

DIPLOMADOLGOZAT

Török Anna Mária
Vezetés és szervezés mesterképzési szak

Budapest
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Minőségbiztosítási eszközök használata banki projektekből

Belső konzulens:	Dús Miklós Mestertanár
Intézetigazgató:	Dr. Borbély Csaba Egyetemi docens
Készítette:	Török Anna
Neptun kód	EYCLQA Vezetés és szervezés mesterképzési szak levelező tagozat
Intézet/Tanszék:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék Budai Campus

Budapest

2023

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés	5
2	Szakirodalmi áttekintés	7
2.1	Minőség, minőségbiztosítás	7
2.1.1	A minőségbiztosítás története	8
2.1.2	Fogalmi meghatározások	10
2.1.3	Minőségbiztosítási eszközök használata a bankszektorban	12
2.1.4	A szekunder kutatás összegzése	36
3	Saját vizsgálat	38
3.1	A dolgozat kutatási témája	38
3.2	Problémafelvetés, témamegjelölés	38
3.3	Kutatás célrendszere	40
3.4	Hipotézisek	42
3.5	A kvantitatív kutatás leírása, eredményei és összefüggései	44
3.5.1	A kérdőíves minta és a mintavételi mód bemutatása	44
3.5.2	A kérdőíves felmérés eredményei	59
3.6	Kvalitatív kutatás leírása, eredményei és összefüggései	60
3.6.1	Mélyinterjú	61
3.6.2	Mélyinterjú kiértékelése	62
4	Eredmények, következtetések, javaslatok	66
5	Összefoglalás	70
	Irodalomjegyzék	73
	Mellékletek	79

„A minőség nem véletlenül történik, hanem meg kell tervezni. Kifejezi azt, hogy valamely meghatározott termék vagy szolgáltatás milyen mértékben elégíti ki egy bizonyos fogyasztó, felhasználó igényeit. A minőség relatív fogalom, hisz mindig tartalmaz bizonyos viszonylagosságot, összehasonlítást is.”

(Joseph M. Juran)

1 Bevezetés

A bankszektor minden gazdaság gerincét alkotja, és a pénzügyi szolgáltatások széles skálájának biztosításával elősegíti a gazdasági növekedést és fejlődést. A mai gyors ütemű és összekapcsolt világban a bankok által nyújtott szolgáltatások minősége kulcsfontosságú szerepet játszik egy gazdaság általános egészségének és stabilitásának meghatározásában.

Kutatásom célja annak feltérképezése, hogy a mai banki gyakorlatban a dolgozók mennyire alkalmazzák a banki termékek, szolgáltatások, folyamatok bevezetésénél a rendelkezésre álló minőségbiztosítási eszközöket, amelyekkel támogatni lehet a minőségi elvárásokat a bankok között meglévő és egyre növekvő versenyben.

A kérdéskör választását indokolja, hogy a pénzügyi szektor szüntelen és gyors változásoknak van kitéve, amely magában foglalja az új technológiák bevezetését, az újabb és újabb szabályozásokat, a kiberbiztonsági kockázatokat, az ügyfelek elvárásainak változását és a fenntarthatóságot is. Ezen összetevők már önmagukban is szükségessé teszik a minőségbiztosítási eszközök átfogó ismeretét és megfelelő alkalmazását.

A szakirodalmi feldolgozás, a személyes vizsgálatok és elemzéseim célkitűzése, hogy képet kapjak a minőségbiztosítási eszközök tárházáról, azok kialakulásáról és mindennapi, gyakorlati alkalmazásának lehetőségeiről a banki projektek során.

A téma feldolgozását szekunder kutatással kezdem. Dolgozatom második fejezetében a releváns hazai és külföldi szakirodalom felhasználásával áttekintést adok a minőségbiztosítás történeti fejlődéséről, a lényeges fogalmakról és részletesen kitérek a tanulmányaink során többször is érintett eszközök ismertetésére, valamint azok konkrét felhasználási területeire.

Dolgozatom harmadik fejezetében a saját vizsgálat eredményeit részletezem. A téma részletes feldolgozásához, hipotéziseim alátámasztásához vagy elvetéséhez kvantitatív és kvalitatív vizsgálatot is végeztem.

A kvantitatív kutatásom célja minél nagyobb számú adat gyűjtése és elemzése volt annak érdekében, hogy azok alapján mintákat, kapcsolatokat vagy tendenciákat tárhassak fel, a mérhető és statisztikai módszerekkel elemezhető adatok alapján a hipotézisemet igazoljam vagy elvessem azokat.

A kutatási eredmények árnyalására, további összefüggések megismerésére törekedtem a mélyinterjúkra adott válaszok kiértékelésével.

Diplomadolgozatomban az alábbi feltevésekre kerestem a választ:

Hipotézis 1 (H1): Azon kollégák, akik projektmenedzsment tanúsítvánnyal rendelkeznek nagyobb valószínűséggel használják a minőségbiztosítási eszközöket a mindennapokban, mint azok, akiknek nincs formális (PMI, Prince2, PMP, stb.) projektvezetői képzettségük.

Hipotézis 2 (H2): A minőségbiztosítási eszközök az ügyfeleket közvetlenül érintő termékek, folyamatok leszállításánál kerülnek inkább használatra, szemben az ügyfeleket nem érintő, csupán belső folyamatok bevezetésével.

Hipotézis 3 (H3): Többnyire a leggyorsabb eredményt ígérő minőségbiztosítási eszközök alkalmazására van lehetőség, szemben azon eszközökkel, melyek használata több terület, számos kolléga bevonását igényli összetettsége és időigényessége miatt.

Hipotézis 4 (H4): Nagyobb a dolgozói elkötelezettség abban az esetben, ha a mennyiségi elvárásokkal szemben a munkáltató a minőségi munkát ösztönzi és díjazza.

A fent felsorolt kutatási kérdésekre többrétű megközelítéssel igyekszem tehát választ kapni. A következtetéseket közel 90 szakkönyv, publikáció, egyéb interneten fellelhető irodalom és egyéb információ feldolgozásával, 27 kérdésből álló kérdőívre beérkezett 226 válasz statisztikai elemzésével és 12 mélyinterjú alany 12 kérdésre adott válaszainak elemzésével támasztom alá.

Dolgozatom témájának részletes feldolgozását szakirodalmi áttekintéssel folytatom a következő fejezetben.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 Minőség, minőségbiztosítás

A minőség egy termék, szolgáltatás vagy kiválóságára, vagy kiválóságának mértékére utal. Olyan jellemzőket foglal magában, mint a teljesítmény, a megbízhatóság, a tartósság és a vevői elégedettség. A minőségi szabványok elérése és fenntartása kulcsfontosságú a különböző iparágak szervezetei számára, hogy megfeleljenek az ügyfelek elvárásainak, versenyképesek maradjanak, és biztosítsák a hosszú távú sikert. (B.Németh, 2001)

Ahogy azt az 1. ábra is mutatja, a minőségbiztosítás szisztematikus és proaktív megközelítés annak biztosítására, hogy a termékek vagy szolgáltatások következetesen megfeleljenek a meghatározott minőségi szabványoknak. Olyan folyamatok, módszerek és gyakorlatok összességét foglalja magában, amelyek célja a hibák vagy hibák megelőzése a termelés vagy a szolgáltatásnyújtás során. A minőségbiztosítás célja a problémák azonosítása és kezelése, mielőtt azok eljutnának az ügyfelekhez, ezáltal csökkentve a költséges utómunka, a vevői panaszok és a termékviSSzahívások valószínűségét.

1. ábra: A minőségszemlélet lehetséges megjelenése

(Forrás: Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2017, 48.1: 49.)



A minőségbiztosítás lényegében a tervezésre, a nyomon követésre és a folyamatos fejlesztésre összpontosít annak biztosítása érdekében, hogy a minőség továbbra is a szervezet működésének központi szempontja maradjon. Különböző tevékenységeket foglal

magában, mint például a minőségellenőrzés, a folyamatoptimalizálás, az ipari szabványok betartása és az olyan minőségirányítási rendszerek létrehozása, mint az ISO 9001. Végül soron a minőségbiztosítás a szervezet azon elkötelezettségének fontos összetevőjeként szolgál, hogy olyan termékeket vagy szolgáltatásokat nyújtson, amelyek folyamatosan megfelelnek vagy meghaladják a vevői elvárásokat. (Berényi, 2017)

2.1.1 A minőségbiztosítás története

A minőségbiztosítás, a termékek és szolgáltatások minőségének biztosítása évszázadokon átívelő, gazdag és fejlődő történelemmel rendelkezik. Fejlődése az ősi civilizációk kézműves mesterségétől a teljes körű minőségirányításig (TQM) követhető nyomon. Ez az összefoglaló a minőségbiztosítás történetének legfontosabb mérföldköveit mutatja be.

A minőségbiztosítás eredete az olyan ősi civilizációkban keresendő, mint az egyiptomiak és a mezopotámiaiak. Ezek a korai társadalmak felismerték a kiváló minőségű áruk előállításának fontosságát, a kerámiától kezdve a textíliákon át a fémművességig. Az akkori kézművesek kézi ellenőrzéssel biztosították alkotásaik minőségét.

A középkorban a céhek játszottak jelentős szerepet a különböző szakmák minőségi színvonalának fenntartásában. A céhek szabályokat, előírásokat és tanulószerződéseket hoztak létre a készségek átadása és az olyan termékek minőségének biztosítása érdekében, mint a textil, a fémmegmunkálás és a kerámia. Ez a minőségellenőrzés egy korai formáját jelentette.

A XVIII. és XIX. századi ipari forradalom jelentős változást hozott a gyártásban. Megjelentek a tömegtermelés módszerei, ami következetesebb minőségellenőrzés szükségességéhez vezetett. Az olyan úttörők, mint Eli Whitney, aki a gyapottisztító gép és a szabványosított lőfegyveralkatrészek feltalálásáról ismert, bevezették a csereszabotosság és az egységesség fogalmát a termelésben.

A XX. század elején Dr. Walter A. Shewhart amerikai fizikus és mérnök kidolgozta a statisztikai minőség-ellenőrzés fogalmát. Shewhart munkája megalapozta a folyamatok ellenőrzésére és javítására szolgáló statisztikai módszereket. Később W. Edwards Deming, a minőségirányítás egyik befolyásos alakja, Shewhart munkásságát kibővítette, és bevezette a 14 pont a vezetéshez című művét, amely a minőség és a folyamatos fejlesztés fontosságát hangsúlyozta.

A II. világháború jelentős fordulóponthoz vezetett a minőségbiztosítás történetében. A háborús erőfeszítések megkövetelték a fegyverek, járművek és berendezések tömeges

gyártását, ami szigorú minőségellenőrzési intézkedéseket tett szükségessé. Az amerikai hadsereg szorosan együttműködött olyan szakértőkkel, mint Deming és Joseph Juran, a minőségellenőrzési eljárások bevezetése érdekében. A háború után e szakértők közül sokan kulcsszerepet játszottak a minőségirányítás előmozdításában a különböző iparágakban.

A háború utáni Japán és a teljes körű minőségirányítás. A II. világháború utóhatásai által feldúlt Japán a minőségirányítás terén figyelemre méltó átalakuláson ment keresztül. Olyan amerikai minőségügyi szakértőket hívtak meg, mint Deming és Juran, hogy a japán ipari vezetőket a statisztikai minőségellenőrzés és a menedzsment alapelveiről tanítsák. Ez vezetett a híres japán minőségügyi mozgalom és a teljes körű minőségirányítás (TQM) elveinek kialakulásához. A TQM a folyamatos fejlesztést, az ügyfélközpontúságot, a munkavállalók bevonását és a minőség holisztikus megközelítését hangsúlyozta.

A globális kereskedelem bővülésével nyilvánvalóvá vált a nemzetközi minőségi szabványok szükségessége. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezetet (ISO) 1947-ben alapították, és kidolgozta az ISO 9000 sorozatú szabványokat a minőségirányítási rendszerekre. Ezek a szabványok keretet biztosítanak a szervezetek számára a minőségirányítási rendszerek létrehozásához és fenntartásához, és világszerte széles körben elfogadottá váltak az iparágakban.

Ma már a minőségbiztosítás az iparágak széles skálájára terjedt ki, beleértve az egészségügyet, a pénzügyet, az informatikát és még sok más iparágat. A minőségbiztosítási folyamatok rendkívül specializálódtak, a szervezetek olyan fejlett technikákat alkalmaznak, mint a Six Sigma, a Lean és az agilis módszerek a folyamatok javítása és a jobb minőségű termékek és szolgáltatások nyújtása érdekében. (Krämer, 2001)

A minőségbiztosítás története – ennek aspektusait az 1. sz. táblázat foglalja össze - az ősi kézművességtől a modern minőségirányítás szisztematikus módszeréig vezető út. Ez tükrözi a minőség fontosságának megértését az ügyfelek elvárásainak teljesítése, a hibák csökkentése és a működési kiválóság elérése szempontjából. Napjainkban a minőségbiztosítás szerves részét képezi a szervezetek azon stratégiáinak, amelyek célja az értékteremtés, az ügyfelek bizalmának kiépítése és a globális piacon való versenyképesség megőrzése. Továbbra is alkalmazkodik és újít, biztosítva, hogy a minőség minden iparágban és ágazatban központi szerepet kapjon.

1. táblázat

(Forrás: Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2017, 48.1: 50.)

	Középkor	Korai tömegtermelés	II. világháború	Napjainkban
Igények	egyedi szükségletek és termékek	uniformizált termékek	uniformizált alkatrészek és termékek a hadsereg számára	uniformizált termékek egyéni köntösben
Társadalmi és gazdasági háttér	viszonylag alacsony népesség, jellemzően kézimunka	növekvő népesedés, technológiai fejlődés a gépesítésben, a kézimunka túlhaladása	háború, folyamatos készenlét, civil érdekek háttérbe szorulása	fogyasztói társadalom, visszatérés a tömegtermeléshez, információs- és kommunikációs technológiák elterjedése, igény az egyediségre
Fókuszpont és felelősség	közvetlen kapcsolat a termelő (esetenként kereskedő) és fogyasztó között, a termelő teljes körű felelőssége	standardizált igények, kategorizált termék-jellemzők, magas termelékenység, hatékonyságra törekvés, egyértelműen meghatározott munkaköri felelősségek	tökéletességre és gyorsaságra törekvés, pontos szállítás, a hibák emberéletet követelhetnek	fókusz az egyéni és elégedettségén, a minőség a gyártó minden alkalmazottjának közös, megosztott felelőssége
Kritikus pontok	javítás és felújítás problémás	az egyéni igények háttérbe szorulása	erőforrás-pazarlás, hosszú távon nem fenntartható allokáció	egyensúlyteremtés a költséghatékonyság és az egyediség között, moduláris megoldások és komplex, többfunkciós termékek kidolgozása

2.1.2 Fogalmi meghatározások

A minőség egy sokrétű és erősen kontextusfüggő fogalom. Különböző dimenziókat foglal magában, és gyakran az érdekelt felek sajátos igényei és elvárásai alakítják, legyenek azok ügyfelek, szervezetek vagy szabályozó szervek.

Alapvetően a minőség magában foglalja a megállapított szabványoknak, előírásoknak vagy követelményeknek való megfelelést vagy azok meghaladását. Ezek a szabványok széles skálán mozoghatnak, az iparág-specifikus normáktól az ügyfél által meghatározott kritériumokig. A minőséget többek között olyan jellemzőkkel lehet mérni, mint a teljesítmény, tartósság, megbízhatóság, biztonság, hatékonyság és esztétika, a szóban forgó termék vagy szolgáltatás jellegétől függően.

A minőség nem abszolút, statikus fogalom, hanem relatív és dinamikus. Idővel fejlődik, ahogy a technológia fejlődik, a vásárlói preferenciák változnak és a társadalmi értékek átalakulnak. Ezért a folyamatos fejlesztés és az alkalmazkodóképesség szerves részét képezi a minőség fenntartásának és javításának.

Végző soron a minőség az ügyfelek elégedettségének és hűségének alapvető mozgatórugója. Azok a termékek vagy szolgáltatások, amelyek következetesen megfelelnek vagy meghaladják az ügyfelek elvárásait, nagyobb valószínűséggel építenek bizalmat, erősítik a

márka hírnevét, és hosszú távon sikeresek a szervezetek számára. Így a minőség nem csupán kívánatos tulajdonság, hanem stratégiai követelmény a mai versenyző üzleti környezetben, ahol az ügyfelek magas elvárásokat támasztanak és alternatívák közül választhatnak. Azok a szervezetek, amelyek prioritásként kezelik a minőségirányítási gyakorlatokat és beruháznak abban, jobb helyzetben vannak ahhoz, hogy a folyamatosan változó és igényes piacon boldoguljanak.

A minőségbiztosítás magában foglalja a lehetséges problémák azonosítására, a kockázatok minimalizálására és a folyamatok javítására irányuló proaktív intézkedéseket is. Ez olyan tevékenységeket foglal magában, mint a minőségtervezés, a folyamatellenőrzés, a teljesítményellenőrzés és az iparág-specifikus előírások vagy szabványok betartása.

A minőségbiztosítás egyik központi célja, hogy a szervezeten belül a folyamatos fejlesztés kultúráját alakítsa ki, elősegítve az értékteremtés és a vevői elégedettség iránti elkötelezettséget. A minőségbiztosítás magában foglalja a rendszeres ellenőrzéseket és értékeléseket a minőségi szabványoknak való megfelelés ellenőrzése és a fejlesztendő területek azonosítása érdekében. (Berényi, 2017)

A fent leírt minőségbiztosítás támogatására számos eszköz áll rendelkezésre. Ezek közül a legismertebbeket mutatom be dolgozatom következő fejezetében.

2.1.3 Minőségbiztosítási eszközök használata a bankszektorban

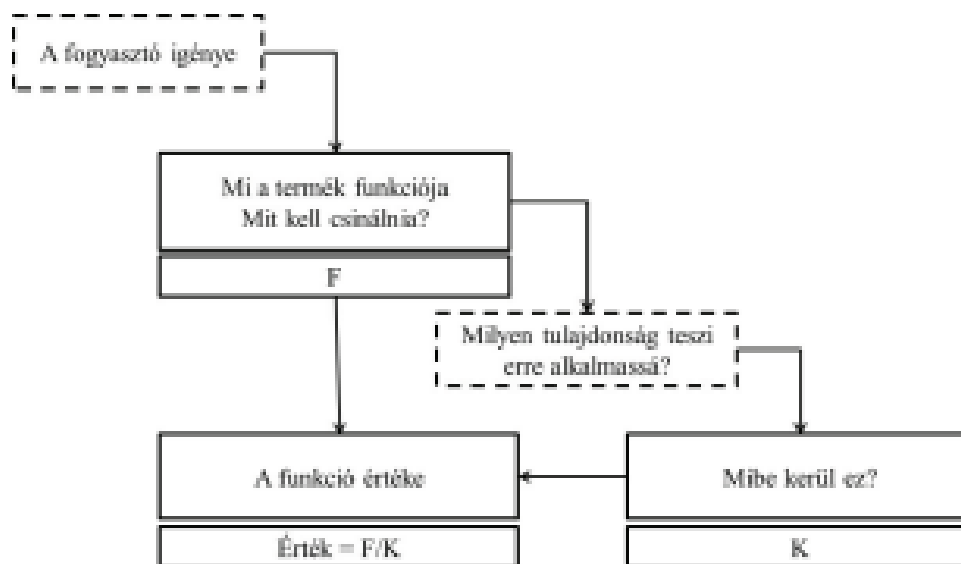
A fenti általános történelmi áttekintés és fogalmi meghatározásokon túl szeretném bemutatni, hogy melyek azok a banki projektmenedzsment során leggyakrabban használt konkrét minőségbiztosítási eszközök, amelyek hatékonyan képesek támogatni a banki termékek, folyamatok minőségi leszállítását és ezáltal hozzájárulni az ügyfélelégedettséghez, a versenyképesség fenntartásához.

Minőség- vagy QFD-ház

Mielőtt bármely termék, funkció, folyamat bevezetésre kerül – bármely szektorról is legyen szó – érdemes minél alaposabban megismerni és részletesen kielemezni az ügyféligényeket.

2. ábra: Funkció, költség, érték

(Forrás: Papp – Varga, 1989, p. 28.)



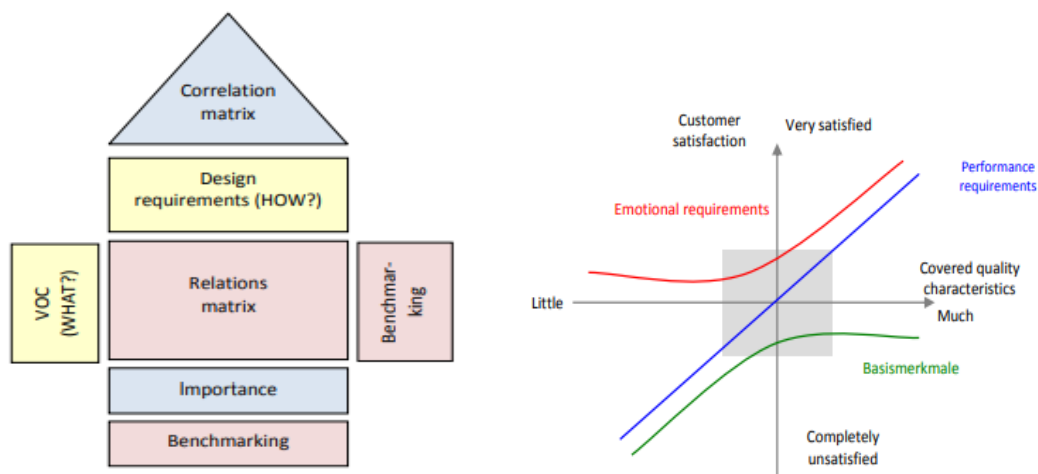
Ennek egyik jól ismert eszköze az ún. minőségház vagy QFD-ház (Quality Function Deployment), amellyel feltérképezhető, hogy pontosan milyen minőségi funkciók bevezetése szükséges a sikeres termék vagy folyamat megalkotásához. Ennek lépéseit, a felteendő kérdéseket a 2. ábra szemlélteti.

A QFD egy strukturált megközelítés, amely segít a csapatoknak az ügyfelek igényeinek rangsorolásában és az üzleti célokkal való összehangolásában. Gyakran úgy ábrázolják, mint a „minőség házát”, egy mátrixot, amely összekapcsolja az ügyfélkövetelményeket (What) a technikai követelményekkel (Hows). (Revelle, 1998)

A Quality Function Deployment (QFD) Japánból származik, és az 1960-as években fejlesztették ki. A módszertan az 1970-es és 1980-as években vált ismertté és kezdett elterjedni. A japán autógyártás növekedése szintén jelentős szerepet játszott a QFD elterjedésében. A japán autógyártók, köztük a Toyota, a Honda és a Nissan, felkarolták a QFD-t, mint a járművek minőségének javítására és a vásárlói elégedettség növelésére szolgáló eszközt. Ez a siker a módszertan számos más iparágban való elfogadásához vezetett. Ahogy a QFD tovább fejlődött, Japán határain túlra is kiterjedt, és elismerést szerzett az Egyesült Államokban és Európában. Ma a QFD világszerte elismert módszertan, amelyet számos iparágban alkalmaznak és amelynek összetevőit a 3. és 4. ábra szemlélteti.

3. ábra: QFD-ház és Kano modell

(Forrás: QFD for Services Handbook p.7.,9.)



Két konkrét példa a minőség-ház (QFD) alkalmazására a bankszektorban

a.) Hitelkártya-termékfejlesztés

A bankok gyakran alkalmazzák a QFD-t új hitelkártya-termékek kifejlesztésekor. Az ügyfélkövetelmények (Customer Requirements/CR) olyan funkciókat tartalmazhatnak, mint az alacsony éves díj, a magas hitelkeret, a hűségprogramok.

A technikai követelmények (Technical Requirements/TR) magukban foglalhatják a hitelponozási algoritmusokat, a csalásfelismerő rendszereket, a kártyatervezést és az ügyfélszolgálati protollokat.

A QFD-folyamat segít az ügyféligények rangsorolásában az ügyfelek visszajelzései és a piackutatás alapján. Ezután a megvalósíthatóság, a költségek és a hatások felmérésével összehangolja ezeket a technikai elvárásokkal és lehetőségekkel.

Az eredmény egy olyan hitelkártyatermék, amely megfelel az ügyfelek elvárásainak, minimalizálja a működési kockázatokat és növeli a nyereségességet. (Chao, 2004)

b.) Bankfiókok működésének javítása

A QFD a bankfiókok működésének javítására is alkalmazható. Az ügyfélkövetelmények magukban foglalhatják a rövidebb várakozási időt, a hozzáértőbb személyzetet, a hatékony tranzakciófeldolgozást és a kényelmes várakozóhelyeket.

A technikai követelmények magukban foglalhatják a személyzet képzési programjait, a sorban állási rendszereket, az informatikai infrastruktúra és a fiókok elrendezésének terveit.

A QFD alkalmazásával a bank az ügyfelek visszajelzései és a versenyképességi összehasonlítás alapján rangsorolhatja az ügyféligényeket, majd az erőforráskorlátok figyelembevételével összehangolhatja azokat a technikai követelményekkel.

Az eredmény egy ügyfélközpontúbb fiókelmény, alacsonyabb működési költségek és nagyobb ügyfélhűség. (Akao, 2004)

4. ábra: QFD technika folyamatábrája

(Forrás: QFD for Services Handbook p.5.)

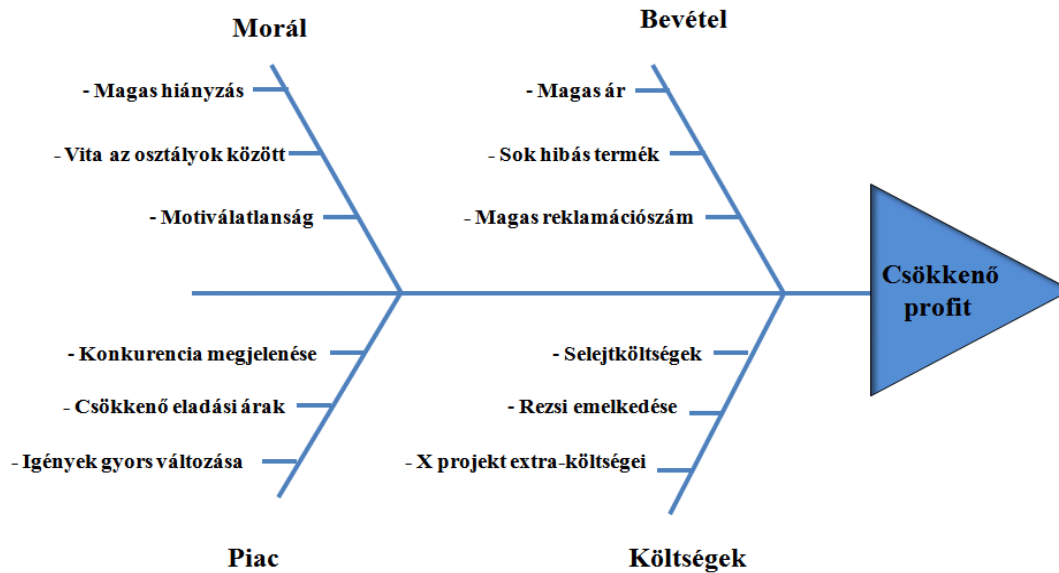


Halszálka (Ishikawa) diagram

Az Ishikawa-diagramok vagy ok-okozati diagramok értékes eszközök a pénzügyi szektorban a különböző problémák és kihívások azonosítására és kezelésére. Ezek a diagramok vizuálisan ábrázolják egy-egy már meglévő probléma lehetséges okait, így különösen hasznosak egy olyan összetett iparágban, mint a bankszektor.

5. ábra: Halszálka diagram

(Forrás: www.tcm.hu)



Az Ishikawa-diagram, más néven Fishbone- vagy ok-okozati diagram, gazdag múltra tekint vissza a XX. század közepéig. Dr. Kaoru Ishikawa, egy neves japán minőségellenőrzési szakértő és a Tokiói Egyetem professzora fejlesztette ki. Dr. Ishikawa minőségirányítási munkássága és a teljes körű minőségellenőrzés (TQC) területéhez való hozzájárulása jelentősen befolyásolta e diagram létrehozását.

Az Ishikawa-diagramot először az 1960-as években vezették be, mint olyan vizuális eszközt, amely segít azonosítani és elemezni a különböző, egy adott problémához hozzájáruló tényezőket. Dr. Ishikawa célja az volt, hogy strukturált módszert biztosítson a többfunkciós csapatok számára a minőségi problémák kiváltó okainak megértéséhez, és ezt követően hatékony megoldások kidolgozásához.

A diagram jellegzetes halszálka alakja - a probléma a hal fejében, a lehetséges okok pedig halszálka alakban ágaznak el - megkönnyítette az ok-okozati összefüggések szemléltetését. Az 5. ábra például egy konkrét probléma – csökkenő profit – okait kereső halszálka diagramra mutat példát. Az eredetileg a gyártásban és a minőségellenőrzésben használt Ishikawa-diagram sokoldalúsága miatt azóta számos iparágban - többek között az egészségügyben, a bankszektorban és a szolgáltatási ágazatban - alkalmazzák a gyökér okok elemzésére, a folyamatok javítására és a problémamegoldásra.



