

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KERESKEDELEM-MARKETING SZAK
LEVELEZŐ
MARKETINGMENEDZSMENT

A TQM ELVEINEK BEMUTATÁSA ÉS ÉRVÉNYESÜLÉSÜKNEK
VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGON

Belső konzulens:

Miskolczi Tibor András

Készítette:

Tapolcai Zsuzsanna

BUDAPEST 2020

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS.....	4
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	5
2.1. A minőség fogalma.....	5
2.2. A minőségügy fejlődéstörténete.....	8
2.2.1. Minőség-ellenőrzés.....	8
2.2.2. Minőségbiztosítás.....	8
2.2.3. Minőségirányítás.....	8
2.2.4. Minőségirányítási rendszerek.....	9
2.2.5. ISO 9001:2015.....	9
2.2.5. Inegrált Minőségirányítási rendszerek.....	11
2.2.6. Teljes körű minőségirányítás.....	12
2.3. A vevői elégedettség meghatározása.....	13
2.3.1. A vevő elvárásának szintjei.....	14
2.3.2. A vevői elégedettség mérése.....	15
2.3.3. Panaszkezelés.....	16
2.3.4. A belső vevők, vagyis a dolgozók.....	17
2.4. A folyamatmenedzsment.....	18
2.4.2. A teljesítmény mérése.....	20
2.5. Teljes elkötelezettség.....	23
2.5.1. Vezetők szerepe és elköteleződése.....	23
2.5.2. Dolgozói elkötelezettség.....	24
2.6. Minőségfejlesztési módszerek, eszközök.....	25
2.6.1. Folyamatábra.....	25
2.6.2. Ishikawa módszer/ok-okozati diagram.....	26
2.6.3. PDCA-elv a folyamatos fejlesztés módszere.....	26
2.6.4. Gantt diagram.....	27
2.6.5. Hálódiaagram/Hálóterv.....	27
2.6.6. 5S.....	27
2.6.7. 5 Miért?.....	28
2.6.8. FMEA.....	29
2.6.9. 8D.....	29
2.7. Az emberi tényezők a minőségmenedzsmentben.....	30
2.7.1. Az emberi erőforrás-menedzsment kapcsolata a minőségmenedzsmenttel.....	31

3.A KUTATÁS BEMUTATÁSA	32
3.1.A minta demográfiai profilja és jellemzői	32
3.2.Kutatási helyszín bemutatása	34
3.3.A kutatási eredmények elemzése	37
4.BEFEJEZÉS.....	52
5. IRODALOMJEGYZÉK:	53
6.ÁBRAJEGYZÉK:	56
7. MELLÉKLETEK:	56

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a minőség-irányítási rendszerek alkalmazása alapvető a piacon maradás szempontjából. A fogyasztók számára alapvető, hogy az igényeiket kielégítő termékhez/szolgáltatáshoz jussanak. A szervezeteket versenyelőnyhöz juttathatja a hatékonyság, a fejlesztések, a kiemelkedő emberi erőforrás az átlátható vállalati célok, politika és a jól alkalmazott minőségpolitika, valamint előnyt jelenthet a személyre szabottság, a versenytársaktól kiemelkedő, a többletet nyújtó termék/szolgáltatás. A TQM aktualitását véleményem szerint fellelhetjük azokban az elvárásokban, amiket támaszt, pl.: a folyamatok folyamatos fejlesztésében, az emberi erőforrásra helyezett fókuszában, a vevői igények folyamatos felmérésében. A leanmenedzsment és leanfilozófia is elterjedt irányzat, azonban a TQM teljes körűsége véleményem szerint szerepet játszik abban, hogy a mai napig is alkalmazzák elveit, tehát a téma aktualitása érvényes.

A dolgozatom első felében a minőség meghatározására térek ki, szót ejtek a minőségügy fejlődéstörténetéről, az ISO minőségirányítási rendszerszabványról, egy magasabb szintű struktúráról, a teljes körű minőségmenedzsmentről és annak alapelveiről valamint minőségfejlesztési módszerekről és az emberi tényezőkről a minőségmenedzsment szempontjából. A dolgozat második felében három hipotézis segítségével vizsgálom, hogy Magyarországon milyen formában alkalmaznak a cégek TQM alapelveket, valamint az egyik alapelv az elköteleződés viszonyát a dolgozók munkateljesítményéről való rendszeres visszajelzés tükrében. Kitérek arra, hogy mennyire valósul meg Magyarországon, hogy rendszeresen kapnak visszajelzést a munkavállalók valamint bevonják-e a munkavállalókat a fejlesztésekbe. H1: Ahol minőségirányítási rendszert alkalmaznak ott a TQM elveit is alkalmazzák? Valamint bizonyos kérdések tekintetében vizsgálom azt is, hogy milyen arányban valósulnak meg a multinacionális vállalatoknál illetve a középvállalkozásoknál, a kisvállalkozásoknál és a mikro vállalkozásoknál. H2: Növeli a dolgozó elkötelezettségét, ha rendszeresen visszajelzést kap a munkájáról? H3: Nagyobb a dolgozói elkötelezettség ahol minőségirányítási rendszert alkalmaznak? Amint látható különös figyelmet fordítottam az emberi erőforrásra, mert bár napjainkban nagyon erős a technológiai fejlődés az ember munkája és szerepe a termékek/szolgáltatások előállításában, egy szervezet működtetésében megkérdőjelezhetetlen. Az ember képességei, jártassága, hozzáértése magas értékteremtő erővel bír a szervezetek szempontjából. A kifejlesztett technológiák alkalmazásához is szükség van az ember alkalmazkodására, hajlandóságára és észrevételeire a fejlesztések, új

módszerek tökéletesítése érdekében. Azonban röviden szót ejtek a minőségirányítási rendszerek és teljes körű minőségmenedzsment elv közötti különbségekről is.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A minőség fogalma

A minőséget az idők során sokan meghatározták különböző szemléletmódban, például David Garvin a minőségnek öt megközelítési módját határozta meg, a Transzcendens megközelítés szerint a minőségről csak az után lehet véleményt alkotni, ha megtapasztaltuk a jellemzőit, tehát nem határozható meg, csak akkor ha az ember érzékeli, látja. A Termék alapú megközelítés során a termék vagy szolgáltatás tulajdonságait veszik alapul és a minőség annál magasabb szintű minél nagyobb mértékben tartalmaz vevő által fontosnak tartott tulajdonságot. A Termelés alapú megközelítés szerint a minőség egy termék vagy szolgáltatás előre meghatározott elvárásoknak, speciális igényeknek megfelelése. A Felhasználó alapú minőség meghatározás szerint a minőség azt jelenti, hogy a cég képes eleget tenni a vevők igényeinek, elvárásainak. Az Érték alapú megközelítés elérhető, megfelelő áron kínált, meghatározott jellemzőkkel rendelkező terméket tart jó minőségű terméknek. Dr Joseph M. Juran három elemben határozta meg a minőségmenedzsment folyamatait, az első a minőségtervezés, amely során a vevők beazonosítása, az igényeik, elvárásaik felmérése és ez alapján a termékek vagy szolgáltatások tulajdonságainak meghatározását tartalmazta. A minőség-ellenőrzés folyamatában a kész termékeket tesztelik és összevetik a vevők által meghatározott elvárások alapján kitűzött célokkal. Amennyiben a termék nem megfelelő, meghatározzák a problémát és javítják. A minőség tökéletesítése minden olyan folyamatot tartalmaz, ami fenntartja a minőség folyamatos elérését. Tehát Juran definíciója szerint "A minőség használatra való alkalmasság, egy termék vagy szolgáltatás milyen mértékben elégíti ki egy bizonyos fogyasztó, felhasználó igényeit." (Tenner, DeToro 1996)

A hétköznapi életben általában azt vesszük észre, ha egy termék vagy szolgáltatása megfelelőbb egy másiknál pl.: egy szolgáltatás során ha „A” üzletben udvariasabb volt a dolgozó, mint „B” üzletben, vagy ha egy termék több jellemzővel rendelkezik, (olyanokkal melyek fontosak a vásárló számára) mint egy másik, vagy tartósabb.

Ma már a minőséget egy stratégia létrehozása és teljesülése határozza meg, amely szerint meg kell felelni a vevők kifejezett és rejtett igényeinek valamint a külső vevők és a belső vevők, vagyis a cég dolgozói elvárásainak is. A japán minőségmenedzsment szemlélet szerint a minőség négy szinten definiálható, az első szerint megfelelés az előírásoknak, a szabványnak,

a második szint a vevői elégedettséget állítja középpontba és a kimondott vevői igények kielégítésében határozza meg a minőséget. A harmadik szint továbbra is a vevői elégedettséget tartja középpontjában az ár, költség megtérülésében méri a minőséget és a negyedik szint pedig a vevő lappangó igényeinek kielégítésében méri a minőséget. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár-2006)

David Garvin nyolc dimenziót determinált a minőség stratégiai szemléletű meghatározására:

Teljesítmény: azon jellemzők összessége, amikben egy termék vagy szolgáltatás felhasználhatósága/ hasznossága meghatározható.

Különleges tulajdonságok: ezek az alapvető használhatósági jellemzőkön túlmenő többletérzést keltő tulajdonságok (ide sorolhatóak olyan tulajdonságok is, amik egy márka jellemzői lehetnek)

Megbízhatóság: egy termék esetében az az időtartam, amíg zavartalanul működik

Megfelelés: mennyire éri el a termék a kitűzött célt, amit a vevői igények alapján állítottak fel, ebben az esetben egy termék minden egyes tulajdonságára vetítve érdemes vizsgálni az eltérést és annak mértékét.

Tartósság: egy termék használhatatlanná válásáig és lecseréléséig eltelt időtartam

Szervizlehetőségek: Itt legfőképpen a szolgáltatásra vonatkozó tulajdonságok érvényesülnek, mint például az idő, gyorsaság, a problémamentesség, az udvarias kiszolgálás és a hatékonyság valóban hosszútávon sikerült megoldani a problémát és nem kell 2 nap múlva ismét javíttatni

Esztétika: a termék külső megjelenése, az érzékszervekre ható tulajdonságai, mivel minden vevőnek más az ízlése és a személyes benyomások, érzések is ide kapcsolódnak, tehát egy nehezebben befolyásolható dimenzióról van szó.

A minőség észlelése: Itt tulajdonképpen a termék imázsáról van szó. (Tenner-DeToro 1996)

A minőségi szolgáltatás jellemzői:

A szolgáltatások más jellemzőkkel rendelkeznek, mint a termékek, Len Berry, Parsu Parasuraman és Valerie Zeithaml meghatározták a szolgáltatások minőségének dimenzióit:

Megbízhatóság: a szolgáltatás mindig érje el legalább a vevő alapvető igényeinek szintjét. (mivel a szolgáltatásban nagyban függ az emberi tényezőktől, vagyis a dolgozótól, aki végzi, az ember teljesítménye hullámzó, nem tudunk mindig és mindenkor egyformát nyújtani de legalább a vevő igényeinek megfelelő szintet kell biztosítani)

Alkalmazkodóképesség: a foglalkoztatott által tanúsított hozzáállása a munkához, a szakértelme, a pontossága a munkavégzés során, a feladatok ellátására való hajlandósága, a munka időben történő megkezdése

Hozzáértés: a szolgáltatás nyújtásához szükséges szakmai előképzettség, fontos, hogy az alkalmazott törekedjen arra, hogy a legjobb tudásával és udvariasan nyújtson szolgáltatást és időről-időre képezze magát szakterületén.

Hozzáférhetőség: a könnyű elérhetőség, a jól megközelíthető helyszín, a nem túl hosszú várakozási idő,

Udvariasság: az alkalmazott viselkedése a fogyasztóval, hozzáállása az esetleges probléma megoldásához, segítségnyújtáshoz, kellemes légkör biztosítása, empátia és illedelmesség a fogyasztó irányába

Kommunikáció: fontos folyamatosan tájékoztatni az ügyfeleket és előnyt jelenthet, ha az alkalmazott képes arra, hogy a fogyasztóhoz igazítsa kommunikációs stílusát természetesen az udvariasság kereteit szem előtt tartva

Hitelesség: Becsületesség, a vállalt határidők, minőségi szint biztosítása, az ígéret betartása, a beosztott részéről pontos munkavégzés

Biztonság: olyan kedvező állapot a fogyasztó számára, amely során nem éri kár sem anyagilag sem fizikailag és adatait, problémáit diszkréten kezelik

A vevő megértése: Informálódni a vevő igényeiről, a fogyasztót személyre szólóan kiszolgálni

Kézelfogható tényezők: a helyiség, ahol a szolgáltatást nyújtják, a szükséges eszközök állapota, korszerűsége, az érzékszervekkel érzékelhető tulajdonságok a látvány, illat, arculati elemek, valamint a munkaerő külleme (Tenner, DeToro 1996)

Tehát a minőséget sokféle aspektusból megközelíthetjük és nem csupán a gyártási folyamatok helyes elvégzése juttat el a kitűzött minőségi célok eléréséhez. A jó vagy rossz

termék/szolgáltatás minden vevő szemszögéből más és a fent említett szempontok mellett a szubjektív érzelmek is kihatással lehetnek a vélemény kialakítása során.

2.2. A minőségügy fejlődéstörténete

2.2.1. Minőség-ellenőrzés

F. W. Taylor vezette be először, hogy a gyártott termék minőségének ellenőrzésével független szakemberek foglalkozzanak és külön minőségellenőrző osztály jöjjön létre. Alapja, hogy az előre meghatározott minőségi követelmények teljesüljenek a gyártás során, célja a hibák azonosítása, ezt méréssel, szabványosítással valósítják meg.

Ennek a változásnak az okai az alábbiak voltak: több termék létrehozására volt szükség; ennek a mennyiségnek az előállítása során már nem tudták a termelést és az ellenőrzést egyszerre elvégezni; a termékek a technikai fejlődés miatt összetettebbek lettek és ezeknek az ellenőrzése, minőségének vizsgálata már szaktudást és magasabb képzettséget igényelt. (Turcsányi, 2014)

Negatívuma, hogy a folyamatok fejlesztésére nem koncentrált, csak a végterméket ellenőrzi. A termelésért felelős dolgozók és a minőségellenőrzésért felelős dolgozók között ellentét alakul ki, valamint a felső vezetés is eltávolodik a minőségügytől, ezáltal nincs elég információjuk. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006)

2.2.2. Minőségbiztosítás

Ahogy fejlődött a technológia és a minőség-ellenőrzés területe is valamint növekedtek a gyártott mennyiségek fontossá vált, hogy a gyártás folyamata során is vizsgálják a minőséget és egyre nagyobb teret kapott a folyamatok szabályozása, javító intézkedések ezáltal a folyamatok hatékonyabb működése is. Rendszeressé váltak a terveken alapuló folyamatkorrekciók, amelyek segítségével a végtermék eléri a kitűzött minőségi követelményeket. A minőségbiztosítás rendelkezik egy hiba megelőzési céllal, szemléletmóddal is. Fókuszában áll a bizalom létrehozása aziránt, hogy a meghatározott minőségkövetelmények teljesülni fognak. (Dr Jarjabka, 2007)

2.2.3. Minőségirányítás

Irányítás, szem előtt tartva a minőséget.

