčci, co nastupují na full time.

*Kateřina: Myslím si, že je to fajn, protože je tam právě to, že lidi dělají něco už několik let stejným postupem a nedokáží si ani uvědomit, že by tam třeba byl nějaký prostor pro to zlepšení, tak to může vidět právě třeba ten nováček, že mu tam něco nesedí a proč se něco dělá takhle složitě a tak dále, no.*

Marie: Je to tak no, právě proto vždycky říkáme, že tak nějak musí zakleknout na nováčky Kaizen praktikanti, protože jako ta profesní slepota je...k ní člověk sklouzne strašně rychle.

Kateřina: *A bývají přímo nějaká setkání zaměřená na ten Kaizen?*

Marie: No setkání se tedy dělají v rámci toho Kaizen programu, tak se jednou za kvartál dělá takzvaný steering meeting, kde se udělá...kde se setkávají Kaizen praktikanti jednak s **Tomášem Pospěchem** jako členem představenstva a s B-1 manažerama a prezentuje se jednak ty výsledky toho příslušného kvartálu a jednak se tam dávají ty odměny a v neposlední řadě tam teda vlastně Kaizen praktikanti říkají, tak nějak shrnujou, na čem zrovna pracují, že shrnují, co se jim povedlo a na co se teďka zaměřujou. Takže to je takový setkání spíš pro sdílení výsledků, pak se teda Kaizen praktikanti potkávají vždycky na těch fyzických školeních a pak se dělají jednou až dvakrát do roka výjezdy, který jsou buďto zaměřené tématicky na právě nějakou odbornou exkurzi a nebo je to...třeba jsme byli v Baťově mrakodrapu ve Zlíně jsme se byli...že jsme vlastně měli přednášku o tom, jak zlepšoval Baťa, takže je to vlastně vždycky polopracovně, něco to dává, je to zároveň rozvojová aktivita, protože na to vůbec potřebujeme mít rozpočet v rámci vzdělávání, takže jsou to spíš tyhle výjezdy, kdy samozřejmě část je pracovní a část je takováhle zábavná, právě že to je pro lidi ta odměna. Takže to jsou tyhle setkání, pak jsme...dělali takzvaný inspirativní Kaizen setkání, kde jsme si sdíleli takový jako nápady, který byli přepoužitelný do jiných týmů. Nicméně to jsem se rozhodla, že teď trošičku upravíme, budeme mít takzvanou Kaizen kavárnu, plánuji jednou za čtvrt roku si fakt udělat po obědě, uvařit si k tomu kafe, pokud lidi budou v kanceláři, tak si zarezervovat místnost, to kafe si vypít společně a v rámci tý kavárny Kaizen, tak si sdílet i takový jako věci, když se něco nepovedlo, protože právě to byl ten důvod, že jsem si řekla hele tuhle platformu teďka nemáme, kde by se sdílely i věci, který se nepovedly, že všechno je zalitý...zaměřeno tak nějak na

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

pozitivno, ale že nejlíp se samozřejmě učí z chyb těch druhých, takže jsem...ted'ka bude v březnu první Kaizen kavárna a ta bude taky jako sloužit na tyhle ty setkání a sdílení, co ty lidi trápí. Ale naopak jsem říkala i na ty věci, který můžou být inspirací pro druhý nebo to bude sloužit i pro to, aby lidi dali hlavy dohromady, když třeba v nějakým týmu se snaží něco vymyslet a nějak se dostali do nějaký pasti, tak jako myšlenkový myslím, tak nějaký společný brainstorming, jestli by jim ještě třeba něco ostatní Kaizen praktikanti nepomohli vymyslet a tak.

*Kateřina: Jo, a tys říkala, že byste to měli například po tom obědě, takže nemá tam nikdo problém s tím, že se tím Kaizen přímo zabýváte v té pracovní době?*

*Marie: Tak Kaizen je dělanej...všechny aktivity se dělají v pracovní době, i ty výjezdy jsou v pracovní dny, to je jako součástí.*

*Kateřina: Možná to byla taková blbá otázka, ale už jsem viděla jinde, že se lidé museli scházet třeba ráno před pracovní dobou, protože management to pociťoval asi jako něco navíc.*

*Marie: Ne, tak tady by to mělo být všechno prováděný v pracovní době. To jako v tomhle je dohoda s managementem...jako samozřejmě někdy je problém s tím, že ten běžnej provoz někdy úplně neumožní třeba jako...se tomu věnovat v takovém rozsahu, v jakým by člověk chtěl a bylo by potřeba, ale jako nechceme, aby to dělali lidi ve svém volným čase po večerech, to teda ne.*

*Kateřina: Jasně. Ted' mě možná napadá...ještě na začátku, jak jsi říkala, že jste spolupracovali s tou bankou, tak mě právě i předtím zaujalo, jak jsi měla to školení na Kaizen, že jste se byli podívat přímo i v automobilce, že jo? Že tam se dá lépe vidět, co se stane, když se třeba zastaví výroba, co to může způsobit, že třeba v jiné bance by to nebylo úplně tak okem viditelné, tak mě tak napadá, co jste si z tohoto nejvíce asi odnesli?*

*Marie: Hele, spíš to bylo o tom jako...myslím, že tyhle ty exkurze děláme...za mě je to o tom, že člověk vidí, že to funguje i jinde, jo, že to není něco, co by si tady banka vymyslela, a že jsme takoví jako bílý vrány, je to fakt o tom, že...jako většinou, když tam člověk přijede, tak fakt vidí, že to tam funguje přirozeně, je to fakt spíše o nasání té atmosféry a člověk si odjíždí a říká si já, tady to mají pěkný. Jako některý věci...přemýšlím, jestli z té automobilky, když nám...protože my to většinou máme spojený s nějakou přednáškou jo, když někam přijedem, oni nám teoreticky řeknou, jak to jako funguje, jak to mají nastavený, taky se pochluběj kolik dávej těch odměn (*smích*) a pak nás třeba provedou po tý firmě nebo se projedeme...v tý Toyotě v tom Kolíně se jezdí takovým vláčkem, takže to tam člověk vidí, takže tohle samozřejmě jako...je tam jenom takový ten emoční dojem, že fakt vidíš...ty jo, to fakt jako funguje, to šlape jak hodinky jo, takže úplně tam není, že bych si odvezla nějakou konkrétní inspiraci pro nějaký jeden konkrétní nápad, to si myslím, že úplně asi ne, ale je to opravdu takový ten emoční dojem, že má z toho člověk jako i dobrej pocit jo, když to vidí, že jako něco hezky funguje. No takže asi tak a třeba jsme byli v tý FOSFĚ, což je v Břeclavi, je to...oni to teda neradi slyšej, ale je to vlastně původem chemička a ten pan Bařka to opravdu ted' ale uchopil tak, že dobře, vyráběj pořád žlutej fosfor, ale zároveň ta firma se opravdu rozvíjí ve více oblastech, začali pěstovat takový ty mikrogreens v rámci těch zahrad nový generace pomocí hydro roztoků, pod modrým světlem a tak, takže si s tím hrají, vyrábějí ty ekologický čistící prostředky no a když tam člověk vlastně jde těma prostorama, tak člověk i vidí, že tam*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

mají i ty různé pomůcky typu, já jsem zmiňovala na tom Úvodu do Kaizen, ty SOP, jsou tam takový ty různé návody, že opravdu ta firma třeba i přemýšlí, jak třeba nejvíc usnadnit práci těm nováčkům jo, že třeba když uvidí, že tam je dobrý značení, orientační systém funkční, tak ten člověk se tam nemotá, ví, kde zrovna je, že to je opravdu takový...no, zase si myslím, že je to o emocích, to si podle mě člověk primárně odveze, ale jsou tam i různé typy...třeba ten orientační systém je něco, kde jsme se taky trochu inspirovali, jak třeba trochu vylepšit, protože jako u nás v minulosti na back officu nebyly ani ty cedule na tý chodbě jo, takže člověk, když tam přijel tak nevěděl, jestli jít doprava doleva, když jdu tam cedule SEMM, čerpačů a podobně, takže už jen ta mapička u dveří, který mám otevřít je super za mě, takže (*smích*)...takže i takový drobnosti člověku zpříjemní život, no.

Kateřina: *Jojo, jen mě to zajímalo, protože podle mě je pravda, že si z tohoto něco odneseš spíš emočně, protože my jsme právě taky měli na konci listopadu možnost se podívat takto do výroby a bylo to hodně zajímavé, jak to tam funguje.*

Marie: Jojo, a nebudu lhát jo, byli lidi, kteří odjížděli z Toyoty a říkali, hele já jsem rád za tu svoji práci jo. Ale je to trochu i o tomhle tom jo, že fakt vidíte, jaký to je makat rukama, a přestože to prostředí tam je taky velmi pěkný tak to...hele, já bych to asi fakt dělat nechtěl, já jsem rád, že jedu zpátky do své kanceláře.

Kateřina: *To je pravda, to by se člověka kolikrát nenapadlo, co se tam všechno musí dělat, no.*

Marie: Přesně tak, no.