Konkrét területek az Ishikawa-diagram használatára banki környezetben

- a.) **Problémamegoldás:** A bankok az Ishikawa-diagramokat olyan problémák boncolgatására használják, mint az ügyfélpanaszok, a működési hatékonysági hiányosságok vagy a megfelelési szabálysértések. A kiváltó okok azonosításával célzott megoldásokat tudnak bevezetni a megismétlődés megelőzésére.
- b.) **Kockázatkezelés:** A kockázatértékelés során az Ishikawa-diagramok segítenek azonosítani és kategorizálni a potenciális kockázatokat és azok mögöttes okait. Ez segíti a robusztus kockázatcsökkentési stratégiák és vészhelyzeti tervek kidolgozását.
- c.) **Folyamatfejlesztés:** A bankok az Ishikawa-diagramok segítségével optimalizálják a belső folyamatokat, például a hitelek jóváhagyását, az ügyfelek felvételét vagy a csalások felderítését. A késések vagy hibák forrásainak pontos meghatározása lehetővé teszi a folyamatok javítását.
- d.) **Ügyfélszolgálat javítása:** Az ügyfelek elégedetlenségének okainak megértése segíti a bankokat szolgáltatásaik javításában. Az Ishikawa-diagramok segítenek az olyan problémák feltárásában, mint a hosszú várakozási idő, a nem megfelelő személyzet vagy a kényelmetlen fiókhelyszínek.
- e.) **Megfelelési és szabályozási kérdések:** A bankintézetek az Ishikawa-diagramokra támaszkodnak a megfelelési szabálysértések eredetének nyomon követésében, biztosítva a korrekciós intézkedéseket és megelőzve a költséges büntetéseket. (Jagusiak-Kocik, 2017)

Összefoglalva, az Ishikawa-diagramok a bankszektorban a problémamegoldás és a folyamatos fejlesztés sokoldalú eszközeként szolgálnak, lehetővé téve az intézmények számára a hatékonyság növelését, a kockázatok csökkentését és az ügyfelek jobb kiszolgálását.

Pareto-elv

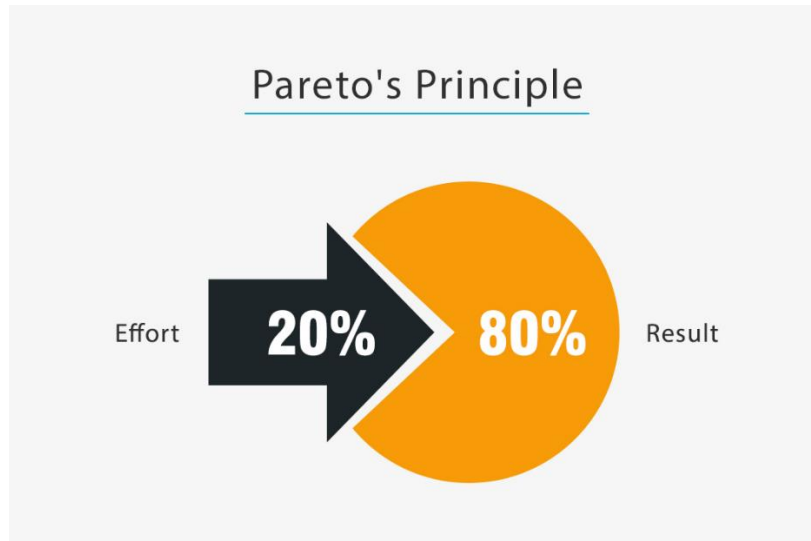
A fent leírt Ishikawa-diagram kiváló elemzési eszköz, de mielőtt használatba vennénk érdemes megvizsgálni, hogy egy-egy probléma milyen súllyal jelentkezik. Számossága miatt érdemes-e általános megoldást találni a problémára, vagy esetleg egyedileg, gyorsan, hatékonyan megoldható jelenséggel állunk szemben, amely pillanatnyilag nem kíván további mély analízist. Ennek kiderítését segíti az úgynevezett Pareto-elv.

A Pareto-elv, közismert nevén a 80/20-as szabály, a nevét kezdeményezőjéről, Vilfredo Pareto olasz közgazdászról és szociológusról kapta. Az 1848-ban született Vilfredo Pareto mélyebben érdeklődött a vagyon és a jövedelem társadalomban történő elosztása iránt. A XX. század elején, miközben az olaszországi jövedelemeloszlást kutatta, Pareto megfigyelte, hogy az ország földjének és vagyonának mintegy 80% -a lakosság 20%-ának tulajdonában volt. Ez a felismerés vezetett ahhoz, amit ma Pareto-elvnek nevezünk. (Dunford, 2014)

A Pareto-elv mögött meghúzódó általános elképzelés az, hogy az inputok vagy tényezők kis része (20%) gyakran a kimenetek (output) vagy eredmények nagy részéhez (80%) járul hozzá (6. ábra szemlélteti). Ez az elv értékes betekintést nyújt abba, hogy az erőfeszítéseket vagy erőforrásokat hol lehet a leghatékonyabban összpontosítani a maximális hatás és hatékonyság érdekében. Idővel a Pareto-elv az üzleti stratégia és optimalizálás alapvető koncepciójává vált, segítve a szervezeteket a feladatok rangsorolásában, a kritikus kérdések azonosításában és a megfelelő erőforrás-gazdálkodásban, döntéshozatalban.

6. ábra: Pareto-elv

(Forrás: Joiner Associates, Inc, Pareto charts: plain & simple, 1995, p.9.)



Később Joseph M. Juran, a minőségi menedzsment elismert szakértője jelentős hozzájárulást tett a Pareto-elv megértéséhez és alkalmazásához.

Juran hangsúlyozta a Pareto-elv fontosságát a szervezet kritikus minőségi kérdéseinek azonosításában. Azt állította, hogy a problémák vagy hibák kis hányada általában a minőséggel kapcsolatos problémák többségéhez vezet. Ez azt jelenti, hogy a hibákhoz vagy

az ügyfelek elégedetlenségéhez leginkább hozzájáruló néhány létfontosságú kérdés kezelésére összpontosítva a szervezetek jelentős minőségjavulást érhetnek el.

Juran arra ösztönözte a szervezeteket, hogy az erőfeszítéseiket és erőforrásaikat a legfontosabb minőségi problémák megoldására helyezték előtérbe, amelyek hozzájárulnak a hibák vagy az ügyfelek panaszai többségéhez. Ezáltal jelentősebb javulást érhetnek el a termék vagy szolgáltatás minőségében.

Juran hangsúlyozta az adatok gyűjtésének és elemzésének fontosságát a minőségi problémákat okozó kulcsfontosságú tényezők azonosítása érdekében. Ez az adatvezérelt megközelítés összhangban van a Pareto-elvvel, miszerint a számszerűsíthető elemzés feltárhatja a problémákhoz legjelentősebb hozzájárulókat. (Craft, 2002)



Pareto-elv használatára ügyfélpanaszok kezelésénél

A Pareto-elv, vagy a 80/20-as szabály jelentős jelentőséggel bír az ügyfelek panaszkezelési folyamatában a bankszektorban. Ebben az összefüggésben az elv azt sugallja, hogy az ügyfelek panaszainak körülbelül 80%-a gyakran a mögöttes problémák 20%-ából származik. Ez magában foglalhatja olyan problémákat, mint például a helytelenül felszámolt díjak, hosszas várakozás a fiókokban, megnövekedett hívások száma egy-egy termékkel kapcsolatban. A Pareto-elv alkalmazása abban tud segíteni, hogy az egyes területek erőfeszítéseiket és erőforrásaikat a panaszok kritikus 20%-ának kezelésére összpontosítsák. Ez lehetővé teszi a bankok számára, hogy ügyfélszolgálati csapataikat, technológiai beruházásaikat és folyamatfejlesztéseiket ott helyezték el, ahol a legfontosabbak, ami végső soron csökkenti a működési költségeket, miközben jelentősen javítja az ügyfelek elégedettségét. (Hellmann, 2000)

Összefoglalva, a Pareto-elv értékes keretet kínál az ügyfelek panaszai kezeléséhez a bankszektorban. A kritikus 20%-os problémák meghatározásával és prioritásának meghatározásával a bankok egyszerűsítik működésüket, hatékonyan hozzárendelik erőforrásaikat, és proaktívan megakadályozzák a panaszok ismétlődését, ami több elégedett ügyfelet és hatékonyabb panaszkezelési folyamatot eredményez.

Hibamód- és hatáselemzés (FMEA)

Személyes kedvencem és ugyancsak a minőségi ügyfélkiszolgálás megteremtésének kiváló eszköze a hibamód- és hatáselemzés. FMEA – Failure Mode and Effect Analysis egy strukturált megközelítés a termék vagy folyamat esetlegesen előforduló hibáinak feltérképezésére és azok kezelésére.

A hibamód és a hatáselemzés célja a lehetséges hibamódok azonosítása, azok vizsgálata, a meghibásodás kockázatának felmérése, a végfelhasználókra gyakorolt hatások beazonosítása és a hibák elkerülését szolgáló akciók kidolgozása lehetőleg még az előtt, hogy az elérné a célközönséget, mielőtt a hiba előfordulna.

A FMEA leginkább akkor szolgálja a hibák kiküszöbölését és a minőséget, ha azt proaktív módszerként alkalmazzák. A kockázatok időben történő felismerése és kezelése, a hibák elkerülése és megelőzése így szolgálja mind az ügyfelek, mind pedig a cég érdekeit.

Ha a termék/gyártás/folyamat teljes életciklusa alatt hatékonyan használják, az jelentősen javítja a megbízhatóságot, a biztonságot, a minőséget, a költségeket.

Az ügyfél hibátlan termékhez vagy szolgáltatáshoz jut, a cég pedig elkerüli a hibák javításából, a presztízvesztéséből és az esetleges ügyfélvesztésből (a szó valódi és átvitt értelmében is) eredő veszteségeket.

Ez az eszköz azonban nem csupán a vevőelégedettség biztosítására szolgál, de sok olyan iparág, terület is van, ahol alkalmazása például a termék-előállítás vagy a tevékenység veszélyessége, magas kockázata miatt elengedhetetlen. (Mikulak, 2017)

A paksi erőmű kimondottan alkalmaz FMEA mérnököket és egy tanulmányban is olvasható, hogy például az esetleges földrengéseknek – azok erősségétől függően – ennek a módszernek a segítségével mérték fel a kockázatait. (Bareith, A., Karsa, Z., & Stetkar, J. W., 2003),

De találtam példát FMEA alkalmazására kínai metanol előállító üzem esetén – szintén a vegyianyag gyúlékonysága miatt egy nagyon veszélyes üzem -, a hajózás biztonságának biztosítása területén, de akár a pékáruk előállításánál is fontos a kockázatok felmérése (Szováti, K., Biacs, P., & Kiss, A. 2008), hiszen a szennyezett liszt használatának egészségügyi kockázata lehet. Arról nem is szólva, hogyha gluténmentes és/vagy mogyoró mentes termékekre specializálódik egy ilyen cég, akkor a szabályok be nem tartása akár emberéletbe is kerülhet.

A Covid-19 járvány is indukált olyan eseteket, amikor FMEA-t hívták segítségül a kockázatok felmérésére, például a British Journal of Anaesthesia egy cikkében a covidos

beteg kórházon belüli szállításának kockázatait mérték fel az eszköz segítségével. (Sevastru, 2020)

Murphy egyik neki tulajdonított legnépszerűbb és sokat hangoztatott törvénye szerint: „Ami elromolhat, az el is romlik”. (<http://www.daytoninnovationlegacy.org/murphy.html>)

Ifjabb Edward A. Murphy nem egy kitalált képregényhős, hanem egy nagyon is valós személy: az Egyesült Államok légierijénél dolgozott századosként, egyben repülőmérnök és repülés-biztonsági mérnök volt. Egy balul elsült gyorsulási-lassulási kísérlet után született meg a híres mondás.

A tévedések és hibák szinte minden tevékenységben benne rejlenek és elkerülhetetlenek. Murphy gondolkodásmódja arra tanít, hogy a lehetséges rossz kimenetekre fel lehet, sőt fel is kell készülni. Az FMEA tulajdonképpen az elkövethető, bekövetkező hibák, hibák hatásainak, és a hibák okainak a gyűjteménye, kiegészítve a megelőzési tervekkel és detektálhatósággal. Az FMEA nem azt mondja meg, hogy a folyamatunk jó-e vagy rossz. Nem mond semmit a folyamat hatékonyságáról vagy összetettségéről. Ellenben ez az eszköz segít beazonosítani azt, hogy milyen problémák merülhetnek fel a tervezett vagy a már meglévő folyamat során.

Az FMEA története az 1940-es évek végéig vezethető vissza. Ekkor fejlesztette ki az amerikai hadsereg a FMECA –t (Failure Mode Effect and Criticality Analysis) a védelmi rendszerek elemzésére. Hivatalosan ez a máig is élő MIL-STD-1629 sztenderd.

Ez az időszak a hidegháború kezdete. A világ két részre szakadt, két ideológia versenyzett és állt egymással szemben ezekben az években, amelyet a két szuperhatalom, az Amerikai Egyesült Államok és a Szovjetunió közötti folytonos rivalizálása jellemezett. A fegyverkezés óriási erőforrásokat igényelt, ráadásul az egymást követő események miatt – berlini blokád, görög polgárháború stb. – vesztegetni való idő sem volt. Ebben az időszakban különösen nem engedhették meg azt, hogy egy-egy elhibázott tervezés miatt erőforrást és időt veszítsenek. A legfőbb cél a katasztrófával járó kritikus hibák korai felismerése volt, hogy a tervezés minél előbbi fázisában kiküszöbölhető vagy minimalizálható legyenek a tervezési problémák és elvégezzék a szükséges korrekciókat.

Az 1950-es években az eszköz használata a polgári repüléssel foglalkozó ipar területén is megjelent, majd az 1960-as években az FMEA-t a NASA-nál is elkezdték használni. Olyan híres és általunk is ismert programoknál használták fel az eszközt, mint például az Apollo, a Viking, a Voyager, a Magellan, a Galileo.

Valamennyien ismerjük Neil Amstrong 1969. július 20-án elhangzott, mára szállóigévé vált mondatát, amikor az Apollo-11 űrhajóval első alkalommal sikerült a Holdra szállni: „Kis lépés az embernek, hatalmas ugrás az emberiségnek”.

Az 1960-1973-ig tartó Apollo program mai áron 260 milliárd dollárba került. Egy ilyen hatalmas űrexpedíciónál egy-egy hiba nem csupán óriási anyagi veszteségbe, presztízsveszteségbe, de emberéletekbe is kerülhet (ez utóbbira az 1986-ban bekövetkezett Challenger-katasztrófa a példa). A hibák már tervezés elején történő feltárása elengedhetetlen a tragédiák elkerülése és a siker érdekében, de pont a Challenger-katasztrófa mutatja azt is, hogy az FMEA sem mindenható eszköz, ha a tényeket felülírják egyéb – politikai, PR – szempontok.

Az 1970-es évek olajválságai komoly hatással voltak az autóiiparra is. Az olajárak drasztikus emelkedése és az ekkortájt megjelenő környezetvédelmi szabályozások meghatározták az új autók gyártásának és tervezésének folyamatát. A cél természetesen az üzemanyag fogyasztás mérséklése volt, amit az üzemanyag adagolásának optimalizálásával, vagy a gépjárművek súlyának csökkentésével kívántak megoldani. Egy időre leáldozott a nagy amerikai autók korszaka. A 70-es éveket így a kisebb, gazdaságosabb, egyszerűbb autók jellemezték.

Az FMEA eszköz terjedése is újabb lendületet kapott. Apopóját többek között a kiskategóriás Ford Pinto körül kialakult botrány adta. „Egy 1972-es baleset után, mely során kigyulladt egy Pinto, beperelték a Fordot. A Grimshaw kontra Ford Motor Co.néven elhíresült per során összesen 6 millió dollár kártérítés megfizetésére kötelezte a gyárat a Kaliforniai Fellebbviteli Bíróság, mivel a bíró úgy ítélte meg, hogy az illetékesek tisztában voltak a tervezési hibával még a sorozatgyártás előtt, mégsem tettek semmit a kijavítása érdekében. [...] azzal vádolták meg a Pintót, hogy tervezési hibái miatt hátulról történő ütközés esetén letörhet az üzemanyagbetöltő nyak vagy kilyukadhat az üzemanyagtartály, ami halálos tüzeseteket okozhat.” Érdekesség, hogy tervezési hibái és biztonsági problémái miatt a Ford Pinto még jó harminc év múltán is felkerült a Time ötven legrosszabb autót felsoroló listájára. (https://hu.wikipedia.org/wiki/Ford_Pinto)

Az 1980-as években az autóiipar tovább fejlesztette és standardizálta az eszközt és 1993-ban publikálták az autóiiparra vonatkozó FMEA szabványukat. Rendszeresen adnak közzé a témában mindenki számára elérhető kézikönyveket. Utoljára 2019-ben adták ki legfrissebb FMEA-szabványait. (Carlson, 2014)



FMEA használatára a banki projektek során.

Az FMEA tulajdonképpen minden folyamat esetén alkalmazható. Az egyes folyamatlépéseknél azt az egyszerű kérdést kell feltennünk: „Mi romolhat el?”. A 2. táblázat egyszerű példáját mutatja az FMEA elkészítési lehetőségének.

2. táblázat

(Forrás: Polgári Szemle, 18. évf. 1–3. szám, p.5., 2022)

1. Folyamatlépés	2. Lehetséges hibamód	3. Lehetséges hibahatás		4. Lehetséges okok		5. Aktuális ellenőrzés		
A vizsgált folyamatlépés és tevékenység	Lehetséges problémák, gondok a folyamattal	Amennyiben bekövetkezik, milyen hatása lehet a problémának	Súlyosság (SEVERITY)	Mi lehet a hiba bekövetkezésének oka	Gyakoriság (OCCURRENCE)	Milyen aktuális megelőző vagy ellenőrző intézkedések vannak érvényben a hibát illetően	Észlelhetőség (DETECTION)	RPN

Következő kérdésünk, hogy miképp jelentkezik a hiba? Jó esetben időben észre vesszük a hibát – mielőtt még az ügyfél észrevenné – és gyorsan javíthatunk. Ennek érdekében már a fejlesztések során beépíthetünk olyan mechanizmusokat, amelyek azonnal jelzik a problémát (automatikus SMS, hibalog stb.). Amennyiben erre nem került sor, akkor utólag is elkészülhetnek erre vonatkozóan javítások, de akár manuális ellenőrzések is. Természetesen nem kell minden olyan hibával foglalkozni, ami előfordulhat. Fel kell mérni, hogy mennyi az esélye az előfordulásnak, milyen gyakran jelentkezhet a hiba, könnyen detektálható-e, milyen jellegű és mekkora problémát (anyagi, presztízs) okozhat a cégnek.

Ahogy a Pareto-elvnel is, ennél az eszköznél is érdemes azokra a lehetséges problémákra figyelmet szentelni és megelőzést kialakítani, amelyeknek előfordulási aránya magas lehet, emellett nagy az ügyfélhatása, egy esetleges hiba komoly anyagi károkat és presztízsveszteséget okozhat a cégnek.

Az FMEA használata, a kockázatok időben történő felmérése – ha különböző szinteken és részletezettséggel is végezzük el – egy kitűnő módszer arra, hogy bármilyen termékünket, folyamatunkat górcső alá vegyünk és még idejében megelőzzük a hibákat.

A kockázatok felmérésének szükségességét több tényező, illetve azok kombinációja is indokolhatja: piaci elvárások és verseny, ügyfélelégedettség fenntartása, biztonsági követelmények, törvényi előírások, karbantartási, garanciális költségek csökkentése, hogy csak a legjellemzőbbeket soroljuk.

Emellett az FMEA kialakíthat egyfajta „minőségben” gondolkodást, előregondolkodást, egy szemléletbeli váltást. Ha csak azt az egyszerű kérdést feltesszük: „Mi romolhat el?” és válaszokat, majd pedig megoldásokat keresünk máris sokat tehetünk azért, hogy egy hibamentesebb környezet vegyen körbe bennünket.

Poka-yoke

Poka-yoke, a japán kifejezés jelentése "hibabiztos" vagy "hibák megelőzése", egy filozófia és módszertan, amely jelentősen befolyásolta iparágak világszerte. A japán Shigeo Shingo által kifejlesztett poka-yoke olyan folyamatok és rendszerek tervezésére összpontosít, amelyek minimálisra csökkentik az emberi hibák lehetőségét.

A poka-yoke-t az 1960-as években formalizálták a Toyota cégnél, ahol felismerték, hogy az emberi hibák adják a gyártási hibák jelentős részét. (Lazarevic, 2019)

A poka-yoke számos alapelvre támaszkodik:

- **Megelőzés:** Az elsődleges cél a hibák megelőzése, mielőtt előfordulnak, ahelyett, hogy utólag ellenőrzésre vagy korrekcióra támaszkodnánk. Ezzel jelentős erőforrás takarítható meg.
- **Egyszerűség:** A megoldásoknak egyszerűnek és könnyen megvalósíthatónak kell lenniük, lehetővé téve a hibák azonnali megelőzését.
- **Visszajelzési mechanizmusok:** A visszajelzés mechanizmusainak végrehajtása biztosítja, hogy a hibákat valós időben azonosítsák és kijavítsák. (Vinod, 2015)

Poka-yoke-val mondhatni már kisgyermek korunkban szinte valamennyien találkozunk. A formabedobó készségfejlesztő játék a kisgyermekkor kötelező kelléke. A 7. ábra egy ilyen fejlesztő játékot mutat.

7. ábra: Poka-yoke a gyermekkorban

(Forrás: <https://fejleszttojatekvilag.hu/formabedobo/>)



Néhány felhasználási terület a mindennapokból:

- „Mikrohullámú sütő ajtajának kinyitásakor megáll a melegítési folyamat, megakadályozva a veszélyes üzemállapot véletlen vagy szándékos kialakulását.
- Bankautomata először a bankkártyát adja ki, és csak a kártya kihúzása után adja ki a pénzt. Ezáltal elkerülhető, hogy a kártyát az automatában hagyjuk, miközben a kiadott pénzünkkel foglalkozunk.
- Húsdaráló adagoló nyílása hosszabb, és keskenyebb, mint egy emberi kéz, ezáltal nem tudunk az adagolón belenyúlva komoly kézsérüléseket elszenvedni.
- Iskolák bejárata előtt korlát elhelyezése az úttest szélén, hogy a kapun kiszaladó gyermekek nehegy egyenesen az úttestre fussanak.
- Mobiltelefon SIM-kártyán egyik sarok "letörése", hogy ne lehessen a SIM-kártyát fordítva behelyezni.” (<https://hu.wikipedia.org/wiki/Pokajoke>)



A poka-yoke eszköz konkrét megjelenése a banki projektek során.

Tranzakciós ellenőrzés: A banki műveletekben poka-yoke technikákat lehet használni a tranzakciós hibák megelőzésére. Az automatizált ellenőrzési lépések biztosítják, hogy a számlaszámok, összegek és tranzakciós adatok pontosan kerüljenek megadásra, csökkentve a költséges hibák kockázatát. Például: csak legördülő értékkészletből választható adat megelőzi az adatok elírását; kötelezően kitöltendő mezők beállítása kiküszöböli az emberi hibákat. Számlaszám mezőbe 3*8 karakter írható csak be és kizárólag számok.

Hitelkérelmek feldolgozása: A kölcsönjövahagyási folyamatban a poka-yoke felhasználható az ügyfélinformációk és dokumentációk ellenőrzésére, csökkentve a hiányos vagy pontatlan adatok alapján hitelek jóváhagyásának kockázatát.

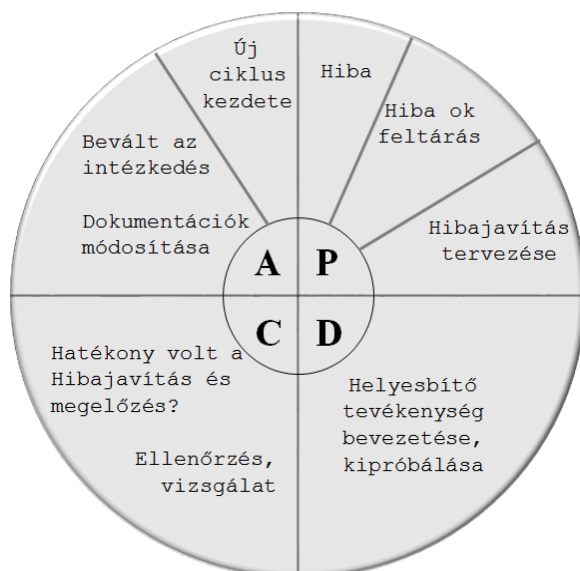
A poka-yoke elvek működésükbe való integrálásával a bankok minimalizálhatják az emberi hibákat, növelhetik az operatív hatékonyságot, csökkenthetik a megfelelési kockázatokat, és végső soron megbízhatóbb és biztonságosabb pénzügyi szolgáltatásokat nyújthatnak ügyfeleiknek.

PDCA (Plan-Do-Check-Act) ciklus

A Plan-Do-Check-Act (PDCA) ciklus – 8. ábra szemlélteti - , más néven a Deming ciklus vagy Shewhart ciklus egy menedzsment módszertan, amelynek gyökerei a XX. század közepére vezetnek vissza. A jól ismert statisztikus, Walter A. Shewhart által kifejlesztett és Dr. W. Edwards Deming által tovább népszerűsített PDCA ciklus kulcsszerepet játszott a folyamatos fejlesztés és a kiválóság előmozdításában.

8. ábra: PDCA körforgás

(Forrás: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/pdca.html>)



A PDCA ciklus története az 1920-as években a Bell Telephone Laboratories munkájával kezdődött. Shewhart iteratív ciklusa magában foglalta a változás tervezését, végrehajtását, az eredmények megfigyelését, majd az eredményekre való reagálást, hangsúlyozta a visszajelzési lépés fontosságát a folyamatok javításában. (Szakács, Kerekes, 2017)

Dr. Deming, elismert minőségirányítási szakértő volt az, aki kiterjesztette Shewhart munkáját, és bevezette a PDCA ciklust a japán iparágba a második világháború utáni

időszakban. Arra ösztönözte a szervezeteket, hogy a PDCA-t (Plan-Do-Control/Check-Act négy lépése) használják a folyamatos fejlesztés eszközeként.

A tervezés (plan): magának a terméknek, szolgáltatásnak, folyamatnak a megtervezése lehetőségeinek meghatározása.

A végrehajtás (do): a termékfejlesztések, folyamatok kialakítását jelenti. Ennek a lépésnek fontos része a mérési, ellenőrzési folyamatok kialakítása is.

Az ellenőrzés (control/check): annak visszaellenőrzése történik ebben a lépésben, hogy létrehozott termék, folyamat, szolgáltatás az elvártaknak, előre felállított KPI-oknak megfelel-e.

Beavatkozás (act): amennyiben az ellenőrzések azt mutatják, hogy a termék, folyamat, szolgáltatás nem a kitűzött céloknak megfelelően működnek, tehát eltérés van a tervezett és tényleges eredmények, működés között, akkor érdemes beavatkozni és végig gondolni, hogy hol kell vagy lehet korrigálni. Ehhez a már fent említett eszközöket is segítségül lehet hívni.



A PDCA használata a bankszektorban:

A PDCA ciklus széles körű alkalmazást talált a bankszektorban, ahol az operatív hatékonyság, a kockázatkezelés, az ügyfélszolgálat és a szabályozási megfelelés javításának sarokköveként szolgál. Alapját adják az előre meghatározott KPI -ok (kulcs hatékonysági mutatók) folyamatos monitorozása, kiértékelése és azok alapján akciótervek készítése.

- Operatív hatékonyság növelése: a belső folyamatok egyszerűsítésére, a működési problémák csökkentésére és az erőforrások elosztásának optimalizálására. Például a ciklus alkalmazható a hitel jóváhagyási folyamatok folyamatos javítására, a feldolgozási idők és a hibák csökkentésére.
- Ügyfélszolgálat: Az ügyfelek elégedettsége döntő fontosságú a banki tevékenységben. A PDCA segít az ügyfélszolgálat javításában a visszajelzések elemzésével és a szolgáltatásnyújtás javításával. Használható a telefonos ügyfélszolgálati-eljárások értékelésére és finomítására, ami gyorsabb problémamegoldáshoz és jobb ügyfélélményhez vezet. (Luburić, 2015)

A PDCA ciklus a folyamatos fejlesztés eszköze. Előfordulhat, hogy bár a tervezési szakaszban alkalmaztuk a fent részletezett eszközöket (FMEA, QFD), mégis szükség lehet

a későbbiekben akár külső, akár belső változások következményeként változtatásokra, finomhangolásokra.

Lean

A lean a „karcsúsításra”, a feleslegek megszüntetésére és a hatékonyság növelésére összpontosító irányítási filozófia. A lean-elvek a gyártásban gyökereznek és évtizedek óta kifinomultak, és olyan keretrendszerre alakultak ki, amely lehetővé teszi a szervezetek számára a műveletek egyszerűsítését, az ügyfélélmény javítását és a fenntartható növekedést.

A lean eredete a második világháború utáni Japánba nyúlik vissza. Taiichi Ohno, a Toyota mérnöke és Shigeo Shingo, a híres ipari mérnök kulcsszerepet játszott a fejlesztésében. A rendszer célja a termelési folyamatok optimalizálása, a készlet minimálisra csökkentése és az általános hatékonyság növelése.

