

# Az átszervezett minőségellenőrzési rendszer fejlesztő hatásának vizsgálata az egyik közműszolgáltató személyes ügyfélszolgálatain

## Investigating the development impact of the reorganized quality control system on one of the public service provider's personal customer service

L. FENYVES<sup>1</sup>, J. GÁLYÁSZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, fenyves9005@gmail.com

<sup>2</sup>Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, galyasz.jozsef@econ.unideb.hu

*Absztrakt. A vizsgált közműszolgáltató személyes ügyfélszolgálatain 2017 áprilisától jelentős változások keletkeztek a minőségellenőrzés területén. Egy huzamosabb ideig fennálló és alkalmazott módszert alakítottak át, amelynek vezetői szempontból az egyik legfontosabb célkitűzése, hogy az ügyintézők fejlődését elősegítse a magas fokú minőség biztosítása érdekében. A kutatásunk során leginkább az átszervezett rendszer fejlesztő hatásának a vizsgálatára fókuszáltunk. Választ akartunk kapni, hogy az új rendszer jobban elősegíti-e az ügyfélkapcsolati referensek fejlődését, mint a régi módszer és az ügyintézők mennyire igénylik a munkájukkal kapcsolatos visszajelzéseket, valamint ez a rendszer megfelelően van-e ellenőrizve és kontrollálva a vezetők által. A kutatás során a fejlesztő jelleg vizsgálatát tekintve három fókuszpontot céloztunk meg: önellenőrzés, fejlesztő jellegű visszajelzés és a beüléssel történő munkavégzés ellenőrzésének mértéke. A vizsgálat során kapott eredmények alapján olyan javaslatokat fogalmazunk meg, amelyek elősegíthetik ennek a rendszernek a szükség esetén hatékony, esetleg hatékonyabb működését.*

*Abstract. At the investigated public service providers' personal customer service they did significant changes were made in the field of quality control since April 2017. A method which existed and was used for a long time was modified, which had one of the most important objectives from a management aspect to help the development of the administrators in order to provide high quality. During our research we mostly focused the development impact of the modified system. We wanted to obtain an answer whether the new system is better for promoting the development of the administrators than the former method and to what extent administrators require feedback related to their job as well as whether this system is properly inspected and controlled by leaders. During the research we targeted three focus points related to the development aspect: self-check, constructive feedback and the degree to which seated work is controlled. Based on the results of the investigation we draft such suggestions which can promote efficiency if necessary and possibly even make the operation of the system more efficient.*

## Bevezetés

Napjainkban egy vállalat tartós sikeréhez nem elegendő a jó munkavégzés, hanem kitűnően kell a feladatokat ellátni. A sikernek az egyik legfontosabb tényezője a minőség. A megfelelő minőségi színvonal fenntartása és fejlesztése a megbízhatóság, a fejlődés és az imázs szempontjából is kiemelkedően fontos. Az ügyfelek, vevők és az üzleti partnerek számára is elvárás és követelmény ez a tényező.

A vállalatok esetében fontos kérdés, hogyan értelmezik a minőséget. Mást jelenthet a vezetők, mászt az alkalmazottak számára és eltérő lehet a véleményük a különböző területen dolgozóknak. Továbbá fontos mérce az is, hogy a vevők vagy az ügyfelek milyennek ítélik meg az adott cég termékeinek vagy szolgáltatásainak szintjét. Az azonban bizonyos, hogy a megfelelő minőség elérése a vállalat minden szekciójában és minden szintjén kiemelkedő szerepet kell, hogy játsszon. A magas színvonalú minőség elérése nagyon összetett feladat, ugyanis tervezni kell, szabályozni kell és ellenőrizni, hogy a követelményrendszernek eleget tegyenek. Termék előállítás területén a vállalatok több stratégiából is választhatnak attól függően, hogy milyen célcsoportnak próbálnak értékesíteni és számukra mi élvez prioritást, a színvonal vagy az ár. A szolgáltatási területen ez a kérdés sokkal „egyszerűbb”, mert a cégeknek arra kell törekedniük, hogy az ügyfelek igényeit és elvárásait minél magasabb szinten kielégítsék. A versenyhelyzet és a piaci pozíció megtartása vagy javítása szempontjából a minőségellenőrzésnek kiemelkedő jelentősége van. Az ügyfelek elégedetlensége nagymértékben rombolhatja a vállalatról kialakított képet, ami az ügyfélkör elvesztéséhez vezethet.

A minőség mindig a várakozások és a megélt tapasztalatok közötti összehasonlítás eredménye. A nem megfelelő minőség megtapasztalása csalódást kelt, az elvártnál magasabb szint teljesítése viszont egyre nagyobb követelménnyel jár.

## 1. Szakirodalmi áttekintés

### 1.1. Történeti áttekintés

#### 1.1.1. A minőségellenőrzés fejlődése

A minőségi tevékenységek és rendszerek fejlődését a következő hat szakasszal jellemezhetjük:

**Minőségellenőrzés**, amely szigorú kimeneti és bemeneti ellenőrzésből állt az 1920-as évekig. Kidolgozzák az átvétel mintavételi terveit.

**Szigorú gyártásközi minőségellenőrzés** (1920-as évektől a század közepéig): bevezetik az ellenőrző kártyákat a gyártásközi ellenőrzési folyamatban.

**Minőségsszabályozás** (1961-től az 1980-as évek közepéig): Az ellenőrzést kiegészítik a helyesbítő tevékenységek, bevezetik a termékek minőségügyi felülvizsgálatát (auditját). Japánban elkezdik a teljes körű minőségsszabályozást alkalmazni.

**Minőségbiztosítás** (az 1980-as évek közepétől 1990-ig): A minőség szabályozást kiegészítik a hibák megelőzését biztosító tevékenységekkel. A gyártási folyamatot szabályozzák és elvégzik a folyamatok minőségügyi felülvizsgálatát.

**Minőségirányítás** (1990-től): A minőségügyi rendszer túllép a vállalat minőséggel foglalkozó részlegein, a rendszert a vállalat vezetősége irányítja. Nagy szerepet kap a minőségügyi rendszer felülvizsgálata (rendszer audit), valamint a minőség tervezése és fejlesztése.

**Teljes körű minőségirányítás (TQM)** (1990 után): A TQM szemléletű tevékenység már 1993 előtt is megindul, azonban csak az 1990-es évektől válik általánosan elfogadott modellé. [1]

A minőségügy fejlődésének súlypontja különbözőséget mutat az amerikai, a japán és az európai vállalatok viszonylatában:

a **teljes körű minőségirányítás (TQM)**, elsősorban az USA-ban,

a **teljes körű minőség szabályozás (TQC)**, elsősorban Japánban,

az **ISO 9001-es** szabványra épülő minőségügyi rendszer, amelyet elsősorban Európában alkalmaznak. [1]

Az alapvető különbség közöttük a megközelítés módja. Az ISO 9001-es szabványsorozat a vevő szempontjait a TQM és a TQC, pedig a gyártó szempontjait veszi elsősorban figyelembe. [1]

## 1.2. Mit értünk minőségen?

### **A klasszikus iskolák képviselői szerint:**

Crosby: Megfelelés a követelményeknek.