Kateřina: *Ještě bych se tě zeptala, ty jsi právě zmiňovala i na tom Úvodu do Kaizen ty druhy plýtvání, že je to vlastně jedno z takových nejdůležitější věcí v tom lean managementu, tak opravdu se zaměřujete na všechny, nebo jsou některé, které třeba upřednostňujete?*

Marie: Hele, já bych to nenazvala upřednostňujem jo, prostě plýtvání je plýtvání ve všech osmi druzích, nemělo by být v procesu žádné plýtvání. Já spíš...a myslím, že jsem to říkala i na tom Úvodu do Kaizen, tam je hrozný rozdíl v tom, když si to představíš jako koláč, kterej má těch osm dílků, tak ten koláč...ty dílky budou jinak velký, když budeš v tý automobilce a jinak samozřejmě vypadají jinak v nevýrobní oblasti typu banka, jo, protože samozřejmě, když si vezmeš...my žádný materiál, zásoby nemáme jo, to je takový to, když budeš mít výrobu, tak tam musíš setsakra přemýšlet o tom, kolik toho materiálu si objednej, protože se jim v tom budou minimálně vázat peníze a to nelikvidní kapitál, který když prostě půjdou do banky a budou si chtít půjčit prachy, tak to uviděj, tak jako jim nikdo na to nic nepůjčí jo, to je takovej ten ekonomický pohled. Banka jako taková zásoby skoro žádný nemá, myslím, že se o nich ani pořádně mluvit nedá, to, co můžeme říct, a co nás třeba může trápit je práce s daty. Že člověk ukládá hromadu věcí někam, protože má pocit, že to je...my teda doma říkáme chleba to nežere, tak já si ten soubor ještě uložit a támhle ten si uložím a tak dále a už vlastně nepřemýšlí o tom, že ono to vlastně někde zabírá nějaký bajty na nějakým disku a někde v nějakých datových skladech a podobně jo, takže třeba si myslím, že zásoby nás úplně netrápěj, minimálně jako se na ně nezaměřujeme nebo jako těch nápadů, který by řešily nějaký přebytný zásoby, tak za ty roky moc nebylo jo. To, co si zase myslím, že třeba u nás v bance je jako poměrně...zastoupený hodně je to plýtvání z titulu čekání. Jo, to jsou ty předávky prostě dlouhý, kdy to někde jako čeká ve frontě. On ten úkon jako takovej trvá deset minut, ale pak to dva dny někde leží někomu ve frontě. A vlastně jako i ten lean management říká, že primárně

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

my bychom se měli snažit zlepšovat ty procesy z pohledu zákazníka, jo. Což je jako super, když já si tady vymyslím nějaký zlepšení, který mi prostě tu moji činnost zrychlí o dvě minuty, z deseti třeba na osm, ale toho si zákazník nevšimne. Jo jako je to super, bance to něco ušetří, my za to samozřejmě chválíme taky, ale nejzajímavější z tohohle pohledu jsou ty nápady, kdy my třeba odstraníme nějakou předávku, vlastně tím odbouráš třeba dva dny čekání ve frontě jo, to jsou za mě hezký věci, když se jako objeví, zároveň i jako musím říct, že jsem moc ráda, když se jim podaří i vymyslet nějaký takový nápady, který jsou z ranku předcházení chybám, protože samozřejmě když se stane chyba v bance, tak se prostě může stát, že pošleš peníze úplně někam jinam nebo mnohem víc a podobě, to prostě může být strašně drahý, takže nápady z téhle oblasti eliminace rizik jsou taky skvělý, nebo skvělý...určitě jsou jako důležitý a já trošičku jako bojuju a vždycky říkám Kaizen praktikantům, ono to možná trošičku souvisí i s těma zásobama, ale tohle je spíše ta nadprodukce, že já mnohdy...vidím to v těch týmech, že oni nemají problém si zase vyrobit další excelovskou tabulku, tak já si budu do excelovské tabulky zapisovat tohle jo, a že jim to v něčem jako pomůže a já vždycky říkám panebože jako...co ti to ušetří. Protože když se zamyslíš nad tím, že do té tabulky něco píšeš, ok, pak když něco potřebuješ, tak to v té tabulce najdeš, ale kolik tě stojí to plnění té tabulky versus to, když pak potřebuješ něco dohledat jo. Takže to jsou pak takový diskuze, že mám pocit, že některý ty věci opravdu jako lidi nevnímají jakože to něco stojí, že přece se to tam vejde, na tom disku to může být a tak, takže právě nemají spíš problém vyrábět něco navíc, protože vlastně tím, že nespotebovávají žádný materiál jo...jako v té automobilce by ti nedovolili vyrobit si něco navíc jo, tam prostě jedeš v tom módu, máš přidělený materiál a z toho to zpracuješ, ale v té výrobní oblasti mi občas přijde, že narážíme na tohle to, že to jako nevidíme, tak některý to plejtvání nás láká zase víc. Ale jako nemyslím si, že bych řekla, že jsem na nějaký vyloženě zaměřuju. Ano, měli jsme dřív třeba právě tu akci, že jsme se snažili být paper less jo, tak to je vyloženě odbourání toho plejtvání toho papíru, té nadprodukce, těch zbytečnějších tisků a toho plýtvání pohybem, aby se zbytečně nechodilo k té tiskárně, no. Takže třeba takový nárazový akce, ale jako nějaký kampaně na jednotlivé druhy plýtvání neděláme.

Kateřina: *Rozumím, a napadá tě třeba něco velkého, co se podařilo v bance zrealizovat?*

Marie: Hele, velkého...

Kateřina: *Něco, co třeba potom pomohlo k nějaké opravdu zásadní změně nebo zásadnímu zlepšení.*

Marie: Hele za mě jako (*smích*) jeden z nejkouzelnějších nápadů byl, to jsem taky říkala na tom Úvodu do Kaizen, to bylo s těma podpisama, s těma skenama. Jako to je už strašně fousatej nápad, kterej si nemyslím, že by měl být někde zvláště v diplomce v roce (*smích*) 2024, jo. Ale, no...to samozřejmě bylo takhle kouzelný, že se to opravdu dalo použít napříč všema těma týmama, který vlastně nějakou tu dokumentaci takhle posílají klientům. To bylo jako za mě super nápad a jako kouzlo bylo v té univerzálnosti...prostě v tom, že se to dalo předávat. Takhle z hlavy...já jsem na to koukala, jako já nechci ani vypíchnout, hele jako když budeš chtít, tak si to támhle vyfiltruješ z té databáze, ale jako popravdě bych asi nechtěla, abys v té diplomce asi měla konkrétní ten...

Kateřina: *Jasně, mě jen spíš zajímalo, jestli máš třeba něco, co ti přišlo takové klíčové.*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

Marie: Ne, za mě jsou...za mě jsem strašně ráda, když se opravdu udělají zlepšení typu, že já to zbytečně dělám taky, protože na vedlejším oddělení jsem zjistila, že...protože jsme si sedli s Kaizen praktikantem a zjistili jsme, že vlastně tuhle činnost dělají oni a my ji děláme taky, protože jsme do teďka nevěděli, že oni jí dělají...víš, takový to utřepání kompetencí, kdo co dělá. Prostě za mě nejlepší takový ty zlepšení typu...já to dělat nemusím (*smích*), tak to přestávám dělat. Víš, že opravdu zjistíš jako my to vlastně děláme zbytečně, tak to jsou takový kouzelný nápady, který přináší fakt velký úspory no a jakýkoliv...to odbourání tisku už se moc neobjevuje, teď mám fakt jako radost z toho, když vidím, že ty lidi si opravdu usnadňují práci s využíváním různých možností těch technologií, tak to je taky takový, že člověk...já se na to fakt koukám trošku...já jako fakt, tam jsou dva pohledy, že jo, který jako proč ten Kaizen děláš. Jeden je samozřejmě ten úhel pohledu, který zajímá ten management, že to prostě šetří jo, přináší to úspory nákladů, samozřejmě i těch kapacit, což jsou teda přeneseně taky prachy, ale přináší to FTI, tak to teda zajímá ten nejvyšší management, a to je to, co je reportovaný do toho jo...do Vídně. Ale ten druhý pilíř, kterej...nebo to, co ještě sledujeme v rámci těch dashboardů je, že my vlastně sledujeme zapojení lidí...jako by kolik procent lidí z týmu přineslo alespoň jeden nápad a kolik minikaizenů nebo těch NVA analýz takových těch workshopů prostě ti Kaizen praktikanti v tom svém týmu udělali. Na to máj cíl, kdy my říkáme, že by se tam měly udělat minimálně čtyři tyhle workshopy nebo ty NVA analýzy nebo ten minikaizen workshop a zapojení týmu říkáme, že by mělo být alespoň padesát procent jo, což znamená, že každé druhé, alespoň polovina lidí v týmu přinesla alespoň jeden nápad. A já se přiznám, že pro mě, jako pro člověka, kterej ten Kaizen jako provozuje a tak nějak ho jako udržuje...pro mě je důležitější to druhé...to, že jako opravdu vidím, že to zapojení těch lidí je víc než půlka a teď, abych nekecala, to bylo přes padesát osm, ono to záleží, co jsme do toho započítali, pokud bychom tam započítali i ty...roboty a ty business needy, tak by to zapojení lidí bylo snad pět a sedmdesát procent, když bysme vzali čistě ty Kaizeny, tak to bylo nějakých padesát osm procent. Takže za mě je skvělý, že se ti lidi zapojují, že fakt...chci věřit, že to jsou ty nápady, že to není nějaký manažerský úpravy, že támhle ještě Pepík sice nepřines nápad, ale já nápad mám, tak ho napíšu na Pepíka, to by se samozřejmě dalo šidit, ale myslím si, že v tomhle směru jako...chci tomu věřit, že to tak je, že prostě ty lidi přináší ty nápady, že ti Kaizen praktikanti dělají ty workshopy, takže pro mě je spíš důležitá ta aktivita z tohohle toho pohledu, že tomhle já říkám ta Kaizen kultura.