A lean filozófia a következő alapelvekre épül:

- A nem hozzáadott érték, felesleg csökkentése, ezek minden formájának azonosítása és megszüntetése, beleértve a túltermelést, a készletet, a hibákat és a felesleges folyamatokat, várakozási időket, duplikációkat.
- Folyamatos fejlesztésre (kaizen) irányuló elkötelezettség a műveletek valamennyi aspektusában, az összes alkalmazott bevonásával a folyamatba.
- Just-in-Time (JIT), vagyis a megfelelő mennyiségű termék vagy szolgáltatás a megfelelő időben történő szállítása, a készlet és a kapcsolódó költségek minimalizálása.
- Az emberek iránti tisztelet, az alkalmazottak és szakértelmük értékének elismerése, lehetővé téve számukra, hogy hozzájáruljanak a folyamatok fejlesztéséhez. (Péczy, 2018)



A lean módszer gyakorlati használata a bankszektorban:

A lean elvek alkalmazása a bankszektorban az elmúlt években lendületet kapott. A bankok egyre inkább elfogadják a lean módszertant, hogy javítsák működésüket és ügyfélélményeiket.

- Egyszerűbb, hatékonyabb folyamatok: a bankok lean technikákat használnak a belső folyamatok felülvizsgálatára és újragondolására, mint például a számlanyitás, a

hiteligénylési folyamatok és az ügyfél-onboarding. Például kiiktatják a felesleges dokumentum bekéréseket, lehetővé teszik az ügyfelek számára az online előkalkulációkat, dokumentumkitöltéseket és feltöltéseket.

- **Ügyfélközpontúság:** A lean elősegíti a bankokon belüli ügyfél-központú kultúrát. Arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy minden folyamatban és döntésben vegyék figyelembe az ügyfelek igényeit, ami a szolgáltatás minőségének és elégedettségének javulásához vezet. A lean elvek ösztönzik a munkavállalók részvételét a folyamatfejlesztési erőfeszítésekben, elősegítve az innováció kultúráját és a folyamatos tanulást a szervezetben. (dos Santos, 2016)

A lean elvek alkalmazásával a bankok optimalizálhatják folyamataikat, csökkenthetik a nem értékteremtő tevékenységek mennyiségét, javíthatják az ügyfélélményeket és végső soron fenntartható növekedést érhetnek el.

Six sigma

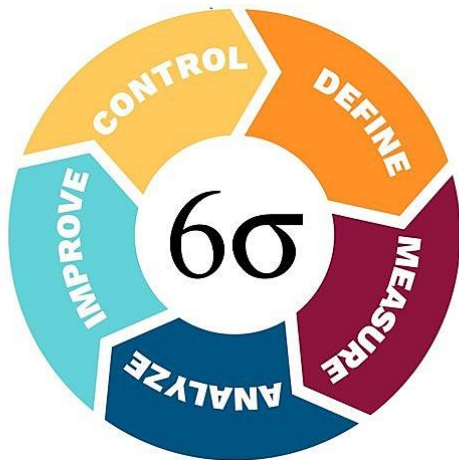
A six sigma története a XX. század közepére nyúlik vissza, korai alapjaival a gyártásban, különösen a Motorolában. Az 1980-as években Bill Smith mérnök bevezette a six sigma koncepcióját, mint minőségfejlesztési stratégiát. A six sigma kifejezés olyan magas szintű minőségellenőrzést jelent, amely csak 3,4 hibát tesz lehetővé egymillió lehetőségre. Az 1980-as években a Motorola lett az első vállalat, amely átfogó minőségirányítási rendszerként elfogadta a six sigma-t. A statisztikai módszereket és az adatvezérelt döntéshozatalt beépítették a folyamatokba, ami jelentősen javította a termékminőséget és a költségcsökkentést. Ez a siker felkeltette más szervezetek figyelmét.

Az 1990-es években a six sigma széles körben elterjedt, nemcsak a gyártásban, hanem az egészségügyben, a pénzügyekben és a szolgáltatásokban is. (Tóth, 2007)

A General Electric, Jack Welch vezetésével kulcsszerepet játszott a six sigma népszerűsítésében a nem gyártási iparágakban. A Budapest Bank a GE Capital részeként a 2000-es évektől már szintén alkalmazta a módszertant a projektmenedzsment, a változások kezelése területén. A DFSS (Designed for Six Sigma) és a 9. ábrán szemléltetett DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) módszertanok mentén kerültek megvalósításra a projektek.

9. ábra: Six sigma

(Forrás: <https://www.sixsigmadaily.com/what-is-dmaic/>)



Az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején a six sigma globális jelenséggé vált és figyelemre méltó eredménnyel alkalmazták olyan cégek, mint az IBM, a Ford és a Boeing. Ma már sok szervezet egyesíti a six sigma elveket más fejlesztési módszertanokkal, például a lean megközelítéssel.



Példa six sigma gyakorlati alkalmazására a bankszektorban:

Az egyik gyakori kihívás a bankszektorban, hogy miképp lehetne a hitelkérelmek átfutási idejét csökkenteni. A hosszabb feldolgozási idő az ügyfelek elégedetlenségéhez és a megnövekedett működési költségekhez vezethet. A probléma megoldása érdekében a bank a six sigma módszertanokat alkalmazhatja. A konkrét adatokon alapuló statisztikai megközelítés lean alkalmazásával együtt a folyamatok jelentős javulását eredményezheti.

A bank meghatározza a problémát - például a kölcsönigénylések túl hosszú átfutási ideje - és konkrét célokat tűz ki, például az átlagos feldolgozás idejének 50%-kal történő csökkentését, majd adatokat gyűjt az aktuális hitelfeldolgozási időkről, és azonosítja a késésekhez hozzájáruló kulcsfontosságú tényezőket, mint például a túlzott papírmunkát, a kézi adatbeviteli hibákat vagy ügyféllel történő több egyeztetést. A statisztikai elemzések fényt deríthetnek a hosszú feldolgozási idő gyökerének azonosítására. Előfordulhat, hogy felfedezik, hogy a hitel jóváhagyási folyamatának bizonyos lépései feleslegesek, vagy hogy a dokumentumok ellenőrzésénél van lehetőség a folyamat javítására. Az elemzések alapján a bank folyamatjavításokat hajt végre. Ez magában foglalhatja a dokumentáció

digitalizálását, az adatbevitel automatizálását és a jóváhagyási munkafolyamatok egyszerűsítését.

A six sigma alapelveinek alkalmazásával a bank jelentősen csökkentheti a hitelfeldolgozási időt, ami magasabb ügyfélelégedettséget, alacsonyabb működési költségeket és potenciálisan növekvő üzletet eredményez, mivel több ügyfelet vonz a hatékony szolgáltatás. (Wang, 2010)

Brainstorming (ötletroham) mint minőségbiztosítási eszköz

A minőségbiztosítás nem csak a hibák észleléséről szól, hanem a folyamatok folyamatos javításáról is. Az ötletrohamok felhasználhatók innovatív ötletek összegyűjtésére a munkafolyamatok egyszerűsítésére és a hatékonyság növelésére.

Amikor minőségi problémák merülnek fel, a brainstorming alkalmazható a gyökér okok elemzésének elvégzésére. Ez a módszertani megközelítés biztosítja, hogy a korrekciós intézkedések a gyökérproblémákat kezeljék és ne csupán a tüneteket.

A brainstorming egy olyan fórum, ahol a munkavállalók folyamatosan finomíthatják a folyamatokat, alkalmazkodhatnak a változó körülményekhez, és megoszthatják innovatív ötleteiket a minőség fenntartása és meghaladása érdekében. (Coyne, 2011)

Összefoglalva, a brainstorming, amely gyakran kapcsolódik a kreativitáshoz és az ötlethez, sokoldalú és értékes minőségbiztosítási eszköz, ha stratégiaileg kihasználják. A brainstorming mint minőségbiztosítási eszköz elfogadása nemcsak erősíti a szervezet minőség iránti elkötelezettségét, hanem a folyamatos fejlesztés kultúráját is táplálja.



Konkrét példa egy probléma kiküszöbölésére brainstorming alkalmazásával

Probléma: ügyfelek panaszkodnak a hosszú várakozási időkre a bankfiókokban. Ez a probléma nemcsak az ügyfelek elégedetlenségét eredményezte, hanem befolyásolta a bank hírnevét és ügyfelei megtartását is és a bankfióki kollégák közérzetét is.

A probléma megoldása érdekében a bank egy ötletrohamot szervezett vezetőik, minőségbiztosítási szakemberek és fióki dolgozók bevonásával. A cél az volt, hogy meghatározzák az innovatív módszereket a várakozási idő csökkentésére, miközben fenntartják a szolgáltatás minőségét és biztonságát.

A brainstorming ülés során több ötlet is elhangzott:

- Ügyfélhívó rendszer bevezetése, mind helyben, mind pedig előre foglalt időpontok kezelésére. Így tervezhetőbbé és ütemezhetővé vált a bejövő ügyfélforgalom.
- Önkiszolgáló kioszkok telepítése a rutin tranzakciókhoz, mint például a letétbe helyezések, készpénzkifizetések, ezzel lehetővé téve az ügyfelek számára, hogy a sorban várakozás nélkül elvégezzék ezeket a műveleteket.
- A csúcsidőszakok elemzése és a fióki dolgozók jelenlétének ennek megfelelően történő tervezése.

A fenti intézkedések bevezetéseként néhány hónap alatt a hosszú sorokkal kapcsolatos ügyfélpanaszok jelentősen csökkentek és a bank ügyfélelégedettségi mutatói javultak.

Folyamatábra

A folyamatdiagramok története párhuzamos az emberi civilizáció fejlődésével és az állandó törekvésünkkel a kommunikáció és a szervezet javítására. A munkafolyamatok, rendszerek és folyamatok vizuális ábrázolása évszázadok óta gazdag történelemmel rendelkezik.

A folyamatdiagramok egyik legkorábbi formája az ókori civilizációkhoz vezethető vissza, például az egyiptomiakhoz és a sumérokhoz, akik hieroglifákat és ékírásokat használtak a mezőgazdasághoz, a kereskedelemhez és a kormányzáshoz kapcsolódó összetett folyamatok dokumentálására. A reneszánsz idején olyan tudósok, mint Leonardo da Vinci használták ezt az eszközt, hogy illusztrálják ötleteiket és találmányaikat.

A folyamatdiagram fogalma és szabványosított formában történő megjelenése azonban csak a XX. században kezdődött el. Az 1920-as évek elején olyan ipari mérnökök dolgoztak ki, mint Frank és Lillian Gilbreth, hogy elemezzék és optimalizálják a gyártási folyamatokat. Ez jelentős mérföldkő volt a folyamatdiagramok történetében, mivel megalapozta a modern munkafolyamat-vizualizáció alapjait.

A számítógépek megjelenése a XX. század közepén felgyorsította a folyamatdiagramok fejlődését. A flowchart szimbólumokat és megjegyzéseket szabványosították, megkönnyítve a mérnökök, a programozók és az üzleti szakemberek számára a komplex folyamatok pontos ábrázolását.

Napjainkban a folyamatdiagramok elengedhetetlen eszközökké váltak a különböző iparágakban, beleértve a gyártást, az egészségügyet, a pénzügyeket és az információs technológiát. (Krajevsky, 2020)



Folyamatábrák gyakorlati alkalmazása, mint minőségbiztosítási eszköz:

A folyamatdiagramok felbecsülhetetlen értékű eszközök a bankszektorban a minőségbiztosítás céljából, az ügyviteli szabályozások szerves részei, a mindennapi munkavégzés elengedhetetlen kellékei. A különböző banki folyamatok vizuális ábrázolását nyújtják, segítve a szűk keresztmetszetek, a tényleges hozzáadott értékek és a fejlesztési lehetőségek azonosítását.

Fa diagram

A fa diagram története összekapcsolódik a vizuális ábrázolás fejlődésével különböző területeken, beleértve a matematikát, a számítástechnikát és a döntéshozatalt. Például az ókori egyiptomiak hierarchikus osztályozási rendszert alkalmaztak a növény- és állatvilág taxonómiájukban, amelyeket a modern fa diagramok előfutárainak lehet tekinteni.

A matematika területén a fa diagramok jelentek meg a komplex adatok megszervezésének és vizualizálásának eszközeként. A családkapcsolatokat ábrázoló családfák már régóta a fa diagramok közös formája. Ezek a diagramok segítenek az ősök ábrázolásában, az ágak generációkat és az egyének közötti kapcsolatokat képviselve.

A XX. század közepén a fa diagramok már, mint döntéselőkészítő eszköz jelentek meg, a lehetséges döntési kimenetek elemzésben. Ebben az összefüggésben döntésfáknak nevezik őket. A döntésfák vizuálisan ábrázolják a lehetséges döntéseket és azok következményeit, így értékesek a valószínűségek és a potenciális eredmények alapján történő döntésekhez.

A számítógép-tudományban a faszervezetek alapvető szerepet játszanak az adatok szervezésében és visszanyerésében. A fájlrendszerek hierarchikus szerkezete, mint például az operációs rendszerek könyvtárfája, jó példa erre. (Gontier, 2011)

A minőségirányítási és folyamatjavítási módszertanokban, mint például a six sigma és a total quality management (TQM), a fa diagramokat a gyökér okok elemzésére használják. (<https://kaizenpro.hu/minosegi-korok-7-minosegeszkoz/>)

Napjainkban a fa diagramok különböző modern alkalmazásokba kerültek, beleértve a szervezeti diagramokat, a projektmenedzsmentet és a döntéshozatali támogatási rendszereket.



Fa diagram konkrét felhasználása banki környezetben:

Egyik fő alkalmazási területe az eszköznek a hitelkockázat-értékelés, amikor a bank szeretné felmérni az egyes ügyfelek hitelkérelmeinek jóváhagyásával vagy elutasításával kapcsolatos hitelkockázatot. Szükség van egy hatékony és szisztematikus módra a különböző tényezőkön alapuló döntések meghozatalára.

A bank történelmi adatokat gyűjt a hitelkérőkről, beleértve az olyan információkat, mint a hitelminősítések, a jövedelemszintek, a foglalkoztatási állapot, a hitelösszeg és a korábbi visszafizetések története. Ezeket az összegyűjtött adatokat előre feldolgozzák, és elemzés céljából strukturált adatkészletbe szervezik majd speciális szoftverek vagy algoritmusok segítségével a bank az adatkészleten alapuló döntési fát épít. A fák különböző lehetséges kimeneteleket képviselnek minden döntéshozatali ponton.

Amikor új hitelkérelmet kap, a bank beírja a kérelmező adatait a döntési fába. A fa a kérelmező jellemzői alapján egy utat követ, és ajánlást ad: jóváhagyja vagy megtagadja a kölcsönt. (Shahbazi, 2020)

Az automatizált döntéshozatali folyamat csökkenti a hitelkérelmek értékeléséhez szükséges időt és erőfeszítést, továbbá a korábbi adatok és az előre meghatározott kritériumok felhasználásával a bankok jobban felmérhetik az egyes kérelmezőkkel kapcsolatos hitelkockázatot, ami megalapozottabb hitelezési döntésekhez vezet. A döntésfák testre szabhatóak a bank konkrét hitelezési politikáira és kockázati toleranciájára, lehetővé téve a döntéshozatal rugalmasságát. Lehetővé válik a bankok számára, hogy következetes, adatvezérelt döntéseket hozzanak, miközben hatékonyan értékelik a hitelkérelmeket, és végső soron segítenek a hitelezési kockázat hatékony kezelésében és mérséklésében. (Reid, 2001)

Az „5 miért” módszer

Az eredetileg a Toyota által kifejlesztett „5 Whys” technika olyan problémamegoldó módszer, amelynek története a XX. század közepéig nyúlik vissza.

Japánban az 1950-es és 1960-as években Taiichi Ohno mérnök és csapata a Toyotánál felismerte, hogy szisztematikus módszerre van szükség a gyártási hibák és gyártási problémák gyökerének azonosításához és kezeléséhez. Azzal, hogy ismételten – ötször – megkérdezték, hogy „miért?”, az ötlet az volt, hogy túllépjenek a felszíni tünetek azonosításán és feltárják a mélyen rejlő mögöttes problémákat.



Az „5 Whys” módszertan egy konkrét alkalmazása bankszektorban:

Az eszköz hatékonyan alkalmazható a bankszektorban a különböző operatív és ügyfélszolgálati problémák azonosítására és megoldására.

Probléma: Egy bank egyre több ügyfél panaszait tapasztalja az online banki portálon keresztül a kéréseikre adott késedelmes válaszok miatt. A 3. táblázat szemlélteti, hogy milyen öt kérdésen és azokra adott válaszokon keresztül lehet eljutni a probléma gyökérékéig.

Miután meg van az ötödik „miért”, a bank azonosítja a probléma gyökerét: a piackutatási források elégtelensége. A probléma megoldása, valamint a hasonló késések és ügyfelek panaszainak megelőzése érdekében a bank megtervezheti a következő lépéseket, a piackutatási osztály rendelkezésére bocsátja a szükséges erőforrásokat, beleértve a személyzetet és a technológiát, hogy időben és alaposan elvégezze a piaci kutatásokat. Gondoskodik arról, hogy a jövőbeni termék- vagy funkcióbevezetések alapos tervezést követően és az ügyfelek igényeit figyelembevéve kerülnek megvalósításra. (Voehl, 2016)

3. táblázat: Példa „5 Whys” alkalmazására

(Forrás: saját szerkesztés)

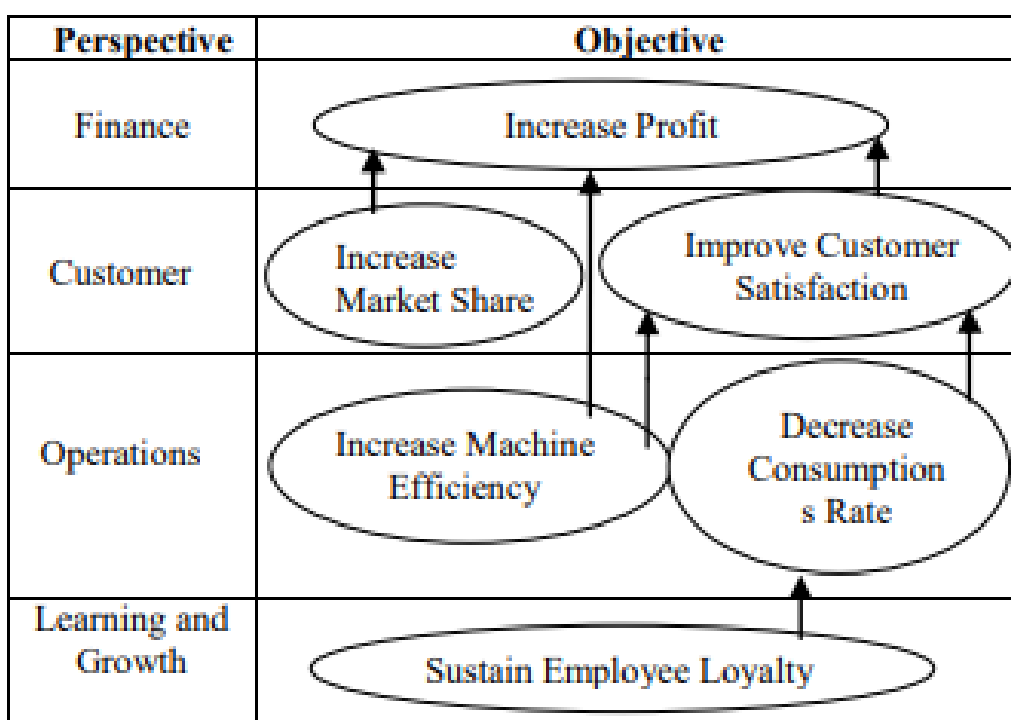
Miért?	1	Miért tart hosszabb ideig az ügyfelek kérdéseinek megválaszolása?
Válasz	1	Az ügyfélszolgálati csapat túlterhelt a nagy mennyiségű lekérdezéssel.
Miért?	2	Miért 2: Miért túlterhelt az ügyfélszolgálati csapat?
Válasz	2	A bank nemrégiben vezetett be egy új online banki funkciót, amely megnövekedett ügyfélmegkereséshez vezetett.
Miért?	3	Miért került bevezetésre az új online banki szolgáltatás megfelelő előkészítés nélkül?
Válasz	3	A bank elhamarkodta a funkció bevezetését az ügyfelek felé.
Miért?	4	Miért sietett a bank a funkció kiadásával?
Válasz	4	A bank piackutatása azt mutatta, hogy az ügyfelek a fejlettebb online banki funkciókkal rendelkező versenytársakra váltottak.
Miért?	5	Miért nem készült időben egy átfogó piackutatás, hogy a bank korábban elkészüljön a fejlesztéssel és megakadályozzák az elhamarkodott bevezetést?
Válasz	5	A bank piackutatási osztálya nem kapta meg a szükséges forrásokat az időszzerű és átfogó kutatás elvégzéséhez.

Kulcs hatékonysági mutatók (KPI) meghatározása

A Key Performance Indicators (KPI) története a XX. század elejére vezethető vissza. Egyik kulcsfontosságú pillanata az ún. Balanced Score Card bevezetése Dr. Robert Kaplan és Dr. David Norton által az 1990-es évek elején. Ez a forradalmi keretrendszer (10. ábra szemlélteti) lehetővé tette a szervezetek számára, hogy túllépjenek a pénzügyi mutatókon, és integrálják a nem pénzügyi KPI-ket, például az ügyfelek elégedettségét és az alkalmazottak teljesítményét stratégiai tervezési és mérési folyamataikba.

10. ábra: Corporate Balanced Score Card

(Forrás: El-mongy, 2013)



Mára a fejlett technológia és az adatelemzés megjelenésével a KPI használata még kifinomultabbá és hozzáférhetőbbé vált. A vállalatok mostantól képesek nyomon követni és elemezni a kulcs indikátorok széles skáláját valós időben, lehetővé téve számukra, hogy tájékozottabb döntéseket hozzanak, és gyorsan alkalmazkodjanak a változó piaci feltételekhez.

Ma már a teljesítménymutatók nem korlátozódnak az üzleti világra. Számos területen találtak alkalmazást, beleértve az egészségügyi ellátást, az oktatást is, ahol a teljesítmény mérésére és javítására, a haladás nyomon követésére és a szervezeti célok elérésére használják őket.

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók alapvető fontosságúak a bankszektorban a műveletek és az ügyfélszolgálat különböző aspektusainak figyelemmel kíséréséhez és javításához. (<https://www.tfodor.hu/blog/?a=teljesitmeny-mutatozamok-a-kpi-k-tortenete>)



Két konkrét példa a KPI használatára a bankszektorban:

A vásárlói elégedettség mutatójának (CSI – Customer Satisfaction Index) nyomon követésével a bankok trendeket és konkrét, specifikus problémákat azonosíthatnak szolgáltatásaikban, lehetővé téve számukra, hogy célzott fejlesztéseket hajtsanak végre. Például, ha az ügyfélelégedettség alacsony pontszámokat mutat az online banki szolgáltatásoknál, a bank befektethet digitális platformjának frissítésébe, vagy jobb ügyféltámogatást nyújthat az online tranzakciókhoz.

A hitelportfóliók minőségi arányának állandó monitorozására meghatározott KPI-ok a bank hitelportfóliójához kapcsolódó minőség és kockázat értékelését támogatják.

A KPI figyelemmel kísérése segít a bankoknak a hitelminőség romlásának korai jeleinek azonosításában. Ha az arány növekedni kezd, ez jelezheti, hogy szigorúbb hitelezési kritériumokra, jobb kockázatértékelésre vagy proaktívabb hitelkezelési gyakorlatokra van szükség a jövőbeli veszteségek mérséklése érdekében. (Doni, 2019)

A teljesítménymutatók következetes nyomon követésével és elemzésével a bankok adat vezérelt döntéseket hozhatnak az ügyfelek tapasztalatainak javítása, a kockázatok hatékony kezelése és a stratégiai célok elérése érdekében.

2.1.4 A szekunder kutatás összegzése

A szakirodalmi áttekintés alapján tehát elmondható, hogy a minőségbiztosítási eszközök elengedhetetlenek a bankszektorban (is), és kulcsszerepet játszanak a magas színvonalú szolgáltatások nyújtásában, a működési hatékonyság növelésében és a szabályozási megfelelés biztosításában. Ahogy a fent hozott gyakorlatból vett példák mutatják, ezek az eszközök a bankszektor olyan területein alkalmazhatóak leginkább, mint a kockázatkezelés, ügyfélszolgálat, panaszkezelés, folyamatfejlesztés, törvényi megfelelés. Az elért céltól függően számos eszköz közül lehet választani, illetve ezen eszközök használatának kombinációja hatékonyan támogatja, hogy termékeink, folyamataink megfeleljenek mind a belső, mind a külső ügyfélelvárásoknak.

Primer kutatásom során arra voltam kíváncsi, hogy a rendelkezésre álló minőségbiztosítási eszközöket mennyire használják a napi gyakorlatban a banki környezetben dolgozó kollégák. Melyek az ismert, kevésbé ismert és egyáltalán nem használt eszközök.

Beépítik-e ezen eszközök használatát akár már a projektek tervezési szakaszában. Milyen tényezők befolyásolhatják azt, hogy ezeket az eszközöket akár proaktívan, vagy akár csak utólag is segítségül hívják a minőségi termékek, folyamatok leszállításának szolgálatában. Motiváltak és elkötelezettek-e a dolgozók a minőségi termékek, folyamatok leszállításában.

3 Saját vizsgálat

3.1 A dolgozat kutatási témája

A szakirodalom feldolgozása után kutatásom célja annak feltérképezése, hogy a mai banki gyakorlatban a projektvezetők és projektagok mennyire alkalmazzák a banki termékek, szolgáltatások, folyamatok bevezetésénél a rendelkezésre álló minőségbiztosítási eszközöket, amelyekkel támogatni lehet a bevezetésben leírt minőségi elvárásokat a bankok között meglévő és egyre növekvő versenyben.

A diplomadolgozat témaválasztásának meghatározásakor a következő kérdések foglalkoztattak:

- Miközben tisztában vagyunk a minőségi szolgáltatások fontosságával, mennyire tervezzük meg azokat megfelelően?
- Használjuk-e a hosszú évek alatt felhalmozódott tudást, tapasztalatot és meglévő eszköztudást, amelyek lehetővé teszik a minőségi termékek, rendszerek, folyamatok létrehozását?
- A projektek során alkalmazzák-e azokat a minőségbiztosítási eszközöket, amelyek hozzájárulhatnak a versenyképesség javításához, az ügyfelek megfelelő kiszolgálásához, hosszú távú megtartásához?
- Mely eszközök és miképp tudják támogatni a termékek és folyamatok minőségét?
- Milyen tényezők befolyásolják a minőségbiztosítási eszközök használatát?

3.2 Problémafelvetés, témamegjelölés

A projektmenedzsment egy sokrétű tudományág, amely aprólékos tervezést, hatékony végrehajtást és a célok sikeres megvalósítását igényli az előre meghatározott korlátok között. A minőségbiztosítási eszközök kulcsfontosságú szerepet játszanak annak biztosításában, hogy a projektek megfeleljenek az elvárásoknak, vagy túlszárnyalják azokat, miközben a projekt teljes életciklusa során magas színvonalat tartanak fenn.

Dolgozatom a minőségbiztosítási eszközök projektmenedzsmentben való alkalmazásának fontosságát vizsgálja, kiemelve a legfontosabb eszközöket és szerepüket a projektcélok elérésében.

A minőségbiztosítási eszközök a projektmenedzserek számára biztosítják a szabványosított folyamatok és eljárások kialakításának lehetőségét. A projektvégrehajtás következetessége létfontosságú, mert biztosítja, hogy a csapat minden tagja ugyanazt az irányelvkészletet követi, ami kiszámítható és megismételhető eredményekhez vezet. Ez a következetesség minimalizálja a hibákat, csökkenti az utómunkát, és növeli a projekt általános hatékonyságát. (Deák, 2006)

Az érdekelt felek elvárásainak teljesítése vagy túlteljesítése a projektmenedzsment elsődleges célja. A minőségbiztosítási eszközök segítenek a projekt eredményeinek nyomon követésében és ellenőrzésében, biztosítva, hogy azok megfeleljenek a kitűzött elvárásoknak és a minőségi követelményeknek.

Számos projektnek be kell tartania a szabályozási és megfelelési követelményeket, például az iparági szabványokat vagy a jogi kötelezettségeket. A minőségbiztosítási eszközök a folyamatok nyomon követésével és dokumentálásával elősegítik a megfelelést, biztosítva, hogy minden szükséges lépést betartsanak. Ez különösen fontos az olyan ágazatokban, mint az egészségügy, a pénzügy és a kormányzat. (Deák, 2006)

Összefoglalva, a minőségbiztosítási eszközök használata a projektmenedzsmentben kiemelkedő fontosságú a sikeres projekteredmények eléréséhez. Ezek az eszközök a projektmenedzserek kezébe adják a következetesség megteremtésének, a kockázatok csökkentésének, a folyamatos fejlesztésnek, az érdekelt elvárásainak, az erőforrások optimalizálásának, a megfelelési biztosításának és a valós idejű nyomon követésnek az eszközeit. (Deák, 2006)

Mivel a mai versenyhelyzetben a projektek összetettsége folyamatosan növekszik, a minőségbiztosítási eszközök nélkülözhetetlenek a projektminőség javításához, a költségek csökkentéséhez és az értékteremtéshez mind a szervezetek, mind az érdekelt felek számára. Dolgozatomban azt vizsgálom, hogy a megfelelő eszközök ismerete és használata miképp tudja elősegíteni a minőségi ügyfélkiszolgálást, hozzájárulni a versenyképességhez, az ügyfelek megszerzéséhez és megtartásához, biztonsághoz, törvényi megfeleléshez?