A vállalatirányítás rendszerének egy része, ága, amelynek feladata, hogy meghatározza az outputokra vonatkozó minőségi célkitűzéseket, a minőségpolitikát, a feladatköröket és a

megvalósításhoz szükséges eszközöket, mint például a minőségbiztosítás, a minőség elérésére kiható folyamatok javítása, fejlesztése és rendszerbe foglalja ezeket. Tehát lényegében itt már a vállalat egészére, minden folyamatára kiterjedt a szabályozás ezzel tulajdonképpen már kezd megvalósulni a külső és a belső vevői igények kielégítése. A figyelem középpontjába került az előállítás kvalitásainak elemzése, vizsgálata. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006)

2.2.4. Minőségirányítási rendszerek

2.2.5. ISO 9001:2015

Alapelvei: vevőközpontúság, vezetői szerepvállalás, a munkatársak elköteleződése, folyamatszemplétű hozzáállás, fejlesztés, bizonyítékon alapuló döntéshozás, kapcsolatok kezelése. Kiadásának célja az volt, hogy mindenféle méretű és iparágban tevékenykedő vállalatnak segítsen létrehozni, bevezetni és működtetni egy effektív irányítási rendszert.

Az ISO 9001:2015 többek között kitér Az érdekelt felek szükségleteinek és elvárásainak megértésére, vevőközpontúságra, a minőségpolitika kialakítására, a minőségpolitika kommunikálására, a szervezeti szerepekre, felelősségek és hatáskörökre. Az ISO 9001:2008-al szemben már fókuszba állítja a kockázatok és lehetőségek vizsgálatát, a folyamatszemplétet, a vezetés fejlesztését. Középpontba állítja, hogy a rendszerek határozzák meg a folyamataikat, szabályozzák őket, mérik és fejlesszék. A kockázatkezelést nagymértékben függőnek tartja a folyamatok tervezésétől és szabályozásától.

A folyamatszemplét segít meghatározni az üzleti működést, a kapcsolatokat, a teljesítmény mérését és a folyamatok fejlesztését, az ISO 9001:2015-ben a PDCA ciklus olyan formán jelenik meg, hogy a szabvány felépítésében, valamint a bevezetésében és működtetésében is lehetségessé válik a követése.

Az ISO 9001:2015-ben megfogalmazottak szerint az elvárt eredmények a következők: a folyamatok hatékonyan és eredményesen működjenek, effektív kockázatkezelés, felmérni és teljesíteni az érdekelt felek igényeit. Meg akarja előzni a minőségi eltéréstől eredő problémákat. A teljesítményt teljesítménymutatókkal méri. A folyamatok feltérképezésének módszerére nem határoz meg konkrét előírást. (Tóth, 2015)

Az ISO 9001:2015 az elődjéhez képest, egy magasabb szintű struktúrát valósít meg.

A minőségirányítási rendszerek igényeltek egy fajta egységesítést azaz egy magasabb szintű struktúrát. Ezeket valamennyi ISO rendszernek tartalmazni kell. Ennek az a lényege, hogy

valamennyi minőségbiztosítási rendszer egyforma követelményekkel rendelkezzen és biztosítsa az egységes rendszert. Ez a magasabb szintű struktúra olyan alapszintű követelményeket alkalmaz, ami minden minőségbiztosítási rendszer alapja továbbá biztosítja az összefüggéseket attól függetlenül hogy milyen iránítási rendszert alkalmazunk. Ennek az a feladata, hogy minden későbbi minőségbiztosítási szabvány ugyanazt a felépítést érje el, hogy ez által növelje az integrációt a különböző területek között.

Ennek érdekében az alábbi szempontokat kell alkalmazni: Ilyen feltétel a hatályosság, ami a szabvány hatályáról szól, ami az ügyfelekre érvényes valamint a környezetre. A hatályosság azt is előírja hogy a szervezet feleljen meg törvényi követelményeknek, melyeket a későbbiekben tovább lehet fejleszteni, hogy a szervezetek tevékenységéhez és sajátosságaihoz alkalmazkodjon. A cél az, hogy az ISO definiálja a vállalatot érintő kérdéseket, amelyek hatással vannak a szervezetre, jogi, technológiai és kulturális vonatkozásokban másrészt tartalmazzanak olyan értékeket mint a tudás a felek igényei, valamint fedjen le mind helyi mind pedig globális kérdésköröket. A magasabb szintű struktúra jegyében az ISO szabványok összehangolásának megvalósítását elősegítő irányadó utasítások jönnek létre. Azok az utasítások részben standard jellegűek valamint meghatározásokat és egyénre szabottan az alkalmazandó tudományág definícióit is tartlmazzák.

A legfelsőbb vezetésnek kézzel foghatóan bizonyítani kell az irányítás meglétét, ehhez ki kell dolgozniuk irányvonalukat és biztosítaniuk kell az előbb említettek megismertetését a partnerekkel és a dolgozókkal egyaránt. Fontos elem, hogy a vezetőségnek biztosítani kell az irányelvek betartását a szervezeten belül a hatékonyság érdekében. Felelősséget kell vállalni továbbá hogy a rendszer megfelelően az előírások betartása mellett működjön továbbá gátolja, redukálja a negatív hatásokat. Kézzel foghatóan meg kell határozni célokat, kidolgozni stratégiai terveket annak érdekében, hogy sikereket érjenek el. A felelősségi körök kiosztása és meghatározása is fontos elem a hatékonyság elérése érdekében. Fel kell készülni a változások lehetséges pozitív és negatív következményeire és ezek akadálymentes megélése érdekében forrásokat kell biztosítani a minőségirányítási rendszer támogatásához mind emberi erőforrást, infratraktúrát valamint berendezéseket, amelyeknek biztosítani kell a rendszeres ellenőrzését, kalibrálását. Biztosítani kell továbbá a tudományos és szakmai ismerteket a vállalat dolgozóinak számára, vagyis kitér a tudásmenedzsmentre is. Valamint kitér az ellenőrzés során a termék azonosításának garantálására is és, hogy a szervezeteknek sürgősen intézkedni kell a hibák kijavítására. Az egységesítés áttekinthetővé teszi és összehangolja a szabványrendszerekben szereplő követelményeket. (PWC, 2015)

2.2.5. Inegrált Minőségirányítási rendszerek

Egy cégnek a működéséhez szükséges minden területét szabályoznia szükséges annak érdekében, hogy a működés zavartalanul folyjon. A vállalat különböző területeinek irányítását szabályozó rendszerek összefogása és strukturált rendszerként kezelése a vállalat szempontjából azért előnyös, mert sok esetben a különböző területek összefüggnek egymással és együttműködésük fokozza egymás hatékonyságát, valamint fenntartása mérsékeltebb erőforrásigényeket támaszt, a jól működtetett és összehangolt rendszer eredményezheti az átláthatóbb irányítást is. (Turcsányi, 2014)

KIR Környezetközpontú irányítási rendszer

Az ISO 14001:2004/ MSZ EN ISO 14001:2004 szabvány foglalja magába a környezetközpontú irányítási rendszer kritériumait. Célja, hogy maguk a termékek és csomagolásuk, illetve azok előállítása során minél nagyobb mértékben csökkentse a környezetszennyezést valamint a gyártás során optimalizált anyagfelhasználást alakítsanak ki. (Turcsányi 2014) A vállalat környezeti politikáját a felső vezetés határozza meg. A környezeti politika tartalmazza a cég tevékenysége során alkalmazott eljárásokat a környezetterhelés csökkentésére vonatkoztatva, a kitűzött célokat. Fontos monitorozni azokat a tevékenységeket, amelyek hatást fejtenek ki a környezetre, ezek legnagyobb mértékben termék előállítása, vagyis gyártás során zajlanak, valamint a bevezetett fejlesztéseket mérni, hogy a minőségpolitikában megfogalmazott célok teljesülnek-e. (Dr Drégelyi-Kiss, Dr Farkas, Galla, Tóth 2013) Természetesen szolgáltatások során is léteznek ilyen tevékenységek és például egy irodai környezetben a digitalizálás, a papír alapú dokumentálás csökkentése lehet egy környezetkímélő intézkedés.

MEBIR Munkahelyi egészségvédelmi és biztonságirányítási rendszer

Célja, hogy a munkavállalóknak biztonságos munkavégzést biztosítson és munkakörből adódó baleseteket, megbetegedéseket csökkentse vagy elhárítsa. Magába foglalja az egészségvédelem, munkahelyi biztonság és a tűzvédelem területeit. MSZ 28001:2008 szabvány alapján tanúsítható a rendszer. (Turcsányi, 2014)

IBIR információbiztonsági irányítási rendszer

Az információbiztonság napjainkban kiemelkedően fontos terület, az információkhoz való jogosulatlan hozzáférés vagy az adatok sérülése, elvesztése hatalmas károkat okozhat a cégnek. Hasonlóan nagy károkat okozhat, ha az információk pontosságával, kvalitásával

kapcsolatban lép fel valamilyen probléma. Célja, hogy jól működő biztonságosan használható rendszert hozzon létre, ahol az információbiztonság ellen irányuló támadások lehetősége minimalizálva van. (Dr Drégelyi-Kiss, Dr Farkas, Galla, Tóth 2013)

2.2.6. Teljes körű minőségirányítás

A TQM alapjait az Amerikai Egyesült Államokban fogalmazták meg alapul véve a Japánban használt minőségmenedzselési módszereket. A TQM filozófia lényege, hogy az egész szervezetet magába foglalja, felülről a felsővezetőktől indul és a dolgozókhoz jutva egyaránt koncentrál az erőforrásokra, az irányításra és a folyamatokra. Középpontjában állnak a vevők, a tulajdonosok, a részvényesek, a dolgozók, az üzleti partnerek igényeinek kielégítése valamint a társadalom igényeinek figyelembe vétele, ami egyre inkább teret nyer a gyakorlatban is (CSR).

A TQM egyik alapelve a vevőközpontúság, ahhoz, hogy a vevői elégedettséget maximálisan biztosítani tudja egy vállalat fontos, hogy meghatározza a vevőket és a pontos igényeiket, és ezeknek az elvárásoknak tegyen eleget majd ellenőrizze az elvégzett munka hatékonyságát és vizsgálja a vevők elégedettségének szintjét. A kapott információk alapján folyamatosan fejlessze a folyamatokat és ez által végcélként a minőséget, vagyis a folyamatok fejlesztése a második alapelve a teljes körű minőségmenedzsmentnek.

Egy a minőség megvalósítására irányuló eredményes folyamat kialakítása és működtetése a vezetőség feladata és itt kiemelt szerepe van a vezetők elköteleződésének. A gyakorlatban ha egy új folyamatot vezetnek be akkor is fontos elem, hogy a csoport- vagy osztályvezető példát mutasson például azzal, hogy jutalmazza azt a dolgozót aki a legeredményesebben vesz részt az új folyamat kialakításában és alkalmazásában, valamint ellenőrizze, hogy a dolgozók valóban alkalmazzák-e az új folyamatot és betartják-e annak új szabályait. A gyakorlatban kell megfigyelni az elméletben megalkotott új folyamatokat és értékelni, az esetleges hibákat kiszűrni és tovább folytatni a javítást.

Tulajdonképpen az ember kulcsfontosságú szerepet játszik a TQM filozófia megvalósításában. Egy vállalatnak tehát kiemelt erőforrása az emberi erőforrás és a képzsükkel valamint a vállalathoz, társasághoz való tartozás érzésének kialakításával és erősítésével jelentős többletet érhetünk el a folyamatok fejlesztésének területén tehát a minőség folyamatos fejlesztésében is, ami a TQM egyik alappillére. (Turcsányi, 2014)

A TQM Minőségmenedzsment szemlélet, nincs szabványosítva és mivel különbözően működik egy szolgáltató szektorban tevékenykedő vállalat, mint egy ipari vállalat más- más megközelítésből használhatóak az elemei.

A TQM teljes körűen vizsgálja és tárja fel a belső- és külső vevői igényeket, a vállalat minden folyamatára kiterően irányít és ellenőriz. A szervezet dolgozóit, a menedzsmentet, a részvényeseket, a tulajdonosokat, a beszállítókat, partnereket, a fogyasztókat egyaránt bevonja működésébe. A belső vevők elégedettségét méri, és folyamatosan javít a humán erőforrás stratégián, a dolgozókat képzésekkel ösztönzi arra, hogy fejlesszék motivációikat, teljesítményüket valamint vegyenek részt a fejlesztésekben. A célok elérése érdekében

- egy átgondolt és jól felépített stratégiát kell létrehozni, ami hosszú távra tervez
- folyton mérni és ellenőrizni az eredményeket
- modern technológia bevezetése és használata
- a kommunikáció folytonos fejlesztése
- a dolgozók bevonása a fejlesztésekbe
- a rendszer egészében való gondolkodás
- az alkalmazottak folyamatos továbbképzése, elégedettségük elérése
- elkötelezett és hiteles vezetőség

(Dr Berényi, 2015)

2.3. A vevői elégedettség meghatározása

A vevői elégedettség tehát piaci előnyhöz juttathatja a céget valamint a TQM rendszer egyik alappillére és az ISO szabvány is tartalmazza a vevői elégedettség kritériumainak való megfelelést

A vevői elégedettség definiálására többféle megközelítés is létezik, például a vevő elégedettsége mérhető abban, hogy az általa hozott áldozatokért megfelelően jutalmazottnak érzi-e magát. Tehát az ár a megközelíthetőség, a könnyen beszerezhetőség egyensúlyban van-e a terméktulajdonságokkal, a termék által nyújtott előnyökkel, az egyéb szolgáltatások pl.: eladó segít a választásban, információkkal lát el a termék használatáról kedvesen szolgál ki, és hosszabb távon a termék tartósságával vagy garanciával, szervizelés biztosításával stb...

Egy másik megközelítésből nézve pedig a vásárló előzetes elvárásai és elképzelései a valóságban tapasztaltakban milyen mértékben valósultak meg.