Kateřina: *Chápu. Vidím, že už nám zbývá jen chvílka, tak bych se tě zeptala takhle na závěr; jaký máš vlastně celkově pohled na ten Kaizen, jestli ti přijde užitečný, jestli by to měla dělat každá firma, nebo co si o tom tak celkově myslíš?*

Marie: No hele, kdybych to neviděla jako užitečný, tak to nedělám osm let jo, ale (*smích*), ne ale tak samozřejmě to vidím jako užitečný, je super, že je ta příležitost...že je tam prostě nastavený systém, kterej dává lidem příležitost přemýšlet o své práci a být za ní nějakým způsobem odměněn. To si myslím, že je dobrý mít prostě v každé společnosti, ať už je to firma o dvaceti zaměstnancích a samozřejmě, když jsou to takhle malé firmičky, tak je to jiný než když prostě firma o dvou tisících zaměstnancích, ale myslím si, že by měl o tom vždycky každý přemýšlet, no. To je pak špatný, že když někdo sklouzne do toho módu, že já o své práci nepřemýšlím, dělám to tady...to už si pak myslím, že je to opravdu o tom být nahrazený robotem. No, tak to už se pak člověk nemůže divit. Protože ta přidaná hodnota právě toho je, že robot o své práci jako standartně nepřemýšlí. Teď tedy myslím ne uměloú inteligenci, ale

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

vyloženě robota, a hlavně je rozdíl mezi klasickým člověkem a robotem no, že člověk by vlastně měl o svy práci přemýšlet a případně jí zlepšovat. Robot dělá to, co dostane příkaz a nemá ambice o ní přemýšlet, protože tak není nastavenej.

Kateřina: *Jasně, rozumím. Mně by to asi zatím takhle stačilo, moc ti děkuji že sis na mě udělala čas a případně kdybych se potřebovala ještě na něco doptat, tak mohla bych se ti ještě ozvat?*

Marie: Jo, určitě, něco tam když tak dej do kalendáře.

Kateřina: *Jo, anebo bych ti i napsala, kdyby to byla jen nějaká drobnost, tak bych se ozvala.*

Marie: Jo, v pohodě, tak jo, tak jsme domluvený.

Kateřina: *Tak jo, tak ti zatím děkuji, měj se hezky, ahoj.*

Marie: Ahoj.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

## Rozhovor 29.2.2024 – Komerční banka

Respondent Daniel je nositelem metody Lean Six Sigma pro celou banku, program neustálého zlepšování má na starosti společně s kolegyní, která jej vede pro back office. V této bance nepovažují Kaizen a neustálé zlepšování za jednotné názvy, tudíž jsou v rozhovoru používány spíše obecné názvy lean management či kontinuální zlepšování. Respondent považuje Kaizen za jeden z nástrojů lean managementu. Dle něj tento nástroj slouží často pro rychlé opravy procesu, které zpravidla proběhnou do čtrnácti dní. Identifikují se slabá místa procesu a ze setkání se již odchází s plánem implementace.

Kateřina: *Já bych Vám chtěla ještě jednou poděkovat, že jste si na mě našel čas, že jste se se mnou sešel, abyste mi tedy řekl víc o tom, jak to u Vás funguje. Už jsme se samozřejmě viděli před téměř rokem a mám poznámky, ale chtěla jsem se sejít i takto, aby byly informace celistvé, a abych něco nepopletla.*

Daniel: Jasně.

Kateřina: *A než bychom začali tedy s konkrétními otázkami, tak bych Vás poprosila, jestli byste mi mohl říct alespoň nějak ve zkratce něco o Vás, jaký máte vlastně vy podíl na tom neustálém zlepšování v bance a co tam vlastně děláte, co je Vaším úkolem?*

Daniel: Tak obecně vlastně máme na starosti takzvané kompetenční centrum Lean Six Sigma a používáme tuhle metodologii nebo tyhle nástroje na zlepšování procesu. Jsou to jakoby...jak to říct...různý typy, jo, my vždycky analyzujeme podle toho požadavku sponzora většinou a vlastníka procesu, co se tam má stát, tak vlastně podle toho vybíráme ty nástroje a rozsah ty analýzy. Nicméně jdeme vždycky tou klasikou cestou, že si to nadefinujeme, změříme, zanalyzujeme a pak hledáme řešení. Samozřejmě když jsou řešení, který nepotřebujou nějaký vývoj, tak je to lepší, ale máme ještě oddělení robotiky, který nám pomáhá zvládat nějaký manuální přepisování a tak dále. Teď začínáme i s umělou inteligencí, jestli některý ty věci, který do teďka robot neuměl, nebo nám to neumožní nějak rozsáhleji zaměřit a třeba i využít. A asi v roce 2019 myslím jsme byli požádáni abysme připravili metodologii...nebo zpracovali lean management pro Komerční banku, pro jedno oddělení velký, back officový, konkrétně se to jmenovalo Transaction and Payment Services, a tam jsme vlastně byli požádáni, abychom připravili nějaký postup, jak by se to tam mohlo implementovat. Smyslem bylo to, že v té době se ty týmy měnily a dřív byly na jednom místě, v rámci toho vznikaly týmy, který byly cross republika, takže vedoucí byl třeba ve Frýdku-Místku, ale měl lidi i v Plzni. To znamená, potřeboval tam mít interakce. Takže ve spolupráci z kolegy z Francie, kde vlastně byli na lean management velcí odborníci, tak jsme s nima...nějak to prošli, získali materiály, který si upravili pro Čechy, aji pro to naše prostředí. Francouzi byli zvyklí trochu víc školit, my jsme šli spíš tou cestou, že ubereme, aby té teorie bylo co nejmíň, ale abysme šli do praxe. Takže to byl takový první požadavek a vznikl z toho lean management, který používáme, který má vlastně tři hlavní části. První část je vlastně nastavení nějakých pravidelných stand upů

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.



a schůzek v rámci kterých se řeší priority, informace, ale řeší se i...třeba nějaké drobné problémy, popřípadě když je to něco většího, tak je cílem, aby to pokračovalo dál, třeba do dalšího oddělení, a není to v silách těch lidí to zpracovat, takže my to pak zpracováváme, popřípadě zanalyzujeme nebo...propojíme i s bankou jo, ono ti lidi na těch back officech úplně ne vždycky vědí, na kom ta práce je...je úkolem hledat někoho po bance, kdo to má na starosti a zařizovat. Takže to je vlastně první část, když vzniknou po týchle implementaci takzvané pravidelné schůzky, stand upy. Ty nám běží přímo tady v tom back officu asi na sedmdesáti týmech, denně se asi deset až patnáct minut ten tým schází a stanovuje si prioritu na ten den a popřípadě řeší věci, který je potřeba. Další část je zaměřena na...na takzvaný strukturovaný řešení problému, kde vlastně chceme, aby...nebo původně jsme chtěli, aby byli workshopy, popřípadě tady ty Kaizeny, co jsme se bavili, na tý ideje, který je napadnou, popřípadě věci, který v procesu chtějí zlepšit, tak aby oni vedli ty workshopy a zlepšovali. Nicméně to jsme zjistili, že není úplně v silách těch lidí, v těch kapacitách, takže tady jsme spíš šli do té myšlenky, že jsme je naučili ten problém popisovat, naučili jsme ho alespoň trochu zanalyzovat a nějaký i...plán implementace, aby tam byly i nějaký termíny, takový jako hlavní body, když se má něco jako realizovat a stát. Nicméně jim s tím zase hodně pomáháme, takže když oni s něčím přijdou, tak my chceme, aby nám to popsali, máme dvě kategorie, jedna kategorie je takzvaný best practise, to znamená, že to je nápad, který pomůže, ale velmi těžko jde vyčíslit nebo tam není žádný dopad, pouze jim to jako něco zpříjemnilo, tak tomu říkáme best practise, na to je velmi jednoduchý popis, asi jenom tři otázky, který odpoví. A pak máme popis problému, kde chceme slyšet jako...co je za problém, co je za chybu, co jim to způsobuje, koho se to týká a velmi důležitá část je tam, jak...jaký je dopad toho problému. To znamená, že třeba, já nevím...musíme toho procesovat dvě stě položek denně a trvá nám jednu minutu jedna. Jo, chceme to opravdu vyčíslení, je to důležitý, protože já, když pak chci v bance něco prosadit a dát něčemu prioritu, tak právě tady to nacenění nebo jak tomu říkat...ohodnocení toho problému je velmi důležitý, protože já řeknu tady ten problém znamená jeden člověk na tom musí pracovat nonstop, aby třeba vyřešil tohle. Takže to nám popisují ty jednotlivý...myšlenky nebo problémy jim můžeme říkat. Když si samozřejmě neví rady, tak my to s nima procházíme a tak dál. V rámci tady toho jsme i zavedli, že...nebo původně jsme měli takzvanou gamifikaci, kde oni mohli za všechny aktivity, který my jsme nadefinovali v rámci toho lean managementu, získávat nějaké body a získávat určité levely. Po půl roce se to vyhodnotilo a každý ten level znamenal pro ně nějakou odměnu. Nicméně to jsme mohli dělat, protože byl odměňovací systém, byly body do cafeterie, že jo, ale teďka se změnil zákon, takže už to ani nejde úplně využívat, takže teď jsme spíš nastoupili na tu myšlenku, že jednou dvakrát ročně se jim ozveme, posbíráme nápady, některý ony jsou malý, už mají řešení a s některýma jim pomůžeme, popřípadě, když je nutný, tak se na to třeba jdeme i podívat jo, tak jak jsme zvyklí, zmapujeme, změříme a snažíme se jim pomoci, jak to implementovat. Ten dopad je docela zajímavý, protože...i když to vlastně přichází od řadových zaměstnanců, tak ten dopad...pokud to vezmu na to portfolio těch všech lidí jo, kteří jsou v tom zapojeni, což je asi sedm set, tak se pohybuje, že ten dopad je někde mezi jedním a dvěma procenty zvýšení produktivity jo, což znamená, že to je hodně zajímavý číslo na to, že v uvozovkách tam není s tím až tolik práce, spousta tý práce udělají ty lidi, ví, co se má implementovat a popřípadě už to nějak předpřipraví, takže pro nás už je to jenom buď dotáhnout nebo už je to hotové jo, takže to je pro nás hodně zajímavý. Třeba na podzim jsme dělali teďka sběr těchle nápadů a z těch sedmi set lidí jsme měli asi třicet devět nápadů jo a pro představu...asi třicet dva už jich je