Függ-e ezen eszközök használata az azt használó dolgozók szakirányú képzettségétől, tapasztalatától, illetve milyen egyéb tényezők játszanak szerepet a minőségbiztosítási eszközök használatában.

3.3 Kutatás célrendszere

A kutatás elsődleges célja, hogy átfogóan megvizsgálja a minőségbiztosítási eszközök használatát a banki projektmenedzsment gyakorlatban. A dolgozat a következő konkrét kutatási célokat kívánja elérni:

- Az elfogadás és a bevezetés értékelése: Annak értékelése, hogy milyen mértékben fogadták el és vezették be a minőségbiztosítási eszközöket a projektmenedzsment-folyamatokban. Ez magában foglalja az általánosan használt eszköztípusok és az elfogadásuk mögött álló okok megértését.
- A projektteljesítményre gyakorolt hatás: A minőségbiztosítási eszközök hatása a projektteljesítmény mérőszámaira, például a projekt befejezési idejére, a költségekre és a projekt hatókörének betartására.
- A legjobb gyakorlatok azonosítása: a szervezetek: hogyan használják hatékonyan ezeket az eszközöket a projekt által leszállítandó termékek, szolgáltatások, folyamatok minőségének és hatékonyságának javítása érdekében.
- Kihívások és akadályok: melyek azok a kihívások és akadályok, amelyekkel a szervezetek a minőségbiztosítási eszközök projektmenedzsmentbe történő bevezetésekor találkoznak. Ez magában foglalja az erőforráskorlátok, szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdések áttekintését.

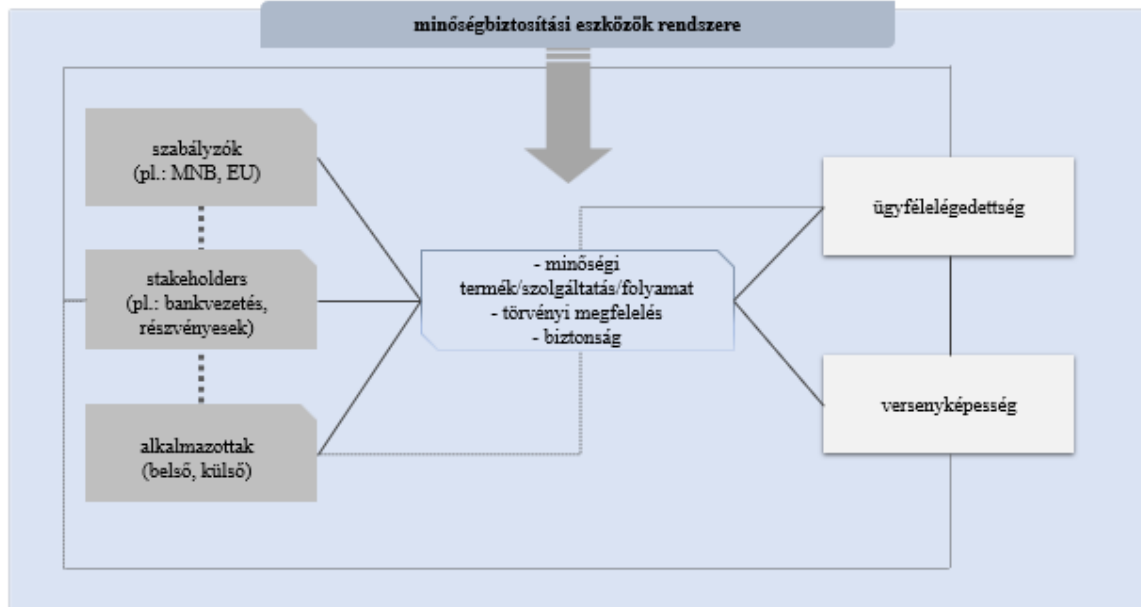
Vizsgálódásomat a témában megjelent hazai és nemzetközi szakirodalom, publikációk, projektmenedzsment oktatóanyagok, statisztikák, felmérések tanulmányozásával kezdtem első lépésben.

A 11. ábrán ábrázolt célstruktúráim – a minőségbiztosítási eszközök célszerkezeti diagramja - alapján feltételezem, hogy bármely célirányosan használt minőségbiztosítási eszköz közvetlenül és pozitívan képes befolyásolni az ügyfélelégedettséget, ezen keresztül pedig támogatja a versenyképességet.

A diagram központi fókusza, az elérni kívánt fő cél/célkitűzés, amely a minőségbiztosítási eszközök bankszektorban való alkalmazásának átfogó célját képviseli: a termékek, folyamatok, szolgáltatások minősége, biztonsága, ezek folyamatos javítása és a törvényi megfelelés.

11. ábra A vizsgálat célrendszere

(Forrás: saját szerkesztés)



Fő érdekelt felek a banki tevékenységek felügyeletét ellátó szabályzók, az úgynevezett stakeholderek és természetesen azon kollégák, akik a termékeket, folyamatokat megalkotják nap mint nap. Ezen résztvevők fő céljai közé tartozik az ügyfelek érdekeinek és biztonságának szem előtt tartása.

A minőségi termék, szolgáltatás és amennyiben az ügyfél biztonságban tudhatja pénzét, az ügyfélélegedtséghez vezet. Az elégedett ügyfél szintén valamennyi érdekelt célja, hisz ennek hatása van a versenyképességre, az ügyfelek megszerzésére és megtartására, ezeken keresztül pedig a profit növelésére.

Ahhoz, hogy ezt a célt elérjük rendelkezésre áll a minőségbiztosítási eszközök rendszere, amelyek által előre meghatározhatóak az ügyféligények, csökkenthetőek a kockázatok, a költségek, megfelelően kezelhetőek az ügyfélvisszajelzések, a folyamatos visszacsatolások által állandóan javíthatóak a folyamatok.

3.4 Hipotézisek

Dolgozatomban a minőségbiztosítási eszközök használóit és magukat az eszközöket is göröcső alá veszem. Hipotéziseimet és a vizsgálati célokat a 4. táblázatban foglalom össze.

Feltételezésem szerint bár számos kitűnő és hosszú távon kipróbált és a gyakorlatban is bizonyított eszköz áll rendelkezésre, az ezekben rejlő lehetőséget nem használjuk ki megfelelően, függetlenül attól, hogy részesültek-e a kollégák bármilyen formális projektmenedzsment képzésben, ahol ezekről részletesen hallhattak, vagy sem.

4. táblázat: Hipotézisek

(Forrás: saját szerkesztés)

#	hipotézis leírása	vizsgálati cél	kutatás jellege
H1	A projektmenedzsment tanúsítvánnyal rendelkező kollégák gyakrabban használják munkájuk során a minőségmenedzsment eszközöket, mint azon kollégáik, akik a gyakorlatban, a munkavégzés során sajátították el a szakmát és nem minősített projektvezetők.	A cél annak vizsgálata, hogy van-e összefüggés a minőségmenedzsment eszközök használata és a projekt résztvevők képzettsége, valamint tapasztalata között. Kimondható-e, hogy a projektvezetői tanúsítvánnyal rendelkező projektvezetők és/vagy projekttagok nagyobb valószínűséggel alkalmazzák az eszközöket és módszereket a leszállítandó termékek, folyamatok minőségének biztosítása érdekében.	kérdőíves felmérés
H2	Az ügyfélérintettségű projektek esetében gyakrabban jelennek meg minőségfejlesztési eszközök a projektmunka során, mint az egyéb típusú projektek esetében.	A cél annak vizsgálata, hogy mely esetekben használnak leginkább minőségmenedzsment eszközöket a projektekben. Melyek azok a projekt leszállítandók, amelyek esetén a projekt nagyobb valószínűséggel hívja segítségül az eszközöket a minőség elérése céljából.	kérdőíves felmérés
H3	A projekt résztvevők kisebb gyakorisággal használják a komplex és időigényes eszközöket (pld. FMEA), összehasonlítva a gyorsabb eredmény elérését szolgáló módszerekkel (pld. brainstorming).	A cél annak vizsgálata, hogy mely eszközöket használják a projektek. Melyek a legnépszerűbb módszerek. Mi befolyásolja a minőségmenedzsment eszközök használatát.	kérdőíves felmérés
H4	Nagyobb a kollégák elkötelezettsége abban az esetben, ha minőségi munka elvégzését támogatja, ösztönzi és díjazza a szervezet, szemben a mennyiségi elvárásokkal.	A cél annak vizsgálata, hogy a minőség iránti igény jelen van-e a szervezetekben. A minőségre törekvés növeli-e a dolgozók lojalitását. Mit tesznek azért a szervezetek, hogy a minőségre törekvés a mindennapok része legyen?	mélyinterjúk (12 fő)

Hipotézis 1 (H1):

Feltételezésem szerint azon kollégák, akik projektmenedzsment tanúsítvánnyal rendelkeznek nagyobb valószínűséggel használják a minőségbiztosítási eszközöket a mindennapokban, mint azok, akiknek nincs formális projektvezetői képzettségük. A tanúsítvánnyal rendelkező kollégáknak lehetőségük volt tanulmányaik során mélyebb ismeretekre szert tenni, alaposabban megismerni ezen eszközök használatának hozzájárulását egy-egy termék- vagy folyamatbevezetés vagy javítás sikeréhez. A projektvezetői oktatások során a résztvevők átfogó képet kapnak az eszközökről, azok gyakorlati használatáról, előnyeiről, pontos alkalmazási lehetőségeiről.

Hipotézis 2 (H2):

Feltételezésem szerint a minőségbiztosítási eszközök az ügyfeleket közvetlenül érintő termékek, folyamatok leszállításánál kerülnek használatra, szemben az ügyfeleket nem érintő, csupán belső folyamatok bevezetésével. A versenyképesség megtartása érdekében az ügyfélelégedettség kiemelkedő fontosságú, ezért feltételezem, hogy az ügyfeleket közvetlenül érintő bevezetéseknél a minőség fókuszba kerül.

Hipotézis 3 (H3):

Örökös időnyomás alatt dolgozunk nap mint nap. Ez különösen jellemző a projektekre, amelyeknek előre meghatározott konkrét leszállítási dátuma van. Ebből azt feltételezem, hogy többnyire a leggyorsabban eredménnyel kecsegtető minőségbiztosítási eszközök (pl.: brainstorming) használatára van lehetőség szemben azon eszközökkel (pl.: FMEA), melyek használata több terület, számos kollégájának bevonását igényli és az eszköz használat komplexebb és igen időigényes.

Hipotézis 4 (H4):

Felvetésem, hogy a banki dolgozók elkötelezettek a minőség felé. Fontosnak találják az ügyfelek minőségi kiszolgálását és munkahelyük jó megítélését. Elkötelezettek az állandó jobbítás irányában és lehetőség szerint részt vesznek a jobbító ötletek megosztásában, azok kivitelezésében.

3.5 A kvantitatív kutatás leírása, eredményei és összefüggései

A kvantitatív kutatás egy szisztematikus megközelítés a jelenségek tanulmányozására a numerikus adatok gyűjtése és elemzése révén.

A kvantitatív kutatás az objektív jellegéről ismert. Mérhető és szabványosított adatokra támaszkodik, ami csökkenti a kutatási folyamat előítéletének vagy szubjektivitásának lehetőségét. Ez az objektivitás lehetővé teszi más kutatók által végzett tanulmányok megismétlését, növelve a megállapítások megbízhatóságát.

A kvantitatív kutatás statisztikai technikákat alkalmaz az adatok elemzésére, amelyek lehetővé teszik a kutatók számára, hogy mintákat és kapcsolatokat azonosítsanak, következtetéseket vonjanak le azokból.

Az objektivitásra, a numerikus adatokra, a statisztikai elemzésre és a pontosságra helyezett hangsúly által alkalmas a számszerűsíthető válaszokat igénylő kutatási kérdések kezelésére. Bár lehet, hogy nem rögzíti az emberi tapasztalatok mélységét és gazdagságát, mint a minőségi kutatás, a kvantitatív kutatás képessége, hogy megbízható, megismételhető és általánosítható eredményeket nyújtson, továbbra is az egyik legnagyobb erőssége.

Három hipotézisem vizsgálatára kérdőíves adatgyűjtés módszerét alkalmaztam.

A kérdőíves adatgyűjtésnél egy-egy hipotézishez 4-5 konkrét kérdést rendeltem a demográfia adatokra vonatkozó kérdéseken túl. A kérdőíveket online küldtem ki olyan volt és jelenlegi kollégáim részére, akikkel együtt dolgoztam/dolgozom. Többségük – hozzám hasonlóan – több pénzügyi intézménynél, tanácsadó cégnél is szerzett már tapasztalatot.

3.5.1 A kérdőíves minta és a mintavételi mód bemutatása

A minta

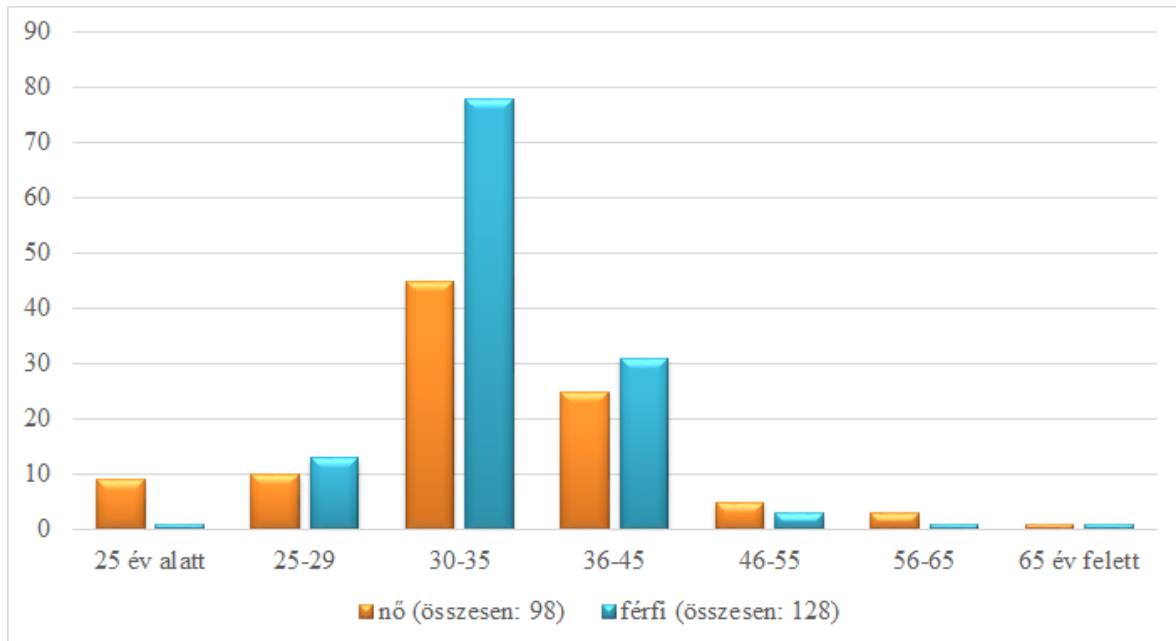
Banknál vagy banki tanácsadó cégnél dolgozó volt kollégáimat és projektvezető társaimat kértem meg az anonim online kérdőív kitöltésére. A 2023. február 10. és május 31. között kiküldött 420 kérdőívből 226 kitöltött érkezett vissza. Ezek mindegyike értékelhető volt. Tehát a minta nagysága $n=226$ értékelhető kérdőív, a 226 válaszadóból.

A visszajelzések alapján a megkérdezettek megértették a kutatás célját, a kérdések egyértelműek és megválaszolhatóak voltak számukra. 78% kérte, hogy az eredményről kapjon egy rövid visszajelzést, összefoglalót.

A válaszadók nem szerinti megoszlása (12. ábra szemlélteti): 47% nő és 53% férfi.

12. ábra: Válaszadók nem és kor szerinti megoszlása

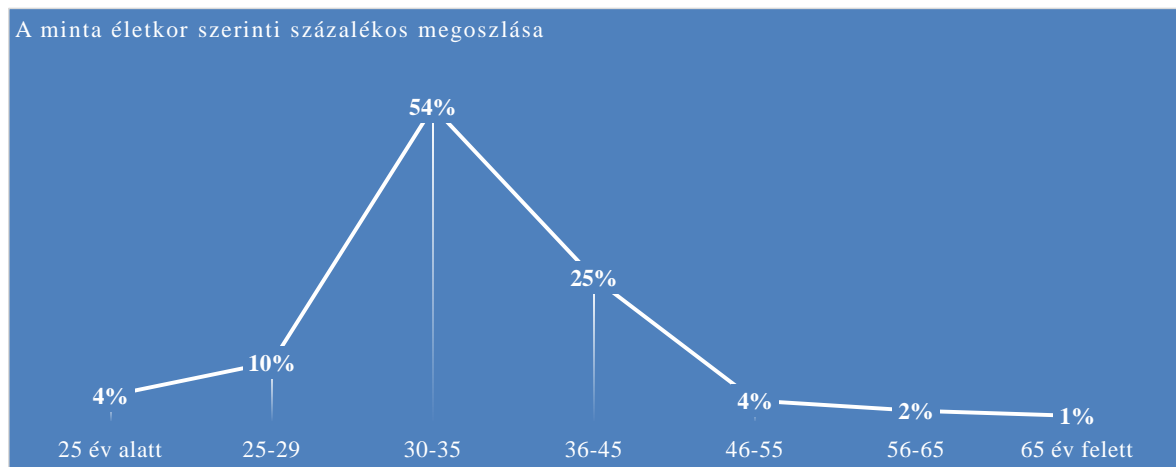
(Forrás: saját szerkesztés)



A válaszadók többsége – 54 százaléka - a 30-35 éves korosztályhoz tartozik. 13. sz. ábra szemlélteti.

13. ábra: Válaszadók korosztályi megoszlása

(Forrás: saját szerkesztés)



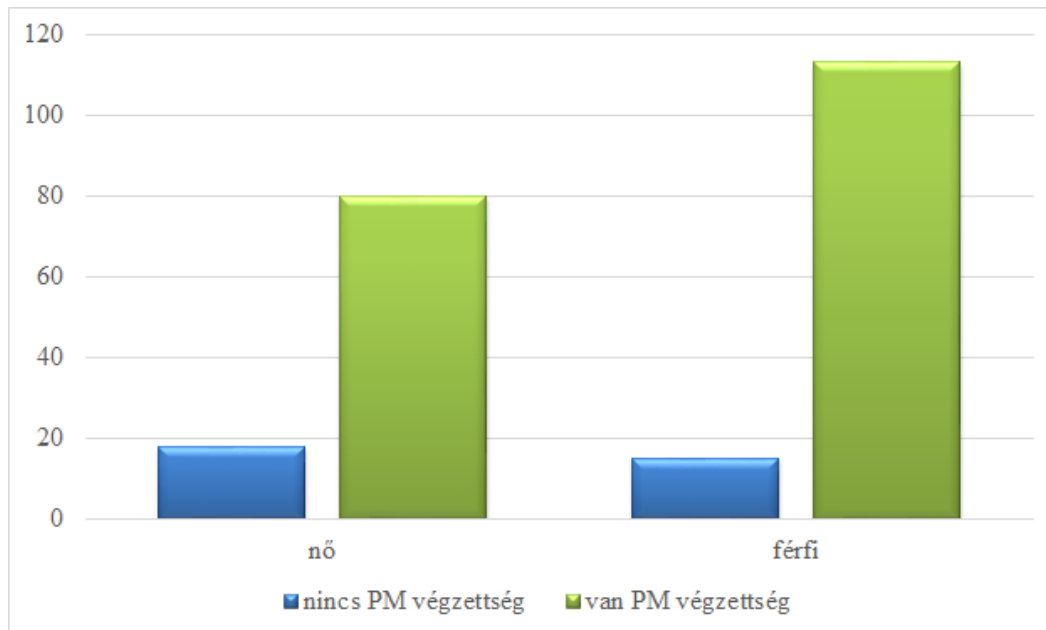
A válaszadók 3%-a rendelkezik középfokú végzettséggel, 38%-nak van főiskolai (BSc), míg 54%-nak egyetemi (MSc) végzettsége.

11 évnél nagyobb projektvezetői vagy projektekben eltöltött tapasztalattal a megkérdezettek 19%-a rendelkezik, míg 81% tíz, vagy annál kevesebb évet tudhat maga mögött a projektmunkában.

A projektvezetők és projekttagok 85%-a rendelkezik hivatalos projektvezetői tanúsítvánnyal. Ezen belül ha nemeként nézzük az arányt (14. sz. ábra szemlélteti) – bár ez nem képezte a vizsgálat tárgyát - akkor az látszik, hogy a férfi kollégák esetén a tanúsítvánnyal rendelkezők aránya 15 százalékkal magasabb, mint a hölgyek esetén.

14. ábra: Projekt management végzettség nem szerinti megoszlásban

(Forrás: saját szerkesztés)



A kérdőív

A kérdőíves felmérésnél nem volt lehetőség a kérdésekre adandó válaszok szabad kifejtésére. Csak és kizárólag zárt kérdéseket tettem fel (a kérdéseket a dolgozat 3.sz. melléklete tartalmazza). Kérdéstől függően volt olyan, ahol a válaszadók több választ is bejelölhettek, a legtöbb kérdésfeltevésnél/állításnál öt fokú Likert skálát alkalmaztam.

Hat kérdés alap demográfia adatokra vonatkozott. A megkülönböztető ismérvek közé az alábbiakat vettem fel, mint csoportképző tulajdonság:

- nem
- életkor
- iskolai végzettség
- projektvezetői munkatapasztalat
- munkatapasztalat
- projektvezetői képzés megléte (pld. PMP, Prince2, IMPA, Agilis, SCRUM, egyéb)

A kérdőív – a fenti demográfiai kérdéseken felül - a minőségbiztosítási eszközökre vonatkozó 25 állítást tartalmazott. Ezekből 12 állítás vonatkozott az eszközök általános használatára és 13 állítás specifikusan kérdezett rá egy-egy konkrét eszköz ismeretére és használatára.

A főkomponens analízis első futtatása után az output-okat átnézve vettem észre, hogy két kérdés tulajdonképpen azonos tartalmú, de más-más megfogalmazásban (5. táblázat sorolja fel a változókat). Végül mindkettőt töröltem a későbbi főkomponens analízis futtatásokból és nem állítottam be a változók közé ezeket (állítás 2 és 6).

5. táblázat: A vizsgálatba bevont változók

(Forrás: saját készítés)

állítás 1	A minőségbiztosítási eszközök használata időigényes, de hasznos.
állítás 2	A minőségbiztosítási eszközök legtöbbjét alkalmazom a projektjeim során.
állítás 3	A minőségbiztosítási eszközök segítik a problémák megoldását.
állítás 4	A minőségbiztosítási eszközöket mindig előveszem ha egy probléma mélyebb megértésére van szükség.
állítás 5	A minőségbiztosítási eszközök használata elvárt a szervezetben.
állítás 6	A minőségbiztosítási eszközök többségét rendszeresen használom.
állítás 7	A minőségbiztosítási eszközök használatát népszerűsítem a szervezetben belül.
állítás 8	A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van bármely projekt sikeréhez.
állítás 9	Még több minőségbiztosítási eszközt használnék a projektjeimben, amennyiben a projekt ütemterv ezt engedné.
állítás 10	A minőségbiztosítási eszköztár megkönnyíti az ügyféligények felmérését.
állítás 11	A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van az ügyfélelégedettség szempontjából.
állítás 12	A minőségbiztosítási eszközök használata elősegíti az ügyfélelégedettséget.
állítás 13	A minőségbiztosítási eszközök segítséget nyújtanak az ügyfélpanaszok megoldásában.
állítás 14	Az FMEA időigényes eszköz, de kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfélpanaszokat.
állítás 15	A QFD ("minőségi-ház") kiváló és egyszerűen alkalmazható eszköz az ügyféligények időben történő felméréséhez.
állítás 16	A folyamatábrák megrajzolása elősegítik a fejlesztési lehetőségek azonosítását. Minden Ügyviteli Utasítás kötelező része.
állítás 17	A LEAN elemzés (vesztések azonosítása) a folyamatoknál az egyik leghasznosabb eszköz az ügyfélelégedettség biztosítására.
állítás 18	A poka-yoke-t ahol csak lehet alkalmazom, hogy ezzel hibabiztosabb tegyük folyamatainkat.
állítás 19	A PDCA egy szervezetben belül a folyamatos fejlődés/fejlesztés eszköze.
állítás 20	Az 5W (5 miért?) módszer jól használható a hibás működés okainak feltárására.
állítás 21	A Pareto chart-ot mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására.
állítás 22	A Six Sigma bevezetése minőségi javulást hozhat a szervezetben belül, de inkább gyártásban van létjogosultsága.
állítás 23	A brainstormingot rendszeresen alkalmazom. Egyszerű eszköz sok remek ötlet gyors összegyűjtésére.
állítás 24	A fa-diagram kitérő döntéshozókészítő eszköz, bár alkalmazása több időt vesz igénybe.
állítás 25	A KPI-ok felállítására azért fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.

Az alkalmazott eszköz

Az adatok statisztikai feldolgozását az IBM SPSS 25.0 programmal végeztem el.

25 változó vett részt a vizsgálatban (első futtatás), majd pedig 23 állítás maradt.

A minőségbiztosítási eszközök használatára vonatkozó állításokra 5 fokú Likert-skálán kellett válaszolniuk a megkérdezetteknek, ahol az 1-es az egyáltalán nem ért egyet az állítással, míg az 5-ös a teljes mértékben egyetért az állítással válasszal volt egyenértékű.

Módszer

KMO és Bartlett-teszt

Elsőként ellenőriztem, hogy a kérdések, a vizsgálatba bevont változók alkalmasak-e a főkomponens analízis elvégzésére.

A KMO=0.875 (az optimális 0.7-0.8 között lenne). Ez itt 0.85 feletti érték (6. táblázat mutatja az eredményt), ennek oka lehet, hogy voltak egymást átfedő kérdések. (Két kérdést emiatt töröltem a változókból.)

A Bartlett-próba eredménye ($p < 0,001$) alapján a változók szintén alkalmasak a főkomponens analízisre. A korrelációs mátrix egységmátrix.

A szabadságfok = 253.

6. táblázat: KMO és Bartlett-teszt

(Forrás: saját szerkesztés)

KMO és Bartlett-teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin -féle alkalmazhatósági teszt		0.868
Bartlett - teszt	Khi-négyzet	1639.505
	szabadságfok	253
	szignifikanciaszint	0.000

Korrelációs mátrix

A kérdések egymással korrelálnak, ami szintén azt jelzi, hogy a főkomponens analízis elvégezhető. 7. táblázat szemlélteti a kérdések közötti korrelációt.