Deming: Az egyenletesség és megbízhatóság előre meghatározott mértéke.

Feigenbaum: Teljes vevői megelégedettség.

Juran: Használatra való alkalmasság. [2]

### **A szabvány „ISO” szerint:**

A minőség annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket. Ez azt jelenti, hogy a termék és szolgáltatás mindazon tervezési, gyártási, értékesítési és karbantartási jellemzőinek teljes összetettsége, amely által a termék és a szolgáltatás a használat során kielégíti a vevő elvárásait. Tehát az igények és elvárások teljesítésének a mértéke. [2]

„Szakemberek szerint a minőség egy tevékenység vagy folyamat, termék, szervezet, rendszer vagy személyi cselekvés, ezek bármely kombinációja azon jellemzőinek összessége, amelyek befolyásolják a képességét, hogy meghatározott követelményeket és elvárt igényeket kielégítsen.” [3]

„Az egység (termék vagy szolgáltatás) azon tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek arra a képességre vonatkoznak, hogy meghatározott vagy elvárható igényeket kielégítsen.” [4]

### 1.2.1. A minőségellenőrzéssel kapcsolatos fogalmak

#### Ellenőrzés

Olyan tevékenység, mint például valamely egység egy vagy több jellemzőjének mérése, szemrevételezése, vizsgálata vagy idomszeres ellenőrzése és az eredmények összehasonlítása az előírt követelményekkel annak érdekében, hogy megállapítsák, elérték-e a megfelelést minden egyes jellemzőre nézve. [5]

#### Minőség megfelelés

A minőség megfelelés az a minőségi fokozat, amelynél a gyártott termék vagy a nyújtott szolgáltatás megfelel a tervezési előírásoknak. [6]

## 2. Anyag és módszer

### 2.1. Primer kutatás

A primer kutatás során kvantitatív és kvalitatív módszert is alkalmaztunk. A Tiszántúli régióban dolgozó ügyfélkapcsolati referensek véleményét kvantitatív módszerrel kérdőív kitöltése alapján mértük fel. A kutatás másik részét kvalitatív módszer keretében végeztük interjú készítésével a regionális szakterület vezetővel és a debreceni ügyfélszolgálat irodavezetőjével.

A kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy az ügyfélszolgálati minőségellenőrzés szisztémájában bekövetkezett változtatások eleget tesznek-e azoknak az elvárásoknak, amelyekért a módosításokat bevezették. A kérdőíves felmérés segítségével arra kívántunk választ kapni, hogy az átszervezett rendszer fejlesztőbb jelleggel hat-e az ügyintézőkre, mint a korábbi struktúra és az érintettek mennyire igénylik a munkájukkal kapcsolatos visszajelzéseket. A keleti területhez tartozó, Szolnokot és kistérségét, Nyíregyházát és kistérségét, valamint Debrecent és kistérségét figyelembe véve hatvanegy ügyintézőt kértünk fel a válaszadásra, ebből ötvennyolc darab kitöltést kaptunk vissza. A felmérést hitelesnek lehet tekinteni, ugyanis az irodavezetők elmondása szerint a jelenleg alkalmazott ügyintézők közül valamennyi megtapasztalhatta mind a két eljárásmodot. A kapott eredményeket Excel táblázatban összesítettük, kódoltuk, melyekből megoszlási arányokat és százalékos számításokat végeztünk. Az eredmények ábrák formájában kerülnek bemutatásra.

A vezetőkkel folytatott interjúk során arra kerestük a választ, hogy vezetői szinten miben tudják mérni vagy miben nyilvánul meg, hogy az új rendszer jobban elősegíti-e az ügyintézők fejlődését és a módosítás eddig meghozta-e számukra azt az eredményt, amiért az átalakítást végrehajtották. Továbbá kíváncsiak voltunk, hogy mennyire érzik kidolgozottak az új módszert és terveznek-e módosításokat benne. Az interjúk hossza kb. 40-45 perc volt.

## 2.2. Esettanulmány

A társaság ügyfélszolgálatain végzett minőségellenőrzést esettanulmányként kerül szemléltetésre, amelyben demonstráljuk a régi és az új rendszer legfontosabb jellemzőit, a változás kiváltó okokat és az ellenőrzés mentét is.

## 3. Eredmények

### 3.1. Esettanulmány

#### 3.1.1. Minőségellenőrzés a változás előtt

Az elvégzendő ügymeneteket úgynevezett workflow folyamatból kell indítani, ezáltal az ügyintézés akár személyes, akár leveles formában kerül megoldásra, az elejétől a végig ellenőrizhetővé válik. Minden egyes műveletnek van egy erre a célra kifejlesztett workflow-ja, a számlázási munkafolyamatoknak, az ügyfélváltásnak, a műszaki folyamatoknak, a versenypiaci folyamatoknak stb., amelyet SAP rendszerben kell végig vinni. A workflow-hoz tartozik egy kapcsolat, amelyben le kell írni az ügyintézéshez kapcsolódó legszükségesebb információkat, ami más kollégák számára nyújt hasznos és a munkájukat segítő információt. Például egy új bekapcsolás esetén az a kapcsolat tartalmazza a szerelők számára azon tájékoztatást, mely alapján a tényleges bekapcsolást végre tudják hajtani a helyszínen. A minőségellenőrzés során ezek a workflow-k, a hozzájuk tartozó kapcsolatok és a beadott dokumentumok kerülnek ellenőrzésre. Az elvégzett minőségellenőrzés eredményéről az ügyfélkapcsolati referensek közvetlenül saját részre e-mailben kaptak egy értékelőlapot. Az ellenőr által jelzett hibákat javítania kellett az ügyintézőknek, amely jó módszer volt a hibából való tanulásra. Ebben a szisztémában az ellenőrzött személy 0% és 100% között kaphatott értékelést munkájától függően. A műveletek szempontrendszer alapján elkövetett bármely hibák pontlevonással jártak, a szempontrendszerben meghatározott értékkel, azonban ha sikerült az ügyfelet az online felületre regisztrálni, akkor még plusz 5%-ot össze tudott gyűjteni. Olyan szituációban, amikor az ügyintéző az adott ügymenet szempontrendszer szerint akár egyetlen nagy hibát is elkövetett, akkor automatikus 0%-os úgymond KO eredményt kapott.

#### 3.1.2. A változást kiváltó okok

A változás létrehozó okok között többféle szempont is felmerült. Az ügyintézők visszajelzése, reakciója alapján több olyan tényező is volt, amely a vezetőséget arra sarkalta, hogy ezt a rendszert megmódosítsák.

1. Ügyintézői szempontból problémát jelentett, hogy a referenseknek nem volt megfelelő bizalmuk az ellenőrök szándékai és szakmai tudásuk iránt, mert nem volt hiteles a kollégák számára az ellenőrzés és az ellenőrök személye, tudása.

2. Személyiségi típustól függően gyakran stresszt okozott megkapni egy ellenőrzési eredményt, ami nem 100%-os volt, és ez befolyásolta a koncentrált munkavégzést.