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

vyřešeno. Samozřejmě jsou některý, se kterými nemůžeme nic udělat, minimálně je nutná zpětná vazba, nemůžeme s tím něco udělat, protože třeba banka teď prochází změnou, že jo, vzniká nová banka, digitální, tak když je to i v rámci toho, tak my už do toho...nebo ta nová digitální banka to bude měnit, tak my už do toho nešaháme, jo, ony by na to ani nebyly ty zdroje. Ale většina nápadů dopadne, takže i ten dopad je zajímavější. Každý nápad je zaznamenán, každý nápad je vyčíslen jeho dopad, je tam zaznamenán stav jo, tomu říkáme takzvaný KPI. Máme na to tabulku, takže vlastně co nápad, to řádek, a protože teď ty banky a možná i jiné společnosti se zaměřují na to ESG, tam my vlastně měříme i dopad na CO2. Jo, to znamená, jestli ta změna měla nějaký dopad třeba na, já nevím, že se z procesu odstranily papíry nebo jsme...my někdy ještě svážíme do archivu, tak že se třeba nemusí tolikrát jezdit a tak dále. Takže to jsou věci, který my taky zaznamenáváme a pak už jsme na konci roku schopni udělat jakýkoliv přehled, že...počet nápadů, z jakýho oddělení, všechno je zaznamenáno. Za mě je to hodně důležitý. Když jsme s tím programem začínali, tak jsem říkal já budu každý ten nápad zapisovat, někdy se ti manažeři nebo vedoucí divili, ale pak byli vždycky mile překvapeni na konci roku, když se jim udělal nějaký přehled, kolik toho udělali a tak dále, spousta z nich to použilo i u svého (*smích*) hodnocení, takže ten benefit viděli. A hlavně když se kdokoli cokoli zeptá, tak my u každého nápadu máme i ten výpočet. Jo, tak když já řeknu...ta úspora je třeba 0,3 FTE, tak tam mám i jak jsem to vypočítal. To znamená, kolik bylo těch položek, jak jsme počítali tu položku, kolik jsme brali to zlepšení času, proč třeba i jo, takže to tam je všechno spočítáno, takže i kdyby třeba...i když třeba tohle audit nechodí, ale kdyby to třeba někdo chtěl zauditovat, tak je tam velmi přesný přehled těch nápadů za těch...ted' už asi pět let, pátý rok to poběží, a už je tam opravdu desítky ne-li stovky, takže to je dobrý. No a tohle vlastně ta druhá část zaměřená na ty nápady na to zlepšování jo a třetí část je zaměřena...my tomu říkáme matice znalostí, nicméně je to nějaká revize hlavních znalostí v rámci toho týmu. Mám na to takovou matici úplně jednoduchou v Excelu, kde vlastně se napíší hlavní činnosti, co by vlastně ten člověk měl umět. Ten člověk se ohodnotí, to ohodnocení se taky hodně zjednodušilo. A takhle se vlastně každý ohodnotí zaměstnanec, ohodnotí ho i manažer a dá tam cíl pro tu aktivitu, takže jestli on potřebuje se to doškolit nebo ne. Smyslem toho je, aby manažer měl přehled, jestli má dostatečnou senioritu v tom týmu, jestli nepotřebuje nějakou pozici třeba ještě posunout, aby třeba náhodou když jsou dovolené, nemoci, tak aby byla zajištěna ta kontinuita. A samozřejmě v týmech, který jsou tady dýl a běží to, tak to asi není úplně potřeba, ale může to pak sloužit jako nástroj, že když přijdou třeba noví zaměstnanci nebo se vymění...vím, že nám tady vznikal nový tým, tak tři lidi třeba odešli do toho týmu, tak najednou on musel nabrat tři nováčky, tak se mu to hodilo, protože vlastně už to měl takhle předpřipravený. Nesuplujeme vůbec tady tím nějakou roli HR a tak dále, spíš jsme to dali jako že to je nástroj pro toho manažera a pro toho team leadera, aby...pokud chce, aby to využil. Takže tohle to, ty tři věci – stand upy, strukturované řešení problému a nějaká matice znalostí no a až je to nějak jakoby deployováno nebo jak to říct (*smích*) česky...když je to implementováno kompletně tyhle tři věci, tak už to jede vlastně samo. To znamená stand upy si jedou, řeší si...když je něco potřeba, tak se ozvou, sběr myšlenek...můžou přicházet v průběhu roku, ale metodicky dvakrát ročně třeba vyprovokujem trochu, abychom jim to připomněli, protože asi člověk hnedka běžně nemyslí na to a to třetí...to jsme jim spíše dali nástroj, jestli to chtějí využít třeba před ročním hodnocením, aby řekli, v čem se má ten člověk třeba ještě zaškolit, protože někdy i smyslem týhle té matice znalostí je, aby se třeba i školili mezi sebou jo, takže...to je kvůli tomu no. Takže vlastně takhle to funguje. V době covidu

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

vznikla potřeba to ještě jakoby...víc týmů do toho zatáhnout. To znamená, že my nemáme plnou implementaci pro všechny týmy, ale máme asi pro třetinu, protože tam byl zájem manažerů, aby tím prošli. Nicméně jak začal covid, tak byl zájem, aby všichni měli minimálně ty stand upy, aby o sobě ty týmy věděly jo, aby když jsou přes republiku, že jo...najednou všichni jsme byli online, nevěděl nikdo, kdo kde je...nebo jako co má dělat jo, nebyl tam kontakt, stávalo se, že ty týmy se třeba čtrnáct dní vůbec neslyšely, protože to neměly vůbec nastavený. Ty, co jsme už měli v těch stand upech, tak to v pohodě, ty začali volat jo, věděli máme to ráno, tak si zavoláme, ale ten zbytek to úplně neměl, tak jsme udělali zase takovou...zrychlenou část, že jsme je hodně připravili na ty stand upy...no a tak jsme udělali takovou...nechci říct rychlokurz, ale...prostě jsme tu část stand upů zpracovali, aby byli rychle schopni reagovat a scházet se. To znamenám že jsme je rychle vyškolili a připravili jsme jim takovou jakoby velmi stručnou metodiku, kde jsme jim rychle shrnuli, jak by ten stand up měl vypadat, jaký má parametry, čeho by se měl týkat, kdo se má účastnit, v jakým módu má běžet a pak jsme jim udělali ještě takovou...vlastně jsme si jakoby pohráli s těma slovy, nazvali jsme to PUNNK a vlastně tam jsme měli teda...vlastně se to skládalo z toho, že tam byly ty priority, úkoly, novinky, nepřítomnost a nakonec kolečko, aby každý měl možnost cokoliv říct k tomu týmu jo a nebo dostal slovo. Tohle funguje v pohodě, když je těch deset až patnáct lidí, u týmů, který jsou větší...někdy máme týmy větší na ty stand upy, tak tam jsme zavedli, že oni když jsou...někdy to třeba dělají dva vedoucí dohromady, takže jeden třeba řešil ty věci, co jsou potřeba odpovědět a jeden řešil ten stand up a nebo jsme zavedli, že v těch velkých týmech buď byli na lokacích, tak tam ta lokace se hlásila jako sama jedna, že odpovídala a nebo jak je tady v Teamsech ruka, tak se každý přihlásil, kdo chtěl něco říct, aby měl tu možnost. Takže ti lidi si postupně naposílali a naučili se na to, takže takhle jsme trochu dělali tenhle...tyhle změny, ale přicházelo to jakoby s provozem, tak jak přicházely ty týmy, jak byly jiný, tak my jsme na to museli reagovat. Stejně tak to teďka máme implementováno...implementujeme, doděláváme na korporátech, což je úplně jiný business než ten klasickéj back office, že máme i obchodníky, tak tam ty stand upy máme taky, ale máme je dva až třikrát týdně jenom jo, protože oni jsou hodně v terénu, samozřejmě využívají třeba Teamsy přes mobil a tak dále, nicméně tam je ten mód trochu jinej jo, když to řeknu hodně zjednodušeně, v back officu ti lidi ráno přijdou na sedmou a odejdou odpoledne jo a konec. Tihle obchodníci někdy začínají v sedm, někdy v devět, někdy v deset, záleží...někdy jedou za klientem, takže tam jsme to museli ty stand upy nastavit i jinak, někteří mají brzo ráno, třeba v sedm v osm a druhej mají třeba odpoledne, jo v týdnu, takže tam jsme to trochu jakoby uzpůsobili, ale zase to přinesla ta praxe a právě co je na tom to...parádní nebo tohle co oceňujem hodně, tak je ta flexibilita i ty týmy. My necháváme ten prostor, ať to je podle nich, my jim dáme nějaký typy, zaměření, co by tam mělo zaznít, nějakou strukturu, ale vlastně je už pak nenutíme, aby to bylo všechno stejný. Nicméně myslím, že i ti korporátníci na to nebyli úplně zvyklí, myslím, že tam byl hodně důležitý ten change management, tak si zvykli, že když to mají v pondělí nebo v úterý, tak že tam ten vedoucí je, že tam proberou svý věci, pak to mají třeba i ve čtvrtek, někteří to mají v pátek, takže tam proberou zase něco, popřípadě si tam pozvou člověka, kterej má třeba něco říkat o investicích nebo o nějakých novinkách, tak oni už nemusí hledat termín a vlastně ho dají na ten, takže to je tohle. Taky jsme tam s nima dělali workshopy na to zlepšování, tam to děláme trochu jinou metodou, kde já vlastně...jako podobnou, ale nečekáme, že to tam pojede až nějak extrémně kontinuálně, nicméně já s nima udělám třeba workshop, posbírám nápady a takhle jsme to rozprostřeli do celýho roku, děláme s nima takzvané mind set workshopy a ještě vlastně speed

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

boat, což je vlastně nástroj, kde sbíráme nějaký věci, který někam směřují, co je trápí, ale co třeba i funguje a z toho pak vybereme ty hlavní témata, se kterými jim můžeme pomoci, takže tam se nám taky daří jako postupně a myslím že to, jak se podaří i vlastně tolik věcí udělat, tak vlastně velmi důležitá je zpětná vazba, co se s tím stalo a taky oni trošku podle mě mění ten názor na to a víc se tam do toho jako i zapojují, takže to si myslím, že je důležitý. A podařily se nám i nějaký větší věci a z některých vznikly i projekty, že jsme třeba museli robotizovat celý proces KYC nebo alespoň jeho část, což jim taky pomohlo nějak, takže oni pak najednou vidí, že to funguje, že to samozřejmě není hned, ale že ten problém nejde jen jakoby říct svému vedoucímu, ale musí se třeba i zanalyzovat, musí se pro to něco udělat, aby se to stalo jo, že to...já vždycky říkám...když mě bolí zub, tak taky pro to něco udělám, neudělám jenom to, že zubařovi zavolám, že mě bolí zub a je hotovo jo, to nefunguje, takže tak, nějaký stručný úvod.