7. táblázat: Korrelációs mátrix



(Forrás: saját szerkesztés)

Correlation Matrix		A minőségbiztosítási eszközök használata időigényes, de hasznos.	A minőségbiztosítási eszközök segítik a problémák megoldását.	A minőségbiztosítási eszközök elővezerné a gyg problémáma mélyebb szervezeten megjelenésére van szükség.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	Még több minőségbiztosítási eszköz használata a projektben, amennyiben a projekt ütemét ezt engedi.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	Az FMEA időigényes eszköz, de kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfél igények időben történő feléréséhez.	A QFD ("minőség-hát") kiváló és egyszerűen alkalmazható eszköz az ügyfélszempontok feléréséhez.	A folyamatok megváltoztatása elősegíti a fejlesztési lehetőségek azonosítását. Minden Ügyválti Utasítás kitételez.	A lean elemzés (vesztések azonosítása) a folyamatok egyik leghasznosabb eszköze az ügyfélszempontok feléréséhez.	A pokk-vélel ahol csak lehet alkalmazni, hogy ezzel elősegítsem a folyamatok fejlődését.	A PDCA egy szervezetben belül a módszer jól használható a hibák többségét előidéző ok azonosítására.	A Pareto chart-et mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására.	A Six Sigma bevezetése minőség javulást hozhat a szervezetben, de inkább prioritáson van a fejlesztés.	A transzformációs rendszeres alkalmazom. Egyszerű eszközök remek ötlet összegyűjtésére.	A fa-diagram kiváló döntéshozatali eszköz, bár alkalmazása több időt vesz igénybe.	A KPI-ek felállítása azért fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.	
	A minőségbiztosítási eszközök használata időigényes, de hasznos.	1.000	-0.044	-0.285	0.434	0.469	0.173	0.294	0.352	0.004	0.264	0.342	0.255	0.256	0.312	0.141	0.538	0.396	0.355	-0.127	0.142	0.275	-0.049	0.023
	A minőségbiztosítási eszközök segítik a problémák megoldását.	-0.044	1.000	-0.072	-0.006	-0.141	-0.166	-0.093	0.299	0.039	-0.124	-0.160	-0.079	-0.168	-0.110	-0.092	-0.049	-0.110	0.259	-0.184	-0.135	0.229	0.008	0.008
	A minőségbiztosítási eszközök elővezerné a gyg problémáma mélyebb szervezeten megjelenésére van szükség.	-0.285	0.263	1.000	-0.315	-0.301	-0.297	-0.354	-0.310	0.287	-0.275	-0.325	-0.303	-0.240	-0.391	-0.315	-0.318	-0.276	-0.404	0.375	-0.283	-0.321	0.160	0.025
	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	0.434	-0.072	-0.315	1.000	0.466	0.310	0.493	0.469	-0.142	0.206	0.403	0.399	0.322	0.360	0.411	0.471	0.365	0.415	-0.311	0.266	0.405	-0.047	-0.096
	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	0.469	-0.006	-0.301	0.466	1.000	0.298	0.327	0.254	-0.004	0.285	0.236	0.424	0.319	0.316	0.211	0.428	0.311	0.357	-0.183	0.142	0.247	-0.092	-0.039
	A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van bármely projekt sikeréhez.	0.173	-0.141	-0.297	0.310	0.298	1.000	0.549	0.222	-0.145	0.426	0.302	0.261	0.443	0.363	0.436	0.192	0.273	0.475	-0.234	0.131	0.306	-0.200	-0.041
	Még több minőségbiztosítási eszköz használata a projektben, amennyiben a projekt ütemét ezt engedi.	0.294	-0.093	-0.354	0.493	0.469	0.549	1.000	0.344	-0.131	0.322	0.464	0.417	0.417	0.465	0.419	0.352	0.342	0.538	-0.347	0.231	0.395	-0.128	-0.095
	A minőségbiztosítási eszközök használata elvált a szervezetben.	0.352	-0.063	-0.310	0.469	0.254	0.222	0.344	1.000	-0.051	0.250	0.668	0.219	0.349	0.233	0.271	0.384	0.556	0.299	-0.161	0.151	0.328	-0.020	-0.145
	A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van az ügyfélszempontok szempontjából.	0.004	0.299	0.287	-0.142	-0.004	-0.145	-0.131	-0.051	1.000	-0.038	-0.074	-0.097	-0.137	-0.063	-0.158	-0.067	-0.032	-0.081	0.262	-0.181	-0.127	0.234	0.057
	A minőségbiztosítási eszközök használata elősegíti az ügyfélszempontok felérését.	0.264	0.039	-0.275	0.206	0.285	0.426	0.322	0.250	-0.038	1.000	0.273	0.226	0.293	0.296	0.227	0.349	0.268	0.391	-0.098	0.005	0.247	-0.133	-0.110
	A minőségbiztosítási eszközök segítségével nyújtanak az ügyfélszempontok felérését.	0.342	-0.124	-0.325	0.403	0.236	0.392	0.484	0.668	-0.074	0.273	1.000	0.295	0.476	0.358	0.299	0.371	0.575	0.416	-0.306	0.247	0.354	-0.134	-0.098
	Az FMEA időigényes eszköz, de kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfélszempontok feléréséhez.	0.255	-0.160	-0.303	0.399	0.424	0.261	0.417	0.219	-0.097	0.226	0.295	1.000	0.385	0.389	0.368	0.345	0.287	0.465	-0.268	0.329	0.443	-0.130	-0.137
	A QFD ("minőség-hát") kiváló és egyszerűen alkalmazható eszköz az ügyfélszempontok feléréséhez.	0.256	-0.079	-0.240	0.322	0.319	0.443	0.417	0.349	-0.137	0.293	0.476	0.385	1.000	0.429	0.297	0.312	0.472	0.494	-0.283	0.100	0.289	-0.272	-0.100
	A folyamatok megváltoztatása elősegíti a fejlesztési lehetőségek azonosítását. Minden Ügyválti Utasítás kitételez.	0.312	-0.168	-0.391	0.360	0.316	0.363	0.465	0.233	-0.063	0.296	0.358	0.389	0.429	1.000	0.412	0.335	0.329	0.459	-0.250	0.149	0.282	-0.226	-0.037
	A lean elemzés (vesztések azonosítása) a folyamatok egyik leghasznosabb eszköze az ügyfélszempontok feléréséhez.	0.141	-0.110	-0.315	0.411	0.211	0.436	0.419	0.271	-0.159	0.227	0.299	0.368	0.297	0.412	1.000	0.354	0.214	0.443	-0.268	0.187	0.335	-0.143	-0.040
	A pokk-vélel ahol csak lehet alkalmazni, hogy ezzel elősegítsem a folyamatok fejlődését.	0.538	-0.092	-0.318	0.471	0.428	0.192	0.384	-0.067	0.349	0.311	0.345	0.312	0.335	0.354	1.000	0.397	0.398	0.204	0.151	0.251	0.289	-0.065	-0.005
	A PDCA egy szervezetben belül a módszer jól használható a hibák többségét előidéző ok azonosítására.	0.396	-0.049	-0.276	0.365	0.357	0.385	0.287	0.472	-0.032	0.268	0.287	0.472	0.329	0.214	0.397	1.000	0.342	0.342	-0.126	0.170	0.289	-0.139	-0.049
	A Pareto chart-et mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására.	0.355	-0.110	-0.404	0.415	0.357	0.475	0.538	0.299	-0.081	0.391	0.416	0.465	0.494	0.459	0.443	0.398	0.342	0.600	-0.380	0.231	0.307	-0.079	-0.053
	A Six Sigma bevezetése minőség javulást hozhat a szervezetben, de inkább prioritáson van a fejlesztés.	-0.127	0.259	0.375	-0.311	-0.183	-0.234	-0.347	-0.161	0.262	-0.098	-0.306	-0.268	-0.283	-0.250	-0.268	-0.204	-0.126	-0.380	1.000	-0.313	-0.270	0.173	0.192
	A transzformációs rendszeres alkalmazom. Egyszerű eszközök remek ötlet összegyűjtésére.	0.142	-0.184	-0.283	0.266	0.142	0.131	0.231	0.151	-0.181	0.005	0.247	0.329	0.100	0.149	0.187	0.151	0.170	0.231	-0.313	1.000	0.432	-0.091	-0.050
	A fa-diagram kiváló döntéshozatali eszköz, bár alkalmazása több időt vesz igénybe.	0.275	-0.135	-0.321	0.405	0.247	0.306	0.395	0.328	-0.127	0.247	0.354	0.443	0.289	0.282	0.335	0.251	0.289	0.397	-0.270	0.432	1.000	-0.148	-0.170
	A KPI-ek felállítása azért fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.	-0.049	0.029	0.160	-0.047	-0.092	-0.200	-0.128	-0.020	0.234	-0.134	-0.130	-0.272	-0.225	-0.143	-0.139	-0.065	-0.139	0.173	-0.091	-0.148	1.000	0.102	0.100

Teljes magyarázott variancia

Az első futtatás 7 főkomponenst eredményezett, de ezek együttesen csupán 60.906%-ot tettek ki a vizsgált adatrendszer teljes varianciájából. Ez meghaladja a minimális 60%-ot, de szerettem volna jobb eredményt elérni, ezért próbálkoztam tovább.

A következő futás előtt manuálisan beállítottam, hogy 5 főkomponenst szeretnék, de ez még rosszabb eredményt hozott: 51.773%-ot tett ki a vizsgált adatrendszer a teljes varianciájából. Itt a fő komponensekben megjelenő információtartalom nem érte el a minimum 60%-ot. (A kíváncsiságból beállított 4 főkomponens már csak 47.562%-os eredményt hozott.)

Két kérdést töröltem a változók közül az utolsó, negyedik futtatás előtt, ezért az adatrendszer összes varianciája végül = 23.

A 4. futtatásnál az első próbálkozáshoz képest egy kicsivel jobb eredményt sikerült elérni: a 7 főkomponensben megjelenő információtartalom a szerény 62.403%-ot érte el, ahogy azt a 8. sz. táblázat SPSS táblázat mutatja.. Ezzel megfelel az egyik kritériumnak.

A másik kritérium: az a főkomponens fontos, aminek az infótartalma meghaladja az 1.000 értéket. Ennek megfelelnek a főkomponensek. Az első komponensnél a többihez képest kiugróan magas az érték (6.639).

8. táblázat: Variancia

(Forrás: saját szerkesztés)

Teljes megmagyarázott variancia									
komponens	kezdeti saját értékek			faktorelemzés utáni értékek			rotáció utáni értékek		
	teljes	variancia %	összesített variancia %	teljes	variancia %	összesített variancia %	teljes	variancia %	összesített variancia %
1	6.639	28.864	28.864	6.639	28.864	28.864	3.529	15.341	15.341
2	1.672	7.269	36.133	1.672	7.269	36.133	2.440	10.608	25.950
3	1.347	5.856	41.989	1.347	5.856	41.989	2.414	10.496	36.446
4	1.282	5.573	47.562	1.282	5.573	47.562	2.153	9.360	45.806
5	1.227	5.334	52.896	1.227	5.334	52.896	1.468	6.383	52.189
6	1.156	5.027	57.922	1.156	5.027	57.922	1.196	5.201	57.390
7	1.031	4.481	62.403	1.031	4.481	62.403	1.153	5.013	62.403
8	0.884	3.844	66.247						
9	0.831	3.613	69.860						
10	0.762	3.313	73.173						
11	0.721	3.134	76.307						
12	0.687	2.987	79.294						
13	0.621	2.699	81.992						
14	0.581	2.527	84.519						
15	0.546	2.372	86.892						
16	0.501	2.180	89.072						
17	0.450	1.957	91.028						
18	0.414	1.798	92.827						
19	0.401	1.745	94.571						
20	0.380	1.654	96.225						
21	0.336	1.463	97.688						
22	0.288	1.252	98.940						
23	0.244	1.060	100.000						

A főkomponens súlyok A mátrixa

9. táblázat: Főkomponens mátrix

(Forrás: saját szerkesztés)

A főkomponens súlyok A mátrixa							
változók	faktorok						
	1	2	3	4	5	6	7
A LEAN eszközöket mindig előveszem ha egy probléma mélyebb megértésére van szükség.	0.790						
A LEAN eszközök használata elvárt a szervezetben.	0.663						
A QFD ("minőségi-ház") kiváló eszköz az ügyféligények időben történő felméréséhez.	0.637						
A poka-yoke-t ahol csak lehet alkalmazom, hogy ezzel elősegítsem az adatok feldolgozhatóságát.	0.626						
Az FMEA kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfélpanaszokat.	0.591						
A LEAN eszközök használatát népszerűsítem a szervezeten belül.	0.537						
Az Ishikawa-diagram kiváló eszköz a problémák gyökérokainak feltárására.	0.531						
A LEAN eszköztár megkönnyíti az ügyféligények felmérését.		0.828					
A LEAN eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van a projekt sikeréhez.		0.787					
Az értékáram elemzés (veszteségek azonosítása) a folyamatoknál az egyik leghasznosabb eszköz az ügyfélelégedettség biztosítására.		0.733					
A LEAN eszközök használata hasznos.			0.754				
A LEAN eszközök segítik a problémák megoldását.			0.706				
A keresztfunkcionális munkaerő megléte elősegítené a projektek biztos haladását és az időben történő szállítást.			0.691				
Az 5W (5 miért?) módszer jól használható a hibás működés okainak feltárására.				0.788			
A Pareto chart-ot mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására.				0.582			
A CTQ és CTC (critical to quality/customer) elemek meghatározása már a projekt kezdetén megtörténik.				-0.547			
Még több LEAN eszközt használnék a projektjeimben, amennyiben a projekt ütemterv ezt engedné.			0.418	0.438			
A LEAN eszközök használata időigényes, de hasznos.				-0.427			
A Kaizen szemlélet bevezetése minőségi javulást hozhat a szervezeten belül.					0.694		
A LEAN eszközök használata elősegíti az ügyfélelégedettséget.					0.639		
A VOC és fókuszcsoportos felmérés elengedhetetlen az ügyféligény felméréséhez és megértéséhez.					-0.510	0.489	
A KPI-ok felállításra fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.						0.825	
A brainstormingot rendszeresen alkalmazom. Sok remek ötlet kerül elő ezeken az alkalmakon.							-0.807

1. Főkomponens: Ügyfélpanaszok kezelése, hibakezelés, problémamegoldás

Ebben a főkomponensben a legjelentősebb az információtartalom: 28.864%

A projektvezetők tudják, hogy amennyiben hatékonyan és strukturáltan akarnak hibákat megelőzni, úgy már a szolgáltatás bevezetése előtt érdemes részleteiben megismerni az ügyfélelvárásokat (QFD), beépített ellenőrzéseket alkalmazni (poka-yoke), és felkészülni az esetleges hibajelenségekre (FMEA). Amennyiben a legjobb előkészületek ellenére szükség van későbbi hibakezelésre, akkor az Ishikava-diagram egy kiváló eszköz a gyökérokok megtalálására. A tapasztalt projektvezetők igyekeznek a legjobb gyakorlatot bevezetni és népszerűsíteni a szervezeteken belül.

Amennyiben ezek ellenére szükséges minőségbiztosítási eszközöket használni, mint pl.: poka-yoke, egy-egy hibát kezelni, akkor a minőségbiztosítási eszközök valamelyike, illetve azok kombinációjának használata vezethet el a probléma hosszú távú megoldásához és a gyökérokok megtalálásához.

Az 1. főkomponens változói egy olyan csoportot alkotnak, amelynek tagjai – két kivétellel – mind a hibákkal kapcsolatos teendőkre, eszközökre mutatnak.

2. főkomponens: Ügyfélfókusz, ügyfélelégedettség

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 7.269%

A minőségbiztosítási eszköztár megkönnyíti az ügyféligények felmérését, a megfelelő termékek és folyamatok bevezetését és ezzel nagyban hozzájárulhat a projektek sikeres leszállításához, amely többek között az ügyfélelégedettségen keresztül is mérhető.

Az eszközök közül leginkább azokat alkalmazzák, amelyek közvetlenül befolyásolhatják az ügyfélményt és hozzáadott értéket képviselnek a szervezet számára. A projektek

A 2. főkomponens változói egy olyan csoportot alkotnak, amelynek tagjai az ügyféligényre való odafigyelésre mutatnak.

3. főkomponens: Projekt előrehaladása

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 5.856%

A projektek céljának elérését egyértelműen elősegítheti a minőségbiztosítási eszközök használata, de azok kiválasztását és használatát már jelentősen befolyásolhatja a projekt időkerete. Például egy részletes FMEA elkészítésének ritkán állnak neki a csapatok, míg a folyamatok ábrázolása egyértelműen a projektek része és akár külön dedikált csapatok és eszközök segítik ennek gyors leszállítását.

A 3. főkomponens változói egy olyan csoportot alkotnak, amelynek tagjai – ha nem is teljes körűen – a projektek előrehaladása és ebben a minőségbiztosítási eszközök szerepe témakörre mutatnak.

4. főkomponens: Ügyféligény

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 5.573%

Ügyféligények alapos felmérése és elvárásoknak való megfelelés a versenyképesség alappillére. Általánosságban elmondható, hogy tulajdonképpen valamennyi minőségbiztosítási eszköz azt a célt szolgálja, hogy termékek, szolgáltatások találkozzanak az ügyfélelvárásokkal. Ezért elengedhetetlen a PDCA-ciklus alkalmazása, az állandó ellenőrzés, újratervezés, a fejlesztések, javítások implementálása.

A fentiek miatt a 4. főkomponens változóit nem tudom egyértelműen felcímkézni. Az 5Whys, Pareto és PDCA-n felül – ahogy fent említettem – valamennyi eszköz az ügyfélelvárások kiszolgálását támogatja.

5. Főkomponens: lean-szervezet, TQM szemlélet

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 5.334%

Egy szervezet akkor lehet sikeres, ha ügyfelei elégedettek és ennek elérésében a szervezet valamennyi munkavállalójának szerepet kell vállalnia. Az 5. főkomponens két változója ennek az elgondolásnak az irányába mutathat.

6. Főkomponens: Mérőszámok

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 5.027%

A KPI-ok meghatározása, az hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett elengedhetetlen. A mérőszámok folyamatos monitorozása, azonnali reagálás az esetleges eltérésekre alapvető követelmény.

Mind a külső, mind pedig a belső ügyfelek igényeit meghallgatva és megértve kell felállítani azokat a termék és folyamat mérőszámokat (fő folyamat indikátorokat), amelyek végső soron azt a célt szolgálják, hogy teljesüljenek az ügyfélelvárások.

A 6. főkomponens két változója ennek az ügyfélelvárás megfelelésnek az irányába mutatnak.

7. Főkomponens: Csapatmunka

Ebben a főkomponensben az információtartalom: 4.480%

A brainstorming véleményem szerint az 1. főkomponenshez tartozna elméletileg. A felmérés alapján azonban ez egy, a többiektől teljesen független változóként jelenik meg.

Az eszközök használatának részletes elemzése (9. táblázat: Főkomponens mátrix szemlélteti) egyértelműen mutatja az első két főkomponens dominanciáját, vagyis azt, hogy kevésbé proaktívan, sokkal inkább az utólagosan – már meglévő visszajelzések, panaszok kezelésére – használják a felmérésben szereplő eszközöket.

A folyamatábra és lean módszertan használata projektek esetén együtt történik. A brainstormingról pedig nem tudták a kollégák, hogy az egy minőségbiztosítási eszköz, bár rendszeresen részesei ennek.

Kommunalitás

Bár a kommunalitás értéke, ahogy az a 10. táblázatban látható – egy kivétellel – meghaladja a 0.5%-ot, az értékek messze vannak az 1-től, vagyis változók magyarázó képessége alacsony. Átlagban 0.610%.

10. táblázat: Kommunáltság

(Forrás: saját szerkesztés)

megnevezés	kezdeti érték	faktor kiválasztás utáni érték
A minőségbiztosítási eszközök használata időigényes, de hasznos.	1.000	0.679
A minőségbiztosítási eszközök segítik a problémák megoldását.	1.000	0.558
A minőségbiztosítási eszközöket mindig előveszem ha egy probléma mélyebb megértésére van szükség.	1.000	0.508
A minőségbiztosítási eszközök használata elvárt a szervezetben.	1.000	0.609
A minőségbiztosítási eszközök használatát népszerűsítem a szervezeten belül.	1.000	0.604
A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van bármely projekt sikeréhez.	1.000	0.665
Még több minőségbiztosítási eszközt használnék a projektjeimben, amennyiben a projekt ütemterv ezt engedné.	1.000	0.619
A minőségbiztosítási eszköztár megkönnyíti az ügyféligények felmérését.	1.000	0.769
A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van az ügyfélelégedettség szempontjából.	1.000	0.582
A minőségbiztosítási eszközök használata elősegíti az ügyfélelégedettséget.	1.000	0.535
A minőségbiztosítási eszközök segítséget nyújtanak az ügyfélpanaszok megoldásában.	1.000	0.768
Az FMEA időigényes eszköz, de kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfélpanaszokat.	1.000	0.612
A QFD ("minőségi-ház") kiváló és egyszerűen alkalmazható eszköz az ügyféligények időben történő felméréséhez.	1.000	0.596
A folyamatábrák megrajzolása elősegítik a fejlesztési lehetőségek azonosítását. Minden Ügyviteli Utasítás kötelező része.	1.000	0.561
A lean elemzés (vesztések azonosítása) a folyamatoknál az egyik leghasznosabb eszköz az ügyfélelégedettség biztosítására.	1.000	0.502
A poka-yoke-t ahol csak lehet alkalmazom, hogy ezzel elősegítsem az adatok feldolgozhatóságát.	1.000	0.627
A PDCA egy szervezeten belül a folyamatos fejlődés/fejlesztés eszköze.	1.000	0.677
Az 5W (5 miért?) módszer jól használható a hibás működés okainak feltárására.	1.000	0.464
A Pareto chart-ot mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására.	1.000	0.594
A Six Sigma bevezetése minőségi javulást hozhat a szervezeten belül, de inkább gyártásban van létjogosultsága.	1.000	0.594
A brainstormingot rendszeresen alkalmazom. Egyszerű eszköz sok remek ötlet gyors összegyűjtésére.	1.000	0.548
A fa-diagram kitűnő döntéselőkészítő eszköz, bár alkalmazása több időt vesz igénybe.	1.000	0.511
A KPI-ok felállítása azért fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.	1.000	0.697

Klaszteranalízis

11. táblázat: Klaszteranalízis

(Forrás: saját szerkesztés)

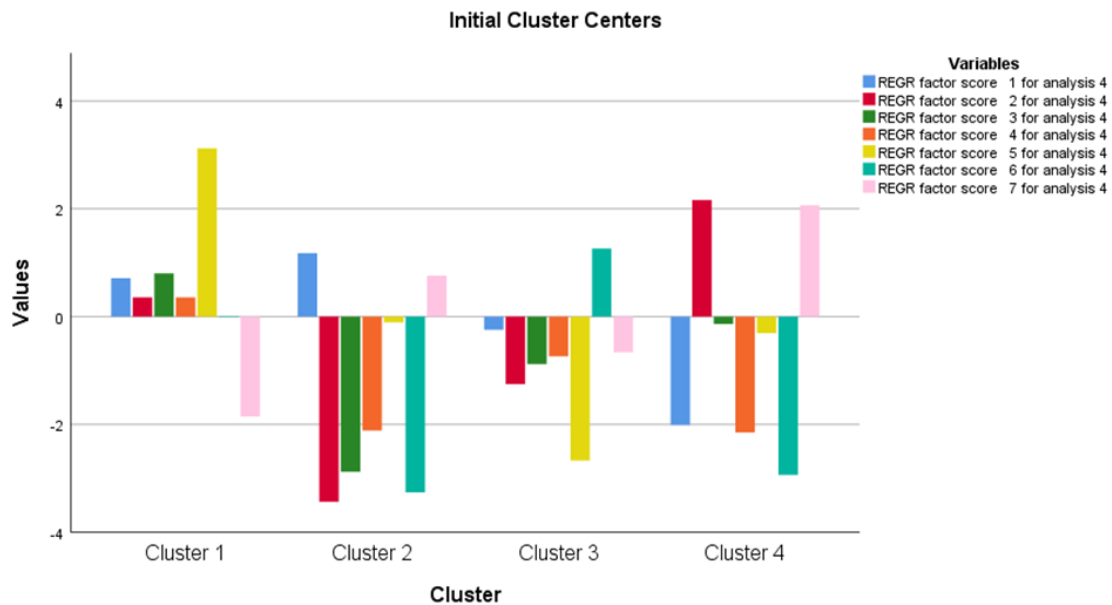
K-közép nem hierarchikus klaszterezési módszerrel képzett négy klaszter				
	klaszterek			
főkomponensek	1	2	3	4
hibakezelés	0.71044	1.17776	-0.24525	-2.01106
ügyfélfókusz	0.35653	-3.43718	-1.25356	2.16081
projekt előrehaladás	0.80296	-2.88112	-0.88211	-0.13779
ügyféligény	0.35567	-2.11301	-0.73526	-2.15020
LEAN-szervezet	3.12049	-0.10801	-2.67128	-0.30775
mérőszámok	-0.01174	-3.26034	1.26318	-2.93614
csapatmunka	-1.85219	0.75845	-0.66505	2.06278

A klaszterek és a főkomponensek közötti összefüggést a 11. táblázata szemlélteti.

1. Hibakezelés szempontjából nagy eltéréseket mutatnak az egyes klaszterek. A 2. klaszter esetén mutatja a legnagyobb értéket, míg a 4. klaszter esetén pont ellentétes irányba mutat nagy értéket.
2. Az ügyfélfókusz megint csak ellentétes eredményeket mutat az egyes klasztereknél. A 2. klaszter ebben az esetben is a legnagyobb értéket mutatja – bár most ellentétes előjellel, mint a hibakezelés esetén -, míg a 4. klaszter a 2. klaszterrel ellentétben az ellenkező irányba mutat kiugró értéket.
3. A projekt előrehaladás esetén újra a 2. klaszter lóg ki a sorból. Az 1. és 3. klaszter közel azonos, de ellentétes előjelű értéket produkált.
4. Az ügyféligények esetén a 2. és 4. klaszter szinte azonos értéket mutat.
5. A lean-szervezet szükségességének megítélése szempontjából újra nincs egység a klaszterek között. 1. és 3. klaszter ellentétes irányba mutató kiugró értéket mutat a közel azonos mutatókat produkáló 2. és 4. klaszterrel szemben.
6. A mérőszámok esetén 2. és 4. klaszterek között kis eltérés mutatkozik, de az 1. és 3. klaszter között már jelentős az eltérés ennek megítélésében.
7. A csapatmunka megítélése újból teljesen eltérő eredményeket hozott. Ezen a területen a 4. klaszter és az 1. klaszter között mutatkozik hasonló, de ellenkező előjelű mutató és a 2. valamint 3. klaszterre ugyanez mondható el.

15. ábra: Klaszteranalízis

(Forrás: saját szerkesztés)



Az 1. klaszterhez 71 válaszadó tartozik. A benne levő projektvezetők a hibakezelés, ügyfélfókusz, projekt előrehaladása és ügyféligények tekintetében vannak egy véleményen. A lean-szervezetet és a csapatmunkát ellentétes előjellel ítélik meg, ami azért meglepő, mert számomra a six sigma-szemlélet és a brainstorming semmiképp nem ellentétes előjelűek. A 2. klaszterbe tartozó 26 válaszadó produkálta a legnagyobb eltéréseket az átlaghoz képest. A klaszteren belül az ügyfélfókusz, projekt előrehaladás, ügyféligények és mérőszámok – kis túlzással -, de egyenlő megítélés alá esnek. A lean-szervezet esetükben marginális, míg a hibakezelés és csapatmunka is majdnem azonos képet mutat.

12. táblázat: Klaszterek

(Forrás: saját szerkesztés)

klaszterek elemszáma		
klaszter	1	71
	2	26
	3	72
	4	57
érvényes		226

A 3. klaszterhez 72 válaszadó tartozik. A mutatóik a másik három klaszterhez képest kiegyensúlyozottabbak. Az 1. klaszterhez képest ellenkező előjellel ítélik meg a lean-szervezet szükségességét.

A 4. klaszter 57 elemszámú. A legellentmondásosabb képet mutatja a főkomponensek tekintetében.

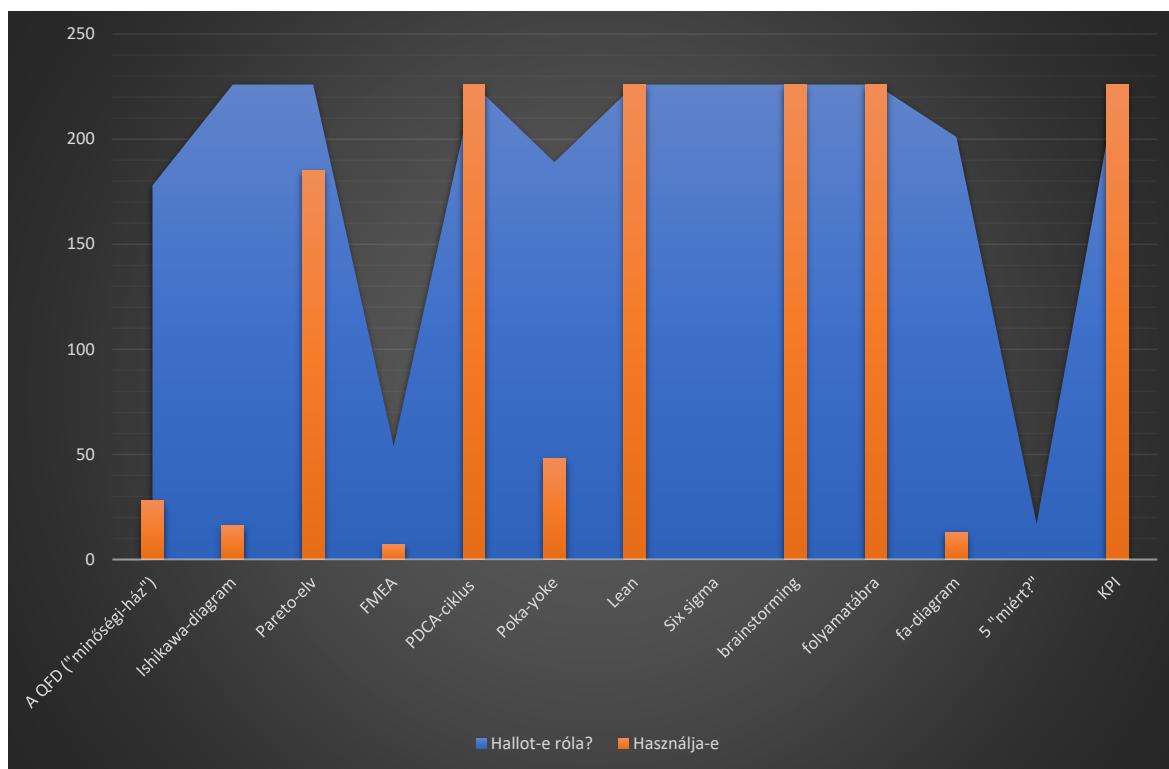
(A klaszteranalízist az SPSS eszközzel készített 15. ábra és a 12. táblázat szemlélteti.)

Az egyes minőségbiztosítási eszközök használata

A kérdőívben rákérdeztem 13 olyan konkrét minőségbiztosítási eszköz ismertségére és használatára, amelyek napi alkalmazása – véleményem szerint – biztosíthatná a termékek és folyamatok magas minőségen történő leszállítását. Az eredményt a 16. ábra mutatja.