3. A minőségellenőrzés eredménye jelentős szerepet játszik az ügyfélkapcsolati referensek premizálásában, ugyanis az egyik teljesítményértékelési mutató, amelynek szorzója nagymértékben befolyásoló elem. Egy-egy gyengébb vagy KO (0%-os) eredmény esetén az ügyintézők nem a fejlődési irányt látták, hanem a pénzük csökkenését. Nem a fejlesztés, hanem az eredmény a lényeg számukra.

4. Végül, ami szintén fontos faktora volt az átszervezésnek, hogy az egyik legfőbb koncepció a társaság ügyfélszolgálatain az „ügyfélélmény okozása”, amely magas fokú ügyfélközpontúságra való törekvést jelent, ami a társaság küldetésével azonosul. A minőségpolitikai nézőpontot figyelembe véve, ennek a szempontnak a fejlesztésére is törekedtek az átalakítással.

### *3.1.3. Az átszervezett rendszer jellemzői*

Az újonnan kialakított rendszer 2017 áprilisától került bevezetésre és alkalmazásra. Az átszervezett rendszer legfontosabb célkitűzése a minőség magas fokú biztosítása.

#### *Az ellenőrzés során figyelembe vett négy legfontosabb alapelv:*

a cégnek ne okozzon kárt

ügyfélnek ne okozzon kárt

az ügyintézés kapcsolata érdemi infót tartalmazzon a későbbi ügyintézés részére

teljes körű legyen az ügyintézés

Amennyiben a négy legfontosabb követelmény teljesült az ügyintéző 100%-os eredményt ér el, viszont, ha ezek közül valamely kikötés nem valósul meg, akkor automatikusan 0%-os (KO) eredményt lehet elérni. Ez a módszer nem ragaszkodik annyira az ügymenetek szempontrendszeréhez, a négy legfontosabb követelmény teljesülése esetén a többi hiba csak szövegesen kerül jelzésre. Nagy változás továbbá, hogy az ezelőtti értékelés során 0% és 100% között bármilyen értéket el lehetett érni, de maximálisan csak 105%-ot. Az átszervezett folyamat során van lehetőség akár 130%-os eredmény megvalósítására is, egyéb az ügyintézés kiegészítő tevékenységek.

Összességében elmondható, hogy a megújult szisztémában vagy megfelelnek a négy alapelvnek, vagy nem. Azaz az eredmény vagy 0%-os, vagy 100%-os, nincs a kettő közötti érték, viszont könnyen megszerezhető 100% feletti eredmény, ami maximálisan 130% lehet. Az értékelés eredményét torzíthatja az a tényező, hogy nincs pontlevonás a hibákra és a négy alapelv vizsgálata a szubjektivitáson is múlhat.

Az ellenőrzést ezen túl csak a Szakmai Támogató csoport hajtja végre, az irodákon belül nem történik vizsgálat. Az ellenőrzés eredményét nem a dolgozó kapja direktben, hanem az irodavezető és/vagy az általa megjelölt személyek, így fejlesztő jellegű visszajelzés keretein belül általuk történik az eredmény ismertetése. Az irodán belül minőségellenőrök feladata csupán annyi, hogy a KO-s érkező lapokat felülvizsgálják, szükség esetén ezt felülbírálják és az eredmény csak ezután kerül megküldésre az ügyintézőnek. Az esetleges hibák átbeszélése így gördülékenyebb, mert személyesen lehet megvitatni,

nem pedig e-mailen keresztül. Ennél a módszernél nem minden esetben mondható el, hogy ügyintézőként havonta 3-3 ügy kerül ellenőrzésre, hanem ez változó, az irodavezető által meghatározott darabszámot kell teljesíteni (ami általában kevesebb, mint havi három ellenőrzés). Az átalakított rendszer célja a fejlesztés szükségességének és irányának meghatározása.

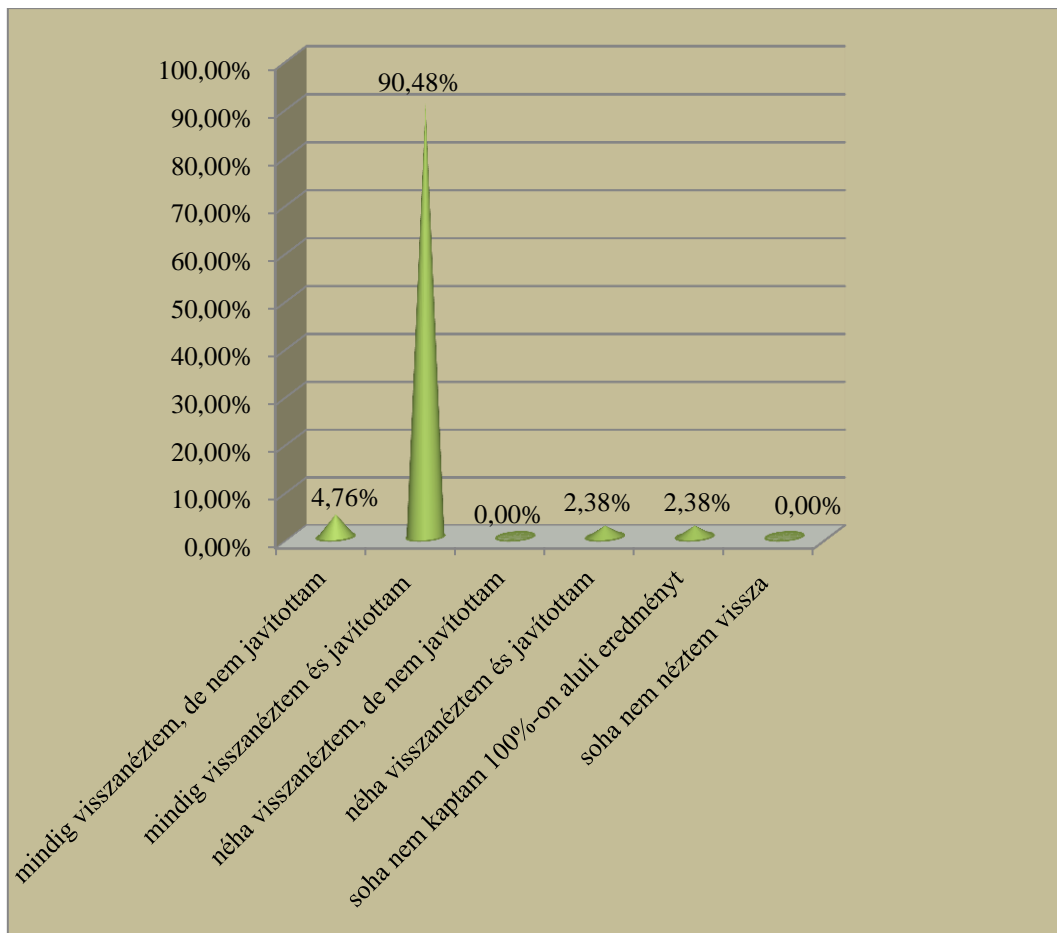
#### Kiegészítő tevékenységek:

A rendszer átszervezésében jelentős tényező volt, hogy a korábbi struktúrában hiányosság volt a személyes ügyfélszolgálatos alkalmazottak ügyintézési ellenőrzése, ami az ügykezelés volumenének 60-90 %-a. Összességében a személyes ügyfélszolgálatos és Call Centeres munkatársak ellenőrizhetősége nagyon eltérő, ugyanis a telefonos ügyintézők folyamatai visszahallgathatók, ellenben a személyes ügyintézésről nincs hangfelvétel. Ennek okán lépett előtérben az a kezdeményezés, hogy a mentorok az ügyfélkapcsolati referensek munkavégzését havonta beüléssel ellenőrzik, ami kiértékelésre kerül. A beüléssel történő ügykezelés megfigyelése a minőségellenőrzésnek nem része, viszont jelentős hatással van rá, ugyanis a felbukkanó hibákat ezáltal ki lehet küszöbölni és így az ellenőrzött ügyekben is kevesebb hiba fordulhat elő.