*Kateřina: Jojo, vy jste mi tak hezky právě našel ty témata, takže bych se Vás zeptala možná tak podrobněji teďkom na některá. Vy jste vlastně hned na začátku zmínil, že jak se to u Vás zavádělo, že jste tedy byli požádáni, aby se to zavedlo i u Vás, takže to byl nějaký požadavek té mateřské společnosti, pokud tomu správně rozumím?*

Daniel: Ne ne, byl to požadavek toho manažera toho Transaction Payment Services.

*Kateřina: Aha, takže on viděl, že to nějak funguje v té Francii a chtěl to zavést i u Vás?*

Daniel: Ano, ano...byla to konkrétně ředitelka, a ta to viděla. Viděla to ve Francii, viděla to i v jiných zemích a viděla, že to funguje, že to má jako efekt velké, tak řekla ano, já to tady chci taky, protože víme, že to vychází z těch lean nástrojů jo, protože jsme to dělali, tak pro nás to nebylo jako až tak nějak složitý, spíš jenom si říct, jak by to asi mělo vypadat a pak to naplnit, takže ona si vlastně řekla ten požadavek a druhý požadavek byl, že to nechce dělat...že se objednej konzultanti a naimplementuje se to. Ona chtěla, aby to bylo...abysme trošku to prostředí znali, abychom i ty lidi více pochopili a brali ohledy i třeba na ty regiony a tak dále no, protože ono...ono to docela trvá, my to tak postupně implementujeme, je to i podle toho, že dřív jsme se na to samozřejmě vrhli a do těch hlavních míst jsme to implementovali rychle, ale teď už to děláme i tak v uvozovkách v mezičase, protože i podle toho, jak je požadováno, stand upy už všichni mají, takže to je v pohodě, nápady nám nosí a my si tam třeba ještě ty týmy doškoluje a tak dále jo, ale jako máme...jako náš tým má jiný priority, projekty dodávat, a tohle děláme v rámci toho a je to velmi dobrý doplnění, protože i někdy se může stát, že ten procesní expert čeká třeba na data nebo nemůže dneska dělat každý den od rána do večera všechno jako na tom projektu, protože někdy musí čekat na schválení a tak dále, tak právě nám tady z toho kontinuálního zlepšování padají nápady a my v mezičase na nich pracujeme. Takže to jakoby hezky vyplňuje nebo doplňuje i ty projekty jako takový. Takže tam byl ten požadavek té ředitelky, že to chce takhle, že to chce, aby to bylo, jak jsme my zvyklí v našem prostředí, aby to nebyli konzultanti, protože původně vím, že nám to nabízeli, že prostě se přijde...já nevím, kolik lidí, proškolí to a pojedou to, jo. Ale já, abych pravdu řekl, kdybych ty lidi jenom vyškolil na to...i klidně pět dní bych jim to školil, tak si myslím, že by se to nedělo. Mám tam ještě vlastně kolegyni...já jsem jakoby nositelem té metodologie jo, popřípadě pomůžu s těma nápadama s implementací a tak dál, ale máme tam kolegyni, která má tenhle program na starosti. Je jedna jediná na sedm set lidí, ale ona jednou za čas i navštívuje ty stand upy, je s nima v kontaktu, dává i tu zpětnou vazbu, takže vlastně ona tam je pořád s nima, a to je strašně důležitý. Kdybysme to nechali spát a řekli tak teď už to umíte a dělejte

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

to, tak by se to nedělo, já myslím, že by to do půl roku...ani ne, to by skončilo prostě. Protože ty lidi jako takoví, oni neví, co mají úplně dělat a...to je za první a za druhý...nebo jak to vlastně provést, ono dokud to nezkusím, tak vlastně nevím, jo. A za druhé oni mají úplně jiný priority než myslet na to, abych já tady šel ten nápad a tohle. Oni ani nemají potřebu jo, my jsme je vlastně museli naučit, že když jim to vadí, tak s tím něco udělejte a myslím, že třeba právě v tom back officu to tak máme, že oni řeknou už ví kam, ví, že to musí trochu popsat a ví, kam se ozvat jo. Nemáme to nějak extrémně formalizovaný, že by nám to vyplňovali do nějaký databáze, ne. Prostě úplně jednoduše ví naše jména, kam mají napsat i tu kolegyni a prostě to dají do mailu. Případně oni tam mají ještě procesní oddělení a metodický, který zajišťuje tady ty novinky, regulační věci, aby se implementovaly a dělaly, aby se na ně nezapomnělo. Ale i když jsou jako kontaktovaní oni a je to spíše k nám to patří, tak zase kontaktují, jo. Takže my to máme takhle provázaný a tím pádem za mě ta jednoduchost a...je jako úplně úžasná.

*Kateřina: Vy jste mi zmiňoval, že to je vlastně na té dobrovolné bázi, že kdyby to oni chtěli v tom svém týmu zavést, že se tam právě budou zabývat kontinuálním zlepšováním, tak se tedy ozvou Vám nebo kolegyni a vy je případně proškolíte, je to tak?*

Daniel: Ne, není to tam úplně jako dobrovolný, my jsme ten program prostě stanovili, jo, takže oni víceméně...nechci říct, že musí, ale prostě tak už to je, navíc na ty stand upy si zvykli tak, že oni nám říkali, že jako kdybysme nesebírali ty nápady a nedělali kontinuální zlepšování, tak stejně stand upy dělat budou, protože oni tím odbourali spoustu jiných schůzek, oni si jdou ráno na deset minut a už nemají takový ty velký porady prostě, protože oni už tam nemají co probírat, protože to zvládli ráno, takže...úplně takhle dobrovolný to není, ale když cítí nějakou potřebu nebo mají nějaký nápad, potřebují ještě s tím nějak...tak ví, že mají nás. A jak jsem říkal, dvakrát do roka, my si je ještě jakoby vyzveme pojd'te nám říct, jestli se teďka něco neudálo, kde máte co rozpracovaný, jestli vás ještě něco nového nenapadá. Ono totiž...v průběhu toho pořád právě něco vzniká jo, teď byly vysoký úroky v bankách, že jo, tak před pěti rokama nemyslitelný, ale teď je extrémní množství i třeba termínovaných vkladů jo, takže vlastně jako najednou je s tím agenda, najednou je s tím velká práce, a ještě s výplatama se nějak řešilo, že když si klient zvolí jednu formu, tak se tam některý věci musej dělat manuálně, takže vlastně najednou vznikl nový problém a s tím jsme jim třeba začali pomáhat, jo.

*Kateřina: Aha, a kdyby byl třeba nějaký člověk v týmu, ve kterém to přímo zavedeno není, ta metodika, tak ten má taky nějakou možnost se Vám ozvat a něco s Vámi řešit?*

Daniel: Určitě, určitě, určitě, určitě. Jako máme...měli jsme třeba tým vymáhání, kde přišel nový vedoucí, spojily se mu týmy, tak on využil i tady naše workshopy na vůbec nějakou analýzu toho týmu, co je zajímavé, co je trápí, co očekávají a začal s tím pracovat. A vlastně nastavil taky myslím stand upy. A tam jsme mu...myslím ani neříkali, že je má mít, první se udělaly workshopy s tím týmem a on řekl, že vlastně z toho mu vyplývá, že by měl...že zavede ty stand upy, že tým mu umožní něco pokrýt z těch všech věcí, co oni říkali a pak ještě nějaký další věci, takže vlastně jo, může se ozvat i dobrovolně. TPS a pak vlastně tady ten korporátní byznys, pak tam vlastně byly ještě hypoteční centra, tak ty se ozvali, že to chtějí. Jejich nadřízení chtěli s tím pracovat. Takže je to jako...oboustranný a tím, že se to občas prezentuje někde ty výsledky, jak to běží, tak právě ti manažeři o tom třeba ví a řeknou si o to...minimálně o nějaký představení co a jak, jo. Samozřejmě jsou lidi, kteří...to jako vyloženě odmítají třeba jo, protože si myslí, že e-mail stačí a tak dále, pak samozřejmě často říkají, že jsou jiní jo, což

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

si myslím, že jako není úplně pravda, ale nebo (*smích*) je někdy úsměvný, když by třeba měli mít ty schůzky, tak třeba řeknou, že už je mají, ale že tomu neříkají stand up anebo že jim schválně říkají třeba jinak jo, ale to je už spíš takový úsměvný, někdo prostě trochu řeší svůj ego, takže tak to je, no.

Kateřina: *Jo jo, rozumím.*

Daniel: Takže tam, kde nám to běží, tam to funguje, ostatní se do toho přidali, myslím si, že vidí ty benefity, i když za začátku o nich nebyli přesvědčeni a každý si zvolil tu formu, aby jim vyhovovala. Ty obchodní týmy chápu, že asi úplně nemusí být denně, ale ty back officový, když je to denně těch deset minut, tak prostě je vyřešeno, jsou řešené priority a podle mě jim to jako pomáhá, což oni i přiznali několikrát.