A vállalatok számára alapvető, hogy vevőkre van szüksége és fogyasztóinak számát folyamatosan gyarapítsa, valamint a meglévőket ne veszítse el. (Kenesei, 2017)

A vevői elégedettség a vállalat szempontjából fontos, mert mérsékli a költségeket, az elégedett fogyasztó akár magasabb áron is hajlandó megvásárolni az ismert és jól bevált terméket vagy az szolgáltatásokat (ezt meghatározza: termékjellemzők, élmény a termékkel kapcsolatban, a cég által a termék pozicionálása, márka, imázs, minőség). Valamint az elégedett fogyasztó vissza fog térni, tehát többször, esetleg gyakrabban és akár nagyobb értékben fog vásárolni, amit másokkal is megoszt tehát a vállalatról kialakult pozitív képet erősíti, a vállalat jó hírét népszerűsíti. (Nótári)

Ahhoz, hogy a vevők igényeinek mindenkor eleget tudjon tenni a vállalat, meg kell határozni a vevőt és naprakészen kell vizsgálni az elvárásait és benchmarking elemzésekkel felmérni a versenytársak termékeit, szolgáltatásait is. A vevő meghatározásakor azokra kell gondolnunk, akiknek a vállalat termékeit vagy szolgáltatásait átadja. (Tenner,DeToro 1996)

2.3.1. A vevő elvárásának szintjei

A vevő elvárásai 3 szinten fogalmazhatók meg „kimondatlan, kimondott, lappangó”.

A kimondatlan igények az első szint, ami az alapvető elvárásokat például a termék hasznosságát és használhatóságát jelenti, ennek megléte nélkülözhetetlen különben a vevő nem választja ezt a terméket vagy csalódott lesz. A második szinten olyan terméktulajdonságokkal elégíthető ki a vásárlói igény, amely már az alapvető működési és hasznossági jellemzőkön túlmutat és megfogalmazott, kézzel fogható dolgok, a termék egyedi tulajdonságai, amik megkülönböztetik a többi terméktől, pl.: egy olyan tulajdonság, ami más termékben is megvan, de az adott termékben erősebb, vagy továbbfejlesztett kiadásban van jelen. Ebbe a csoportba tartozik például az ár, költségek mondjuk szállítási költség vagy szállítási feltételek, garancia is. A harmadik szinten olyan igények kielégítése történik, amiket korábban más cég vagy termék nem tudott felkínálni, sokszor olyan igényekről van szó, amikre korábban a vásárlók nem is gondoltak. Általában ez még inkább kiemeli a terméket/céget a versenytársak sorából itt már egyedi megoldásról, egyedülálló lehetőség felkínálásáról van szó. Ebben az esetben az értékesítés során hangsúlyozzák a termék előnyét és, hogy a vásárlónak erre szüksége van. Tehát a harmadik szinten történő- vagyis a lappangó igények kielégítése nem mennyiségi tényező. (Tenner, DeToro 1996)

Érdeemes megvizsgálni a termék vagy szolgáltatás jellemzőit és vevői visszajelzésekhez jutni, a vevők elégedettségét felmérni, különös figyelmet biztosítva a második szintre, vagyis a

speciális tulajdonságokra, hiszen ez a lépcső tud tovább vinni a harmadik szinthez. A vevők által elvárt teljesítményszint feltérképezése a jelenlegi termékek/szolgáltatásokra vonatkozóan, a terméktulajdonságok fontosságának rangsora, és előre vetíteni a termékek fejlesztésére, változtatásokra adott jövőbeni vevői reakciót mind fontos kérdés a cél elérése érdekében. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár 2006)

A vevőben már egy termék vásárlása vagy egy szolgáltatás igénybevétele előtt megfogalmazódnak elvárások, elképzelések, amennyiben ezek nem valósulnak meg a termék vagy szolgáltatás fogyasztása kapcsán csalódottságot, elégedetlenséget érez majd a vevő. Ha pedig ezeknek meg tud felelni, akkor igényeit ki tudták elégíteni és ha esetleg még olyan pluszt is biztosítanak, amire a vevő korábban nem is gondolt, akkor valószínűleg sikerül lenyűgözni a fogyasztót. (Tenner, DeToro 1996)

2.3.2. A vevői elégedettség mérése

Az elégedettségmérés célja feltérképezni azokat az ismérveket, sajátosságokat, amik a vevő elégedettségére leginkább hatást gyakorolnak és ezek fejlesztésére koncentrálni. A vevői elégedettség mérésére alkalmazhatóak egydimenziós- és két- illetve többdimenziós modellek is. Az egydimenziós modellek alkalmazásakor felsorakoztatják és termék/szolgáltatás ismérveit, jellegzetességeit, ezek azonos hatást gyakorolnak a vevőkre, és a fogyasztó elégedettségét az határozza meg, hogy ezeket a tulajdonságokat milyen magas minőségben nyújtják a vevőknek. A kétdimenziós modellek használata során szintén a termék/szolgáltatás jellemzőit nevezik meg, de vizsgálják, hogy ezek a tulajdonságok milyen mértékben számítanak fontosnak a vevő számára. Azon feltételezés alapján zajlanak a kutatások, hogy ezek a jellemzők mind hatnak a vevő elégedettségére, de némelyik nagyobb hatást vált ki, míg némelyik kevésbé fontos a vevőknek. Ha egy termékjellemző nagyon fontos a vevők számára és azt meg is kapják ráadásul kiemelkedő minőségben, akkor a fogyasztók elégedettsége magas lesz. Ha azonban egy terméktulajdonság minősége romlik, vagy nem kielégítő míg a többi attribútum igen nem érük el a vevő elégedettségét. (Kenesei, 2017)

A vállalatok szerezhethetnek adatokat az információs pultokon keresztül, kérdőívek segítségével, személyes interjúkkal vagy elemezhetnek forgalmi adatokat.

„Vevői Ablak”- ezt a módszert egy amerikai cég az ARBOR Inc. fejlesztette ki, lényege, hogy egy vállalat vevőit felosztja több csoportra. amikhez profilt határoz meg és felméri, hogy melyik termék vagy szolgáltatás vagy terméktulajdonság mennyire fontos a vevőnek valamint azt is, hogy mennyire elégedett vele. Ez alapján csoportosítják a termék vagy szolgáltatás

jellemzőit a következőképpen: „a vevő akarja, de nem kapja meg” ezen mindenképpen érdemes változtatni javasolt fejlesztést indítani, a „vevő akarja és megkapja” ezt továbbra is érdemes fenntartani. „A vevő nem akarja, és nem kapja meg” ez a vevőnek nem fontos tehát nem érdemes létrehozni, fejleszteni vagy fenntartani és végül a „vevő megkapja, de nem akarja” ebben az esetben fontos átgondolni a helyes lépést, vagy megszünteti a cég a termék szállítását/ a szolgáltatás nyújtását, vagy pedig elsődlegesen a kommunikációján fejleszt, hogy a vevők megismerjék az adott termék/szolgáltatás előnyeit, hasznosságát. (Tenner, DeToro, 1996)

2.3.3.Panaszkezelés

„Csak az nem követ el hibát, aki nem dolgozik” szól egy ismert közmondás, ami igazságtartalommal bír, különösképpen a szolgáltatások terén érzékelhető ez, ahol magasabb az emberi tényezők befolyása, mint például egy gépesített és ellenőrzött gyártósoron.

A szolgáltatás során bekövetkező hiba kezelése is egy fontos eleme a vevői elégedettségnek való megfelelés folyamatában és a vevők megtartásában. Egy szolgáltatás esetében a panaszkezelést minden olyan tevékenység alatt értünk, amivel csökkenteni lehet a vevő veszteségét, ugyanis a hiba már nem fordítható vissza, ebben az esetben nincs csere lehetősége, mint egy terméknel, hiszen egy időben történik a fogyasztás és a teljesítés. A szolgáltatónak biztosítania kell, hogy a vevő élhessen a panasztétel jogával. A szolgáltatónak a panaszt kezelnie kell, ennek megfelelő formája lehet, ha beismeri a hibát, és az azonnali és minél gyorsabb valamint probléma mentesebb ügyintézés. Bizonyos esetekben az anyagi jellegű kárpótlás lehet célravezető, például ha egy étterem késedelmes kiszállítást vagy nem megfelelő minőségű ételt nyújt a fogyasztónak kompenzálhatja egy ingyenesen küldött desszerttel vagy következő alkalommal kedvezményt adhat az ételek árából. Az „igazságosság elmélete” alapján a kompenzációt a fogyasztó kétféleképpen érzékelheti: amennyiben befektetését a kapott végeredmény alulmúlja elégedetlen lesz, ha viszont túl magas a kompenzáció mértéke esetleg büntudatot érezhet. A vevőben mindig a folyamat egészének tükrében alakul ki az elégedettség vagy csalódottság, ezt három szempontból vizsgálhatjuk- A „folyamat igazságossága” szerint a legfontosabb, hogy a vállalat egy meghatározott, akár dokumentált panaszkezelési stratégiával rendelkezzen, mert lényegesen rövidebb idő alatt és egyszerűbben tud intézkedni az alkalmazott, akinek a panaszt bejelentjük, ha rendelkezik jogosultsággal rá, valamint döntéshozói szerepkörrel. Ha nagy erőfeszítéseket kell tennie a vevőnek vagy sokat kell várnia a probléma kezelésére akkor a vállalat biztosan nem nyeri vissza a vevő bizalmát. A „bánásmód igazságossága” szerint az

alkalmazott viselkedése és kommunikációs készsége járulhat hozzá a pozitív végeredményhez, vagy éppen a negatívhoz. A „végeredmény igazságossága” pedig együttesen minden korábban felsorolt tényező összességén múlik. (Kenesei, Kolos 2008)

A vállalat sikerességének kulcsa azonban nem csak a fogyasztói elégedettségben található, hanem többek között fontos tényező a dolgozói elégedettség is. Az alkalmazottak látják el a feladatokat, teendőket a mindennapokban, tudásukkal hozzájárulnak a vállalat fejlődéséhez. Ha egy vállalat nem megfelelő humán erőforrással rendelkezik (nem elég képzett, nem elégedett ezért nem is marad, motiválatlan, gyakran hiányzik) megnőhet a munkaerőköltsége.

2.3.4.A belső vevők, vagyis a dolgozók

A belső vevők, azaz a vállalt dolgozóinak esetében pedig, ha a munkafolyamatokat vizsgáljuk egy cégnél a munkafolyamatok több osztályon haladnak végig, tehát az egymást „kiszolgáló” állomásoknak, vagyis osztályoknak is meg kell felelniük a következő állomás, vagyis a másik osztály elvárásainak. Ez ugyanúgy igaz lehet a gyártósoron egymást követő folyamatokra vagy az irodában például egy számla útjára, ami először bescanelésre kerül, majd előkészítik könyvelésre és ezután a könyvelőhöz jut. Ennek fejlesztése a folyamatjavítás témaköréhez tartozik.

A dolgozói elégedettség mérés

Az elégedett dolgozó szintén versenyelőnyt jelenthet egy vállalkozás számára, hiszen a magas fluktuáció olyan hátrányokkal jár, mint a dolgozói motiváció csökkenése, a növekvő toborzási költség, a hatékonyság és eredményesség csökkenése, nagyobb hibaarány, a cég jó hírének visszaesése. Tehát a dolgozók elégedettsége a vállalat értékeihez tesz hozzá olyan formákban, mint a jól képzett munkaerő könnyebb megszerzése és nagyobb esély a megtartására, a motiváció növekedése, a nagyobb eredményesség és sokkal jobban kialakul a vállalati kultúrához való tartozás érzése is ami jobb légkört eredményez és azt is, hogy a dolgozók akár nagyobb erőfeszítést tesznek a vállalat céljainak eléréséért.

A dolgozói elégedettség mérése során az alábbi területekre érdemes figyelni:

- munkahelyi légkör, a közvetlen kollégákkal való viszony
- munkakörnyezetről megfogalmazott igények
- a dolgozói teljesítmény elismerése
- a munkafolyamatokkal való elégedettség, vagyis az egyén mennyire érzi hasznosnak és fontosnak az általa ellátott feladatokat

- fizetés és juttatások
- a vállalat célkitűzése és annak kommunikációja a dolgozók felé,
- a személyes karrierlehetőségek, képzési lehetőségek

A dolgozói elégedettség mérésére és problémák feltárására a legmegfelelőbb módszer talán az lehet, ha első lépésben a menedzserekkel és felső vezetőkkel valamint a dolgozókkal tartott megbeszélések alapján létrehozunk egy kérdőívet.

Miután a vezetés jóváhagyja a kérdőíveket, értesítéseket, tájékoztatásokat küldenek ki a dolgozóknak a felmérésről. (Göndör, Gáspár, 2008)

Felkérjük az anonim kérdőívek kitöltésére a foglalkoztatottakat, a válaszokat, adatokat osztályonként vagy munkacsoportokként összegezzük. Ha egy munkahelyen van egy adott probléma azt valószínűleg az egész csoport érzi tehát így is egységes véleményt fogunk kapni az egyénenként adott válaszokból.

A vélemények egységesítése abból a szempontból jó, hogy sokan egyénileg nem mernek, vagy nem akarnak kiállni véleményükkel viszont a csoport által megfogalmazva eloszlik az egyén felelőssége. Következő lépésként a kapott eredményekről minden osztály munkacsoportjait tájékoztatja vezetőjük egy csoportos meeting keretében, ahol a problémákra megoldási javaslatokat kérnek a dolgozóktól. Ezáltal a dolgozókat bevonják a megoldás megkeresésébe és a fejlesztésbe, úgy, hogy a felettesek, menedzserek is hasznos információkat kaphatnak a munkafolyamatot végzőktől, a dolgozóknak pedig egy megoldási ötlet javaslata és az, hogy figyelnek felvetéseikre pozitív érzést kelt. Végeredményként pedig a dolgozóknak és vezetőknek kölcsönösen megfelelő megoldások szülehetnek. Fontos lépések még, hogy megköszönjék a dolgozók részvételét az információk szolgáltatásában és a fejlesztési tervek létrehozásában. A folyamat végeredményként kialakult fejlesztéseket bevezetik és a gyakorlatban is kipróbálják, mérik eredményességét és nyitottak maradjanak a további fejlesztések kialakítására.

2.4. A folyamatmenedzsment

Ennek az alapelvnek a célja, hogy a munkafolyamatokat, amik a terméket vagy szolgáltatást eredményezik lépésről lépésre feltérképezzük megértsük és hatékonyabbá tegyük. Csökkentsük a veszteségeket, mint például az idő vagy a felhasznált erőforrás.

A munkafolyamat termelési eszközökkel, meghatározott módszerek szerint, sorrendiségen alapuló, emberek által végzett tevékenység. Célja, hogy az alapanyagok, inputok felhasználásával hasznot hordozó outputot állítson elő.

Ezekben a folyamatokban és fejlesztésükben a következő szereplők vesznek részt:

„Vevők”: akik egy vállalat termékeit vagy szolgáltatásait fogyasztják, számukra hozzák létre a terméket/szolgáltatást

„Munkacsoport”: a dolgozók, akik a folyamatokat végrehajtják és előállítják a terméket vagy részesei egy szolgáltatás nyújtásnak.