A másik kezdeményezés az ügyfelek telefonos meginterjúvolása volt, amely az ügyfél elégedettség felmérésre a legkielégítőbb módszernek tűnt. A rendszeres telefonon történő utólagos elégedettség vizsgálat szintén a Szakmai Támogatók csoport felelősségi körébe tartozik, amelyet az ügyintézés után 1-3 napon belül telefonhívással ellenőriznek. Ez a módszer csak a kezdeti 1-2 hónapos időszakban került alkalmazásra, azóta nem folytatják ezt a kontrolltevékenységet.

### 3.2. A kérdőíves vizsgálat eredményei

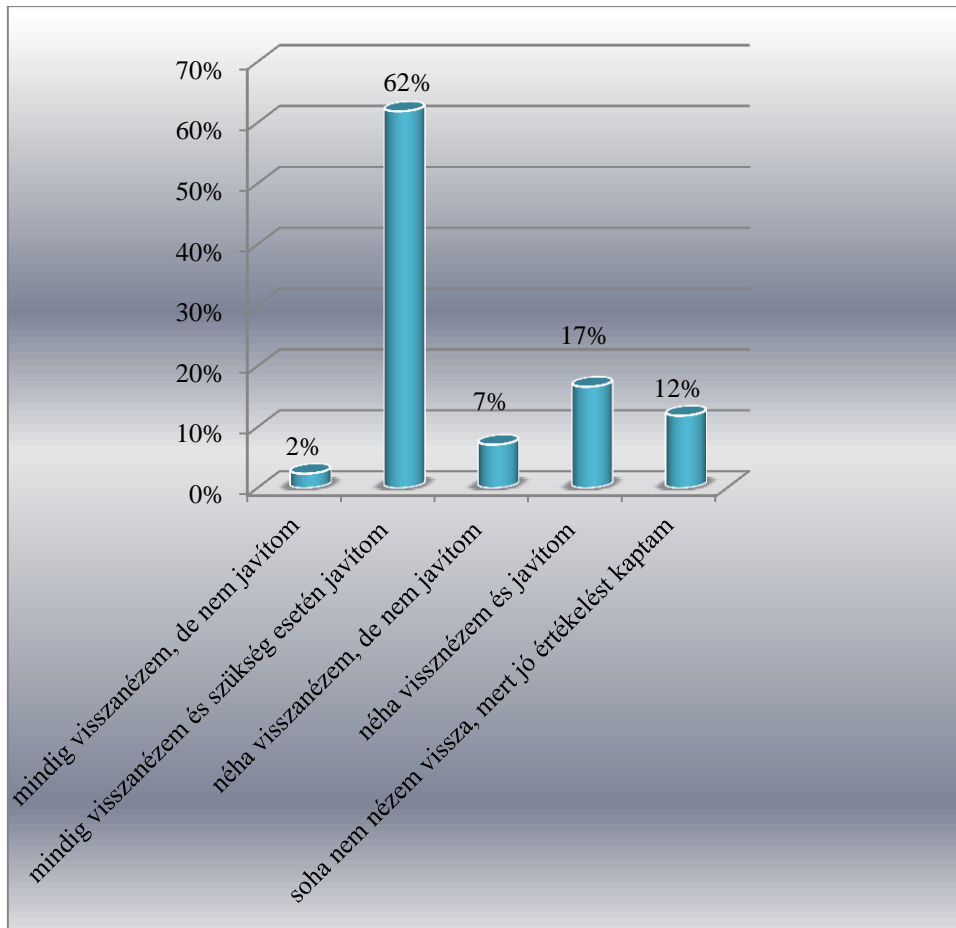
A kérdőíves felmérés során a célunk az volt, hogy felmérjük, hogy a megújult rendszer fejlesztő jellegét tekintve kedvezőbben hat-e az ügyintézőkre nézve, mint a régi. Az első szempontként az önellenőrzés gyakoriságát vizsgáltuk meg, amely a minőségellenőrzést visszajelentő lapon jelzett hibák javításából áll.



1. ábra: A régi rendszerben a 100% alatti eredmény visszajelzésének átnézése  
(Forrás: Saját kutatás, 2017)

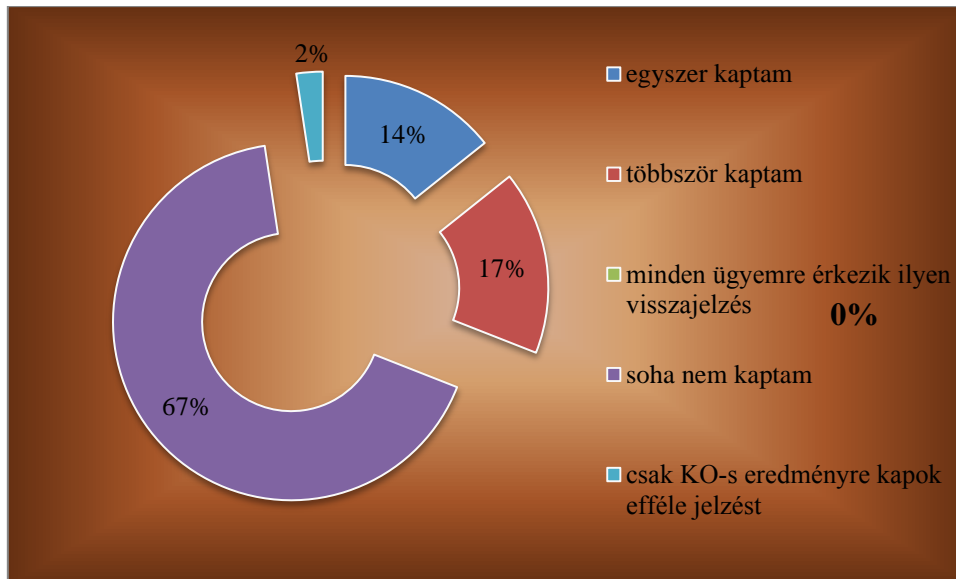
Az ábrán az látható, hogy a régi rendszerben, amikor nemcsak 0%-os vagy 100%-os eredmény lehetett elérni, hanem a pontlevonások miatt 0% és 100% között bármilyen eredményt, milyen gyakori volt a visszajelentő lapon feltüntetett hibák javítása. Itt leginkább a „mindig visszaneztem és javítottam” oszlop a lényeges, ugyanis látható, hogy az ügyintézők 90%-a korábbi rendszerben minden esetben visszanezta és javította a hibáját, a többi válaszlehetőségre csak csekély jellegű szavazat érkezett. Ugyanezt a kérdést az átalakított rendszerre is feltettük, amelynek válaszai a 2. számú ábrán látható.