Kateřina: *Tak to je fajn, že ti lidé vlastně ví, že mají kontakt na Vás a popřípadě i na tu kolegyni, a že i lidi, kteří nesedí spolu na centrále, ale úplně i někde jinde na pobočce, tak můžou nějak přispět.*

Daniel: Můžou, můžou no, myslím, že jsme to i prezentovali v detailu, oni mají taky nějaký schůzky, spíš jsme tam jenom odprezentovali a tak dále, jo. Není smyslem jako, abych měl kontrolu nebo...jak to říct...na všechny schůzky jako v rámci Komerčky, to je asi jako úplně jedno, ten back office je velkej, sedm set lidí je dost, a i když vezmeme...když jste třeba zmiňovala ty Kaizeny a tak dále...tak já jsem se byl podívat ještě když měla Toyota, Peugeot a Citroen myslím v Kolíně tu továrnu, teď je to myslím jenom Toyota, tak tam možná ještě jsou, dřív tam byly prohlídky jo, a oni tam měli přímo, tomu říkali Kaizeny a oni vlastně tady to...ale tam to bylo víc takový organizovaný jo, ale co tím chci říct, tam je to výroba, a taky je to práce od sedmi do tří třeba jo, a jasně daný jo, takže tam beru, že tohle. Oni tam měli ještě podle mě takový propracovaný, že vznikaly i týmy, který pracovaly na tom problému, pak oni měli myslím centrálu v Belgii, tak mohli jet do Belgie jako ta nejvyšší...a tohle. Ale jakoby já tady třeba ty možnosti jako takový nemám takhle odměnit a ani nemám takovou kapacitu, abych já udělal jako takovýhle event, kde bych jako řídil ty skupinky a tak dále. A upřímně asi ty lidi o to ani nestojí jo, oni prostě...zvláště v těch back officech chtějí udělat tu svou práci a jít domů jo, takže to, že dělají ještě takhle něco navíc, něco popíšu, jsou extrémně kreativní, což je někdy až úplně překvapivý jo, že si asi řeknou jo tak ti lidi nebudou nic...tak to oni jo, oni jako přispějí, mají ty nápady jako věčný. Nicméně abych jako organizoval do nějakých těchle věcí...myslím, že by to nemělo až takový ovoce. Ano, kdybych měl možnost je tímhle ocenit, třeba vítězný tým poslat třeba do Francie na tři dny, tak by to bylo super, ale zatím ty možnosti nejsou, spíš se omezují, zvlášť tady ty body do cafeterie, jak se začaly danit, jak nebo jak to říct, tak vlastně to spíš tu situaci trochu zhoršilo, ale pořád jsme schopni s tím nějak pracovat a jde to.

Kateřina: *A když vy jste zmiňoval, že v některých těch týmech to bylo naimplementováno, že teď se to prostě bude takhle dělat, tak co byla podle Vás v počátcích asi největší motivace pro ty lidi, aby vůbec chtěli přispívat nějakými těmi nápady?*

Daniel: Tak nějaký odměnění tam bylo asi důležitý, ta odměna, měli jsme tu možnost a...myslím, že pak bylo to, že se podařily některý ty věci udělat, protože pak najednou se u nich začalo najednou říkat, že když si to vezmeme my na starosti, tak se to stane, a to je to, co oni začali říkat prostě, že měli věci, který třeba deset let nešly a najednou s náma šly. A neříkám,

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

že jsme až tak dobří nebo to...ale možná jenom nastala ta doba, ale taky ten náš postup je možná trochu jiný, jak jsem to říkal s tím zubařem. Můžu říct, že mě to jenom trápí jo, anebo pro to něco udělat, takže je důležitý vyčíslit ten problém, je důležitý jít za někým, a když řekne, že ten to neřeší, tak jít za někým, kdo to řeší, svolat ty schůzky jo, vlastně něco se musí stát, protože samo o sobě, kdybych já to jenom někam řekl do nějakýho oddělení, tak to zase jenom zapadne, ale my si to vezmem fakt jako vlastnictví, vezmem si to i na tu zodpovědnost a prostě jdeme. Zmapujeme, sejdeme se s těma lidma, řeknem, že to je potřeba a tak dále, a to si myslím, že právě oni viděli, že to funguje a pak by začali říkat no jo, když to děláte vy, tak to vždycky klapne, jo. Což samozřejmě není úplně pravda, ale opravdu se nám daří třeba osmdesát sedmdesát procent věcí z toho back officu jako vyřešit jo, což je jako hodně, jo. Takže to si myslím, že přispělo k tomu, že se to začalo realizovat, a že takový ty blbůstky, co je otravovali v těch procesech, oni se je najednou naučili identifikovat. Tady vyplňujeme poznámky, potřebovali bysme to hromadně, protože třeba ceny zadáváme hromadně. A pak jsme se spíš o tom bavili a já říkám „no a proč tu poznámku děláme?“ Tak začali jsme analyzovat, zjistili jsme, že není vůbec potřeba, tak se to zrušilo, úplně ideální stav, jo, že zrušilo se fakt desítky tisíc různých typů dokumentů nebo papírů, dokumentů tolik typů ne samozřejmě a bez toho, aniž bychom něco digitalizovali nebo něco programovali, my jsme to jenom zjistili, jestli je to potřeba jo, ale museli jsme najít metodika, vyčíslit to trochu, říct mu, proč se to dělá, byla s tím trochu práce, ale prostě najednou to bylo jo, najednou to šlo. Takže asi...říká se i, že když někdo implementuje třeba Lean Six Sigma, tak se má na nějakým menším problému to ukázat jo, říká se tomu takzvaně nějaký success story, takže já si myslím, že právě tady ty success story pomohly tomu, že ty lidi to začaly vnímat dobře a vnímají to pořád dobře.

*Kateřina: To já si myslím, že je vždycky důležité, že když vidí, že to fungovalo jinde, tak to může fungovat i u nich. A když jste mi zmiňoval ty odměny, že byly i nějaké paušální do té cafeterie a tak dále, tak byly třeba i pro ty zaměstnance nějaké finanční odměny, že by třeba za návrh nebo za to, co se zrealizovalo, byla i nějaká peněžní částka?*

*Daniel:* Ne, ale beru to, že tady ten bod do té cafeterie je něco jako peníze, jo, ale jinak takhle jako finance ne. Takže...možná, že uvidíme letos, jak to budeme dělat, že jo, jestli něco z cafeterie, jestli...sponzorujem hokej, tak jestli do toho i něco nezatáhneme, nějaký lístky. Musíme prostě kombinovat tady toto jo, ale ti lidi, když jsem za nimi prostě přišel, tak jsem byl rád, když tam jako paní ředitelka uvolnila nějaký finance a já jsem to mohl těm lidem jako distribuovat, to jsem byl moc rád, že to i takhle vyšlo, protože oni ti lidi vlastně, oni to moc dobře pochopili jo, oni vidí, že přichází s nápadama a oni si řeknou aha, tak když já jsem tady ušetřil jednoho člověka, tak to znamená, že ho můžou propustit jo, oni vlastně moc dobře ví, že to takhle může být, ale stejně s tím přichází, ale tady...má to vlastně dvě věci, dvě dimenze (*smích*) nebo jak to říct, dvě části. Jedna je, že...ten office samozřejmě jak se digitalizuje, tak se zmenšuje, jo, takže oni...když jsou tam nějaký propouštění, tak samozřejmě se to dělá takovou formou, aby šli třeba rovnou do důchodu a tak dále, popřípadě, když vzniká nějaký nový oddělení, tak aby tam třeba ty lidi přešli a jim vlastně toto pomáhá to jako i zvládat, plus samozřejmě na back office my se snažíme hodně věci i centralizovat a vytáhnout ty banky na ně, takže tím pádem oni zase zvládají víc těch věcí, takže oni najednou pochopili, že to není úplně, že by byl někdo propuštěn a spíš jim to jako ulehčí tu práci, to znamená, že nemusím tohle dělat, tenhle proces se zjednodušil, tohle jsme dělali dvakrát, tak jsme našli cestu, aby se to dělalo jednou, takže se to vlastně takhle hezky propojilo a není tam ani žádná obava nic.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

A když je možnost, tak to ocenění je super, já nemám problém jako třeba i ty peníze v uvozovkách shánět jo, z HR a tak dále. Ty výsledky tam jsou, jsou transparentní, jde z toho lehce připravit jakékoli přehled, takže ti i pak pomáhá k tomu jako...něco prosadit, případně něco dostat, když se o to žádá, no.