„Szállítók”: akik az alapanyagokat, inputot rendelkezésre bocsátják

„Gazda”: az a személy, aki a folyamatért valamint annak fejlesztéséért felelős (Tenner, DeToro, 1996)

„Szponzor”: az a felső vezető, aki a célt megszabja és az erőforrások mértékét szolgáltatja

„Menedzser”: az a középvezető, aki a folyamat működését irányítja, megfigyeli (Turcsányi 2014.)

Ezen felül magukat a folyamatokat is csoportosíthatjuk, a „felső szintű, irányítási folyamatok” közé tartoznak a vállalat célkitűzésének meghatározása, az erőforrások biztosítása, tervezés, stratégia meghatározása. Az „előállítási folyamatok” a végtermék előállításának folyamatai, a tervezés és fejlesztési folyamatok. A „támogató folyamatok” a továbbképzések, tréningek folyamatait, ellenőrző folyamatokat, karbantartást tartalmazzák.

A folyamatok lehetnek kulcsfontosságú folyamatok, amik a hatékonyságért felelnek és az előállítás a fő területük és vannak a kiegészítő folyamatok, amelyek inkább a vállalat működésért felelős folyamatokkal foglalkoznak. (Turcsányi 2014)

Gabriel Pall hat tényezőt határozott meg a folyamatmenedzselés alapvető komponenseiként: elsőként megbízni egy személyt, aki a folyamat tervezéséért, fenntartásáért és alkalmazásáért valamint a fejlesztéséért felel, ő a „Gazda”. Ezután a folyamat minden részletét fel kell térképezni, megérteni és dokumentálni ezek a „Tervezés” alkotóelemei. Akkor hatékony a folyamat, ha az output a vevők igényeinek megfelel és az előállítási folyamata standardizált, az „Ellenőrzés” szakaszban ezeket kell biztosítani. Majd a „Mérés” során összesíteni azokat a termék- vagy szolgáltatás jellemzőket, tulajdonságokat, amik a vevők számára legfontosabbak és vizsgáljuk ezeknek az adatoknak a pontosságát, beszerzési forrását, precizitását. Ezután a „Javítás” következik, amikor a felmért problémák orvosolására megalkotott megoldási javaslatokat be kell építeni a folyamatba. Végül az „Optimalizálás” folyamatában a megújult követelményeknek megfelelővé kell tenni a folyamat végeredményét, a folyamatot vizsgálni és figyelni kell, hogy kiszűrni és javítani lehessen az esetleg fellépő hibákat.

A folyamatmenedzsment magába foglalja a tervezést, a szabályozást és a fejlesztést.

A folyamat mérésekor a folyamat összes lépését vizsgálják, minden tevékenységet és a beérkezett inputokat egyaránt valamint definiálják a munkafolyamatok hatékonyságát működését. (Tenner,DeToro 1996)

2.4.2.A teljesítmény mérése

Az előállítási folyamatok során mindig szükségszerűen van egy input maga a folyamat, aminek végrehajtásával előáll a végtermék. A folyamatok optimalizálása érdekében zajlanak a folyamatok folyamatos javítása miről fentebb írtam. Azonban szükséges mérni a folyamatokat és a végtermékeket egyaránt. A folyamat mérésekor vizsgálni kell az összes inputot, és a munka minden lépését, valamint mindent, ami hatással van a végtermékre. Amennyiben megfelelően dokumentálva vannak a különböző munkafolyamatok előrelátható képet lehet alkotni a végtermékről és a teljesítmény tulajdonságairól. A végtermékek tekintetében a vizsgálat tárgya a vevői igények. Konkrétan definiálni kell azokat a sajátosságokat és jellemzőket amikkel a termék vagy szolgáltatás kielégíti a vevői igényeket. Ezeknek az attribútumoknak mérni kell a kvalitását, azt, hogy milyen értékkel bír a vevő számára és a termékben/szolgáltatásban való megjelenését. A termékek esetében a mérésre alkalmazható eszközökkel konkrét értékek méréséről is beszélhetünk gyártás során. Legvégül a vevői elégedettség mérését kell elvégezni, erről a témakörrel bővebben is írok a dolgozatban.

A mérést három szinten a kutatás és fejlesztés során is alkalmazzák. Egy fejlesztési projekt során mérik a metódusok, eljárás módok lépéseit, azoknak eredményességét, a pénzügyi vonzatait a különböző fejlesztés alatt álló eljárásoknak, például a sorozatgyártásra való képességet, hasznosságot, anyagi vonzatot is. Végtermékként pedig megszületnek a szabadalmak, technológiai leírások. Ezeknek értéke azonban nem becsülhető meg előre, hiszen nem tudhatjuk, hogy egy technológiai szabadalom amelynek hatására a hatékonyság nagy mértékbe nő, vagy ami egy olyan jellemzőt ad a terméknek, ami piacuralóvá teheti a vállalatot, tehát egy egyedi szabadalom mennyire lesz jövedelmező a szervezet számára.

A végtermékek vagy szolgáltatások hordoznak magukkal olyan különböző javakat, amelyek különböző csoportok számára lesznek fontosak vagy hasznosak. A csoportok meghatározhatóak a külső vevőkben, a belső vevőkben, a társadalomban és a tulajdonosokban, részvényesekben. A külső vevők elvárásai a termék vagy szolgáltatás irányába a jellemzőikkel vannak összefüggésben. A belső vevők vagyis a dolgozók elvárásai sokrétűek lehetnek és dolgozatomban bővebben is kitérek rájuk de példának mondható a

kellemes, kiemelkedő munkakörülmények (pl.: modern, könnyen használható munkaeszközök, szép épület, jó légkör, megfelelő juttatások). A tulajdonosok, részvényesek számára az optimalizált költségek, optimalizált alapanyag felhasználás, nagyobb forgalom, magasabb haszon, beruházások megtérülésének magasabb mértéke. A társadalom tekintetében pedig a környezetkárosító hatások csökkentése, törvényben előírtak betartása, megfelelő hulladékkezelés vagy újrahasznosítás lehetnek fontosak. (Tenner, DeToro, 1996)

EFQM Üzleti Kiválóság Modell

Az Európai Minőségirányítási Alapítvány létrehozta az EFQM Üzleti Kiválósági Modelljét, ami egy minőségdíj és a TQM filozófiát alkalmazó szervezetek díjazására alapították. Vizsgálják a vállalatok tevékenységét, a cél, hogy a szervezetek minél magasabb szinten alkalmazzák ezeket az elveket, magát a filozófiát. Mértéke az EFQM modell, ami szinkronban van a TQM alapelvekkel, tehát elmélete összefoglalható az alábbi kritériumokra: nem határoz meg betartandó lépéseket folyamatokat, társadalmi felelősségvállalás fontosságát hangsúlyozza, nagy hangsúlyt fektet a tudásmenedzsmentre, mérésekkel, adatokkal alátámasztott folyamatfejlesztést tart fontosnak, fókuszpontjába a fogyasztót helyezi, hangsúlyt fektet az eredményekre. A Kiválósági Modell definiálja azokat az összetevőket, amik a minőséget jelenítik meg. A vállalatok önmaguk tevékenységét vizsgálják és mérik fel, valamint meghatározzák, hogy a szervezet mely területeit érinti a vizsgálat és milyen mértékben, valamint meg kell határozni azt is, hogy ezek a vevők, beszállítók, partnerek szempontjából milyen fontosságot képeznek valamint milyen mértékben fejleszhetőek. A fejlesztések hatására milyen nyereség (nem pénzügyi) várható. A tender a szervezet önértékeléséből, az alapítvány értékeléséből és egy szakértő véleményezéséből fog összeállni. Tehát a vállalatnak az önértékelése során meg kell fogalmazni a fejleszteni kívánt területeket a fejlesztés módját, folyamatait lépéseit, és a kitűzött célt. A teljes körűség, akárcsak a TQM filozófiában itt is fontos elem. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006)

Önértékelés

A TQM szemléletet alkalmazó cégek nem tanúsítható rendszerek, mint az minőségirányítási szabványok, a célok elérésének ellenőrzését önellenőrzés folyamatával látják el. amit a szervezet saját maga végez. Az önértékelés egyrészt a megfelelésre, másrészt a fejlesztésre irányul, vizsgálata kiterjed a szervezet működési tevékenységeire és az önértékelésnek időről időre újra meg kell valósulnia. A felmérés során meghatározzák a jelenlegi helyzet megfelelését, a kitűzött elérendő célokat és a cél eléréséhez szükséges

stratégiát, fejlesztéseket, módszereket. Definiálják a vállalat erősségeit és a fejlesztendő területeket, valamint felméri, hogy az eddig megvalósult fejlesztések megvalósulásának mértékét valamint, hogy milyen eredményeket értek el. A jelenlegi helyzet diagnosztizálása során a mérésekből származó adatokat összemérik a kiválóság modellel. Célja a folyamatos fejlesztés és hogy a fejlesztések integrációban legyenek a szervezet menedzsment funkcióival. Először adatokra van szükség, amiket mérésekkel valamint különböző módszerek alkalmazásával gyűjtik be pl.: kérdőíves módszer, kombinált módszer, workshop módszer, űrlap alapú módszer, díjmodellel alapuló módszer. (Beludzsa) A kérdőíves módszer nem biztosít pontos adatokat, hiszen a kérdőívet kitöltők nem biztos, hogy rendelkeznek szakmai tudással, információkkal, tehát nem tudományos jellegű, azonban előnye, hogy alacsony költségvetésből megvalósítható. A mátrix módszer által gyűjtött adatok pontossága szintén alacsony, tudományos tartalma csekély, alkalmazásához közepes nagyságú költségvetésből megvalósítható. A munkaértekezleten, az érintett területen dolgozó emberektől gyűjtenek információkat, adatokat, ezeknek a pontossága közepes mértékű, hiszen tartalmaz meglátásokat de nem biztos hogy helyes következtetésekből induló információkat kapunk, tartalmazhat tudományos tényeket, célja, hogy megkönnyítse a munkát, a módszerre költségigényének mértéke közepes. A proform módszer alkalmazása során már pontos adatokat, tényeket kapunk, ez a módszer tartalmaz tudományos adatokat, információkat de szükséges a felmérők betanítása és viszonylag magas a ráfordított költségek mértéke. (Eszenyiné Borbély, 2009) Az előbbieken gyűjtött információkat összegzik majd az eredményekből alakítják ki a fejlesztési tervet. Kiválósági díjak elnyerése érdekében végzett önértékelés során a kiválósági modell követelményeit, szempontjait figyelembe véve hajtja végre. Tehát elsőként meghatározzák a szervezetnek azokat az egységeit ahol fejlesztés szükséges, majd a tervekhez és a célokhoz időkorlátokat rendelnek és minden egységhez rendelnek egy csoportot akik dolgozni fognak a fejlesztéseken. A vállalatok számára azért előnyös az önértékelés, mert módszereiket is átvilágíthatják, feltérképezhetik mennyire hasznosak vagy mennyire alkalmazzák megfelelően őket, átfogó képet láthatnak a menedzsment rendszereik kapcsolatáról, mennyire segítik egymást a különböző területek valamint visszacsatolást is kapnak egy képzett külső szakembertől, aki az önértékelést vizsgálja. Valamint összehasonlíthatják saját szervezeti tevékenységüket a versenytársakkal. (Beludzsa)

2.5. Teljes elkötelezettség

Egy vállalat látomása a szervezet lehetséges jövőképe, ami a magában foglalja hová akar eljutni a vállalat, mire lehet képes, ha az egész szervezet egységesen dolgozik érte.

Az igazán sikeres és jól működő vállalatok vezetőinek voltak olyan elképzeléseik a lehetőségekről, amik túlmutattak a piac meghódításán. A hatékony látomás egyértelmű és ösztönző, lelkesítő, amit a dolgozók is pozitívnak gondolnak, azonosulni tudnak vele és ők is tenni akarnak az eléréséért, vagyis motiváló hatású a számukra is. A vevők, szállítók számára pedig szintén lehet fontos, szimpatikus vagy érdekes az adott cégfilozófia, ami lojalitást eredményezhet.

A piaci szempontokat is figyelembe veszi, állandónak tűnik és mindig a minőségre törekszik, de mindig igazodik az aktuális piaci helyzethez is. Egyedi és kiemeli a céget a sorból, vagyis a vetélytársaktól megkülönbözteti. A hitelesség nagyon fontos szempont, tehát a látomáshoz hűen kell viselkedniük a vezetőknek és a munkatársak hozzájárulását a célok eléréséhez és a vízió beteljesítéséhez meg kell nyerniük. (Tenner,DeToro, 1996)

2.5.1.Vezetők szerepe és elköteleződése

A felső vezetőké az a feladat, hogy a pénzügyi erőforrásokat megfelelően csoportosítsák és osszák szét, ellenőrzik a hatékonyságot, meghatározzák azokat a piacokat, amiken a cég működik és determinálják az üzletpolitika tendenciáját. Felelősek a sikeres működésért a tulajdonosok, a dolgozók, szállítók és a vevők irányába egyaránt.

Meg kell szabniuk a cég küldetését, célkitűzéseit, összefoglalni a jövőképet és a kitűzött értékeket, az olyan alapvető szabályokat, amik minden dolgozóra vonatkoznak. Meghatározzák a célokat és azok elérésének módját és hogy mindeközben a dolgozók milyen módon szolgálják ki a vevőket a termékekkel vagy szolgáltatásokkal. (Dr Szintay,Dr Berényi, Tóthné Kiss, 2011)

A vezetők elkötelezettségét olyan cselekedetek mutatják leginkább, mint a pénzügyi források helyes elosztása például mennyit szánnak az alkalmazottak oktatására, valamint, hogy ők maguk is részt vegyenek a beosztottakkal a képzéseken és milyen példát mutatnak a beosztottaknak a folyamatos javítás eszközeinek használatát illetően. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006) Azért is fontos, hogy a vezető is részt vegyen az új technikák megismertetésében és a munkafolyamatokba építés során mert a vezető az a személy, aki ellenőrizni tudja, hogy a célt elérték-e és a folyamat során egészen egyedi a folyamat specialitásából kifolyó problémák jöhetnek létre, amiknek javítását neki kell elrendelnie. Emberek munkáját irányítani csak úgy lehet hatékonyan, ha a vezető is tisztában van a

folyamathoz tartozó nehézségekkel is és nem kér lehetetlen, vagy újabb, előre látható hibákat eredményező lépést a munkavállalóktól.