2. ábra: Az új rendszerben a 100% vagy ennél jobb eredmények ellenőr általi megjegyzésének visszanezése  
(Forrás: Saját kutatás, 2017)

Az ábra szemlélteti, hogy a „mindig visszanezem és szükség esetén javítom” válaszlehetőséget itt már az ügyintézők csak 62%-a választotta. A korábbi rendszerben ez az érték 90% volt, amelyből látható, hogy ezen a téren jelentősnek mondható visszaesés történt, tehát kevesebben olvassák vissza és javítják az ellenőr által jelzett hibákat. Véleményünk szerint ez a visszaesés mindenképpen összefüggésben van azzal, hogy az új rendszerben inkább a nagyobb hibák vannak büntetve és a relatíve kisebb hibák tulajdonképpen csak írásban vannak jelezve, de pontlevonás nem jár érte, így az ügyintézők könnyebben átsiklanak a hibákon, ahogy a grafikon is mutatja. A korábbi rendszerben a pontlevonással egyértelmű jelet kapott az ügyintéző, ha valamit hibázott és ezáltal nagyobb ösztönzést is, hogy figyeljen fel rá és javítsa. Az átalakítás előtt a szempontrendszer alapján elkövetett minden hibázásra járt %-os levonás. Az átszervezett rendszerben egy 100%-os eredmény félrevezető lehet és nem a valós tudást tükrözheti.



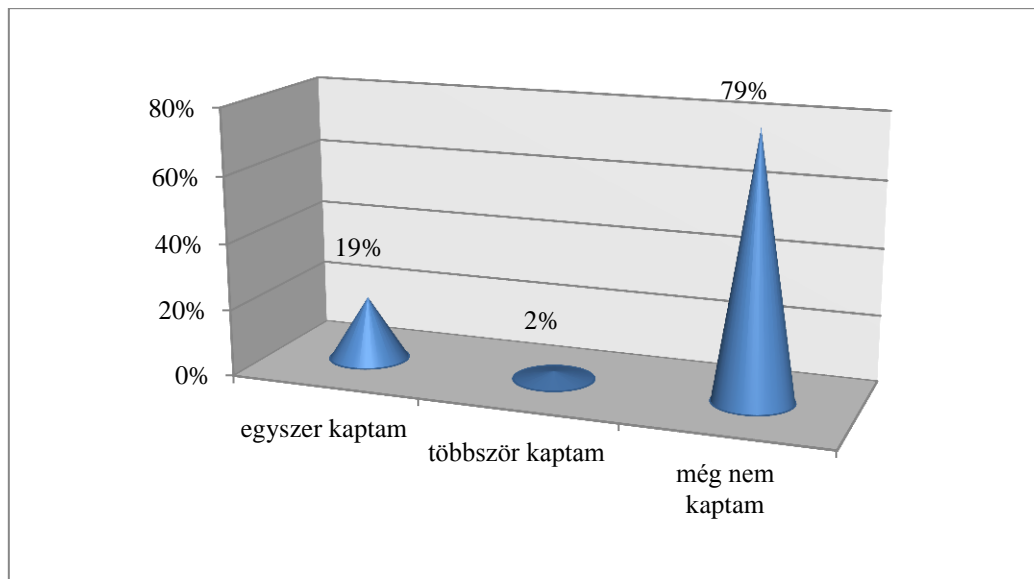
3. ábra: A fejlesztő jellegű visszajelzések gyakorisága az átalakított rendszerben  
(Forrás: Saját kutatás, 2017)

Az átalakított rendszerben az egyik legnagyobb változtatás, hogy a 0%-os eredmény esetében nem közvetlenül az ügyintéző kapja meg az értékelést, hanem az irodavezető értesül róla és fejlesztő jellegű visszajelzés keretében tájékoztatja az elkövetett hibáról. Ennél a résznél fontos kiemelni, hogy ez a fejlesztő jellegű visszajelzés nem csak a KO-s eredmények esetében kellene, hogy előforduljon, hanem akkor is, ha egy adott ügyfélkapcsolati referens általában jó eredményeket ér el. Az irodavezetőnek vagy egy erre kijelölt személynek, aki akár az egyik belső minőségellenőr vagy mentor is lehet, egy bizonyos ellenőrzési darabszám után át kellene beszélnie a referensekkel az ellenőrzött ügyeit és a KO-t nem érő hibákról is tájékoztatni. Ez a megoldás megfelelő módszer lenne kiküszöbölni a 2. számú ábrában látható problémát, amely demonstrálta, hogy a megváltoztatott szisztémában az ügyintézők sokkal kisebb mértékben alkalmazzák az önellenőrzést, ami az ellenőrzött ügyek visszajelzésében feltüntetett hibák javításáról szól.

A 3. számú ábrán feltüntetésre került, hogy a választ adók 67%-a soha nem kapott ilyen visszajelzést és mindössze 31%, akik kaptak ilyesféle visszacsatolást. A referensek 2%-a csak a KO-s eredmények esetében részesült fejlesztő jellegű figyelem felhívásban.

Ahogy a 3. számú grafikonon is látható volt, az ügyintézők 31%-a úgy válaszolt a kérdésekre, hogy már volt részük fejlesztő jellegű visszacsatolásban (itt nem vettük figyelembe azt a 2%-ot, aki csak KO-s eredményre kapott visszajelzést). A kitöltött kérdőívek száma alapján ez összesen tizennyolc ügyfélkapcsolati referenszt jelent. A tizennyolc ügyintézőből tizenkettő részesült oly módon fejlesztő visszajelzésben, akik azt a választ adták, hogy még nem kaptak 0%-os eredményt. Az eredmények értékelése alapján ez azt jelenti százalékos formában kifejezve, hogy a válaszoló ötvennyolc ügyfélkapcsolati referensnek csupán 21%-a kapott úgy fejlesztő jellegű visszajelzést, hogy még nem volt KO-s eredménye. A kutatás során választ kaptunk arra, hogy az ügyfélkapcsolati referensek 21%-ánál, jóval nagyobb része, több mint háromnegyede (76%-a) igényt tartana arra, hogy 100% vagy 100%-nál jobb eredmény esetében is kapjon visszajelzést fejlesztő jelleggel, olyan hibákról, amely az értékelés során nincsenek büntetve és csak 24% zárkózik el ettől a lehetőségtől.

A továbbiakban értékelésre kerül, hogy 0%-os eredmény esetében milyen arányban érkezik visszajelzés irodavezetőtől vagy erre kijelölt személytől az ügyintézők felé. Az alábbi ábrán szemléltetjük, hogy a válaszok alapján hány százalék kapott már KO eredményt a megújult rendszer bevezetésétől, azaz 2017 áprilisától kezdve.