*Kateřina: Jasně, ale já si zas myslím, že ta odměna není pro ně ale asi nějak primární, že důležitější pro ně asi je, že se díky nim podařilo něco zlepšit anebo, že pomohli i těm kolegům.*

*Daniel: Taky, ale ono třeba v těch back officech, tam jsou ty platy fakt jako velmi nízké, takže tam, když jim dáte něco do té caterie i třeba nějakou pětistovku, tisícovku, tak ti lidi jsou vděční. Takže...nějakou důležitost to má, a když to pak ti lidi dostanou, tak to samozřejmě řeknou jo, takže taky, taky je to důležitý to ocenění. Ale samozřejmě, když se to daří realizovat a oceňovat v procesu ty věci, tak to má taky velkou váhu, no.*

*Kateřina: Jasně, a myslíte si, že když se lidi takhle zapojili do toho systému neustálého zlepšování, a nějak si třeba i usnadnili tu práci, tak byl tam třeba někdo, koho to posunulo nějak dál, třeba i na nějakou, dejme tomu, lepší pozici?*

*Daniel: No...dá se říct, že ano, protože když jsme to ještě dělali tou gamifikací, tak jsme tam jako měli nějaký ocenění a viděli jsme, kdo tam je nejlepší, že jo, nebo spíš, kdo je dlouhodobě nějaký dobrý. A tady musím říct, že ti lidi, kteří tam vycházeli dlouhodobě jako...spíš jako hodně dobře oceňovaní, tak se pak posunuli do týmu, kde byli třeba líp ohodnoceni, do nových týmů vznikajících, který třeba dělaly složitější práci, z některých se stali vedoucí, takže jo. Dá se říct, že to jsme tam měli top kolegu, třeba pět, tak ti se posunuli, všichni. Takže nám to hezky...a nebylo to jen díky tomu, ale my jsme řekli jo, tohle se vlastně hezky propojilo, že ten člověk byl aktivní v tomhle a dobře, tak vlastně pak nám to dalo i to, že byl vidět dál, že...myslím si, že to některým pomohlo, že byli díky tomu i vidět.*

*Kateřina: Jo, rozumím. Vy jste mi zmiňoval, že když lidi mají nějaký návrh, tak spíš píšou Vám, takže tedy nemáte přímo nějakou databázi, kde by se tedy nějak ukládaly všechny ty nápady?*

*Daniel: No, nemáme nic takovýho, no.*

*Kateřina: A můžou třeba i v průběhu vidět, v jakém stavu je ten návrh, který je rozpracovaný, a nebyl ještě implementován?*

*Daniel: Ne, ale my jim dáváme update normálně e-mailem. Ale jak jsem říkal, my si každej ten nápad fakt jako zapíšem, máme ho zapsanej, jednoduchá excelovská tabulka, kde je vlastně kdo s tím přišel, z jakého oddělení, města a tak dále, co přišel za nápad, co se řešilo, co ses tím udělalo, když to byl třeba problém, dopad, jestli to mělo dopad na produktivitu, papír nebo ESG, všechno tam je popsáný, takže to pak jakoby...a máme tam samozřejmě i stav a vidíme, co je rozpracovanýho, takže jim jednou za čas vždycky napíšeme, jak to vypadá, aby věděli, takže takhle to máme. Myslím si, že tohle bylo důležitý než vymýšlet nějakou sofistikovanou nástroj, kde co bude, ale já říkám, stejně je to jako jedno v čem to je, ale pokud se tomu věnujete tak je to jedno, protože víte ten stav, jo. Máme prostě v bance spoustu různých systémů, banka samozřejmě taky sbírá nějak nápady a vybírá, který implementuje a za mě...ale často prostě slyšíme, že tady někdo posbíral nápady a nedal tu zpětnou vazbu jo, takže než abych měl nějakou super systém, kam by se třeba ty lidi ani nedívali jo, to jde o to, že zase se musím podívat, tak*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.



je lepší napsat e-mail, že tyhle nápady byly realizovaný a tak dále, tohle je hotovo. Spoustu věcí i oni vyřeší, to znamená, že víme i od nich, že to je už hotový jo, takže...není potřeba nějaký robustní systém, kde by to svítilo. Třeba teďka máme rozpracovaných asi jenom sedm jo, z těch čtyřiceti, takže to se jako úplně v pohodě informuje ten tým.

*Kateřina: A napadá Vás třeba nějaký příklad, co třeba většího se podařilo v bance implementovat a zlepšit?*

*Daniel:* No, určitě ano. Třeba se podařilo v jednom systému změnit vyhledávání, který nakonec jsme zjistili, že používala skoro celá banka. A roky to nešlo a tím, že se to vlastně dobře popsalo, vyčíslilo, kontaktovali se správní lidé v uvozovkách, něco jsme si vzali i jako pod sebe, že jsme chodili na ty meetingy prioritizační, na IT, tak se to vlastně podařilo udělat, pak spousta věcí, že se něco zpracovávalo dvakrát, protože tam nebyla jasná cesta nebo nebylo jasný, který dokument je ten správný. Jestli naskenovaný nebo papírový, který je dřív v bance, a nebylo možnost to nějak odhalit, tak jsme právě pak po nějaký analýze zavedli jednu cestu jo, chvilku se to pilotovalo, chvilku se to nechalo obě dvě a pak se to zrušilo ta jedna, takže třeba tohle. A pak různý věci v systémech...oni...máme takzvané sestavy, které vypadávají třeba jednou za měsíc a ty lidi musí zkontrolovat v systémech...ta sestava je jako chybová a my musíme ověřit, že když nám to tam vypadlo, jestli to opravdu bylo špatně zpracované v tom systému nebo je tam jenom něco, ale musíme to prověřit, jo, to jsou vlastně takový kontrolní věci v těch systémech, tak tam jsme zavedli třeba...a tím, že je to sestava, je ti v elektronický podobě, je to oficiálně, tak jsme tam zavedli třeba ty roboty, že oni si to hezky vemou tu soustavu, zkontrolují a dělali vlastně tu práci za ty lidi, takže to jim podle mě taky hodně pomohlo. Ale musím říct, že to je hodně rozmanitý, není to jenom jeden typ jo, ale jak jsem říkal, díváme se na to, jestli...nebo jsme zjišťovali, že případ některých dokumentů jsme museli vrátet k podpisu, tak jsme zjistili, že nemusíme, když jsou jen jednostranně podepsaný, takže jsme si jenom s metodikem odsouhlasili, že stačí, když je to podepsaný klientem a můžeme si to tady jako zaarchivovat, takže to taky pomohlo.

*Kateřina: Rozumím. Hodně krát padla řeč na ty stand upy, že to funguje tak nějak všude, že mají ta pravidelná setkání, tak pořádají se ještě nějaká jiná setkání, například workshopy zaměřeny na ten lean management nebo na to neustálé zlepšování?*

*Daniel:* Ne ne, víceméně jenom my si sbíráme ty nápady, a když je potřeba na to workshop udělat, tak se udělá workshop, když to můžu vyřešit jako jenom hnedka, že se s někým dohodnu, tak se dohodnu jo, že to není potřeba jako kvůli všemu takhle dělat a těch lidí je docela dost, jsou přes celou republiku jo, takže my samozřejmě máme nástroje online, jsme schopni některý z těch workshopů udělat online, ale kdybysme cítili potřebu, že je potřeba ten workshop třeba udělat, třeba na nějaký téma, tak ano. Ale že by běžely pravidelně workshopy, to ne, to by zase musel pořádat někdo z těch lidí jo, jak jsem říkal, nedokážu si představit, že bych po nich toto chtěl a jak bych zajišťoval, aby to všude probíhalo stejně jo, to by museli fakt projít školením třeba trochu na tu Lean Six Sigma, museli by tomu opravdu rozumět jo, ale tím by se už...tím bysme to podle mě...nezískali bysme z nich o nic víc, jenom bysme s tím měli možná trochu víc práce a nevím, jestli by byl o to až takový zájem. Takže když je potřeba workshop, tak beru, že ten problém je větší, a to už se já musím bavit s manažerem, a to si už bereme my jako oddělení, a to už si řešíme ten problém jako naší cestou, klasicky jo, tím DMAICem, aby to bylo realizovaný. A my si zvolíme ten nástroj, jestli je potřeba Kaizen krátkej nebo potřebujou

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

projekt jo, nebo potřebují jen kontaktovat roboty a udělat nějakou analýzu. Takže myslím, že by tam ani ten výsledek nebyl. Oni...akorát by to byl větší mumraj jo, že by se najednou sedm set lidí, teď ty týmy, teď někteří jsou na pracovišti, někteří jsou přes celou republiku, myslím, že by ten výsledek nebyl až takovej.

*Kateřina: Rozumím. A vy jste mi už předtím zmiňoval, jak jsme se bavili, i ty vizualizační nástroje. Tak ty jsou používány, když je těm týmům spíše nějak vysvětlována ta metodika, nebo kdy je to vhodné používat?*

*Daniel:* No, tak když to zase vezmu, jak se to vyvíjelo, tak začínali jsme s bílými tabulemi jo, klasicky byla tabule na zeď, pak v některých týmech zůstala, protože i když jsou třeba hodně home officy, tak se stejně schází před ní alespoň jednou měsíčně, jednou týdně jo, takže to zůstává, nicméně někde nám vznikly virtuální bílé tabule normálně v rámci Teamsů, někde začali používat jiný nástroje z těch...je tam myslím ten planner, takže každý to má trošku jinak a nejvíc jsme asi řídili ty bílé tabule, protože jsme i objednávali, dávali k nim magnety, aby to bylo jednotný, takže tam...ale už se to teďka takhle nerozvíjí, protože většina je věcí online jo, takže z toho důvodu. Některý týmy dělají prezentace, že připravil vedoucí vždycky krátkou prezentaci jednu dva slajdy, kterou s nima probíral, takovou agendu si udělal, takže každé to má trošku jinak a jak jsem říkal, oni právě vnímají ten benefit, že si to můžou uzpůsobit sobě, takže proto jsme jim to jako takhle i nechali, když...spíš to bereme jako best practise, necháme inspirovat ostatní, ale necháváme je jako, aby to měli tak, jak jim to vyhovuje. Takže to jsou ty vizualizační nástroje, jinak máme samozřejmě na workshopy, zvláště i na ten sběr nápadů, tak jak děláme ty mindsety, což jsou workshopy s těma fotkami, aby si i oni trochu udělali jako imaginární brainstorming, aby nebyl jenom takovej strohej a jinak asi více Teamsy a prezentace no, protože fakt je většina toho online jo, zase přes ten počítač se to dá sdílet, takže to není až tak jako omezený jinak nic dalšího, no. Jedem na to, co máme k dispozici. Banka má myslím koupený Miro, tak přes Miro to můžeme dělat. Já ještě, než to měla koupený, tak jsem to dělal přes Mural, taky mně vyhovoval, takže v pohodě. Když to jde, tak stejně nám někdy z těch nápadů vypadnou některý, co už se dají udělat hned, a někdy se tam potřebujeme i podívat, aby nám to ukázali v tom systému.