16. ábra: Eszközök ismertsége és használata

(Forrás: saját szerkesztés)



A válaszokból leszűrhető, hogy az eszközök túlnyomó többsége jól ismert a szakmában. Ez alól két kivételt mutatott a felmérés: FMEA és 5 „miért?”.

Az eszközök gyakorlati felhasználása – ismertségük ellenére – már vegyesebb képet mutat. A felmérés azt mutatja, hogy az eszközök kb. fele van használatban: Pareto-elv, PDCA, lean, folyamatábrázolás, brainstorming, és KPI.

A poka-yoke esetén a későbbi beszélgetések során kiderült, hogy bár a kérdőíves megkérdezés alapján nem tűnik egy sűrűn használt eszköznek, a gyakorlatban viszont a fejlesztési projektek szerves része. Csupán nem tudják a kollégák, hogy ők valójában egy poka-yoke nevű minőségbiztosítási eszközt használnak.

A sig sigma-t nem használja a bankszektor (utoljára GE Capital /Budapest Bankban használták). A megkérdezettek szerint a tömeggyártásban van létjogosultsága, a bankszektorban „erőltetett” lenne a használata. Ugyancsak nem használt eszköz az 5 „miért?”, amit a gyakorlatban a brainstorming és Ishikawa-diagram „helyettesít”.

FMEA-ról a megkérdezettek alig több, mint 20%-a hallott és ők is túl komplexnek, időigényesnek tartják az eszköz használatát. Ugyanez fogalmazódott meg a QFD-vel kapcsolatban is. Itt is megemlítették, hogy a GE Capital kivonulásával szinte megszűnt ezek gyakorlati alkalmazása a bankszektorban.

3.5.2 A kérdőíves felmérés eredményei

Hipotézis 1 (H1):

Feltételezésem azt volt, hogy a projektmenedzsment tanúsítvánnyal rendelkező kollégák tisztában vannak a minőségbiztosítási eszközök jelentőségével és gyakrabban használják munkájuk során azokat a projektek sikere érdekében.

- ✓ Fent megfogalmazott hipotézisemet a kérdőíves megkérdezés kiértékelése alátámasztotta. A kollégák 85%-a rendelkezik projektvezetői – hazai vagy nemzetközi – képesítéssel. Ők jobban ismerik és lehetőség szerint használják is az eszközöket, amennyiben ezt a körülmények lehetővé teszik.

Hipotézis 2 (H2):

Feltételezésem az volt, hogy a minőségbiztosítási eszközökre sokkal inkább jellemzőbb az utólagos, mint a proaktív használat. Nagyobb valószínűséggel használják azokat közvetlen ügyfélérinthettségű projektek esetén.

- X A kérdőíves kiértékelés azt mutatja, hogy a minőségbiztosítási eszközök használatát nem befolyásolja, hogy a terméknek, szolgáltatásnak, folyamatnak van-e közvetlen ügyfélvonzata. A proaktív használattal szemben azonban az utólagos használat jellemző sok esetben.

Hipotézis 3 (H3):

Örökös időnyomás alatt dolgozunk nap mint nap. Ez különösen jellemző a projektekre, amelyeknek előre meghatározott konkrét leszállítási dátuma van. Ebből azt feltételeztem, hogy többnyire a leggyorsabban eredménnyel kecsegtető és kevés erőforrást igénylő eszközök használata jellemző.

- ✓ A konkrét minőségbiztosítási eszközök használatával kapcsolatban beigazolódott az a feltevés, hogy a több terület bevonását igénylő és komplex eszközök használata háttérbe szorul. Az egyszerűbb eszközhasználat is leginkább azokra a területekre koncentrál, ahol közvetlen az ügyfélérintettség. Az ügyfélelégedettség biztosításának két kiemelt eszköze lehetne a QFD és FMEA, amely eszközök azonban komplexitásuk és időigényességük miatt jelentősen háttérbe szorulnak. Vannak azért olyan kötelező eszközök, mint a folyamatábrázolás és PDCA, amelyek használata beépült a mindennapokba.

3.6 Kvalitatív kutatás leírása, eredményei és összefüggései

A kvalitatív kutatás olyan módszertani megközelítés, amelynek célja a komplex jelenségek mélyreható megértése és értelmezése. A kvantitatív kutatásokkal ellentétben nem numerikus adatokra és statisztikai elemzésekre összpontosítanak. Módszerei közé tartoznak az interjúk, a fókuszcsoportok vagy a résztvevők megfigyelése.

A kvalitatív kutatás nagyobb rugalmasságot kínál az adatok gyűjtésében és elemzésében, lehetővé teszi a kutatást végző számára, hogy megértse az adott jelenséget befolyásoló társadalmi, kulturális és környezeti tényezőket is. A résztvevő-központú megközelítés holisztikusabb és empatikusabb betekintést eredményezhet.

Összefoglalva, a kvalitatív kutatás számos előnnyel jár. A mélységre, a rugalmasságra, a kontextusra és a résztvevői perspektívákra összpontosítva értékes kiegészítője a kvantitatív kutatási módszereknek.

3.6.1 Mélyinterjú

Kivel ne fordult volna elő, hogy egy kérdésfeltevésre pillanatnyi gondolkodás után így válaszolt: Ez attól függ, hogy

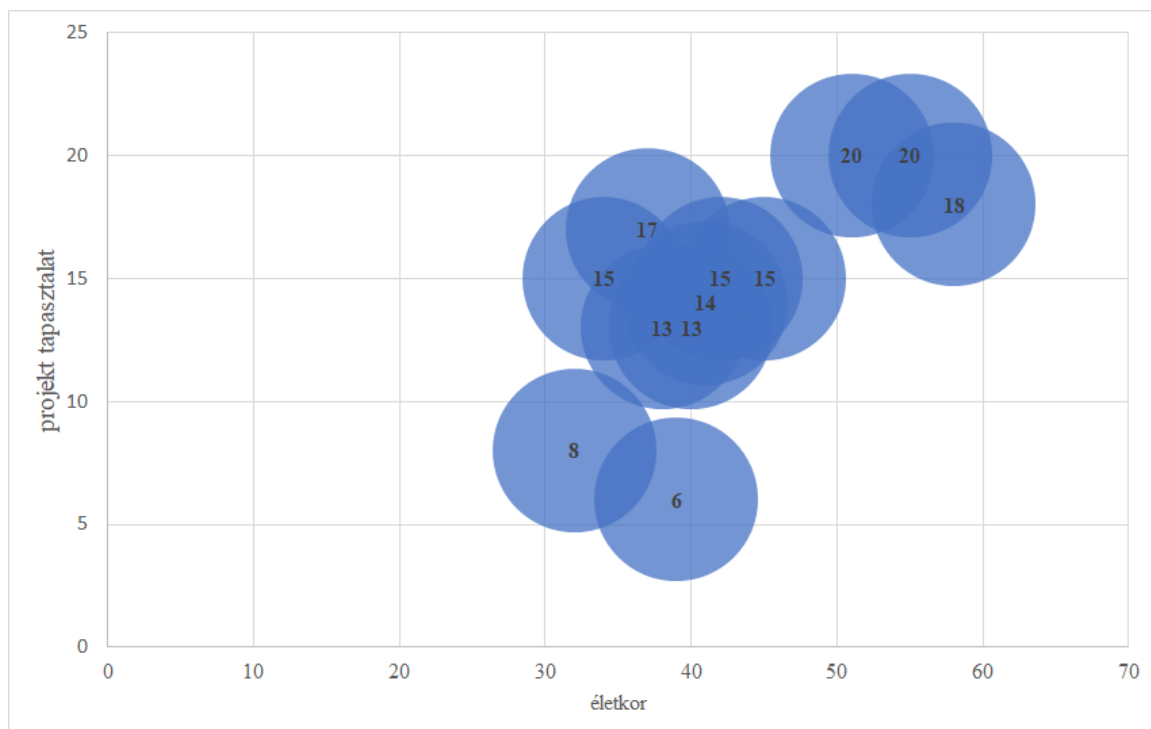
Kérdőíves felmérés esetén találhatjuk magunkat abban a helyzetben, hogy többféle választ is tudnánk adni egy-egy feltett kérdésre vagy a teljes megértéshez háttérinformációkra, mélyebb összefüggések megértésére is szükség lehet.

A mélyinterjút azért választottam a kérdőíves felmérés mellé, mert ez a résztvevőknek nagyobb szabadságot kínál arra, hogy teljes mértékben kifejezzék magukat, részletesebben kifejtsek gondolataikat egy-egy témával kapcsolatban.

A résztvevők elmondhatják a történeteiket, és olyan betekintést nyújthatnak, amit a mennyiségi adatok önmagukban nem tudnak feltárni. Az interjúk lehetővé teszik a valós idejű interakciót, azonnali visszacsatolást, a kérdések pontosítását. A válaszokat a lényeget kiemelve, rövidítve írtam le.

17. ábra: Életkor és projekt tapasztalat

(Forrás: saját szerkesztés)



A 4. hipotézisem vizsgálatához 12 jelenlegi és volt projektiroda-vezető kollégával készítettem mélyinterjút. Ezek mind személyes beszélgetések voltak, amelyek során ugyanazt a 12 kérdést tettem fel mindannyiójuknak a projektekkal, minőségbiztosítási eszközök használatával kapcsolatban és annak kiderítésére is, hogy javítja-e a cég iránti

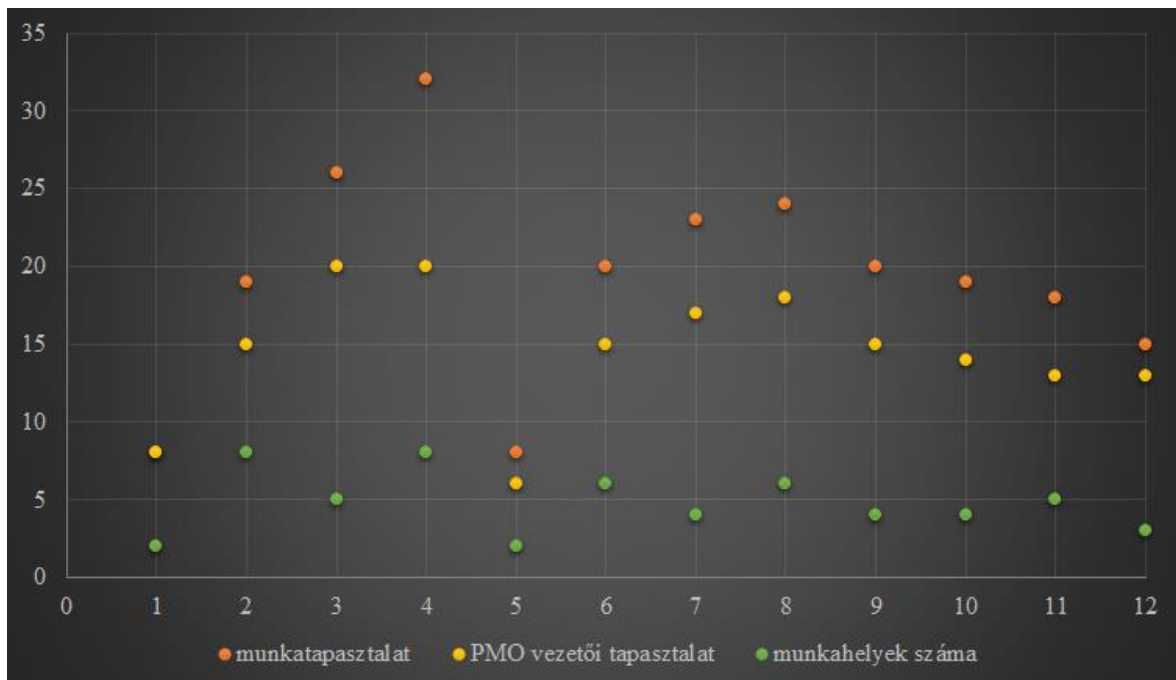
munkatársi elkötelezettséget, amennyiben a szervezet állandó minőségre és javulásra törekszik, ehhez aktívan használja a rendelkezésre álló eszközöket és használatukba aktívan bevonja a munkatársakat is. A mélyinterjú kérdéseit és a válaszokat a 4. sz. melléklet tartalmazza.

A válaszadók nem szerinti megoszlása: 25% nő és 75% férfi. Az átlagéletkor: 43 év, átlag projektiroda (PMO) vezetői tapasztalat: 14 év. A 17. ábra az életkor és projekt tapasztalatot szemlélteti.

Valamennyi megkérdezett jelentős munkatapasztalattal és projektiroda vezetői tapasztalattal rendelkezik (18. ábrán szemléltetem). Ezt a tapasztalatot több helyen szerezték. Valamennyi meginterjúvált rendelkezik projektmenedzsment minősítéssel (akár többel is).

18. ábra: Munkatapasztalat

(Forrás: saját szerkesztés)












3.6.2. Mélyinterjú kiértékelése













4. hipotézisem az volt, hogy nagyobb a kollégák elkötelezettsége abban az esetben, ha minőségi munka elvégzését támogatja, ösztönzi és díjazza a szervezet, szemben a mennyiségi elvárásokkal.



A feltételezés vizsgálatára az alábbi 12 kérdést tettem fel a 12 meginterjúvoltnak. A kérdésekre adott válaszokat a 14. sz. táblázatban foglaltam össze:

13. táblázat: Mélyinterjú összefoglaló

(Forrás: saját szerkesztés)

1		<i>Tapasztalataid szerint melyek a menedzsment prioritásai/elvárásai a projektekkel szemben?</i>
		A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a termékek, folyamatok leszállításánál elsődleges szempont az idő- és költségtényező.
2		<i>Tapasztalataid szerint melyek a projektrésztvevők prioritásai/elvárásai a projektekkel szemben?</i>
		A válaszok itt is egységes képet mutattak: fontos egy olyan cél, amivel azonosulni tudnak és szakértelmükkel hozzájárulhatnak. Emellett az egyértelmű feladatok és reális határidők.
3		<i>Méritek-e rendszeresen a külső és belső ügyfelek elégedettségét?</i>
		A válaszok azt tükrözik, hogy valamennyi szervezetnél kiemelet figyelmet szentelnek mind a külső, mind pedig a belső ügyfélelégedtség mérésére. Ezeket a felméréseket rendszeres időközönként elvégzik, kiértékelik és akciótervet fogalmaznak meg az eredmények alapján. Ez tulajdonképpen a PDCA része.
4		<i>Melyek a leggyakrabban alkalmazott minőségbiztosítási eszközök és miért?</i>
		Folyamatábra LEAN módszertannal kombinálva, brainstorming és KPI az általánosan használt eszközök minden szervezetben. A Poka-yoke eszközt szintén sok helyen használják, bár legtöbbször nem ismerik magának az eszköznek a nevét, eredetét. A folyamatábrák elengedhetetlen részei a termékek, folyamatok, rendszerfejlesztések tervezésének, majd pedig a dolgozói oktatásoknak is.
4		<i>Melyek a leggyakrabban alkalmazott minőségbiztosítási eszközök és miért?</i> (folytatás)

		A KPI-ok elengedhetetlen eszközei a folyamatos ellenőrzésnek. A brainstorming szintén a mindennapok része. Poka-yoke-hoz hasonlóan nem ismert a résztvevők előtt, hogy ez egy minőségbiztosítási eszköz.
5		<i>Fontos-e a kollégák számára az ügyfélelégedettség?</i>
		Minden válaszadó megerősítette, hogy az ügyfélelégedettség a szervezet és dolgozói legfőbb célja.
6		<i>Említs meg kérlek három olyan minőségbiztosítási eszközt, amelyet most nem használtok, de ha tehetnéd kötelezővé tennéd a használatukat a projektek során!</i>
		A kérdésre adott válaszokból egyértelműen két minőségbiztosítási eszközre esett a legtöbb választás: QFD és FMEA.
7		<i>A minőségi leszállítás része-e a dolgozók célkitűzésének és értékelésének?</i>
		A válaszadók elmondták a beszélgetések során, hogy a projektek leszállítása, lezárása az esetek többségében számos külső és belső tényező miatt sem tud megtörténni a tervezett határidőkre. Ez is az egyik oka annak, hogy az éves célkitűzéseknél nem szerepeltetik a minőségi leszállítást. A másik ok, hogy nehezen látják számszerűsíthetőnek a minőség fogalmát.
8		<i>Meghatározásra kerülnek-e már a projekt tervezési fázisában a KPI-ok?</i>
		A válaszadók 90%-a igennel válaszolt erre a kérdésre. A mérőszámok meghatározása már a tervezési szakaszban megtörténik. Elmondták azt is a meginterjúváltak, hogy számos projekt azért is indul, mert a KPI-ok azt mutatják, hogy probléma van a termékkel és/vagy a folyamattal. Tehát használják a PDCA-t.
9		<i>Van-e a cégnél olyan szervezet, amelynek kimondott feladata a minőség biztosítása?</i>
		A válaszokból az derült ki, hogy jelenleg nincs a cégeknél kimondottan minőségbiztosítást felügyelő szervezet. Többen a belső ellenőrzés és jog/törvényi megfelelés osztályok szerepét emelték ki.
10		<i>Vannak-e a szervezetnél a minőségmenedzsment témaköréhez kapcsolódó tréningek?</i>

	Σ	Ahogy dedikált szervezeti egység, úgy dedikált oktatás sincs egyik banknál sem a minőségbiztosítással kapcsolatban. Viszont projektvezetői oktatások kevés kivétellel mindenütt vannak. Ezen oktatásoknak szerves része megismertetni a résztvevőkkel a minőségbiztosítási eszközöket.
11		<i>Projektvezetők alkalmazásánál előnyben részesítik-e a projektvezetői tanúsítvánnyal rendelkező jelentkezőket?</i>
	Σ	Megoszlottak a vélemények e témában. Sokan kiemelték, hogy a tapasztalatnak van nagy előnye, de természetesen egyfajta garanciát jelenthez a képesítés megléte is.
12		<i>Szerintetek a bankok által nyújtott termékek, szolgáltatások színvonala mennyire hat vissza a kollégák elkötelezettségére, motivációjára?</i>
	Σ	Valamennyi megkérdezett úgy látja, hogy az ügyfeleknek kínált termékek és szolgáltatások minősége fontos a munkavállalói elkötelezettség szempontjából.

Hipotézis 4 (H4):

A mélyinterjúk elkészítése előtt a feltételezésem az volt, hogy amennyiben a cégek a dolgozók teljesítményértékelésébe beépítik a minőségi mutatókat és ösztönzik és díjaznak a minőségi munkát, támogatják az ezzel összefüggő képzéseket, akkor nagyobb a kollégák elkötelezettsége és lojalitása.

- ✓ A mélyinterjúk alapján kiderült, hogy a legtöbb bank különös figyelmet fordít mind a külső, mind pedig a belső ügyfelei (dolgozók) véleményének megismerésére. A rendszeres felmérések alapján akcióterveket készítenek és folyamatosan számítanak a dolgozók visszajelzéseire, ötleteire. Ezeket több helyen külön jutalmazzák is. Bár az éves dolgozói célkitűzésekbe nem mindenhol kerül bele a minőségi leszállítás konkrétan megfogalmazott számokkal, elvárásokkal és a szűkös határidők átmenetileg felülírhatják a minőségi leszállítás kívánalmait, a dolgozók teljes mértékben elkötelezettek abban, hogy a lehetőségekhez képest olyan terméket, szolgáltatást és folyamatokat hozzanak létre, amelyek találkoznak az ügyfelek igényeivel. Az éves teljesítményértékelések folyamán ezek az erőfeszítések is díjazásra kerülnek és növelik a munkatársak elkötelezettségét.

4 Eredmények, következtetések, javaslatok

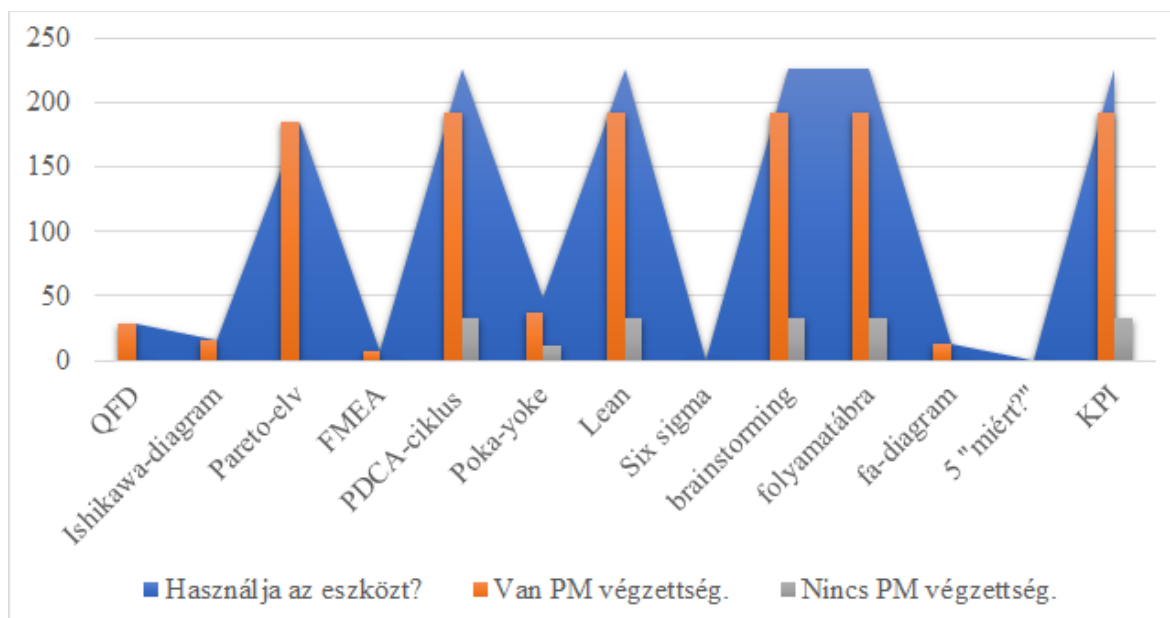
Diplomadolgozatomban a minőségbiztosítási eszközök kiemelkedő szerepét vizsgáltam a banki projekteken, kiemelve azok jelentőségét a kockázatok mérséklésében, a költségek csökkentésében és az ügyfelek elégedettségének növelésében.

Megnéztem azt, hogy a projektmenedzsment végzettséggel rendelkező dolgozók nagyobb valószínűséggel használják-e a minőségbiztosítási eszközöket a munkájuk során.

A válaszokból az rajzolódott ki, hogy a minőségbiztosítási eszközökről tanultakat sokkal inkább használják azok, akiknek van bármilyen projektvezetői képzettségük. Az eredményt a 19. sz. ábrán is bemutatom.

19. ábra: Eszközhasználat vs. projektvezetői végzettség

(Forrás: saját szerkesztés)



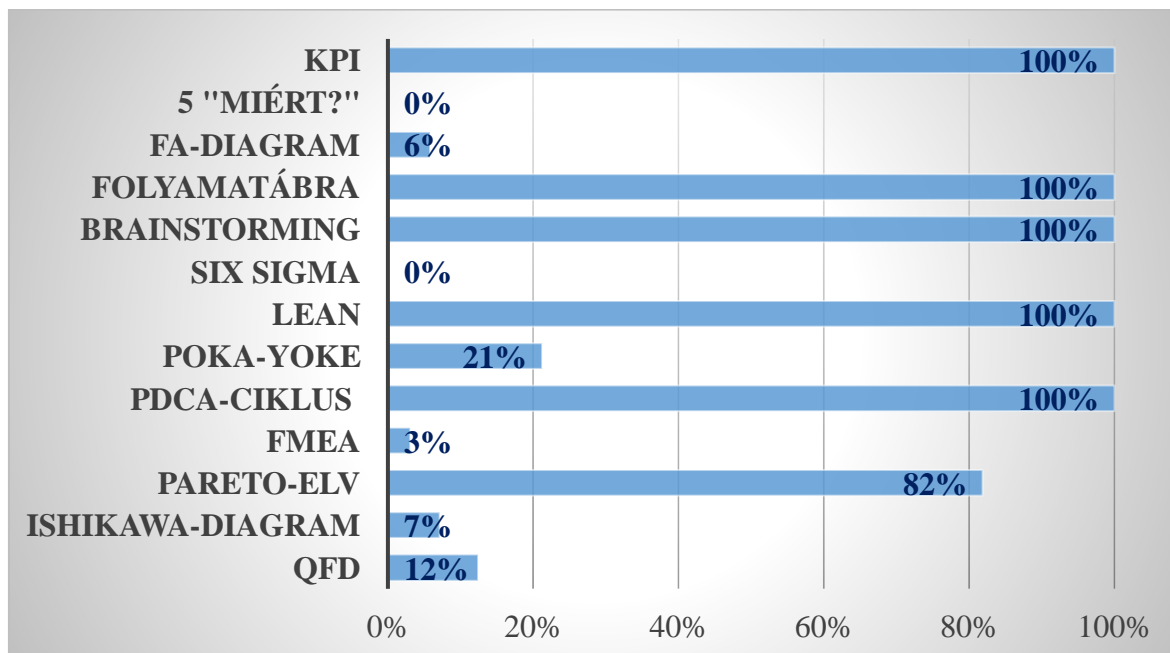
Megvizsgáltam a minőségbiztosítási eszközök különböző típusát, előnyeit, kihívásait, történelmi háttérét, alkalmazási lehetőségeit és gyakorlati felhasználásukat a bankszektorban.

A felmérésből az derült ki, hogy vannak olyan eszközök, amelyek használata a mindennapok része. Ezeket jól ismerik és használják is akár már a termékfejlesztések, folyamatok, szolgáltatások tervezése során, akár a PDCA ciklus kiegészítőjeként. Ezek a vizsgált eszközök 46%-át teszik ki. 20. ábrán mutatom be a felmérés eredményét.

Az eszközök 39%-a ritkán vagy alig része a tervezésnek vagy problémamegoldásnak, míg a vizsgált eszközök 15%-a egyáltalán nem része a gyakorlatnak.

20. ábra: Eszközök gyakorlati alkalmazása

(Forrás: saját szerkesztés)



A megkérdezettek válasza nem igazolta azt a feltevésemet, hogy a minőségbiztosítási eszközök használatát befolyásolja az, hogy a projekteknek mennyire van közvetlen ügyfélérinthettség. Erre pont a QFD (minőség-ház) és FMEA használatának mellőzése a két legjobb példa.

A QFD fókuszáltnan az ügyféligények megértésére és azok konkrét termék- vagy szolgáltatásjellemzőkké való átalakítására összpontosít. A bankszektorban javaslom ennek használatát, mivel kiválóan alkalmazható olyan pénzügyi termékek, szolgáltatások és digitális felületek tervezésénél, amelyek összhangban vannak az ügyfelek elvárásaival és preferenciáival, ami végső soron az ügyfelek nagyobb elégedettségéhez vezet.

Javaslom szintén az FMEA használatát, mivel ezzel az eszközzel megelőzhetőek a hibák, növelhető az ügyfélelégedettség, kevesebb ügyfélreklamáció kevesebb operációs költséget és az intézmény jobb reputációját is magával vonzza.

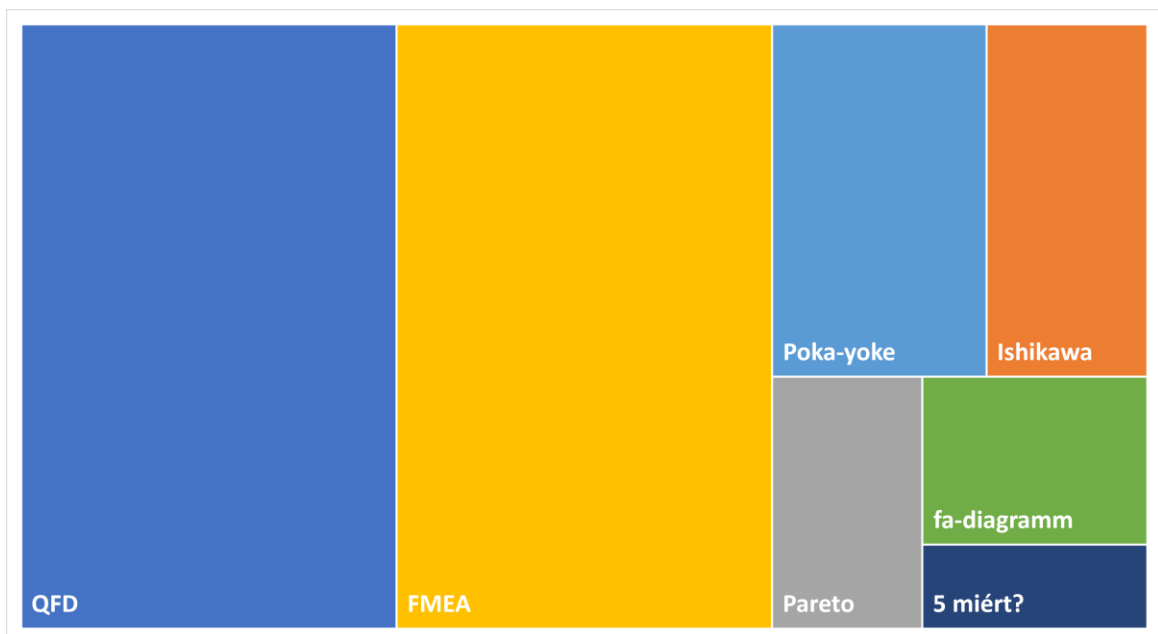
A kérdőíves felmérésből és a mélyinterjúk alapján is nyilvánvaló, hogy a minőségbiztosítási eszközök használata nem csupán választás, hanem szükségszerűség a banki projektek számára az ügyfélelégedettség eléréséhez.