A víziót meg kell konkrétan határozni és le is kell írni mert ha csak elhangzanak az elképzelések, akkor nem lesz mindenki számára stabil kézzel fogható. Célokká kell megfogalmazni, hogy érthető legyen a dolgozók számára, valamint a célokat érdemes lebontani egyéni célkitűzésekké, teljesítményi elvárásokká. Minden dolgozónak megvan a saját munkaköre, és célszerű tudatosítani vele a tőle elvárt egyéni teljesítményt, ami ahhoz szükséges, hogy a végcél elérje a cég.

A vezetőnek nem szabad elbizonytalanodnia a kudarcoktól, a jelenlegi helyzetben érezhető nyomást jól kell kezelnie és előre kell tekintenie a cél felé. Folyamatosan figyelni és reflektálni a versenytársakra, piaci változásokra és a vevők igényeinek változására. Egy jó vezető világosan látja, hogy bizonyos fejlesztések, változások később hozzák meg a kívánt eredményeket, és tudja, hogy a folyamatfejlesztés mindig fontos pillére a cég megfelelő működésének. A dolgozók számára folyamatos képzéseket biztosít és megfelelő bérezést, és karrier lehetőségeket kínál a munkavállalóknak. Hangsúlyt fektet a megfelelő kommunikáció kialakítására a dolgozók között, a vezetés és az alkalmazottak között és a vállalaton kívül egyaránt. A jó vezető adatokra támaszkodva hoz döntéseket, segíti és motiválja a beosztottakat, mindenkit személyre szólóan fejleszt, példát mutat és aktívan részt vesz a folyamatokban. Meghallgatja a dolgozók javaslatait, sőt buzdítja őket ötleteik megosztására. (Tenner, DeToro, 1996)

Azonban a célok eléréséhez szükség van a munkafolyamatokat ellátó munkatársak pozitív szemléletére is a vállalat irányába. Az elégedetlen dolgozók nem biztosítanak stabil és erős erőforrást (emberi erőforrás) a vállalat számára, növeli a költségeket, csökkenti a hatékonyságot, a fejlesztések lehetőségét, célravezetőségét.

2.5.2. Dolgozói elkötelezettség

A dolgozói elkötelezettség megfogalmazható úgy, hogy a szervezethez és annak közösségéhez való tartozás érzése, a szervezeti célokkal való azonosulás a dolgozó részéről.

Ennek pozitív hozadéka a szervezet számára az, hogy csökken a fluktuáció, az elkötelezett dolgozó hosszabb távra tervez munkahelyén, motiváltabban végzi munkáját, alkalmazkodóbb a kisebb változásokkal szemben, tenni akar a vállalat céljainak eléréséért, pozitívan nyilatkozik a vállalatról, hatékonyabban látja el feladatait. Az Effectory kutatásai szerint az

átlátható és érthető vállalati célok, a kihívást állító feladatok és munkakörök valamint a vállalathoz való tartozás érzése fontos alapkövei az elkötelezettség kialakításának és fenntartásának. Az érthető vállalati célok, amik megfelelően is vannak kommunikálva mind cégen belül mind vállalaton kívül azért fontosak, mert a dolgozók az összefoglaló szervezeti célt értelmezni tudják és saját feladataik ellátását is jobban a cél eléréséhez szabják. Jobban átlátják, hogy mit tudnak tenni egyénileg vagy az adott osztályon a csapatukkal annak érdekében, hogy a vállalati célok megvalósuljanak. Az Effectory szerint pozitív hozadéka lehet annak, ha a szervezeten belül több osztály, akiknek munkájuk összekapcsolódik, összefügg, kommunikálnak egymással az egyéni céljaikat kapcsolják össze építsék egymásra. A dolgozók munkájának és teljesítményének figyelése és az erről adott visszacsatolás is fontos, különösen olyan szempontból, hogy a dolgozó érez-e még kihívást a munkájával kapcsolatban, motivált-e a feladatainak elvégzésére, fenn tudja-e tartani a fejlesztésre való szándékot, motiváltságot az adott munkaköre. A személyes karrier lehetőségek biztosítása itt nagy szerepet tud játszani, ha a vállalat biztosít lehetőséget arra, hogy a dolgozók rálátást kapjanak a szervezeten belüli társosztályok munkájára is illetve adott esetben az osztályok közötti munkaerő áramlás biztosított az további előnyökhöz juttathatja a céget. Ugyanis az a munkavállaló, aki az adott vállalat több osztályának működését is átlátja az a fejlesztésekben az osztályok munkájának összehangolásában is hatékonyabban részt tud venni. (Wainwright, 2019)

2.6. Minőségfejlesztési módszerek, eszközök

A minőségmenedzsment módszerek olyan adatokat használnak fel, melyek fejlesztésre váró folyamatokkal kapcsolatos információt hordoznak. Ezekre azért van szükség, hogy feltérképezhető legyen a probléma és konkrétumok, tények alapján lehessen határozni a fejlesztésekről. Fontos szempont az eredményesség kimenetelében, hogy az adatok a valós jelenlegi helyzetet tükrözzék. Ma már számos módszert használ a minőségmenedzsment, a teljesség igénye nélkül mutatnék be néhányat: (Turcsányi, 2014)

2.6.1. Folyamatábra

Egy szervezetnél a meglévő folyamatok dokumentálása elengedhetetlen lépés, hiszen kézzel foghatóan rögzíteni kell a folyamat lépéseit, a felhasznált inputot és az elvárt outputot, a folyamat elvégzéséhez szükséges eszközöket, a felelősségi köröket, a kitűzött célt és azt is hogyan érik el azt, valamint ezeken felül minden jogi és szakmai részletet, amik által a

folyamat meghatározható. Egy vállalat folyamatainak nyomon követhetőeknek kell lenniük és munkavállalóknak is tisztában kell lenniük a fentiekkel.

A folyamatábra a leírt folyamatok grafikus megjelenítési formája, ami segít a folyamatokat jobban szemléltetni az egymáshoz kapcsolódásuk szempontjából, rangsorolja a folyamatokat, érzékelteti a különböző folyamatok időintervallumait (melyek egymáshoz viszonyítva is látszanak). Egy folyamatábrán fel vannak tüntetve a logikai összefüggések is ezáltal közérthetőbb lehet külső szemlélő számára is. (Turcsányi, 2014)

A folyamatábrákban a jelölt lépések közötti irányt is kifejezik. Az ábrák készítése nem csak a folyamatok bemutatására jó, grafikusán átlátva a rendszert, ötleteket adhat átalakításokra fejlesztésekre, valamint egy optimális folyamat is ábrázolható vele, ezáltal könnyebben felismerhetőek a hibák és az, hogy milyen tényezők kellene változtatni. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006)

2.6.2. Ishikawa módszer/ok-okozati diagram

Minden hibát valamilyen tényező nem megfelelőisége idéz elő tehát valamilyen okra vezethető vissza. Egy összetett folyamatban azonban számos tényező játszik szerepet a végeredmény létrejöttéhez és ezek a tényezők sokszor egymásra épülnek vagy egymástól függenek. A grafikus megjelenítés során látszanak ezeknek az okoknak a kapcsolata illetve a rangsorolásuk, mivel vannak köztük olyanok, amik közvetlenül a problémára hatnak vagy idézik elő és vannak olyan okok, amik egy másik okra hatnak és csak indirekt módon eredményezik a problémát. Ezek a tényezők leginkább a 9M modell elemeivel feleltethetőek meg, vagyis: gépek, alapanyagok, technológiák és módszerek, emberi erőforrás és emberi tényezők, menedzsment, pénzügyi eszközök, motiváció, a környezet. Ezt a módszert érdemes egy másik technikával kiegészítve végezni, ami az ötletroham. A brainstorming során több ember többféle nézetből közelíti meg a problémát és a annak megoldását egyaránt és változatos ötletek születnek. Tehát a módszer alkalmazása során első lépésként meghatározzák a problémát, ezután az összes okot felvázolják rangsor szerint és jelezve az összefüggéseket. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár 2006)

2.6.3. PDCA-elv a folyamatos fejlesztés módszere

A Shwehart-kerék a PDCA-elvet alapul véve oldja meg a problémát. A Plan vagyis Tervezés során definiálják az adott rendszert, az alkotóelemeit, a célokat, és elérésükre, a folyamat javítására irányuló terveket, a Do vagyis Végrehajtás alatt a korrigált tevékenységet

működésbe helyezik, adatokat gyűjtenek, a Check/Ellenőrzés szakaszban vizsgálják, hogy mennyire volt hatékony a javítás, összevetik a kapott eredményt a tervezettel, az Act/Intézkedés fázisban pedig a szükséges dokumentációkat elvégzik, illetve bevezetik a folyamatot. Mivel ez az elv egy egyszer megvalósított folyamatsorozat így szükség van a szabványosításra a fenntartásához. Az SDCA elvben a Tervezést felváltja a Standardizálás az egész folyamatra kiterjedően, a Tervezés során, a felmerülő hibákat és azok okait is vizsgálják, ezt követi a fejlesztés alkalmazása, a vizsgálat magába foglalja az ellenőrzést is az Intézkedés pedig a folyamat standardizálását és új fejlesztési terv alkotását tartalmazza. (Turcsányi, 2014)

2.6.4 Gantt diagram

A projektmenedzsment területén alkalmazott módszer, az egész projektet felépítő részfolyamatokat ábrázolja az idő vonalán úgy, hogy látni engedi a részfolyamatok egymásra épülését és időbeliségüket. Minden folyamathoz hozzá van rendelve a tervezett kezdés időpontja a megvalósítás/kivitelezés időtartama és az elkészülés dátuma. A diagram érzékelteti a folyamatok közötti összefüggéseket, az egy időben megvalósítható folyamatokat és a tervezett határidőktől való eltéréseket, csúszásokat. A módszer lényege, hogy átláthatóvá tegye a projektet és szükség esetén könnyen újratervezhetővé, valamint elérni, hogy a lehető legideálisabban legyenek elosztva az erőforrások a projekt során. (Turcsányi, 2014)

2.6.5. Hálódíagram/Hálóterv

A hálótervben a projekt folyamatait részekre bontva, logikai sorrendet követve. grafikusán ábrázolva láthatjuk úgy, hogy megmutatja a folyamatok egymásra épülését és az egy időben történő folyamatokat egyaránt. Továbbá fel van tüntetve a folyamatok elkészüléséhez szükséges idő és tartalék idő, a kritikus út módszere során meg kell határozni a kritikus tevékenységeket, amennyiben ezek elkészülésének időtartama megnövekedik, megváltozik a projekt határideje. Egy másik módszer, a PERT eleve rugalmasabban kezeli a folyamatok elkészülésének időtartamait és többféle időtartammal számol, leghamarabbi elkészülési idővel és legkésőbbi elkészülési idővel is. (Turcsányi, 2014)

2.6.6. 5S

Az 5S Japánból származó módszer, melynek lényege, hogy a munkatér és az eszközök hatékony elrendezésével, a munkaterület tisztán tartásával növeli a hatékonyságot és például

csökkenti a felhasznált időt, valamint a hibázás lehetőségét is. Mindezek csak akkor valósulnak meg, ha a létrehozott szabályokat betartják a munkavállalók, tehát elfogadják és alkalmazzák a módszert. Természetesen szükség van arra, hogy a módszer alkalmazása ellenőrzés alatt álljon, a leghatásosabb, ha ma a technikát alkalmazó csapat végzi ezt, kiegészítve a vezető felügyeletével időnkénti ellenőrzésével. (Erdei, Tóth, Kövesi, Topár, 2006) Az 5S elemei bevezethetőek, megvalósíthatóak például szolgáltatásban vagy egy irodai környezetben egy adminisztráció során, ha csoportmunkára rendezkedik be az osztály az adott munkafolyamatot több kisebb részre bonthatunk és az egyes folyamatokat más- más ember végzi így teljesül az érték folyamatos áramolása, vagyis más osztályok részére az anyagok továbbküldése. Ez ahhoz hasonlatos, mint egy gyártósor a termelésben. Továbbá a munkatér vagyis az iroda kialakítása során is alkalmazhatunk olyan megoldásokat amik időben rövidebbé teszik a folyamatokat, ehhez szorosan kapcsolódik az 5S elve is tehát a példában megjelenítve: hogyan tároljuk, csoportosítjuk az anyagokat (irodában iratokat) hogyan kerül a legrövidebb és leggyorsabb módon a következő „állomásra” illetve honnan vesszük el a szükséges eszközöket.

2.6.7. 5 Miért?

Az 5 Miért?-nek nevezett módszer egy problémamegoldó technika, ráadásul a lényege az, hogy ne csak felületesen és átmenetileg kezelje a vállalat az adott problémát hanem találja meg annak kiváltó fő okát és azt kijavítva/megszüntette tartós megoldást hozzon. A technika során a miért kérdés 5 alkalommal hangzik el minél jobban kifejtve a probléma okát, a kérdéseket meg kell válaszolni ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a probléma forrását. Pl.: Miért torzult el a mintája és a sziluetdje ennek a kötött pulóvernek? Mert az adott alapanyagból (fonálból) csak így lehetett lekötni. Miért lehetett csak így lekötni? Mert nem megfelelő gauge számú a fonal a gép tűvastagságához. Miért lett ezzel a fonallal kötve? Tervezői utasításra. Miért utasította ezt a tervező? Mert azt hitte, hogy a gyártósor rendelkezik megegyező gauge számú kötőgéppel. Miért hitte ezt? Mert nem kommunikáltak elég körültekintően a gép programozóival.