*Kateřina: Jasně, já jsem se ještě chtěla zeptat pro upřesnění. Vy jste mi vlastně zmiňoval, že banka funguje agilně a nějaká část tedy ranově, tak jestli byste mi mohl upřesnit, jaký je mezi tím rozdíl, a jak to vlastně funguje a kde?*

*Daniel:* No tak vlastně...ranová část je ta, která vlastně zůstala taková, jaká byla, takže třeba back officy, naše oddělení jsme ranová část, to znamená, že jedeme, děláme tyhle věci, ale právě že nejsme v té agilní části, tak právě proto byl ten požadavek té ředitelky z toho TPSka, aby vlastně taky dělali nějakou takovou agilní část. Protože ono to je vlastně...my tomu říkáme i Lean Agile Management jo, takže jako ve zkratce LAM, takže za nás stand upy a tyhle věci jsou taky agilní, agilní řízení banky a tak dále. Navíc jakoby ta agilita stejně vychází z Lean Six Sigmy, takže...akorát je třeba používána trošku na něco jinýho a myslím že Kaizen, kanban, oni to trošku jinak používají, než byla ta původní myšlenka, ale asi to je jedno. A zjednodušeně řečeno, pak třeba ta distribuce, bankovní poradci a tohle, to je taky pořádkem ranová část, ale vlastně z oddělení, který bylo IT, marketing myslím, a pak nějaký jakoby vlastnictví produktů jo, takhle můžeme zjednodušeně říct, tak z nich vznikly vlastně takzvané triby, zjednodušeně řečeno. A každý ten tribe je na něco zaměřený, buď na určitý business nebo máme tribe, který je

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

zaměřený zase na systémy, protože taky je potřeba s nima něco dělat, takže ty lidi přešli do těch tribů, v těch tribech jsou ještě takzvané squady a tak dále, jsou tam týmy kdy já potřebuju třeba na někoho třeba analytika a není to, že každý tribe má dva analytiku třeba, tak to není udělaný. Je to tak, že já vždycky požaduju nebo si objednávám ty zdroje podle toho, co vytváříme pro vlastní potřebu. Takže některý tribe může potřebovat třeba tři analytiku, některý jenom jednoho jo, podle toho, co dodávám. Máme tribe třeba zaměřenej na platby a karty jo, takže máme...ale zároveň máme oddělení, který je ranový a řeší tvorbu karet a řeší třeba reklamace, když vám někdo něco zcizí, tak to je ranová část, to je v tom TPSku, jako Transaction and Payment Services. Ale ten tribe kartový, ten zase třeba řeší nový systém zpracovávání karet nebo objednávání karet a tak dále jo, takže takhle je to jako provázaný.

*Kateřina: Jo, to mi právě nebylo úplně jasné, protože ten agile je samotný o nějakém kontinuálním zlepšování, takže se to spíš zavádělo tedy na tu druhou část, tedy ti, co v tom agilu nebyli.*

*Daniel: Ano ano, a oni hlavně...ta agilní část banky se dneska zabývá opravdu hodně vývojem jo, my procházíme docela významnou digitalizací, nověj systém vzniká, že jo, máme tu NDB, to KB+, což je vlastně jakoby úplně nový systém, plně digitální, který by měl i pomoci, že většinu věcí chce udělat klient sám no, nebude potřebovat na všechno bankovního poradce a to je ten smysl a oni to ti klienti očekávají a kdybych já dneska přišel, založil si spořák, všecko přes tu aplikaci, abych už nemusel do banky, jo. Do dneška jste musela do banky, podepsat dokument, i když elektronicky, tak se tam muselo ale jít, takže tohle už prostě poběží úplně jiným systémem, protože my měníme úplně ten systém, jo, takže vlastně i proto některý ty věci a nápady já posuzuji, jestli je ta nová digitální banka už nemá v sobě, tak je zbytečný je teďka dělat, ale třeba půl roku počkat. Takže teďka ta agilní část se zaměřuje hlavně na ten vývoj, aby se spousta věcí přeměnilo, novějch systémů vzniká, který se kupují a modifikují na nás, některý vyvíjíme kompletně, takže to je teďka hodně část tý agilní banky. A myslím, že to máme taky docela takový rozsáhlý a nechci říct, že úplně ojedinělý, ale i ostatní jako...jak to říct...společnosti v rámci Sociétés Générale, tak taky se na to jakoby už dívají, chtějí, přemýšlí o tom, že to zavedou a dokonce myslím, že náš CEO má předmět, kde to přednáší, myslím, že na Harvardu nebo Oxford, myslím, že na Harvardu přednáší přímo zavádění tady tý agility v rámci Komerčky, takže můžeme říct, že to je i trošku takový unikátní, zajímavý.*

*Kateřina: To jo, to určitě. Já bych se Vás ještě možná zeptala tak na závěr, vy už jste to možná tak nějak shrnul, ale vlastně spíš takový Vás pohled, jak vlastně vnímáte to neustálé zlepšování, jestli Vám to přijde jako užitečná věc, jestli si i případně myslíte, že by to mělo i fungovat v každé firmě?*

*Daniel: Určitě ano. A jak jsem říkal, já tam...neustálé zlepšování je to, že buď je v to v rámci nějakých eventů nebo něčeho, co dělám pravidelně a sbírám ty nápady a řeším je, jo, to beru jako neustálé zlepšování a má to význam. Jako vidíme, že to nese ovoce, vidíme, že ty lidi jsou spokojení s tím, a že jim připadá jako že jim to pomáhá, jo, to si myslím, že jo. Samozřejmě jsou lidi, kteří řeknou, že ne nebo z principu budou dokazovat, že ne, ale za mě ano, když vidím, že některý věci odbourali, že i vedoucí třeba řekla tak já to ráno řeknu a už se mě na to nezeptá nikdo pětkrát za den, prostě...za mě ještě velmi silná věc je tam ta interpretace mnou jako vedoucím jo, já můžu napsat e-mail, ale nemusí ho každěj pochopit stejně, jo, to jsem byl i svědkem občas, že na tom stand upu tam byl nějaký termín a něco do data a...každěj to*

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.

pochopil trochu jinak jo, já vždycky říkám, když vyjde výroční zpráva o Komerční bance třeba, přijde nám všem mailem, jak jsme dopadli, čísla, tak kdybych se Vás zeptal, ať mně řeknete, jestli je to dobrý špatný nebo nějaký, jestli všichni odpovíte stejně.

Kateřina: *To si myslím, že asi úplně ne, no.*

Daniel: No, protože každý to trochu jinak chápe, vnímá, čte, proto já říkám, že ten e-mail je dobrej na nějaký připomenutí, ale není to to řešení jo. Ale pak jsou tady ty věci, který kontinuální zlepšování, nebo neustálé zlepšování neberou jako takovej koncept, jako program, ale berou to i jako tu aktivitu. Jak jsem třeba říkal, já mám třeba velkou chybovost na nějakým dokumentu nebo na nějakým procesu a já to nemůžu odstranit úplně, já bych musel překopat systém, musel bych předělat něco, zadesignovat nověj proces, to není ze dne na den. Ale já můžu vždycky vzít opravdu jednu věc, zlepšit ji, druhou a zlepšit ji. A to ani na to nemusí být žádněj Lean Management, žádněj program, to už je jenom o nastavení mindsetu toho manažera, že to takhle chce dělat a ty lidi sám do toho zatáhne. A za mě to jsou věci, který jinak nejdou než tím kontinuálním zlepšováním, protože jich je tolik a jsou tak jakoby roztržštěný, že já to neudělám. Stejně tak ještě jsem viděl jeden nástroj používanéj, SOP se mu říká, Standard operating procedure, a ta firma v rámci toho dělala jednu zajímavou věc. Manažer napsal, co se má otestovat, nějaký základní procedury toho týmu, napsal tam dobu, za jak dlouho by to mělo být hotové a pak tam je okýnko na nějakou zpětnou vazbu. A buď ti nejzkušenější nebo ten team leader sedl vždycky k tomu člověkově jednou za měsíc nebo podle potřeby a řekl ukaž mně, jak procesuješ tady toto a seděl u něho a díval se. A pak teda zapsal čas a řekl: tvůj čas byl třeba kratší, protože jsi dělal tyhle věci navíc a ty jsou super, protože třeba to jsou ty best practise. Anebo řekl tobě to trvalo dýl, protože jsi dělal tyhle věci zbytečně nebo nejsou potřeba. A to je vlastně jakoby...vede to k nějaký standardizaci toho procesu, protože funguje to tam, když mám více pracovníků, tak by to každej dělal stejně, máme třeba analytiku, kteří jsou po celý republice a každej možná trošku to dělá jinak. Ale já zase to nemůžu udělat naráz a nechat. A to jsou ty věci, který...a to je vlastně taky kontinuální zlepšování, já s těma lidma pomaličku standardizuju ty věci a řeknu mu proč to tady zapisuješ do tý tabulky, proč to děláš takhle, to není potřeba, proč ještě kontroluješ, když to už je tady a takhle já to vlastně odstraňuju z toho procesu a vlastně to kontinuálně zlepšuju. Ale není to žádněj program, je to jenom způsob práce, je to jenom způsob toho, takže...tam to beru, že buď to patří do nějakýho toho programu, který je robustní podle toho, jak ta firma si to může dovolit a jak chce, aby bylo robustní a jaký chce z toho efekt, a taky to může být vůbec jenom jako řízení jako toho týmu.

Kateřina: *To určitě, s tím s Vámi souhlasím. Mně by to tedy zatím asi takto stačilo, řekl jste mi opravdu hodně informací, takže Vám moc děkuju. Kdyby bylo ještě něco potřeba, mohla bych se případně ozvat, například e-mailem?*

Daniel: Určitě ano.

Kateřina: *Moc Vám děkuji.*

Daniel: Tak jo, tak zatím hezký den.

Kateřina: *Vám taky, na shledanou.*

Daniel: Na shledanou.

Rozhovory nebyly stylisticky upravovány, tedy přepisovány do spisovné řeči, ale byla doslovně přepsána slova respondenta či respondentky. Části textu, které jsou vyznačeny tučně, bylo potřeba anonymizovat.