Míg a minőségbiztosítási eszközök előnyei vitathatatlanok, napi gyakorlati használatuk nem mentes a kihívásoktól. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív felmérés alátámasztja, hogy ezen eszközök használatát leginkább komplexitásuk, időigényességük és erőforrásigényük befolyásolja.

A minőségház (QFD) és FMEA (mi romolhat el?) eszközök használata több terület együttes jelenlétét igényli és hosszadalmas folyamat. Mint a felmérés is megmutatta (21. sz. ábrát készítettem a szemléltetésre) szinte valamennyi válaszadó e két eszközt használná leginkább, ha azt a projektek időkerete lehetővé tenné.

21. ábra: Gyakorlatban ritkán használt minőségbiztosítási eszközök

(Forrás: saját szerkesztés)



A minőségbiztosítási eszközöket a fejlesztési folyamat szerves részének kell tekinteni. A válaszadók feleletei alapján javasolható, hogy a bankok előzetesen értékeljék sajátos projekt igényeiket, és olyan minőségbiztosítási eszközöket válasszanak, amelyek összhangban vannak céljaikkal és célkitűzéseikkel. Ez magában foglalja olyan tényezők figyelembevételét, mint a projekt mérete, a szoftver összetettsége és a szabályozási környezet. Egy összetett szoftver esetén mindenképp tanácsos lenne igénybe venni az FMEA eszköz segítségét, míg például egy banki mobilapplikáció fejlesztése előtt számtalan előnnyel járhat az ügyféligények és a technikai megvalósítás összehangolása, amelyhez a QFD lehet egy kiváló eszköz.

A mélyinterjúkból az körvonalazódott, hogy a dolgozók lojalitását befolyásolja az, ha cég folyamatosan törekszik a minőségre, az ügyféligények figyelembevételére, azokat folyamatosan figyelemmel kíséri, ebbe maximálisan bevonja a munkatársakat és erőfeszítéseiket megfelelően díjazza is.

Kvantitatív és kvalitatív kutatások eredménye

A kérdőíves felmérés és mélyinterjúk három hipotézist igazoltak, míg egy felvetést nem volt igazolható az elemzések alapján. Az eredményt a 15. sz. táblázatban foglalom össze.

14. táblázat: Kutatási eredmények

(Forrás: saját szerkesztés)

#	hipotézis leírása	A hipotéziseket a kutatási eredmények
H1	A projektmenedzsment tanúsítvánnyal rendelkező kollégák gyakrabban használják munkájuk során a minőségmenedzsment eszközöket, mint azon kollégáik, akik a gyakorlatban, a munkavégzés során sajátították el a szakmát és nem minősített projektvezetők.	igazolták
H2	Az ügyfélérintettségű projektek esetében gyakrabban jelennek meg minőségfejlesztési eszközök a projektmunka során, mint az egyéb típusú projektek esetében.	nem igazolták
H3	A projektrésztvevők kisebb gyakorisággal használják a komplex és időigényes eszközöket (pld. FMEA), összehasonlítva a gyorsabb eredmény elérését szolgáló módszerekkel (pld. brainstorming).	igazolták
H4	Nagyobb a kollégák elkötelezettsége abban az esetben, ha minőségi munka elvégzését támogatja, ösztönzi és díjazza a szervezet, szemben a mennyiségi elvárásokkal.	igazolták

5 Összefoglalás

Az egyik legfőbb ok, amiért a minőség kiemelkedő jelentőséggel bír a bankszektorban, az a pénzügyi stabilitással való közvetlen összefüggés. A pénzügyi válságok és a gazdasági visszaesés megelőzéséhez elengedhetetlen a magas színvonalú banki gyakorlat, beleértve a szilárd kockázatkezelést, a prudens hitelezési normákat és a megbízható befektetési döntéseket.

A 2008-as globális pénzügyi válság is szemléletesen megmutatta, hogy a bankszektorban a rossz minőség és kockázatkezelés milyen katasztrofális következményekkel jár. Az olyan bankok, amelyek eltértek a helyes gyakorlattól, például a túlzott kockázatvállalás és a laza hitelezési normák miatt, hozzájárultak a pénzügyi intézmények összeomlásához és súlyos recessziót okoztak.

Az ügyfelek bizalma az egyik biztos alap, amelyre a bankszektor épül. Az ügyfelek a bankokra bízzák megkeresett pénzüket, és a minőség bármilyen romlása alááshatja ezt a bizalmat, ami pénzügyi instabilitáshoz vezethet, mivel az ügyfelek kivonják megtakarításaikat, vagy alternatív banki szolgáltatásokat keresnek. A magas színvonalú szolgáltatások, beleértve a biztonságos és hatékony tranzakciókat, az átlátható díjstruktúrákat és a gyors ügyfélszolgálatot, alapvető fontosságúak e bizalom kiépítéséhez és fenntartásához.

A digitális korban a kiberbiztonság és az adatvédelem mind a bankok, mind az ügyfelek számára kiemelt fontosságú kérdéssé vált. Egyetlen biztonsági rés vagy adatszivárgás is súlyos következményekkel járhat, beleértve a pénzügyi veszteségeket és a jó hírnév romlását. A bankszektorban a minőség kiterjed a szilárd kiberbiztonsági intézkedésekre és adatvédelmi protokollokra, amelyek megvédik az ügyfelek adatait és pénzügyi eszközeit, ezáltal erősítve a bizalmat.

A bankszektorban a minőség másik kulcsfontosságú dimenziója a szabályozási megfelelés. A kormányok és a szabályozó hatóságok szigorú szabályokat és előírásokat írnak elő a bankok számára a pénzügyi rendszer stabilitásának biztosítása és az ügyfelek érdekeinek védelme érdekében. A magas színvonalú bankok nemcsak betartják ezeket a szabályokat, hanem proaktívan intézkedéseket is hoznak annak érdekében, hogy a változó szabályozási környezet előtt járjanak.

A szabályok be nem tartása súlyos bírságokat, jogi következményeket és a bank hírnevének romlását eredményezheti. Ezért a bank hosszú távú életképessége és sikere szempontjából elengedhetetlen a szabályozási követelmények szigorú betartását magában foglaló minőségi kultúra fenntartása. (Nyikes, 2022)

A bankszektorban a minőség nemcsak a kockázatkezelésről és a megfelelésről szól, hanem a gazdasági növekedést is elősegíti. A bankok a vállalkozások éltető elemei, amelyek biztosítják a beruházásokhoz és a terjeszkedéshez szükséges tőkét. A jó minőségű bankok nagyobb valószínűséggel hoznak körültekintő hitelezési döntéseket, hatékonyan osztják el az erőforrásokat és támogatják a gazdasági fejlődést. (Benk, 2018)

A minőséget előtérbe helyező bankok ráadásul jobban felkészültek a technológiai innovációk - például a digitális banki megoldások - bevezetésére, amelyek fokozzák a pénzügyi integrációt és a banki szolgáltatásokhoz való hozzáférést. Ezek az innovációk lehetővé teszik a magánszemélyek és a vállalkozások számára, tovább segítve a gazdasági növekedést és fejlődést. (Gyárfás, 2018)

Felismerve, hogy a minőségbiztosítási eszközök sikeres és hatékony használata a képzett szakemberektől is függ, a bankoknak folyamatos képzési és fejlesztési programokba kell fektetniük. A minőségbiztosítási eszközök elengedhetetlenek a modern banki projektekben. Számos előnnyel járnak, a költségek csökkentésétől és a kockázatok mérséklésétől a szabályozási megfelelés biztosításáig és az ügyfelek elégedettségének növeléséig. Bár végrehajtásuk kihívást jelenthet, előnyei messze meghaladják az akadályokat. Ahogy a banki ágazat tovább fejlődik, a minőségbiztosítási eszközök továbbra is nélkülözhetetlen részei maradnak a kiválóság és az innováció elérésében.

Minden év októberének első keddeje a globális ügyfélélmény napja, megerősítve és emlékeztetve arra, hogy az ügyfelek elégedettsége minden sikeres vállalkozás középpontjában áll.

Az ügyfélélmény magában foglalja az ügyfél által a céggel folytatott minden interakciót. Az ügyfelekért folytatott versenyben a kiváló ügyfélélmény biztosítása elengedhetetlen a versenyelőny megszerzéséhez. Az elégedett ügyfelek nagyobb valószínűséggel lesznek hűséges ügyfelek. Ehhez járulhatnak hozzá nagymértékben a helyesen megválasztott minőségbiztosítási eszközök és azok hatékony használata.

Összefoglalva, a minőség fontosságát a bankszektorban nem lehet eléggé hangsúlyozni. A minőség nem csupán egy kívánatos tulajdonság; a pénzügyi rendszerek stabilitása, az ügyfelek bizalma, a szabályozások betartása és egy nemzet általános gazdasági jóléte szempontjából elengedhetetlen. A magas színvonalú banki gyakorlatok magukban foglalják a körültekintő kockázatkezelést, az átlátható ügyfélkiszolgálást, a szabályozói előírásoknak való megfelelést és a technológiai innovációt. A bankszektorban a minőség elfogadása és előmozdítása alapvető fontosságú a virágzó és rugalmas gazdaság biztosításához. A minőséget előtérbe helyező bankok nem csak a gazdasági kihívások átvészelésére vannak jobban felkészülve, hanem arra is, hogy érdemben hozzájáruljanak az általuk kiszolgált közösségek és nemzetek növekedéséhez és fejlődéséhez.

Irodalomjegyzék

- Akao, Y. An introduction to quality function deployment. Quality function deployment (QFD): Integrating customer requirements into product design, 1-24,1990.
- B. Németh, Mária. Követelmények és minőség. Csapó Benő és Vidákovich Tibor (szerk.): Neveléstudomány az ezredfordulón. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2001.
- Banks, J. (1992). The Essence of Total Quality Management. Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Baehr, Andrea, et al. Implementing a new scale for failure mode and effects analysis (FMEA) for risk analysis in a radiation oncology department. Strahlentherapie und Onkologie, 2020, 196.12: 1128-1134.
- Bareith, Attila; Karsa, Zoltán; Stetkar, John W. Seismic PSA for NPP Paks of Hungary (M513). 2003.
- Basu, R. (2004). Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques: Enabling the Power of Operational Excellence. Thomson.
- Benk Szilárd – Kajdi László – Kollarik András – Mamira Zoltán – Szebeny Miklós – Török Gergő – Varga Lóránt (2018): Digitalizáció és pénzrendszer. Megjelent: Bankok a történelemben: Innovációk és válságok. Magyar Nemzeti Bank, 9. fejezet
- Berényi, László. A minőségirányítás fejlődése és jövőbeli lehetőségei. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 2017, 48.1: 48-60.
- Besterfield, D. H., Bersterfield-michna, C. , Besterfield, G. H., & Besterfield-sacre, M. (1999). Total Quality Management. Prentice Hall Inc.
- Brian Hwarng, H., & Teo, C. (2001). Translating customers' voices into operations requirements-A QFD application in higher education. International Journal of Quality & Reliability Management, 18(2), 195-226.
- Carlson, C. S. (2012). Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)
- Carlson, C.S. (2014, January). Understanding and applying the fundamentals of FMEAs. In Annual Reliability and Maintainability Symposium (Vol. 10, pp. 1-35).
- Casey, J. J. (2008). Strategic error-proofing: achieving success every time with smarter FMEAs. CRC Press. L.P., Ishii K.(2004): Project quality function deployment. Interntional Journal of Quality & Reliability Management. 21.évf.9.sz.938-958.old.
- Ciel S Cantoria, edited by Linda Richter: A brief history of Six Sigma (March 20, 2011)
- Coyne, K. P. (2011). Seven steps to better brainstorming.

- Craft, R. C., & Leake, C. (2002). The Pareto principle in organizational decision making. *Management Decision*, 40(8), 729-733.
- Deák, C. (2005). FMEA.
- Csaba, D. (2006). A projektmenedzsment érettsége. *Vezetéstudomány*, 37, 60-68.
- Dahlgaard, Jens J., and Dahlgaard-Park, Su Mi. (2006). "Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture." *The TQM Magazine*, 18(3), 263-281.
- dos Santos, J. X., & Cabrita, M. (2016, July). Lean Banking: Application of lean concepts and tools to the banking industry. In *The 2016 international conference on systematic innovation* (pp. 20-22).
- Doni, F., Larsen, M., Bianchi Martini, S., & Corvino, A. (2019). Exploring integrated reporting in the banking industry: the multiple capitals approach. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 165-188.
- Dunford, R., Su, Q., & Tamang, E. (2014). The pareto principle.
- El-mongy, Abd, A. M., Hamouda, A. E. D., Nounou, N., & Abdel-moneim, A. W. (2013). Design of prediction system for key performance indicators in balanced scorecard. *International Journal of Computer Applications*, 72(8).
- Gontier, N. (2011). Depicting the tree of life: the philosophical and historical roots of evolutionary tree diagrams. *Evolution: education and outreach*, 4, 515-538.
- Gyárfás, A., Kadocsa, F., & Tárkányi, Z. (2018). *Nekünk mit jelent az online bankolás?: a digitális banki megoldások elterjedésének lehetőségei a budapesti egyetemisták körében* (Doctoral dissertation, BCE).
- Eun Jin Yu, Choonjong Kwak. Service Development using Fuzzy QFD in the banking industry. Vol. 43, No.1:103-124, March 2015.
- Hellmann, T. F., Murdock, K. C., & Stiglitz, J. E. (2000). Liberalization, moral hazard in banking, and prudential regulation: Are capital requirements enough?. *American economic review*, 91(1), 147-165.
- Hender, J. M., Rodgers, T. L., Dean, D. L., & Nunamaker, J. F. (2001, January). Improving group creativity: Brainstorming versus non-brainstorming techniques in a GSS environment. In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-pp). IEEE.
- Kenneth, H. R. (2005). *Project quality management-why, what and how*. J. Ros publishing.
- Juran, J.M. (1994): *The century of quality*. *Manufacturing Engineering*, 113. évf. 3. sz.

- Juran, J.M. – Gryna, F. M. (1988): Juran's Quality Control Handbook, Negyedik kiadás, McGraw-Hill. Inc.
- Juhász, László (216) A hibamód- és hatáselemzés irodalmi áttekintése. Repüléstudományi közlemények, ISSN 1789-770X , 2016. (28. évf.) 3. sz. 95-107. old.
- Kloppenborg, T. (2011). Contemporary project management.
- Koncz, Annamária (2018) A Hibamód- és Hatáselemzés alkalmazása napjaink autóiparában. Bánki Közlemények 1.évf. 3.sz.
- Könyves, M. K., & Kalló, N. (2022). A kockázatelemzés változásai: Az új FMEA megközelítés= Changes in Risk Analysis: The New FMEA Methodology. Polgária Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat, 18(1-3), 250-261.
- Krajewski, M. (2020). The Structure of (Information) Infrastructure. Origins, History, and Theory of the Flow Chart.
- Krämer Tamás, Magyar Sándor, Németh László (2001). Minőségbiztosítás, minőség-ellenőrzés
- Lazarevic, M., Mandic, J., Sremcevic, N., Vukelic, D., & Debevec, M. (2019). A systematic literature review of Poka-Yoke and novel approach to theoretical aspects. Strojnicki Vestnik/Journal of Mechanical Engineering, 65(7-8), 454-467.
- László, T. C., Öves, H. S. F., & Mérnök, K. (2007). Hat Szigma–Siker vagy ámitás. Budapest, Magyar Minőség XVI. évfolyam, 12, 2-11.
- Liker, Jeffrey K. (2004). "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer." McGraw-Hill.
- M., McClure, Joseph, C., & Joseph, B. Service quality in the banking sector: the impact of technology on service delivery. International journal of bank marketing, 1999.
- Lovea, P. E. D., & Iranib, Z. (2003). A project management quality cost information system for the construction industry. Information & Management, 40, 649-661.
- Luburić, R. (2015). Quality management principles and benefits of their implementation in central banks. Journal of Central Banking Theory and Practice, 4(3), 91-121.
- Mikulak, R. J., McDermott, R., & Beauregard, M. (2017). The basics of FMEA. CRC Press.
- Nikkan Kogyo Shimbun. (1988). "Poka-Yoke: Improving Product Quality by Preventing Defects." Productivity Press.
- Nikkan Kogyo Shimbun. (1991). "Poka-Yoke: A New Paradigm for Mistake Proofing." Productivity Press.

- Nyikes Ádám – Papp István – Sajtos Péter: Bankok a jövő szorításában; Hitelintézeti Szemle, 21. évf. 1. szám, 2022. március, 174–183. o.
- Madu, C. N. (2006). House of quality in a minute: Quality function deployment. Chi Publishers Inc.
- Papp O. – Varga A. (1989): Az értékelemzés módszertana és gyakorlati alkalmazása. Budapest: BME.
- Péczely, G. (2018). Lean kultúra. A Lean alternatív értelmezésének értékelése a hazai feldolgozóipari vállalatok körében= Evaluating the alternative interpretation of Lean among domestic manufacturing companies (Doctoral dissertation, Pannon Egyetem).
- Premela, Nadarajah, et al. Failure modes and effect analysis to develop transfer protocols in the management of COVID-19 patients. BJA: British Journal of Anaesthesia, 2020.
- Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge, Fourth edition, 2008.
- Reid, R. A., & Chesterson, C. A. (2001). Applying Deming's process improvement techniques to banking. Journal of Organizational Excellence, 21(1), 41-56.
- Revelle, J. B., Moran, J. W., & Cox, C. A. (1998). The QFD handbook. John Wiley & Sons.
- Richman, L. (2002). Project management step by step. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Sebestyén, Z., Szabó, G. C., & Nagy, J. B. (2007). Projektek minőségmenedzsment-módszerei. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 38(12), 43-51.
- Shahbazi, F. (2020). Using decision tree classification algorithm to design and construct the credit rating model for banking customers. IOSR Journal of Business and Management, 21(3, Series 2), 24-28.
- Shingo, Shigeo. (1986). "Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System." Productivity Press.
- Sireli, Y., Kauffmann, P., & Ozan, E. Integration of Kano's model into QFD for multiple product design. IEEE Transactions on Engineering Management, 54(2), 380-390, 2007.
- Sevastru, S., Curtis, S., Kole, L. E., & Nadarajah, P. (2020). Failure modes and effect analysis to develop transfer protocols in the management of COVID-19 patients. British Journal of Anaesthesia, 125(2), e251-e253.
- Szakács, Gábor; Kerekes, Gábor. Teljesítménymenedzsment. 2017.

- Szováti Katalin; BIACS, Péter; KISS, Attila. Application of food quality methods in case bakery products. 53rd Plant Protection Scientific Days 20–21 February, 2007, Budapest, Hungary, 2008, 17.2-3: 21.
- Tapping, Don, and Shuker, Tom. (2002). "Value Stream Management: Eight Steps to Planning, Mapping, and Sustaining Lean Improvements." Productivity Press.
- Tenner, A. & DeToro, I. (2005): Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Budapest: Műszaki Könyvkiadó
- Vinod, M., Devadasan, S. R., Sunil, D. T., & Thilak, V. M. M. (2015). Six Sigma through Poka-Yoke: a navigation through literature arena. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 81, 315-327.
- Voehl, F. (2016). 5 Whys. In *The Innovation Tools Handbook, Volume 2* (pp. 1-10). Productivity Press.
- Wang, F. K., & Chen, K. S. (2010). Applying Lean Six Sigma and TRIZ methodology in banking services. *Total Quality Management*, 21(3), 301-315.
- Wang, L., Yan, F., Wang F., & LI, Z. (2020). FMEA-CM based quantitative risk assessment for process industries—A case study of coal-to-methanol plant in China. Yang, Kai, and Basem S. El-Haik. 2009. *Design for Six Sigma: A Roadmap for Product Development*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Yu, E. J., & Kwak, C. Service Development using Fuzzy QFD in the banking industry. *Journal of the Korean Society for Quality Management*, 43(1), 103-123,2015.
- <https://hu.wikipedia.org/wiki/Pokajoke> (letöltés: 2023.06.23.)
- https://e-learning.stmi.ac.id/assets/uploads/blog_dosen/afeac-Handbook_QFD_Services.pdf (letöltés: 2023.08.20.)
- <https://www.brighthubpm.com/> (letöltés: 2023.05.28.)
- <https://asq.org/learn-about-quality/> (letöltés: 2023.05.17.)
- <https://eoq.hu/> (letöltés: 2023.09.12.)
- <https://web.archive.org/web/20160117183420/http://asq.org/index.aspx> (letöltés: 2023.09.12.)
- <https://www.isixsigma.com/> (letöltés: 2023.08.20.)
- <https://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp> (letöltés: 2023.08.20.)
- https://bmvk.hu/downloads/online_tudastar/minosegbiztositas.pdf (letöltés: 2023.09.12.)
- <https://promanconsulting.hu/az-5-miert-modszer-alkalmazasa/> (letöltés: 2023.09.07.)

- <https://promanconsulting.hu/az-5-miert-modszer-alkalmazasa/>
(letöltés: 2023.09.07.)
- https://hu.wikipedia.org/wiki/Ford_Pinto (letöltés: 2020.12.03.)
- A minőségbiztosítás története és célja; <https://web.axelero.hu/szgyorgy/2n.htm>
(letöltés: 2023. 08.20.)
- A teljesítménymutató-számok, a KPI története; <https://www.tfodor.hu/blog/?a-teljesitmeny-mutato-szamok-a-kpi-k-tortenete> (letöltés: 2023.08.20.)
- Minőségmenedzsment, minőségbiztosítás; http://eta.bibl.u-szeged.hu/1545/3/EFOP343_AP6_GTK_1_Min%C5%91s%C3%A9gmenedzsment_4_3_Cs%C3%B3ka_Kov%C3%A1cs_20181210.pdf
(letöltés: 2022.11.29.)
- http://users.atw.hu/kom2008bmf/Integral%20Iranyitasi%20Rendszerek%20I/integral_iranyitasi_rendszerek_ea_7_kockazat_FMEA_v2.pdf
(letöltés: 2020.11.29.)
- Murphy, Jr., Edward, A. —The Engineer Who Accidentally Coined Murphy's Law.
<http://www.daytoninnovationlegacy.org/murphy.html>
(letöltés: 2020.12.06.)

Mellékletek

1.sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra: A minőség szemlélet lehetséges megjelenése.....	7
2. sz. ábra: Funkció, költség, érték.....	12
3. sz. ábra: QFD-ház és Kano modell.....	13
4. sz. ábra: QFD technika folyamatábrája.....	14
5. sz. ábra: Halszálka diagram.....	15
6. sz. ábra: Pareto-elv.....	17
7. sz. ábra: Poka-yoke a gyermekkorban.....	24
8. sz. ábra: PDCA körforgás.....	25
9. sz. ábra: Six Sigma.....	29
10. sz. ábra: Corporate Balanced Score Card.....	36
11. sz. ábra: A vizsgálat célrendszer.....	41
12. sz. ábra: Válaszadók nem szerinti megoszlása.....	45
13. sz. ábra: Válaszadók korosztályi megoszlása.....	45
14. sz. ábra: PM végzettség megoszlása.....	46
15. sz. ábra: Klaszteranalízis.....	57
16. sz. ábra: Eszközök ismertsége és használata	58
17. sz. ábra: Életkor és projektiroda vezetői tapasztalat	61
18. sz. ábra: Munkatapasztalat.....	62
19. sz. ábra: Eszközhasználat és projektvezetői végzettség.....	66
20. sz. ábra: Eszközök gyakorlati alkalmazása.....	67
21. sz. ábra: Gyakorlatban ritkán használt eszközök.....	68

2.sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. sz. táblázat: A minőség értelmezésének változása.....	10
2. sz. táblázat: FMEA táblázat	22
3. sz. táblázat: Példa „5 Whys” alkalmazására.....	34
4. sz. táblázat: Hipotézisek.....	42
5. sz. táblázat: A vizsgálatba bevont változók.....	47
6. sz. táblázat: KMO és Bartlett-teszt.....	48
7. sz. táblázat: Korrelációs mátrix	49
8. sz. táblázat: Variancia	50
9. sz. táblázat: Főkomponens mátrix	51
10. sz. táblázat: Kommunalitás	55
11. sz. táblázat: Klaszteranalízis.....	56
12. sz. táblázat: Klaszterek	57
13. sz. táblázat: Minőségbiztosítási eszközhasználat	63
14. sz. táblázat: Mélyinterjú összefoglaló	69
15. sz. táblázat: Kutatási eredmények.....	96

3.sz. melléklet: Kérdőív

Minőségbiztosítási eszközök/módszerek használata banki projektekben

Tisztelt Válaszadó! Kedves Kollégák!

Török Anna vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Szervezés és vezetés MSc szak hallgatója. Sokatokkal már személyesen is találkoztam és dolgoztam együtt.

Diplomadolgozatomban a minőségmenedzsment eszközök és módszerek projektekben történő használatát vizsgálom. A kérdőív célja annak felmérések, hogy a projektvezetők és projekttagok mely minőségbiztosítási eszközöket és módszereket használják a legtöbbet a munkájuk során és szerintük melyek azok, amelyek leginkább hozzájárulnak egy új banki termék, rendszer, folyamat, szolgáltatás minőségi leszállításához és az ügyfélelvárásoknak való megfelelésnek.

Ehhez kérem az alábbi, nem több, mint 10 perces anonim kérdőív kitöltését, amely hozzájárul a téma feldolgozásához és diplomadolgozatom megírásához. A kérdőív kitöltése önkéntes és az adatok felhasználása kimondottan kutatási célt szolgál.

(Megjegyzés: az egyes állításoknál 1= egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek.)

Köszönettel: Török Anna

** Kötelező kérdés*

1. A minőségbiztosítási eszközök használata időigényes, de hasznos. *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. A minőségbiztosítási eszközök legtöbbjét alkalmazom a projektjeim során. *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A minőségbiztosítási eszközök segítik a problémák megoldását. *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. A minőségbiztosítási eszközöket mindig előveszem ha egy probléma mélyebb megértésére van szükség. *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. A minőségbiztosítási eszközök használata elvárt a szervezetben. *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A minőségbiztosítási eszközök löbbségét rendszeresen használom. *

Soronként csak egy ovállist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. A minőségbiztosítási eszközök használatát népszerűsítem a szervezetén belül. *

Soronként csak egy ovállist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van bármely projekt sikeréhez.

Soronként csak egy ovállist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Még löbb minőségbiztosítási eszközt használnék a projektjeimben, amennyiben a projekt ütemlerv ezt engedné. *

Soronként csak egy ovállist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A minőségbiztosítási eszköztár megkönnyíti az ügyféligények felmérését. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A minőségbiztosítási eszközök közül azokat használom, amelyeknek hozzáadott értéke van az ügyfélelégedtség szempontjából. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A minőségbiztosítási eszközök használata elősegíti az ügyfélelégedettséget. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. A minőségbiztosítási eszközök segítséget nyújtanak az ügyfélpanaszok megoldásában. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Az FMEA időigényes eszköz, de kiválóan alkalmas arra, hogy megelőzzük a problémákat és az ügyfélpanaszokat. *

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A QFD ("minőségi-ház") kiváló és egyszerűen alkalmazható eszköz az ügyféligények időben történő felméréséhez. *

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A folyamatábrák megrajzolása elősegíti a fejlesztési lehetőségek azonosítását. Minden Ügyviteli Utasítás kötelező része. *

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. A LEAN elemzés (vesztések azonosítása) a folyamatoknál az egyik leghasznosabb eszköz az ügyfélelégedettség biztosítására. *

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. A poka-yoke-t ahol csak lehet alkalmazom, hogy ezzel hibabiztosság tegyük folyamatainkat. *

Soronként csak egy ovállst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A PDCA egy szervezeten belül a folyamatos fejlődés/fejlesztés eszköze. *

Soronként csak egy ovállst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Az 5W (5 miért?) módszer jól használható a hibás működés okainak feltárására. *

Soronként csak egy ovállst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A Pareto chart-ot mindig használjuk, ha szükség van a hibák többségét előidéző ok azonosítására. *

Soronként csak egy ovállst jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. A Six Sigma bevezetése minőségi javulást hozhat a szervezeten belül, de inkább gyártásban van létjogosultsága. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A brainstormingot rendszeresen alkalmazom. Egyszerű eszköz sok remek ötlet gyors összegyűjtésére. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. A fa-diagram kitűnő döntéselőkészítő eszköz, bár alkalmazása több időt vesz igénybe. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. A KPI-ok felállítása azért fontos, hogy legyen egy igazodási pont és kontroll a folyamatok felett.