A módszert később továbbfejlesztették és létrejött az 5W+1H technika, melynek kérdései a következők: Mi- ? Hol-? Mikor-? Hogyan-? Miért- ? történt valamint Ki érintett az esteben? Ezzel a módszerrel teljesen a cégre és a problémára specifikusan építhető fel a séma. (Dr. Berényi 2015)

2.6.8. FMEA

Hiba- és kockázatelemzésre alkalmazott módszer, amely során megnevezik a termékben vagy szolgáltatásban számbavehető, előfordulható hibákat és az azokat kiváltó okokat illetve azok hatásait. A fejlesztés és a gyártás során is alkalmazható, a meghatározott hibákat pontozzák, a pontozáskor pontos, és a szubjektív véleményt minimalizáló szemlélettel érdemes eljárni, és csoportosítják is olyan kritériumok szerint, hogy mennyire fontos, zavaró és súlyos az adott probléma, illetve mennyire könnyű feltérképezni az okát, hatásait, és milyen rendszerességgel jelentkezik a probléma. A következő lépésként a hiba megszüntetésére, kiküszöbölésére alkotnak egy fejlesztési tervet, melyet bevezetnek majd ellenőrzik az eredményeket. (Turcsányi, 2014)

2.6.9.8D

Főként nagyvállalatoknál alkalmazott módszer és a gyártásban, azon belül is leginkább az autógyártásban jellemző a használata mivel az autógyártás egy sok lépéses folyamat, amely összességében összetett és szaktudást igényel, habár a folyamatok minél kisebb műveletre való bontása lehetővé teszi, hogy bizonyos részeit betanított munka keretein belül végezzék. Az gyártásban közreműködők száma magas mind az előállításban mind a beszállítók tekintetében, emiatt alkalmazzák ezt a módszert ebben az iparágban leginkább. Fellelhető még a gépipar vagy az elektronikai ipar területein is. A Bosch, mely vállalat gépjármű elektronikai alkatrészeket gyárt, (mint minden vállalatnál itt is óriási jelentősége van a minőségnek), gondoljunk bele ha egy teherautónyi hibás alkatrész kerül a gyártótól több száz kilométerre levő összeszerelő gépsorra. (A Boschnál például úgy is motiválják az alkalmazottakat, hogy aki észleli a gyártósori hibát az nagy összegű külön bónuszban részesül, amennyiben nem észlelnék a hibát időben a gyártósoron nagy mennyiségű selejt termék készülne.) Az elektronikai eszközöket gyártó, sőt minden gyártó vállalatnál fontos, hogy nyomon követhető és kiszűrhető legyen ha hiba lép fel a gyártás során, hiszen előfordulhat olyan eset is, hogy vissza kell hívni a termékeket. A 8D egy összetett és szakmai tudást igényelő csoport segítségével megvalósítható folyamat, tehát szükséges mérlegelni, hogy valóban alkalmazandó-e a módszer. Tehát az eljárás felépülése a következőkből áll: 1. D: a szakemberekből álló csapat létrehozása, akik analizálják a hibát. Szükség van egy projektvezetőre, aki a csapaton kívül eső személy és kívülről koordinál, valamint egy csoportvezetőre, aki belsőleg, a csapatot fogja össze. 2.D A hiba meghatározása, körülírása: minden a munkához közvetlenül fontos adat összefoglalása: műszaki mutatószámok, fotók, táblázatok, ábrák, dokumentációk segítségével, a kitűzött minőségi céltól való eltérés

definiálása, és mértékének megállapítása. 3. D: Jelen helyzetben megtehető azonnali intézkedések megállapítása végrehajtása. 4.D: A hibát kiváltó tényezők feltárása: ezen a ponton más módszerek alkalmazása is kiegészítheti vagy részesévé válhat a 8D módszernek, mint pl.: az 5Miért, vagy az Ishikawa-diagram. Cél a probléma gyökerét feltérképezni. 5.D: Dokumentálásra kerül a megelőzést elősegítő fejlesztések, új folyamatok. 6. D: Bevezetésre kerülnek azok a folyamatok, amik a hiba elhárítására, megelőzésére szolgálnak. 7.D: Ellenőrzés, visszajelzések, mérni az új folyamatok eredményességét. Ebben a fázisban fontos felmérni és dokumentálni a termelés kiesésének mennyiségét. 8.D: Köszönetet nyilvánítani a munkában részt vevők felé. (Koncz, 2015)

A fent említett technikák közül a dolgozatom kutatási részében készített felmérés érinti az 5 Miért?, 5S, PDCA-elmet, Ishikawa-módszert, FMEA, 8D technikákat.

2.7. Az emberi tényezők a minőségmenedzsmentben

A munkafolyamatok jelentős részét az emberek végzik, a gépesített folyamatokhoz is szükség van az emberre például a beállítások, vagy javítás miatt. Az emberek által végzett munka minősége pedig nagyban függ az olyan tényezőktől, mint az alaptermészet vagy jellem, a figyelem és figyelmetlenség, a memória és emlékezet vagy a feledékenység az információ feldolgozásának képessége, tévedés és hibázás.

Az embereket egyedi egyénné formálja a személyiségük, ami magába foglalja az ember észlelési funkcióit, érzelmi reakcióit, indíttatását, motivációit. Az emberi személyiség kutatása során több elmélet is született, Hippokratész az embereket tulajdonságaik alapján 4 csoportba sorolta: a szangvinikus, aki hevesen és gyorsan reagál, a kolerikus, aki szintén hevesen de tartós reakciókkal válaszol a külvilágnak. A melankolikus, aki lassan és gyengén reagál többnyire komor és hajlamos negatívan látni a körülményeket és a flegmatikus gyenge és rövid reakciókat ad a külvilágnak, lehet merev, de nem szabálykövető típus. Jung két féle csoportot állított fel, az embereket a külvilághoz viszonyulásuk szempontjai szerint csoportosította. Extrovertált, aki könnyen nyit a külvilág felé, vonzzák a kihívások, gyorsan cselekednek és szeretnek szerepelni közönség előtt, introvertált pedig, aki inkább elmélkedő típus, nem akar mindent megosztani másokkal, sokszor fél az új helyzetektől kihívásoktól. (Dr Szabó) Az emberek személyiségjegyei természetesen munkavégzés közben is ugyanúgy megnyilvánulnak, mint az élet többi területén, egy csapatmunka során pedig a különböző személyiségű embereknek egy célért kell dolgozniuk.

A vezető feladata egy új munkatárs felvétele során, hogy az interjú alatt megállapítsa, hogy a jelölt képzettsége, korábbi munkatapasztalatai és készségei alapján megfelelően el tudja-e majd látni a feladatokat az adott munkakörben. Az is fontos szempont, hogy mennyire fog tudni beilleszkedni személyiségével a csapatba. (Turcsányi, 2014)

Egy jó vezető hatékonyan és személyre szólóan akarja segíteni és ösztönözni a munkavállalót, ehhez fel kell mérnie a tulajdonságait pl.: motivációikat és azoknak forrását, inspirációikat, a szabályokhoz való hozzáállásukat, társaikhoz való hozzáállásukat, munkatempójukat, a feladatok megértésének reakcióidejét. Ha jól ismeri a munkavállalók képességeit, készségeit, az abban is segítségére lehet, hogy ha több munkafolyamatot, tevékenységet lát el egy csapat akkor az embereket úgy csoportosítsa feladatvégzés szempontjából, hogy minden dolgozó a leghatékonyabb tudjon lenni, vagyis mindenki azt a feladatot kapja, amiben erős, amit a legjobban tud megoldani, ezáltal a csapat összteljesítménye is nő.

2.7.1. Az emberi erőforrás-menedzsment kapcsolata a minőségmenedzsmenttel

Egyre jobban előtérbe kerül a minőségmenedzsment területében az emberi értékek, mint a képességek, innovatív gondolkodásmód, magas képzettségi szint, valamint egyre közelebb kerülnek egymáshoz a különböző ágazatok, mint az emberi erőforrás menedzsment és a minőségmenedzsment területe. Az emberi erőforrás menedzsment fontos integrációban van a minőségmenedzsmenttel. Az emberi erőforrás menedzsment célja a vállalat teljesítményének növelése, részt vállalni a meghatározott és kitűzött stratégiai célok megvalósításában, a költséghatékonyság, a társadalmi felelősségvállalás megvalósulása a szervezet lehetőségeivel és meghatározott politikájával összhangban. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai közé tartozik többek között a munkaerő toborzás, kiválasztás, a hatékony és optimalizált munkakör kialakítása, segítségnyújtás a karrier-tervezésben, tehetség program szervezésével és vezetői képzések segítségével a szükséges képességekkel rendelkező emberek fejlesztése, munkaerő igény megtervezése és előrejelzése, beilleszkedés segítése. Ezek mind a motiváltság, az elkötelezettség erősítésére is szolgálnak ami kölcsönhatásban van a minőségre, a minőségi munkavégzésre, célok megvalósításának szemléletére. Tehát az emberi erőforrás menedzsment hatással van a vállalt termelékenységére és annak minőségére is, hiszen hozzájárul a megfelelően képzett emberek alkalmazásával, a munkakörök és a dolgozók tevékenységének optimalizálásával. A multik értelemszerűen nemzetközi emberi erőforrás menedzsmentet alkalmaznak mivel eleve külső és belső vevők is több országból, kultúrából

tevődnek össze. Azonban valószínűnek tartom, hogy a kis- és középvállalkozások inkább a helyi tendenciákat szokásokat veszik figyelembe, nem biztos, hogy alkalmazzák a nemzetközi módszereket, tendenciákat. (Fekete, 2006)

3.A KUTATÁS BEMUTATÁSA

A Primer kutatásomat kérdőívvel gyűjtött adatok elemzésével végeztem, támaszkodva a szekunder kutatásomban kapott információkra. A Kutatásomban három hipotézis segítségével vizsgálom, hogy a minta alapján a szervezetek alkalmaznak-e és bizonyos területeken tekintve milyen formában alkalmaznak teljes körű minőségmenedzsment elveket. Érintem a dolgozók bevonását a fejlesztésekbe, a dolgozói elkötelezettség megteremtését és fenntartását, az alkalmazott minőségfejlesztési módszereket, a dolgozók képzésének témakörét, a dolgozói elégedettség mérését és annak módját. Felmérem a versenyszférában tevékenykedő vállalatok által alkalmazott minőségirányítási rendszerek alkalmazását. A három hipotézis:

H1: Növeli a dolgozó elkötelezettségét, ha rendszeresen visszajelzést kap a munkájáról?

H2: Ahol tanúsított irányítási rendszert alkalmaznak ott a TQM elveit is alkalmazzák?

H3: Nagyobb a dolgozói elkötelezettség ahol minőségirányítási rendszert alkalmaznak?

Információkat gyűjtök a mintát képező vállalatok méretéről (milyen nagyságú a foglalkoztatottak létszáma alapján csoportosítottam őket) valamint információt gyűjtök, hogy a vállalatok milyen ágazatban tevékenykednek, alkalmaznak-e minőségirányítási rendszert.

A kérdőívet kitöltők száma 106 fő volt, a kitöltés önkéntes és anonim volt, 2020 áprilisában zajlott a felmérés. Az adatfelvétel online történt, számítógépen támogatott megkérdezéssel, Google Form alkalmazásával. A kérdőív 4 demográfiai adatokra vonatkozó és 20 kutatási kérdésből állt összesen.

3.1.A minta demográfiai profilja és jellemzői

Hogyan oszlott meg: az életkor, iskolai végzettség és a nem szerint.

A kérdőív demográfiai kérdései:

- Életkor
- Legmagasabb iskolai végzettség

- Nem

18-24 év közötti: a kérdőívet kitöltők 9,43%-a vagyis 10 fő

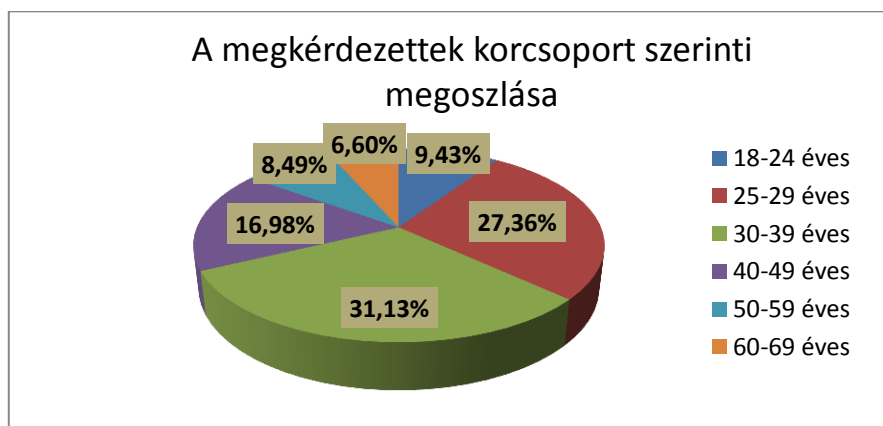
25-29 év közötti: 27,36%-a, vagyis 29 fő,

30-39 év közötti: 31,13%-a, 33 fő

40-49 év közötti: 16,98%-a, 18 fő

50-59 év közötti: 8,49%-a, 9 fő

60-69 év közötti: 6,60%-a, 7 fő



1. ábra: Korcsoport szerinti megoszlás

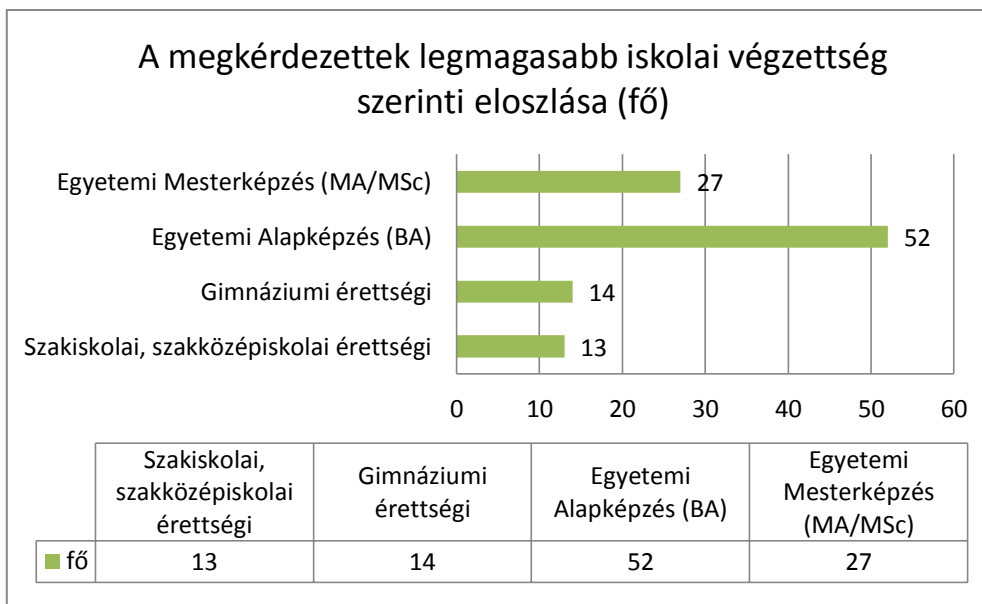
Tehát a legtöbb válaszadó 30-39 év közötti, vagyis összességében a 29-40 év közöttiek adták a 31,13%-át a kitöltőknek.