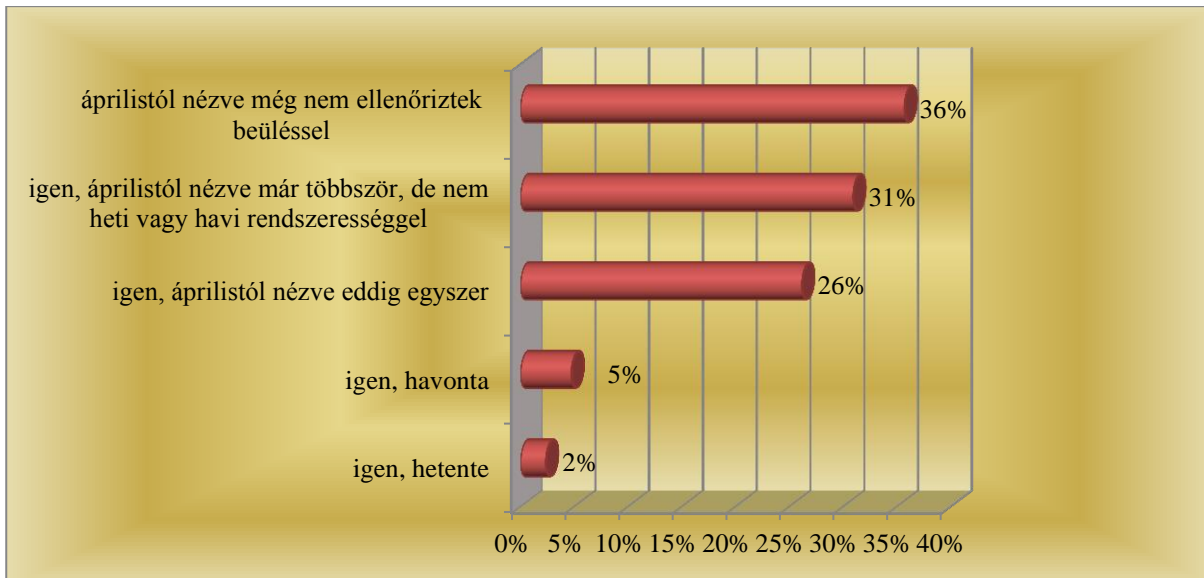
4. ábra: 2017 áprilisától kezdve, kapott már 0%-os (KO) eredményt?  
(Forrás: Saját kutatás, 2017)

Összesen 21% kapott már áprilistól nézve olyan értékelést, amelyet nem tudtak az ellenőrök minimum 100%-ra minősíteni és 79% még nem végzett olyan ügymenetet, amelynek eredménye az átszervezett rendszerben kedvezőtlen lett volna rájuk nézve. Az új rendszer feltételei szerint, abba az esetben, ha 0%-os eredményt kap egy ügyintéző, akkor azt nem csak e-mailben kellene a részére megküldeni, hanem erről személyesen is tájékoztatni és átbeszélni a hibákat az irodavezetővel vagy erre kijelölt személlyel.

A felmérésben részt vevő ügyfélkapcsolati referensek közül tehát összesen 12 részesült már 0%-os értékelésben. A tizenkét ügyintéző felelete alapján mindössze hét kapott mindeddig fejlesztő visszajelzést és öt annak ellenére, hogy már részesült 0%-os értékelésben nem volt olyan esete, ahol irodavezető vagy mentor esetleg irodán belüli minőségellenőr tájékoztatta volna az elkövetett hibájáról. Ezek alapján elmondható, hogy amellett, hogy az ügyintézők kevesebb, mint negyede kapott még mindössze fejlesztő jellegű visszajelzést úgy, hogy még nem kapott 0%-os eredményt, a 0%-os értékelésben már részesülő referenseknek is csak 58%-a tapasztalt ilyen visszacsatolást. Megállapítható tehát, hogy nem minden hibás ügymenetre kapnak az ügyintézők építő jellegű kritikát.

Ez az eredmény az átszervezett rendszer fejlesztő jellegét tekintve, mindenképpen negatív visszajelzést ad, mert ebben a szisztémában inkább a viszonylag nagyobb hibák vannak büntetve és amennyiben az ügyintéző olyan mulasztást követett el, amivel kárt okozott a vállalatnak vagy az ügyfélnek, esetleg nem végezte el az ügyfél kérését, akkor mindenképpen ésszerű lenne, ha egy tapasztaltabb munkatárs tájékoztatná, hogy hogyan kerülhette volna ezt el.

A kérdőíves felmérés alkalmával az említett önellenőrzés és fejlesztő jellegű visszajelzés alkalmazása mellett a harmadik fő területként a beüléssel történő munkavégzés ellenőrzésének a mértékét céloztuk meg, mint egy harmadik jelentős fókuszpont. A mentorok által megfigyelt és kiértékelt munkavégzés a minőségellenőrzésnek nem része, azonban igen komoly hatása lehet rá, viszont egy adott ügyintéző teljesítményértékelésében nem játszik szerepet. Az alábbi grafikon ábrázolja, hogy a választ adók milyen mértékben tapasztaltak olyan esetet, amikor a munkájuk megfigyelésre került.



5. ábra: Beüléssel történő munkavégzés ellenőrzésének gyakorisága 2017 áprilistól  
(Forrás: Saját kutatás, 2017)

Az ügyintézők legnagyobb részét összesen 36%-át még nem ellenőrizték munkavégzés közben a mentorok. A második legtöbb voksot az áprilistól nézve már többször, de nem heti, vagy havi rendszerességgel válaszlehetőség kapta, amely a legközelebb áll azon elképzeléshez, hogy havi rendszerességgel hajtják végre ezt az ellenőrzési formát. A havonta vagy hetente történő munkavégzés ellenőrzésének mennyisége nem számottevő, viszont a referensek 26%-a áprilistól nézve már egyszer részesült mentor általi megfigyelésben a munkavégzésük során.

### 3.3. Az interjúk eredményének összegzése

A regionális szakterület vezető és a debreceni személyes ügyfélszolgálati irodavezető legfontosabb és leglényegesebb mondandója alábbiakban kerül összegzésre. Célunk az volt, hogy az átszervezett minőségellenőrzési rendszerről kialakult vélemény és benyomások ne csak ügyintézői, hanem vezetői szinten is kifejtésre kerüljenek:

Bevezetesként elmondták, hogy a rendszer átalakítása azon oknál fogva jött létre, hogy a munkatársak részéről nagyon sok panasz érkezett az ellenőrzési rendszer felépítésére, szempontrendszerére és magára az ellenőrökre is, amely az ügyfélkapcsolati központ vezetőjének a tudomására jutott egy országos irodalátogatási „turné” alkalmával. A rendszert túl szigorúnak és büntető jellegűnek ítélték meg. A regionális szakterület vezetői feladata volt az új, fejlesztő jellegű struktúra kidolgozása,

amelyet néhány ügyintéző bevonásával dolgoztak ki. Felmérést vagy egyéb kutatást nem végeztek a változtatás előtt.

Ahogy már a korábbiakban említésre került, minden műveletnek meg van határozva a szempontrendszere, amelyben le van írva, hogy miért jár a KO és miért kell csak szöveges jelzést adni. Az ellenőrzés során figyelembe vett 4 alapelv elég tág határt jelent, amelynek értelmezése ellenőrtől is függő lehet, a régi rendszerben sokkal jobban meg volt határozva, hogy milyen hibáért hány pontot kellett levonni. Az irodavezetők és a regionális szakterület vezetői érdeke és felelőssége, hogy az új rendszerhez kapcsolódó fejlesztő jellegű visszajelzést vagy beülést, hogyan, milyen gyakran alkalmazzák, azonban nincs olyan jellegű visszaellenőrzés, hogy irodán belül milyen mértékben és milyen esetekben alkalmazzák a fejlesztő jellegű visszacsatolásokat. Az irodavezető a mentorok visszajelzése alapján határozza meg, hogy kinek milyen ügyet és milyen darabszámmal ellenőrizzenek.