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1. opció

26. Az Ön neme *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- nő
 férfi

27. Az Ön életkora *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 25 év alatt
 25-29
 30-35
 36-45
 46-55
 56-65
 65 felett

28. Az Ön iskolai végzettsége *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- középfokú
 főiskola/BSc/BA
 egyetem/MSc/MA

29. Mennyi év tapasztalata van Önnek projektvezetőként és/vagy projekttagként projekt munkában? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 évnél kevesebb
 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 évnél több

30. Hány év munkatapasztalata van? *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

1. évnél kevesebb
 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 évnél több

31. Milyen projektmenedzsment képesítéssel rendelkezik? (Több lehetőséget is bejelölhet.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- nincs projektmenedzsment képesitésem
 PMP
 IMPA
 PRINCE2
 AGILIS
 SCRUM
 Egyéb: _____

4.sz. melléklet: Mélyinterjú kérdések és válaszok



I. Tapasztalataid szerint melyek a menedzsment prioritásai/elvárásai a projektekkel szemben?

1. Ne lépje túl a projekt a költségkeretet. Röviden és velősen ez a legeslegfontosabb. És hogy ne sokat késsen.
2. Legfőbb prioritásunk a projektek összehangolása stratégiai célkitűzéseinkkel, és annak biztosítása, hogy ezek hozzájáruljanak hosszú távú sikerünkhöz. Elvárjuk, hogy a projektek időben, a költségvetésen belül kerüljenek végrehajtásra.
3. Termékbevezetésnél fontos lehet az időzítés, ezért a határidők tartása ilyen esetekben kritikus lehet.
4. Projektfüggő. Amennyiben nem törvényi megfelelésről szól a projekt, hanem például termékbevezetésről, akkor a gyors megtérülés.
5. A szokásos hármas: time-cost-quality. Bár legyünk őszinték: az első kettő érdekében a minőség gyakran kerül háttérbe.
6. Költségen belüli leszállítás a legfontosabb. Kockázatok megfelelő felmérése és időben történő jelzése. Hatókör (project scope) betartása.
7. Elméletileg a projekteknek illeszkedniük kell a vállalat stratégiai célkitűzéseibe, és hozzájárulniuk a hosszú távú sikerünkhöz.
8. Versenyképesség fenntartása miatt az innovációra és a kreativitásra próbálnak egyre nagyobb hangsúlyt fektetni. Valami újat, egyedit létrehozni.
9. Gondolom, mint mindenhol: vállalt határidőre, jóváhagyott költségkereten belül leszállítani a projektet. Ez az elvárás.
10. Manapság előkerült „az ügyfél a legfontosabb” mottó. Ebből arra lehetne következtetni, hogy a „szent hármasból: cost-time-quality” a minőség kap hangsúlyt Hát nem. A költségek tartása a legfontosabb.
11. Nálunk a törvényi megfelelés visz mindent. Compliance, audit ... Ha ezen felül marad erőforrás, akkor költségápolon dől el, hogy melyik projekt ötlet kap zöld utat.
12. A menedzsment elvárja, hogy a projektek a költségvetésen belül és lehetőleg a vállalt határidőn belül valósuljanak meg.



II. Tapasztalataid szerint melyek a projektrésztvevők prioritásai/elvárásai a projektekkel szemben?

1. A projekt résztvevői prioritásként kezelik a hatékony kommunikációt, az együttműködést és a projekt mérföldkövei elérését.
2. Tapasztalataim alapján mindenki több projektben is részt vesz, ezért a tervezhetőség talán az egyik legfontosabb dolog. Látni előre a leterheltséget, fontos határidőket.
3. Fontos a projekttagok számára, hogy szakmai tapasztalataikat meghallgassák és figyelembe vegyék a projekt során.
4. Tréningeken sokszor elhangzik a „buy-in” kifejezés. Abszolút azt látom, hogy nagyon fontos a projekttagok számára, hogy olyan projektben vehessenek részt, amelynek a céljával azonosulni tudnak. Érezzék, hogy valami fontos kezdeményezés részei.
5. Jól meghatározott terjedelmet (project scope) és célkitűzéseket várnak el. Világosan meghatározott feladatokat, teljesíthető határidőkkel és felelősségi körökkel.
6. Talán egyik legfontosabb a kollégák számára, hogy olyan projektekből vehessenek részt, amely valóban hasznos, értéket teremt, az ügyfelek megalégedésére szolgál. Amire büszkék lehetnek.
7. Egészséges munka-magánélet egyensúlyt tartanak prioritásként, és elvárják, hogy a projektnek ésszerű munkaideje és kezelhető stresszszintje legyen.
8. A projekt végén elismerést és elismerést várnak az erőfeszítéseikért és a projekt sikeréhez való hozzájárulásukért.
9. Reális célok, reális határidők. Megfelelő kommunikáció. Szakmai döntéshozatalba való bevonás.
10. Egyértelmű leszállítandók, feladatok, határidők.
11. Értelmes cél, értelmes szakmai viták. A projekt által leszállított végtermék – legyen az egy új hiteltermék, vagy új digitális platform – minősége.
12. Legyen világos a feladat és bevállalható a határidő.



III. *Méritek-e rendszeresen a külső és belső ügyfelek elégedettségét?*

1. Természetesen rendszeresen gyűjtünk visszajelzést mind a külső ügyfeleinktől, mind a belső csapatoktól. Minden projektzárás része a „Mi ment jól?”, „Min lehetne javítani?” és a „Lessons Learnt” szépen kidolgozott akciótervekkel. A baj csak az, hogy aztán ezekkel a visszajelzésekkel, akciótervekkel kevés történik ...
2. Igen, rendszeres visszajelzést kérünk mind a külső, mind a belső vevői elégedettségéről.
3. Külső ügyfelek elégedettségének mérését felmérések, visszajelzési űrlapok és ügyfélinterjúk révén szondázzuk.
4. Kollégák esetén van az úgynevezett éves dolgozói elégedettség felmérés. Szerintem ez a legtöbb nagy cégnél működik. HR vezetésével aztán kielemezzik, akciótervet készítenek. Külső ügyfeleket célzottan manapság nem keressük. A panaszkezelés heti riportjai alapján javítjuk állandóan a folyamatainkat, rendszereinket, termékeinket. PDCA – amire a kérdőívemben is rákérdeztél. Ez rendszeresen működik nálunk.
5. Legutóbb egy mobilapplikáció kapcsán próbáltuk a kollégák ügyfélelégedettséget mérni. Sajnos nem érkezett vissza annyi és olyan tartalmú válasz, amelyet érdemben ki lehetett volna értékelni. Szóval néha vannak próbálkozások.
6. Igen, ez alapvető része üzleti stratégiánknak. A Net Promoter Score-t (NPS) használjuk külső ügyfelek számára, a belső csapatok számára pedig a munkavállalói elégedettség felmérést éves szinten.
7. A vevői elégedettséget komolyan vesszük, és rendszeresen mérjük annak biztosítására, hogy megfeleljünk az igényeiknek. Belső elégedettség mérésére teljesítményértékeléskor történik. Tehát ez utóbbi kvalitatív és nem kvantitatív.
8. Az ügyfelek elégedettsége központi szerepet játszik abban, amit csinálunk. KPI-ok mentén napi szinten monitorozzuk tevékenységeink, egy-egy problémának próbálunk elébe menni. Rendszeresen gyűjtjük a külső ügyfelektől származó visszajelzéseket. Belső ügyfeleink szabadon, bármikor kötetlen formában elmondhatják véleményüket.
9. Igen, van egy dedikált ügyfél-elégedettségi csapatunk, amely rendszeresen szondázza az ügyfélelégedettséget.
10. Telefonos ügyfélszolgálat, panaszkezelési osztály és a bankfiókok visszajelzései alapján elég pontos képünk van erősségeinkről és javítandó területeinkről. Nekünk pedig ott van

az éves dolgozói elégedettség felmérés. Ezen felül természetesen rendszeres és célzott felméréseket is végzünk az ügyfélelégedettség mérésére.

11. Belső ügyfelek, kollégák elégedettségére bevezettünk „mosoly kártyákat”, ez igen népszerű a kollégák körében. Külső ügyfelek elégedettségének mérésére nincsenek dedikált eszközeink, kampányaink, de van bőven olyan csatorna (pl.: bankfiókok) amelyeken keresztül eljutnak az ezzel kapcsolatos információk a megfelelő helyre.
12. Belső ügyfél, kollégák esetén egyszerűen megbeszéljük, átbeszéljük a dolgokat. Külső ügyfelek esetén a növekvő ügyfélszám, számlanyitások száma, hitelfelvétel magáért beszél, de ettől függetlenül is rendszeres ügyfélelégedettség mérést végzünk.



IV. Melyek a leggyakrabban alkalmazott minőségbiztosítási eszközök és miért?

1. Egy-egy tanfolyam után mindenki fellelkesül és úgy áll neki, hogy ezentúl beveti az ott tanultakat. Aztán az élet felülírja az elhatározásokat. Szerintem mindenhol erőforráshiánnyal küzdenek a projektek (is), ezért aztán az elengedhetetlen és/vagy egyszerűen alkalmazható minőségbiztosítási eszközök kerülnek csak elő.
2. A folyamatábra, brainstorming a mindennapjaink része. Az FMEA-nak – hozzád hasonlóan – én is nagy szószólója vagyok Kiváló, de valljuk be nagyon-nagyon időigényes eszköz. Még egyszerűsített formájában is. Poka-yoke-t szoktuk még alkalmazni (bár a többség nem tudja, hogy ez a neve), és a lean-t, ami versenyképesség szempontjából nagyon fontos. PDCA használatát az élet is kikényszeríti.
3. A KPI a mindennapok része, ugyanígy a PDCA, folyamatábra. QFD, Ishikawa és legfőképp egy FMEA már nem fér bele az időbe sajnos. Pedig egyértelmű, hogy már középtávon is erőforrást takaríthatnánk meg, ha proaktívan, már a projektek során bevetnénk ezeket az eszközöket.
4. Rossz ezt kimondani, de nálunk nincsenek minőségbiztosítási eszközök használatban. Folyamatábra kivételével, hiszen az az ügyvitelik része. Ehhez kapcsolódóan pedig – ha nem is mindig tudatosan – lean módszertant alkalmazunk még. Ez persze nem az jelenti, hogy ne fókuszálnánk a minőségre!

5. GE örökségként még számos minőségbiztosítási eszköz használata a projektek része. Azok is tovább viszik ezt a tudást, akik már azóta más bankban dolgoznak. A szemléletmód megmaradt. Nagyszerű eszközök ezek és érdemes bevetni már a tervezési szakaszban. Talán mostanra csak a six sigma számítást nem alkalmazzuk, minden mást igen.
6. Projekt, projektvezető és projekt hatókör (project scope) függő, hogy milyen eszközöket használ a csapat. Brainstorming, folyamatábra, lean, poka-yoke, PDCA és KPI azok, amelyeket mindenki ismer. 5 „miért?” használatáról még nem hallottam banki környezetben.
7. Egész egyszerűen nincs idő ezen eszközök szisztematikus használatára. Persze a folyamatábrákat el kell készíteni. KPI-ok is kellenek és a brainstorming is jelen van, de a többi eszköz túl sok ember, túl sok idejét igényelné.
8. Nálunk tapasztalt projektvezetői gárda van, ők a projektjeikben előveszik és hatékonyan használják ezeket az eszközöket. Talán csak a six sigma az, ami nem releváns, a többi igen.
9. Úgy látom, hogy a projektek során nincs arra erőforrás és idő, hogy a minőségbiztosítási eszközök bevetésre kerüljenek. Kivétel persze a folyamatábra. Szóval proaktívan nem használjuk ezeket, csak ha már baj van, javítani kell valamin. Akkor előkerül a lean, például azért, hogy gyorsabbá tegyünk a hitelezési folyamatot.
10. Projektvezetőktől függ, hogy milyen eszközöket vetnek be a cél érdekében. Láttam már olyant, hogy valakinek még az FMEA egyszerűsített formáját is sikerült népszerűsítene egy projektesapaton belül. Ez mondjuk ritka. Nagy az időnyomás. Folyamatábra, jó esetben lean módszertannal kombinálva, brainstorming és KPI. Ezeknek kell beleférni.
11. Állandóan az ügyfélelégedettségről beszélünk, hogy az mennyire fontos. Ennél sajnós még fontosabb, hogy a projektek minél kisebb költségvetéssel, minél kevesebb erőforrással és minél előbb megvalósuljanak. Biztos vagyok benne, hogy érdemes lenne ezeknek az eszközöknek a használatát betervezni a projektekbe.
12. Volt, amikor minden egyes projekt esetén a milestone elfogadás kritériuma volt az egyes minőségbiztosítási eszközök leszállítása. Volt jól átgondolt QFD, fa-diagram, FMEA, még six sigma számítás is. A lehetőségekhez képest ma is igyekszünk használni ezeket az eszközöket. Persze, időigényes, sok kollégát kell bevonni, de megtérül.



V. Fontos-e a kollégák számára az ügyfélelégedettség?

1. Határozott igen. A kollégák adott keretek között mindig a legjobbat próbálják kihozni a projektekből. Fontos nekik, hogy minőségi munkához adják a nevüket. Ez egy állandóan elhangzó dolog a leszállítás folyamatában. A projektek költségkerete és időkerete nem mindig teszi lehetővé a tökéletességre való törekvést, de igyekeznek ezt megérteni és alkalmazkodni az adottságokhoz.
2. Pont nemrég kérdeztük meg erről a kollégákat formálisan is egy úgynevezett eNPS (employee Net Promoter Score) felmérés keretében. A szolgáltatások minősége, a kiváló ügyfélmény biztosítása nagyon fontos. Szeretünk büszkének lenni arra, amit létrehozunk.
3. A bank stratégiai központi eleme az ügyfélmény folyamatos fenntartása, javítása. Ennek érdekében szoros az együttműködés a társosztályok között. Ha elégedett az ügyfél, elégedett és elkötelezett a kolléga is.
4. Abszolút. Bár a minőségbiztosítási eszközök használata nem feltétlenül ezt tükrözi, de minden kolléga arra törekszik és azért dolgozik, hogy az ügyfeleknek tetsző termékeink legyenek. Folyamataink egyszerűek, felhasználóbarát megoldások legyenek, az ügyfélkiszolgálás gyors legyen.
5. Fontos. Rendszeresen megkérdezzük a kollégákat, hogy ajánlanák-e bankunkat másoknak. Természetesen ilyenkor indoklást is kérünk. A munkatársak tele vannak ötletekkel, hogy miképp lehetne még többet tenni az ügyfelekért.
6. Kollégáink más bankok ügyfelei is egyben. Nagyon figyeljük egymás termékeit, folyamatait. Erről állandó diskurzus folyik. Ötletekből, javítási javaslatokból kifogyhatatlanok a kollégák és ez nagyon jó! Kritikusak a kollégák.
7. Bár az előző kérdésekre adott válaszokból az jöhetett le, hogy a minőségbiztosítási eszközök használatában még van hova fejlődni, ez nem azt jelenti, hogy ne lenne kiemelkedő helyen a minőségi leszállítás. A projekttagoknál ez kiemelkedő fontosságú.
8. Jó és eladható termékek, megbízható folyamatok, stabilitás, hatékony, gyors kiszolgálás. Talán ezek a legfontosabbak az ügyfélelégedettséghez. Maximálisan fontos a kollégáknak, hogy olyan kezdeményezésekben vegyenek részt, olyan projekt részesei lehessenek, ahol szakértelmükkel ehhez hozzá tudnak járulni.

9. Egyértelműen. Nap mint nap az ügyfelekért dolgozunk. Ez talán közhelyesnek tűnik, de tényleg így van!
10. A kollégák rendszeresen hangot adnak annak, ha azt látják, hogy valahol csorbult az ügyfélelégedettség. Természetesen leginkább a frontvonalban (bankfiókok, ügyfélszolgálat) csapódik le. Nem is kell feltétlenül mindig valami eszközt bevetni, vagy projektet indítani ahhoz, hogy finomítsunk egy-egy dolgon. Sok az alulról jövő, gyorsan implementálható kezdeményezés a kollégák részéről.
11. Ez egy elvi kérdés mindenkinél. Szeret mindenki minőségi munkát kiadni a kezéből. Nem hat jól a kollégákra, amikor időnyomás vagy a költségek miatt nem valósulhat meg minden az elképzelések szerint.
12. Az egyik legfontosabb cél, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek, nálunk maradjanak, másnak is ajánljanak minket.



VI. Említs meg kérlek három olyan minőségbiztosítási eszközt, amelyet most nem használtok, de ha tehetnéd kötelezővé tennéd a használatukat a projektek során! (A kérdőíves felmérésben is szereplő 13 eszköz listáját megosztottam az interjú során, az válaszok alapján készítettem el a 13. sz. táblázatot.)

15. táblázat: Minőségbiztosítási eszközhasználat

(Forrás: saját szerkesztés)

eszköz/válaszadó	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	összesen
QFD	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Ishikawa				x				x		x			3
Pareto	x								x				2
FMEA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
Poka-yoke			x			x					x	x	4
PDCA													0
Lean													0
Six sigma													0
Brainstorming													0
folyamatábra													0
fa-diagramm		x					x						2
5 miért?					x								1
KPI													0



VII. *A minőségi leszállítás része-e a dolgozók célkitűzésének és értékelésének?*

1. Nem. Legalábbis nem így megfogalmazva.
2. Ez így nincs nevesítve a célkitűzések megfogalmazásánál. Így aztán a teljesítményértékelésnek sem lesz része.
3. Igyekszünk a célkitűzéseket „SMART” módon megfogalmazni és ennek része a minőségre való törekvés.
4. Sajnos nincs semmiféle visszamérés. Persze az mindig megjelenik a projekteknel, hogy 'in time, in budget, in quality' leszállítás. Első kettő egyértelműen mérhető is.
5. Volt olyan munkahelyem, ahol az volt. Legalábbis volt próbálkozás.
6. Projektvezetőknél volt erre próbálkozás, de egy-egy projekt elhúzódhat, „on hold” kerül, vagy csak hosszabb távon visszamérhető. Szóval nem része az értékelésnek.
7. Magától értetődik, hogy mindig olyan minőségen kell szállítani, ami megfelel az ügyféligényeknek.
8. Ugye itt most projektekről beszélünk? Akkor a válaszom egyértelmű nem. Nyilván ügyfélszolgálatokon, bankfiókokban a minőségi ügyfélszolgálat elvárt és az értékelés része. Ott lehet is mérni az ügyfélvisszajelzések alapján.
9. Nem tudom, hogy ez miképp lehetne célként okosan megfogalmazni és megfelelően „visszanérni”.
10. Mindig minden az ügyfélért történik. Ez alap. Nem hiszem, hogy célként kellene kitűzni.
11. Nem része.
12. KPI-ok teljesülése révén tulajdonképpen igen. Ez nyilván visszaellenőrizhető, számosítható és így nyomonkövethető valamilyen szinten a minőségi kritériumok teljesülése.



VIII. *Meghatározásra kerülnek-e már a projekt tervezési fázisában a KPI-ok?*

1. Igen, a KPI-okat a projekt tervezési fázisában közösen határozzuk meg.
2. Ritkán. Inkább utólag történik meg.

3. Fontos, mert előfordulhat, hogy magának a KPI-nak az előállításához például riportot kell fejleszteni, megfelelő adatokat szolgáltatni.
4. Abszolút. Alap. Enélkül miképp is tudnánk, hogy jól teljesítünk-e? Hol állunk a versenytársakhoz képest? Megfelelőek-e a folyamataink?
5. Többnyire igen. Mostanra azért közös megértés van abban, hogy a KPI-ok és a PDCA használata elengedhetetlen.
6. Persze. Referenciamutatók nélkül vakon repülnénk.
7. A KPI-k meghatározása standard gyakorlat a projekttervezési fázisban.
8. Természetesen a KPI-eket a projekttervezési fázisban határozzuk meg, hiszen termékeinket, folyamatainkat jó esetben ezek mentén is fejlesztjük, alakítjuk, javítjuk.
9. Üzleti igénydefiníció template kötelezően kitöltendő eleme.
10. Igen, tudnunk kell, hogy mire lövünk ...
11. Igen. Mondjuk az előfordul, hogy később finomítunk rajta, de már tervezési fázisban azért megvan az elképzelés.
12. Kell egy etalon. Látnunk kell, hogy hova akarunk eljutni és ahhoz képest hol állunk, miképp teljesítünk, hol kell közbeavatkozni.



IX. Van-e a cégnél olyan szervezet, amelynek kimondott feladata a minőség biztosítása?

1. PMO van, de termékek, folyamatok minőségének felügyelete nem feladata. Ez inkább a termékfelelősök hatásköre.
2. Jó huszoneve még együtt dolgoztunk „a Quality-n”. Mi projektvezetők alkottuk és rigorózan bevetettünk minden minőségbiztosítási eszközt a projektjeinkben. Akkor az egész szervezetet átítatta ez a szemléletmód. A GE kivonulásával aztán ez megszűnt, maradt viszont egy profi folyamatmenedzsment osztály és PMO.
3. Nincs kimondottan ilyen osztály. Pedig azok alapján, amit meséltél a GE-s korszakról nem is lenne rossz.
4. Van Audit és Compliance. Ha specifikusan is, de azért ők egyfajta minőségbiztosítási feladatot ellátnak. Áttételesen a Panaszkezelés, Ügyfélszolgálat és fiókhálózat is hozzájárul a minőség javításához a folyamatos visszajelzéseikkel.

5. Nincs erre dedikált osztály vagy akár kolléga.
6. Talán a korábban elmondottak alapján már sejthető is: nincs.
7. A minőségre törekvés valamennyi dolgozó feladata. Ha valahol ez sérül, akkor az illetékes terület intézkedik.
8. Külön minőségbiztosítási osztály nincs.
9. Nincs ilyen.
10. 10. Belső ellenőrzés igen aktív. Arra nincs szervezet, hogy ellenőrizze a minőségbiztosítási eszközök proaktív használatát.
11. Nincs ilyen és tervben sincs.
12. Jó lenne.



X. Vannak-e a szervezetnél a minőségmenedzsment témaköréhez kapcsolódó tréningek?

1. Így címkézve nincs. Lehetőség van projektmenedzsment kurzusok elvégzésére, vizsgák letételére, ha valakinek nem lenne még ilyen végzettsége. Ezt messzemenőleg támogatja a szervezet.
2. Kimondottan minőségmenedzsment kurzusok nincsenek. Projektmenedzsment tréningek révén lehet szert tenni ilyen ismeretekre. Bárki által ingyenesen és bármikor elérhető anyagok, tréningek vannak.
3. Ebben a témakörben nincsenek tréningek. Projektvezetői oktatások viszont vannak.
4. Most az agilis és Scrum megközelítés a sláger. Ezek a tréningek is taglalják ezeket a minőségbiztosítási eszközöket.
5. Így kimondottan nincs.
6. Projektvezetői oktatások részeként elérhető a téma.
7. Csak erre a témára kihegyezve nincs oktatás nálunk, de PMP, Prince2, PMI ACP, Scrum, stb. részeként igen.
8. Nincs. A neten bárki bármit megtalálhat a témakörben, aki érdeklődik iránta.
9. Nincsenek. Projektmenedzsment képzés van. Ott szó esik erről is.
10. Talán gyártásban nagyobb jelentősége lehet. Nálunk ezt a PM tréningek lefedik.
11. Erre a témára külön nincs oktatás nálunk.
12. Csak erre a témára nincs külön oktatás.



XI. *Projektvezetők alkalmazásánál előnyben részesítik-e a projektvezetői tanúsítvánnyal rendelkező jelentkezőket?*

1. Igen, a projektmenedzser tanúsítvánnyal rendelkező pályázók előnyben részesülnek, hiszen ez megmutatja az elkötelezettségüket is a szakmai fejlődés iránt.
2. Külső jelentkezők esetén minden esetben. Belső jelentkező esetén nem.
3. A legtöbb jelentkezőnek manapság már akár több minősítése is van. Olyannal én még nem találkoztam, hogy valakinek ne legyen valamilyen tanúsítványa.
4. Ezek azért nem könnyű vizsgák, tehát mindenképp jelentenek valamiféle garanciát. Másfelől szerintem a mi szakmánkban a tapasztalat a legfontosabb. Tehát nálam nem feltétlenül jelentene előnyt.
5. HR szűrésnél biztos előnyt jelent, amennyiben sok a pályázó. Én inkább a tapasztalatra teszem a voksomat.
6. Szerintem ez ma már alap. Nem is találkoztam az elmúlt években olyan jelentkezővel, akinek ne lett volna valamilyen képesítése.
7. Én tapasztalat párti vagyok. Erősen eltér egymástól az elmélet és a gyakorlat a mindennapokban.
8. Meg kell küzdeni azokért az oklevelekért derekasan. Két azonos képességű jelölt esetén számítana, hogy kinek van tanúsítványa.
9. Gondolom a HR szoftver eleve rászűr. Rá is kérdezek majd.
10. Egy interjún annyi minden számít. Összbenyomás leginkább. Munkatapasztalat, aktív nyelvtudás. Persze, előnyt jelenthet egy PMP, Price2, Agilis, stb. képesítés.
11. A mi szakmánkban abszolút a tapasztalat számít rengeteget. Én azt szeretem, ha a jelentkező felsorolja már a CV-ben, hogy milyen típusú projektjei voltak. Ezzel már tudok tervezni. Jó lesz-e a csapatba, a kellő tapasztalatot hozza-e. Az, hogy egyik jelentkezőnek PMP-je van, a másoknak meg Prince2 azzal nem vagyok beljebb.
12. Ez ma már alap. Inkább egyéb, leginkább 'soft skill-ek' és tapasztalat, amit nézünk.



XII. *Szerintetek a bankok által nyújtott termékek, szolgáltatások színvonala mennyire hat vissza a kollégák elkötelezettségére, motivációjára?*

1. Egyértelműen ösztönzően hat a kollégákra, ha azt tapasztalják, hogy ügyfeleink elégedettek a termékekkel és a szolgáltatás színvonalával.
2. Biztos vagyok benne, hogy a rossz minőségnek, ügyfélelégedetlenségnek demoralizáló hatása lenne.
3. Minél jobb a minőség, annál erősebb az elkötelezettség. A kiváló minőségű munka arra ösztönöz minket, hogy keményebben dolgozzunk, és továbbra is elkötelezettek maradjunk a céljaink iránt.
4. A minőség egyfajta hajtóerő az elkötelezettségünk és lelkesedésünk mögött.
5. Természetesen mindenkinek simogatja a lelkét, ha valami olyant sikerült alkotni, ami kell az ügyfeleknek, amivel elégedettek az ügyfelek. Ez pozitívan hat vissza mindannyiúnkra.
6. Természetesen a kiváló termék és folyamat nem csupán az ügyfélmegtartás, hanem a kollégák megtartásának eszköze is.
7. Olyan kollégával még nem találkoztam, akinek mindegy lett volna, hogy milyen termék vagy szolgáltatás leszállításának a részese. Igen, nagyon is fontos motivációs szempontból.
8. Nem kérdés, hogy a siker az egyik legjobb motivációs és munkaerő megtartó „eszköz”. Ezért is fontosak a már említett KPI-ok és ügyfélfelmérések rendszeres kommunikációja a szervezet felé. Látni kell mindenkinek a munkája gyümölcsét.
9. Aki nem tud hosszú távon azonosulni a szervezettel és annak céljaival, termékeivel, szolgáltatásainak színvonalával, az előbb utóbb motiválatlan lesz és más munkahely után néz.
10. Valamennyien – legalábbis remélem – átéltek már azt az érzést, amikor valami nagyon jól sikerült alkotni, lerakni az asztalra. Ami siker lett, elnyerte az ügyfelek tetszését, netán még valami díjat is nyertünk vele ... Ezekre büszkék vagyunk és motivációként hat.
11. Tagadhatatlan az összefüggés.
12. Akkor tudjuk megtartani a munkaerőt, akkor lesz motivált, ha érzi, hogy szükség van a munkájára, tudására és erőfeszítéseit siker koronázza.

NYILATKOZAT

Alulírott Török Anna Mária a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus, Vezetés és szervezés mesterképzési szak végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető tanszéken/intézetben, illetve az egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot NEM tartalmaz.

Kelt: Budapest, 2023. november 01.



hallgató

Konzultációkon való részvétel igazolása

A hallgató neve: Török Anna Mária

A belső konzulens neve és beosztása: Dús Miklós mestertanár

A témát kiadó önálló oktatási szervezeti egység neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Nevezett hallgató a 2022/2023 tanévben a diplomadolgozat készítésével kapcsolatos konzultációkon rendszeresen részt vett.

Az elkészített dolgozatot Minőségbiztosítási eszközök használata banki projektekben címmel bemutatta.

A dolgozatnak a záróvizsgálathoz kapcsolódó bírálati eljárásra való beadásával egyetértek.

Budapest, 2023. november 5.



.....
konzulens aláírása

NYILATKOZAT

A hallgató neve: Török Anna Mária

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre **javaslom** nem javaslom

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen **nem***

Kelt: Budapest, 2023. november 5.



belső konzulens

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Minőségbiztosítási eszközök használata banki projektekben

A dolgozatot készítő hallgató: Török Anna Mária

Szak, képzési szint és tagozat: Vezetés és Szervezés Msc / levelező tagozat

Tanszék/Intézet: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dús Miklós mestertanár

A mai gyors ütemű és összekapcsolt világban a bankok által nyújtott szolgáltatások minősége kulcsfontosságú szerepet játszik egy gazdaság általános egészségének és stabilitásának meghatározásában. A bankszektorban a minőség különböző szempontokat foglal magában, beleértve az ügyfélkiszolgálást, a kockázatkezelést, a szabályozói megfelelés és a technológiai infrastruktúrát.

Diplomadolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a banki dolgozók, projektekben résztvevők mennyire ismerik a minőségbiztosítási eszközöket. Azok közül melyeket használják akár proaktívan, akár utólagos problémamegoldásra.

Van-e összefüggés az eszközök használata és a dolgozók ezirányú képzettsége között, illetve bármilyen módon ösztönzik-e a cégek a munkavállalókat a minél magasabb minőség leszállítására, az ügyfélelégedettség folyamatos fenntartására ezen minőségbiztosítási eszközök használatán keresztül is.