Szakiskolai, szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik a kitöltők 12,26%-

Gimnáziumi végzettséggel 13,20%

Egyetemi alapképzésben szerzett BA diplomával rendelkezik 49,05%

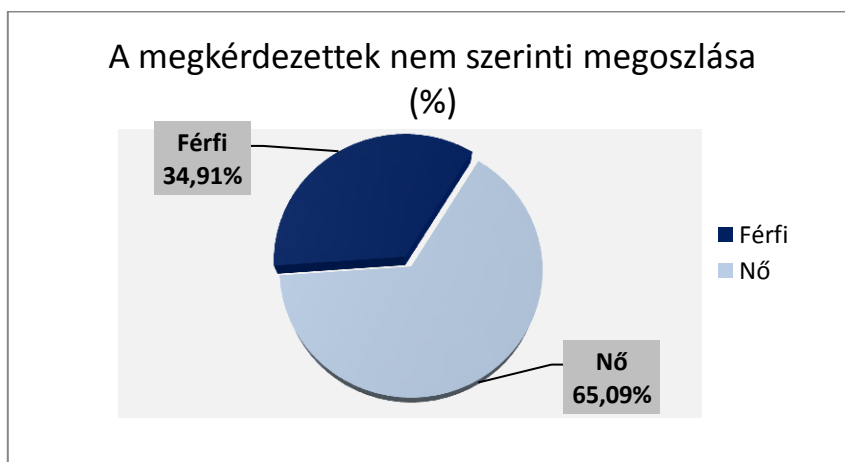
Egyetemi mesterképzésben szerzett MA MSc diplomával rendelkezik 25,47%



2. ábra: Iskolai végzettség szerinti megoszlás

Vagyis a kitöltők legnagyobb részének, 49,05%-ának a legmagasabb iskolai végzettsége az egyetemi alapképzésben szerzett BA diploma.

A kitöltők 65,1%-a nő és 34,9%-a férfi.



3. ábra: Nem szerinti megoszlás

A kérdőívet kitöltők 71,70%-a nem vezető pozíciót tölt be a vállalati struktúrában, 6,60%-uk csoportvezető, 15,10% középvezető és 5,70% felső vezető.

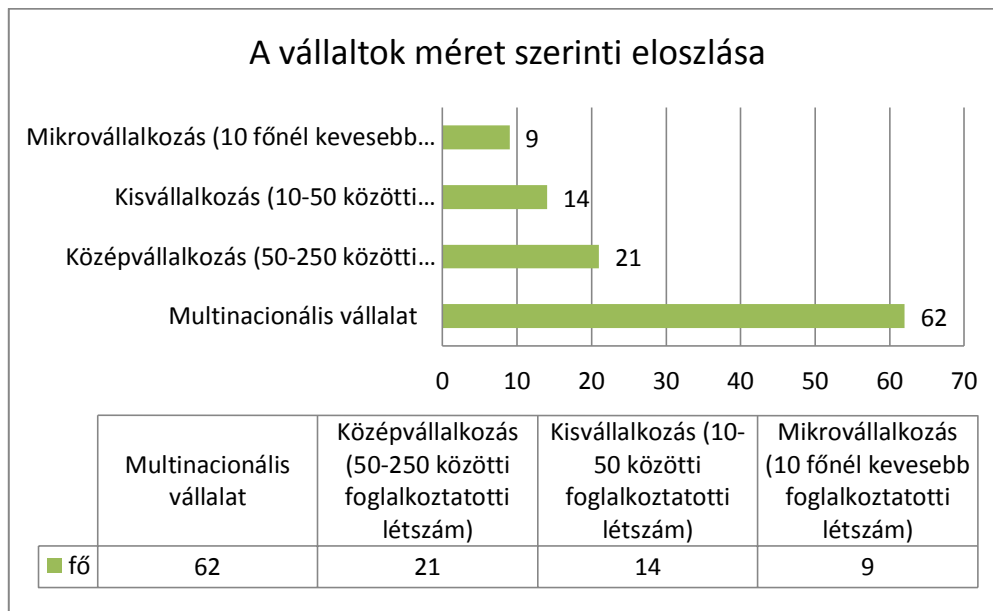
3.2. Kutatási helyszín bemutatása

Multinacionális vállalnál dolgozik 58,49%

Középvállalkozás (50-250 közötti foglalkoztatotti létszám) 19,81%

Kisvállalkozás (10-50 közötti foglalkoztatotti létszám) 13,20%

Mikrovállalkozás (10 főnél kevesebb foglalkoztatotti létszám) 8,49%



4. ábra: vállaltípusok megoszlása

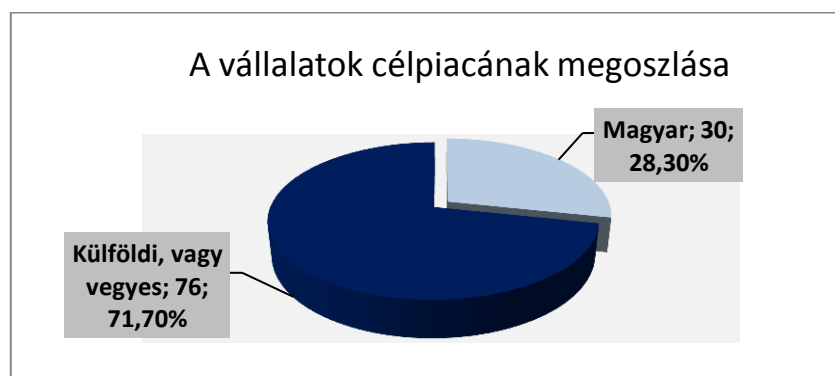
Tehát a kutatásban részt vevők legmagasabb számban multinacionális vállalatnál dolgoznak. A multinacionális vállalatok szerepe jelentősnek mondható nemzetközi szinten, hiszen tevékenységi körüket több országban gyakorolják, célpiacuk is szintén kiterjed több országra vagy kontinensre. A működésükhöz szükséges tevékenységeiket is csoportosítják és több központot hoznak létre különböző országokban. A hatékony működés érdekében modern menedzsment rendszereket alkalmaznak, kiépített disztribúciós hálózattal rendelkeznek. Jelentős szerepet töltenek be a munkaerőpiacon, az emberi erőforrás hatékony felhasználására vonatkozó fejlesztések alkalmazásában is élen járnak, tehát a humánerőforrás menedzsment tendenciáira, a foglalkoztatottságra és befolyásolják a munkabéreket is. Hatást gyakorolnak a technológiai fejlesztések alkalmazásában is. Valamint a különböző országokban működő központjaik esetében a helyi kkv-k mint beszállítók sok esetben a nagy vállaltoktól függhetnek. Hazánkban a versenyszférában tevékenykedő vállalatok által termelt hozzáadott-érték közel felét a nagy- és multinacionális vállalatok termelik. (Vértesy 2018) A multinacionális vállalatok működtetéséhez alapvetően szükség van szabványokra, irányítási rendszerekre és hatékony menedzsmentre. Kiterjedésük fizikailag is hatalmas több ezer embert is foglalkoztathatnak és a működtetésükhöz szükséges egységeknek, ágazatoknak az összehangolása kulcsfontosságú.



5. ábra: Ágazatok megoszlása

A kitöltők mind a versenyszférában tevékenykedő cégeknél dolgoznak, legmagasabb arányban 30,18%-ban 32 fő, a szolgáltatási szektorban valamint 14,15%-ban, 15 fő az Egészségiparban (orvostechikai eszközök gyártása és forgalmazása), a többi kitöltés megoszlott az élelmiszeripar, vegyipar, ruhaipar, építőipar, gépipar, kereskedelem, kormányzat és közszféra, mezőgazdaság, autóipar, pénzügyi szektor között.

A kitöltők munkahelyei 28,3%-ban magyar- 11,3% külföldi és 60,3% vegyes célpiaccal rendelkeznek. Vagyis legmagasabb arányban vegyes célpiaccal rendelkeznek, a magas arányú multinacionális cégnél dolgozó kitöltő miatt.



6. ábra Célpiac

3.3.A kutatási eredmények elemzése

H1: Növeli a dolgozó elkötelezettségét, ha rendszeresen visszajelzést kap a munkájáról?

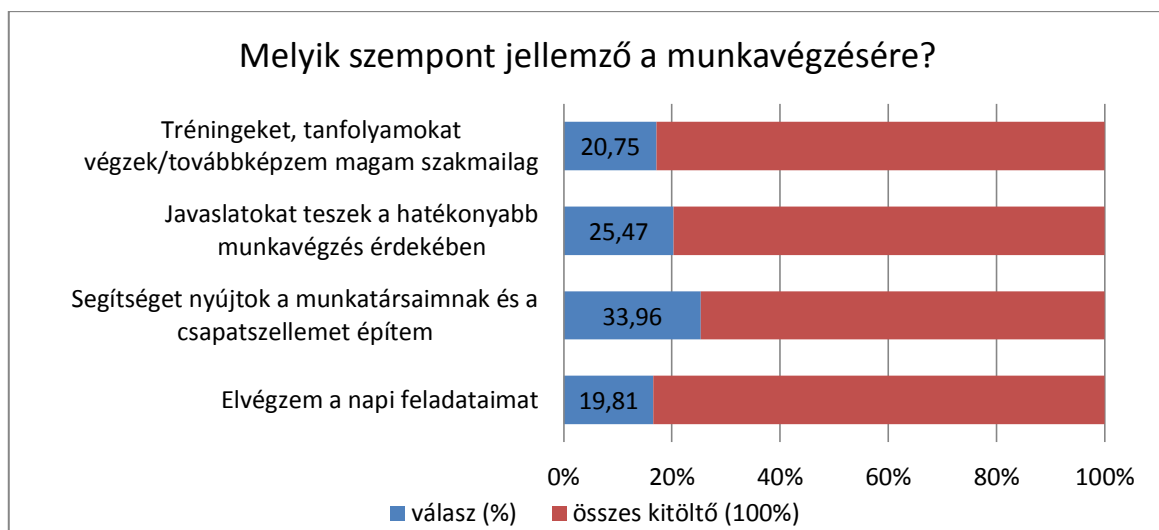
Primer kutatásom összefüggésben van Bronwin Wrainwright-nak az Effectory magazinban közreadott publikációjával, amit a szekunder kutatásomban is elemeztem. Az elkötelezett alkalmazottak magasabb motivációval látják el feladataikat a szervezeten belül, nagyobb valószínűséggel pozitívan járulnak hozzá a munkahelyi légkörhöz és annak javításához, fenntartásához, magukénak érzik a szervezet által kitűzött célokat, követendő politikákat. Mindezek mellett a lojális dolgozók kisebb arányban hagyják el a jelenlegi munkahelyüket, a szervezethez tartozás érzését nehezebben adják fel. Egyre jobban növekszik a szervezetek versenyképessége szempontjából a jól képzett és tehetséges dolgozók megtartása és cégen belüli előmenetele, és a hosszú távon ott dolgozó munkatárs egyre szélesebb körű a vállalat specifikációira épített ismerteket szerez. Akiket a munkájuk feltölt és folyamatos, motiváló kihívásokkal állít szembe hatékonyabban végzik el a feladatköreiket, valamint a minőséget is jobban szem előtt tartják munkavégzésük során. A vezetők is sokat tehetnek az előbbieken kifejtettek megvalósulásában, hiszen a dolgozóknak fontos, hogy problémáikkal, ötleteikkel, „nyitott ajtó-ra” találjanak és a vezetőjük motiválja őket. Abból a szempontból is fontos a vezető hozzáállása a dolgozókhoz, hogy egy nagyvállaltnál például ahol széles körű a hierarchia rendszer és számos osztály végzi a munkafolyamatokat, több lehetőség adódik a személyes karrier építésére. A közvetlen felettes segíthet a dolgozóknak felmérni az erősségeit és fejlesztendő területeit és a megfelelő képzések irányába terelni valamint szervezeti tehetség programba ajánlani, azokat akikben lehetőség van. (Wainwright, 2019)

A teljesítményértékelés szól az értékelt által elvégzett munka minőségéről, mennyiségéről, a dolgozó személyiségéről, a csapatban, a munkatársak körében betöltött szerepéről, vagyis hogy mennyire illeszkedett be a munkatársai közé és egyben a vállalati kultúrába is. Mennyire alkalmas jelenlegi munkakörének ellátására és milyen területeken érdemes fejlődnie. Az értékelést a közvetlen felettes szokta végezni és itt fontos, hogy ezeket a szempontrendszereket vegye figyelembe és a személyes szimpátiájától elvonatkoztatva értékeljen. A visszajelzés legyen rendszeres és lehetőleg azonos időközönként, hogy mérhető legyen egy időegység alatt a fejlődés vagy éppen teljesítményhanyatlás. Amennyiben megfelelően alkalmazzák a dolgozók teljesítményértékelését és a visszajelzések építő jellegűek, biztosítják az egyéni fejlődés lehetőségét, a vezetők figyelnek a beosztottjaikra és a tehetséges, motivált embereknek segítséget nyújtanak a személyes fejlődési és karrierjük szempontjából, akkor növeli a dolgozói elkötelezettséget. Az egyéni teljesítményértékeléssel

az is kideríthető, ha egy dolgozó nem érti, vagy nem akarja követni a meghatározott folyamatokat, csapatmunka esetén pedig fontos hogy a csapat tagjai hasonló teljesítménnyel dolgozzanak mind minőségi mind mennyiségi kritériumokat tekintve, hiszen a csoport tagjai sok esetben egymás munkáját folytatják, vagyis egymás munkájára építhetnek.

A dolgozók elkötelezettségére vonatkozó következtetéseket az alábbi kérdésekkel vizsgáltam, a következő módon:

Melyik szempont jellemző munkavégzésére?- kérdésből az irányú információkat szerettem volna megtudni, hogy az adott kitöltő (dolgozó) mennyire motivált jelenleg a munkakörében, amit véleményem szerint nagyobb mértékben befolyásolhat a munkafolyamatokkal való elégedettség szintje vagy a személyes karrierlehetőségek magasabb pozíció lehetősége kisebb mértékben a munkahelyi légkör.



7. ábra: Motiváltság szintjei és megoszlásuk

A válaszokat úgy értékelem, hogy

legkevésbé motivált, aki „elvégzi a napi feladatait”,

kicsit lelkesebb, aki saját feladatai mellett segítséget nyújt a munkatársainak és a csapatszellemet építi, a jó munkahelyi légkör befolyásolhatja az elkötelezettség szintjét is

aki Ötleteket, javaslatokat tesz és érdekében áll, hogy a munkavégzése hatékonyabb legyen valószínűleg többé- kevésbé elégedett jelenlegi munkakörével, fontosnak tartja a munkafolyamatok fejlesztését, részt vesz benne, fontos számára a minőségi munkavégzés

a legmotiváltabb dolgozó, aki tréningeket, tanfolyamokat végez és továbbképzzi magát, hiszen folyamatosan foglalkozik a szakmai fejlődésével minél többet szeretne nyújtani a munkájában a cégnek



8. ábra: Motiváltság megoszlása II.

Tehát az általam felállított csoportosítás szerint az figyelhető meg, hogy a megkérdezettek közel fele 46,22%-a motiváltnak mondható a kérdés alapján.