Mind a ketten egyetértettek abban, hogy az új módszert lehet „ügyintéző barátának” tekinteni, tehát a referensekre nézve kedvező, mivel jobbak az eredmények és ezáltal jobb a TÉR (teljesítményértékelés) bónuszuk. Az átszervezett rendszer hatékonyságát leginkább abban látják, hogy az ügyintézők ügymenetei nincsenek olyan szigorú és kötött szempontrendszerhez kötve, mint korábban, ami nem kelt annyi feszültséget az ügyintézőkre nézve és egy bizonyos kereteken belül eltérhetnek a szabályzattól, amennyiben az ügyfél érdekeit segíti, de a cég érdekeit nem sérti.

Arra a kérdésre, hogy megítélésük szerint a megújult rendszer valóban fejlesztőbben hat-e az ügyintézőkre, nagyon eltérő választ adtak:

Az irodavezető elmondása szerint egy ügyintéző tudása a jelenlegi rendszertől nem lesz több: *„a tudása nem fejlődik jobban, mint korábban, inkább szemléletmód változást lehet tapasztalni rajtuk”.*

A regionális szakterület vezető állítása szerint, ha a rendszer megfelelően van alkalmazva, *akkor „a tudása csak több lehet egy ügyintézőnek”.*

A véleményeltérés megítélésünk szerint azért tapasztalható, mert az irodavezető úgy válaszolt a kérdésekre, hogy látja, hogy mit tudnak megvalósítani ebből a rendszerből a többlet feladatok és kapacitás igény miatt, a szakterület vezető, pedig úgy gondolkodik, hogy az iroda mindennapi életében nem játszik közvetlen szerepet és nincs elegendő információja a módszer gyakorlati alkalmazásáról. Mind a két félnek az a véleménye, hogy a minőség és mennyiség között egyensúlyt kell találni. Nem csak az számít, hogy egy ügyintéző sok ügyfelet kezeljen le és sok háttérfeladatot dolgozzon fel, vagy nem elég kiváló minőségben dolgoznia, hanem a kettő közötti balansz-t meg kell tudni valósítani. A regionális szakterület vezető úgy fogalmazott, hogy: *„Ha valaki tud közel tökéletesen dolgozni, akkor a mennyisége is jobb lesz.”* A beszélgetések során arra is fény derült, hogy ügyfél szempontból sincs rendelkezésre álló információjuk, hogy a megújult rendszer valamilyen szinten kedvezőbb lenne rájuk nézve és nem is igazán van olyan tevékenység, amivel ezt tudnák kontrollálni. A szakterület vezető elmondása szerint a telefonos visszahívások nem voltak igazán hatékonyak, mert sokszor pontatlan telefonszám volt megadva, vagy nem kívántak rendelkezésre állni az ügyfelek. A személyes megkérdezésen alapuló ügyfélkapcsolati szondában van 1-2 kérdés, amiben lehetne változást tapasztalni az ügyfelek részéről, de itt nem első sorban az ügyintéző szakmai felkészültsége van értékelve.

Elmondásuk szerint jelenleg nincs konkrét, kidolgozott törekvés annak ellenőrzésére, hogy felmérjék, hogy a rendszer elérte-e a kívánt eredményt, de a jövőben terveznek ilyen jellegű tevékenységet.

#### 4. Következtetések és javaslatok

A kutatás során arra kerestük a választ, hogy a minőségellenőrzési rendszer átalakításának vezetői szempontból legfőbb célkitűzésének megfelelően valóban sikerült-e a korábbihoz képest egy fejlesztőbb jellegű szisztémát kidolgozniuk a szakterület vezetőknek.

Az eredmények értékelése alkalmával több fontos következtetést is megállapítottunk. A régi rendszerben, ahol az értékelés során százalékos formában is érzékeltetve lett a hibák büntetése, sokkal nagyobb mértékben alkalmazták az ügyintézők az önellenőrzést, tehát jobban utána jártak, hogy miért járt adott esetben a pontlevonás. Ez az önellenőrzési forma az új rendszerben, ahol viszonylag csak a nagyobb hibák vannak büntetve, a KO-t nem érő hibák szöveges megjegyzésbe vannak feltüntetve és százalékos levonással nem jár, itt már közel 30%-al kevesebben foglalkoznak az ellenőr által jelzett hibákkal. Az új rendszer követelményei szerint az ügyintézőknek fejlesztő jellegű visszajelzéseket kellene kapniuk a 0%-os eredmény esetében mindig, de amennyiben csak 100% vagy ezen felüli eredményt ér el egy bizonyos darabszámú ellenőrzés után is járna az ilyesfajta visszacsatolás. Az ügyintézők nagyon csekély részének volt még eddig 0%-os eredménye az átszervezett rendszerben és az ilyen esetben sem mindig beszélik át a hibát az érintettel. Az ügyfélkapcsolati referensek mindössze 31%-a tapasztalt olyan esetet, hogy a kompetens személytől kapott fejlesztő jellegű visszacsatolást, pedig a felmérésben résztvevők jelentős része igényli ezt a visszajelzési módot. A felmérésből az is kiderül, hogy a kiegészítő tevékenységként funkcionáló mentorok általi beüléssel történő munkavégzés ellenőrzését sem lehet havi rendszerességűnek tekinteni, igaz ezt a tevékenységet az ügyintézők kicsivel több, mint fele nem is igazán igényli.

Összességében az a következtetés vonható le, hogy az új rendszer nem a meghatározott és megtervezett módon van alkalmazva. Azzal, hogy nem minden hibázás van büntetve százalékos levonással csökkent az ügyintézők önellenőrzésének mértéke, így könnyen abba a hibába eshetnek, hogy mivel jó eredményt értek el nem is foglalkoznak a szövegesen jelzett hibákkal. A fejlesztő jellegű visszajelzések nincsenek megfelelő mértékben alkalmazva, a beülések sem igazán gyakoriak, továbbá az ellenőrzések száma is lentebb csökkent, így megállapítható, hogy ez a módszer ebben az alkalmazásában semmiképpen sem hat fejlesztőbben az ügyintézőkre nézve, mint a korábbi. A korábbi rendszer sokkal szigorúbb volt és jobban rámutatott a hibákra, amiből lehetett tanulni, ezt az ügyintézők válasza is megerősítették. Az is megállapítható, hogy az ügyintézők igényt tartanak a fejlesztő jellegű visszacsatolásokra és az ügyfelek elégedettségének visszajelzésére.

A további megállapításunk, hogy annak ellenére, hogy egy új rendszert vezettek be nincsenek folyamatos visszaellenőrzések, amelyekkel a rendszer hibái már a korai szakaszban kibukhatnak és a korrigálási irányokat meghatároznák. A vezetőkkel folytatott interjúkból kiderült, hogy nem igazán alkalmaznak ellenőrzéseket, hogy az új rendszer meghozta-e teljesen a kívánt hatást és azáltal, hogy a követelmények sincsenek megfelelő módon alkalmazva kijelenthető, hogy vezetői szinten nincs

kellően kontrollálva ez a szisztéma. Nagy hibája a mostani rendszernek, hogy egy ügyintéző akkor is maximális értékelést kaphat, ha hibákat követ el.

Javaslatunkat két szemszögből közelítjük meg. Először is az új rendszer felépítését látva egyértelműen nem lehet rámondani, hogy a megfelelő alkalmazás mellett ez a rendszer ne lehetne fejlesztő az ügyintézők tudását tekintve. Jelenleg az mondható el, hogy nem a célnak megfelelő módon van alkalmazva. Ahhoz, hogy a jelenlegi rendszer működőképesebb legyen a következő javaslatokat tudjuk ajánlani:

Az eredményekből kiderült, hogy a megújuló eljárásban az ügyintézők kevésbé figyelnek fel az ellenőrök által jelzett hibára, mivel nincs minden hibázásnak százalékos következménye. Ezt kiküszöbölni csak úgy lehet, ha a mentorok vagy irodavezetők által rendszeresen alkalmazva van a fejlesztő jellegű visszajelzés, amely keretében bizonyos ügyszám után vagy időközönként személyes beszélgetés keretében átbeszéljük azokat a hibákat, amelyekre esetleg magától nem figyel fel az ellenőrzést visszajelentő lapon. Ennek a fajta visszacsatolásnak főleg a 0%-os értékelések alkalmával van kiemelt fontossága, ugyanis csak az igazán nagy hibák elkövetésére jár a 0%, amit mindenképpen át kell beszélni az ügyintézővel. Mindenféleképpen hatásosabb, ha a hibákra egy tapasztaltabb kolléga vagy vezető hívja fel a figyelmet és ezzel a módszerrel a mulasztások nem lesznek átugorva. Kiegészítő tevékenységként az ügyintézők frontban történő munkavégzésének a megfigyelését nagyon hasznosnak ítéljük meg. Véleményünk szerint ez a legeredményesebb módja, hogy az ügyfélkapcsolati referensek hiányosságait kiszűrjék, ezzel hozzásegítve őket a minél magasabb színvonalú munkavégzéshez. Megítélésünk szerint a leghatásosabb az irodánként havonta történő 3-5 ügy megfigyelése lenne, de a kapacitás hiány és a többlet feladatok ellátása miatt háromhavonta ügyintézőként 10 ügy ellenőrzése is hatásos lenne. Az ügyintézők várják a munkájukra vonatkozó visszajelzéseket, éppen ezért javasolnánk, hogy ne csak a szakemberek általi megfigyelést alkalmazzák, hanem az ügyfelek véleményét is folyamatosan visszamérjék.

A regionális szakterület vezető elmondása szerint a telefonos visszaellenőrzéseket főleg a megadott telefonszámok pontatlansága miatt nem alkalmazzák, ezért hatékonyabb lenne hostessek által ügyintézés után személyes felmérést végezni vagy az ügyintézői asztaloknál elhelyezett tabletek segítségével felmérni a véleményüket, amely csak magára az ügyintézésre és ügyintézőre vonatkozna. Ezen felméréssel arra is választ tudnának kapni, hogy ügyfél szempontból valóban rugalmasabb-e és kedvezőbb-e ez a rendszer, mivel nincs szigorú szabályozáshoz kötve. Elgondolásunk alapján a jelenlegi struktúrát ezekkel a javaslatokkal lehetne eredményesen, hatékonyan és ügyintézőre nézve fejlesztő hatással alkalmazni. Azonban a többlet feladatok ellátása, ami leginkább más szervezeteknek való besegítésből adódik, kapacitás hiányt okoz és így nehéz ezt a rendszert megfelelő módon működtetni. Ezen oknál fogva áttérünk javaslatunk másik megközelítésére, amely abból ered, hogy ha a szervezet nem tudja az általam említettek szerint alkalmazni a módszert, akkor mi lehet a megoldás, hogy a minőségellenőrzés valóban a minőség ellenőrzésére koncentrálódjon. Ebben az esetben vissza kell állni arra az eljárásra, hogy a folyamatok ellenőrzésekor az adott ügyre vonatkozó a szabályrendszerben megfogalmazott mulasztásokra a meghatározott pontlevonást kapja meg, így az ügyintéző rá van kényszerítve, hogy a hibáit visszaellenőrizze és javítsa, így tanulva hibáiból, mert különben a teljesítménye után kapott bónusz kevesebb lesz. Ezt a módszert még meg lehet erősíteni

azzal, hogy az ellenőrzéseket az ügyintézők által is jobban preferált irodán belüli ellenőrök végzik, akik adott esetben ugyanaz a hiba rendszeres elkövetését tudják jelezni az ügyintézőnek nem csak írásban, hanem szóban is és a felmerülő kérdéseket meg is válaszolják a munkatársaknak, ezzel is a munkájukat segítve. Ráadásul ők úgy végeznék az ellenőrzést, hogy van tapasztalatuk az ügyintézésben, míg egy irodán kívüli minőségellenőr, pedig lehet, úgy hajtja végre az ellenőrzéseket, hogy talán soha nem volt még tapasztalata az ügyfélkezelés területén.

Javaslatainkat összefoglalva az az elgondolásunk, hogy ideális esetben mindenképpen a két rendszer kombinálása lenne a legalkalmasabb eljárás a munkavégzés minőségének az ellenőrzésére, ahol az ügyintéző és vezető is ugyanolyan elkötelezett a minőség javítására és a hibák kiküszöbölésére. Annak ellenére, hogy az ügyintézők nem támogatják, előbb vagy utóbb bevezetésre kell, hogy kerüljön a személyes ügyfélszolgálatokon végzett hangfelvétel készítése, amivel a telefonos ügyfélszolgálatokhoz hasonlóan minden elhangzott információt vissza lehet hallgatni, így teljes körűvé téve az ellenőrzés menetét. A szervezetnek felsővezetői szinten kell megfogalmazni, hogy mennyire elhivatottak az ügyfélszolgálati munkavégzés minőségének a javítására és mennyire hajlandóak plusz munkaerőt és energiát befektetni az ellenőrzési rendszerbe. Javasolt ezt a struktúrát felülvizsgálni és megállapítani, hogy érdemes-e ebben a formájában működtetni.

## Hivatkozások

- [1] M. Anwar – T. Barta – T. Tóth (2007) *Minőségmenedzsment II.* Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest. 9-10
- [2] M. Anwar – T. Barta – T. Tóth (2004) *Minőségmenedzsment I.* Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest. 12
- [3] J. Bálint (2000) *Minőség, tanuljuk és tanítsuk.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 11
- [4] T. Tóth (1999) *Minőségmenedzsment és informatika.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 19
- [5] A. Balogh – F. Dukáti – L. Sallay (1980) *Minőségellenőrzés és megbízhatóság.* Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- [6] D. Lock (1990) *Gower Handbook of Quality Management.* Gower Publishing Ltd., Gower. 55