Mi motiválja Önt leginkább a minőségi munkavégzésre? kérdés során az elkötelezettségre vonatkozóan vonok le következtetést, olyan formában hogy

A válaszokat itt is értékeltem: véleményem szerint az anyagi elismerés, bónusz-t választók egy alapvető elégedettségi tényezővel nincsenek megelégedve, ami a munkájukért járó juttatás, díjazás, ez a válasz nem utal arra, hogy a cégnél hosszabb távon szeretne maradi a dolgozó, a nagyobb bért nem egy cégen belüli magasabb pozíció betöltéséért szeretné, tehát azt gondolom, hogy ők a legkevésbé elkötelezettek

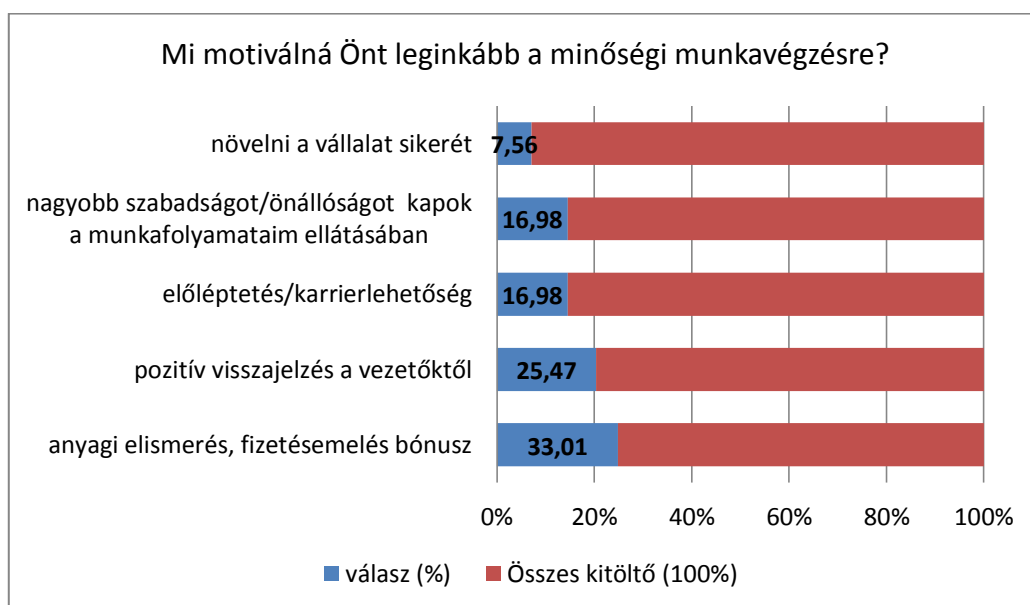
pozitív visszajelzés a vezetőktől: itt is egy fontos terület, a dolgozó teljesítésének elismerése az ami nem kielégítő módon történik a dolgozó számára, ezáltal elkötelezettsége valószínűleg nem teljes mértékű

a nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában választ választók nem teljesen elégedettek (nagyobb hatáskörre vágnak) tehát elkötelezettségük sem teljes mértékű de nagyobb arányú mint az előbbi két csoportba tartozóké, valamint ez a válasz arra is enged következtetni, hogy a dolgozói elégedettség alapvető területeivel nem elégedetlen (pl.: fizetés, juttatás, munkakörnyezettel kapcsolatos igények, munkahelyi légkör, munkafolyamatokkal való elégedettség)

Aki előléptetést karrierlehetőséget tervező dolgozó valószínűleg hosszú vagy hosszabb távra tervez a vállaltnál maradni

legelkötelezettebbnek gondolom, aki azt válaszolta, hogy fontos számára növelni a vállalat sikerét , ebben az esetben feltételezhetjük, hogy ez a dolgozó szeret a céghez tartozni azonosul a vállalati kultúrával és fontos számára, hogy sikeres cégnél dolgozzon.

A fentieket alapul véve azok az emberek tartoznak motivált dolgozók közé, akik az alábbi válaszokat adták: „Ötleteket, javaslatokat teszek a hatékonyabb munkavégzés érdekében”, „Tréningeket, tanfolyamokat végzek/továbbképezem magam a munkaterületemen, szakmailag”



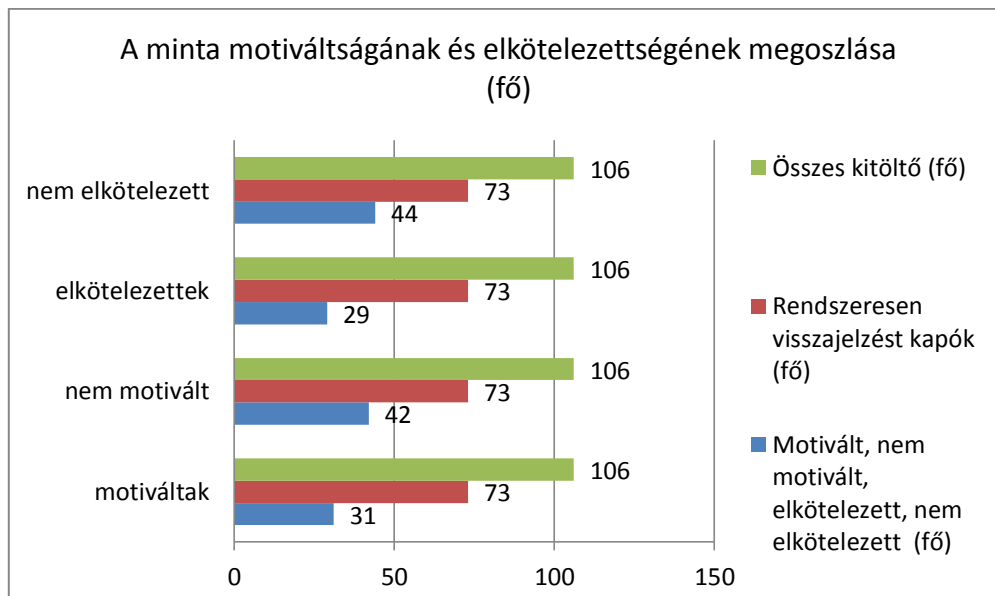
9. ábra: Elkötelezettség szintjei, megoszlása

A 106 kitöltőből 73 fő vagyis 68,87 % -a a kitöltőknek válaszolta azt, hogy kap rendszeres visszajelzést a munkájáról.



10. ábra: Teljesítményértékelés alkalmazásának megoszlása

A rendszeresen visszajelzést kapó dolgozók közül 31 fő az, aki motiválnak bizonyult a fentebb kifejtett általam megfogalmazott értékelés alapján. ez a visszajelzést kapók 42,46 %-a. Valamint elkötelezettnek számítanak azok a dolgozók, akik „előléptetés/karrierlehetőség”, vagy a „növelni a vállalat sikerét” és a „nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában” válaszokat adták, ami 29 fő vagyis a visszajelzést kapók 39.73%-a.



11. ábra: Motiváltság és elkötelezettség a teljesítményértékelésben részt vevők körében

Valószínűleg elégedettek azok a dolgozók, akik motiváltak és elkötelezettek egyaránt vagyis a Mi motiválja Önt leginkább a minőségi munkavégzésre? kérdésre „előléptetés/karrierlehetőség”, vagy a „növelni a vállalat sikerét” és a „nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában” válaszok valamelyikét adták és ezzel egyidejűleg a Melyik szempont jellemző munkavégzésére? kérdésre pedig Ötleteket, javaslatokat teszek a hatékonyabb munkavégzés érdekében”, „Tréningeket, tanfolyamokat végzek/továbbképezem magam a munkaterületemen” válaszok valamelyikét adták meg. Ez 11 fő volt, akik a rendszeresen munkájukról visszajelzést kapók 15.07%-a

Tehát önmagában az a tény, hogy rendszeresen visszajelzést kapnak munkájukról nem egyértelműen motiváló tényező, hiszen csupán a megkérdezettek közel fele (42,46%) bizonyult motiválnak és ettől még kevesebben (39,73%) elkötelezettnek. Tehát nem csak a visszajelzés megléte és rendszeressége fontos, hanem az alkalmazott módszerei, az igazságossága, a pozitív és építő jellege.

Véleményem szerint még érdekes lehet megfigyelni azt is, hogy a multinacionális vállalatnál dolgozók milyen arányban kapnak rendszeresen visszajelzést a munkájukról. Ezt azért is tartom érdekes kérdéskörnek, mert a multinacionális vállalatok jól felépített menedzsmentrendszerrel rendelkeznek, jellemzően alkalmazzák a TQM alapelveit. A 106 kitöltő közül 62 fő dolgozik multinacionális vállalatnál, ebből 45 fő válaszolta azt, hogy kap rendszeres értékelést a munkájáról, ami viszonylag magas szám és 72.5806%-os arány, azonban én magasabb számra számítottam. Összességében a kutatás ebben a formájában nem támasztja alá, hogy a rendszeres visszajelzést kapók motiváltabbak lenének.

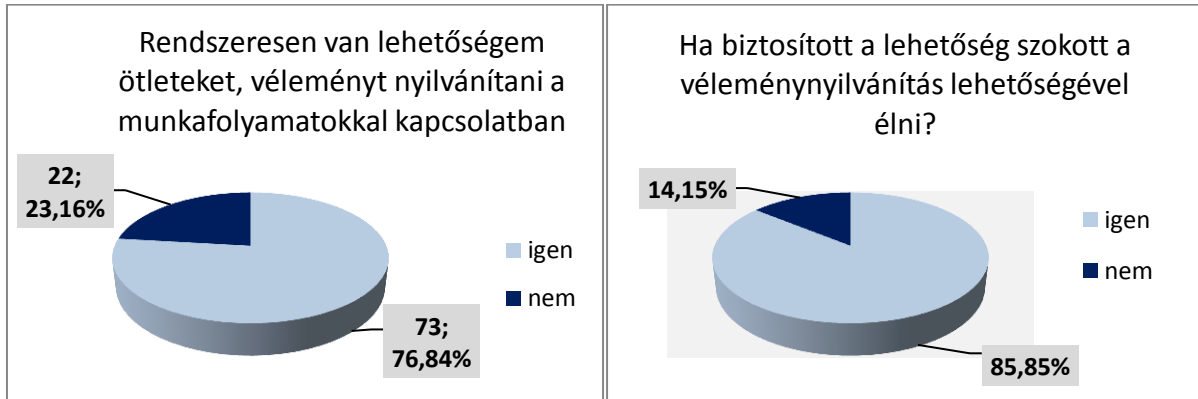
Összességében a két ismerv között ebben a formában nincs kapcsolat. Véleményem szerint ez nagyban függ attól, hogyan valósul meg a teljesítményértékelés, ha az valóban a dolgozó fejlesztendő területeit tárja fel és lehetőséget nyújt fejlődni és egyéni karrierlehetőségeket helyez kilátásba a cégnél, akkor pozitív hatása lehet az elkötelezettségre, ha azonban a teljesítményértékelés a dolgozó hibáinak felmutatására összpontosít és túl nagy hangsúlyt fektet a mennyiségi elérendő célokra, valamint a dolgozónak nem nyújtanak fejlődési lehetőségeket, előlépési lehetőséget, akkor ellenkező hatást válthat ki. Jelen kutatásom azonban a teljesítményértékelés módjára, és annak megvalósulására az egyes cégeknél nem tért ki.

H2: Ahol irányítási rendszert, szabványt alkalmaznak ott a TQM elveit is alkalmazzák?

Az ISO 9001:2015 folyamatszemplétű, a PDCA elve szerint bevezethető szabvány, azonban a célja a hibák megelőzése, a megfelelés biztosítása. A versenyképesség azonban nem érhető el csupán az ISO szabványrendszer betartása során. A TQM kiterjed olyan elemekre is, mint vevői elégedettség, a vezetői elkötelezettség, folyamatos fejlesztés, bevonja az üzleti kultúra minden elemét, teljesítmények összemérése, tudásmenedzsment, csoportmunka. A TQM a minőség szabályozás és biztosításon felül még számos minőségfejlesztési technikát is alkalmaz. Alapvető különbségek még, hogy a TQM nem szabványosítható, valamint értékelését cégen belül önértékeléssel mérik, míg az ISO rendszerekben auditálható a megfelelés, és meg is van határozva hogy mi a megfelelő. (ich.hu, 2008)

Véleményem szerint a teljesítmény mérése és a munkafolyamatok hatékonyságának mérése szempontjából fontos a dolgozók egyéni teljesítményének mérése is. A 106 kitöltőből 73 fő vagyis 68,8679 % válaszolta azt, hogy kap rendszeres visszajelzést, értékelést, teljesítményértékelést a munkájáról. A cég egészét átfogó és bevonó hozzáálláshoz például azt is társíthatjuk, hogy a folyamatok fejlesztésébe vonja be a dolgozókat a cég. Ez működhet

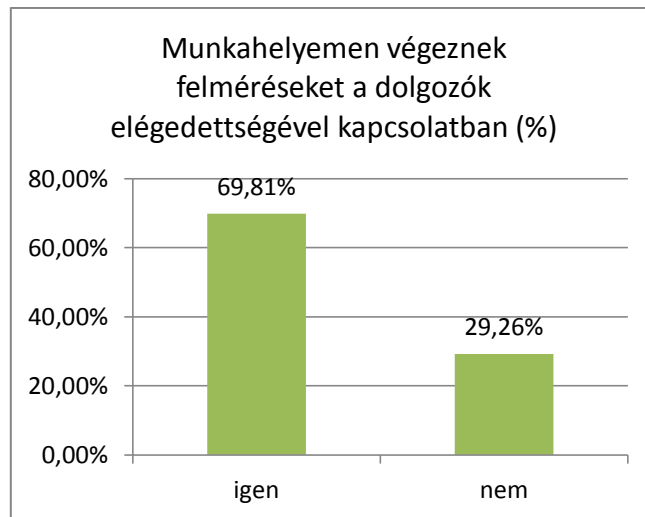
olyan formában, hogy az egyes egységek, osztályok dolgozói a saját munkafolyamataikhoz kapcsolódó észrevételeiket, ötleteiket rendszeresen megoszthassák csoportvezetőjükkel. A kérdőívben a Rendszeresen van lehetőségem ötleteket, véleményt nyilvánítani a munkafolyamatokkal kapcsolatban kérdésre 79,2% 84 fő válaszolt igennel és 20,8% 22 fő adott nemleges választ.



12. ábra: Munkavállalók lehetősége ötleteik megosztására, dolgozók motiváltsága a véleményformálásban

Az látszik, hogy a dolgozók bevonását a munkafolyamatok fejlesztésébe a vállalatok is fontosnak tartják és többnyire megadják a lehetőséget a dolgozóknak. Valamint az is kiderült, hogy a dolgozók 85,85%-a él is a lehetőséggel, ha ötleteket, javaslatokat tehet a munkafolyamatokról, vagyis a munkavállalók nyitottak arra, hogy részt vegyenek a fejlesztésekben. Talán még motiválóbban hatna a dolgozókra, ha minden esetben jutalmaznák vagy értékelnék a hasznos meglátásokat, hatékonyan működő dolgozói ötleteket.

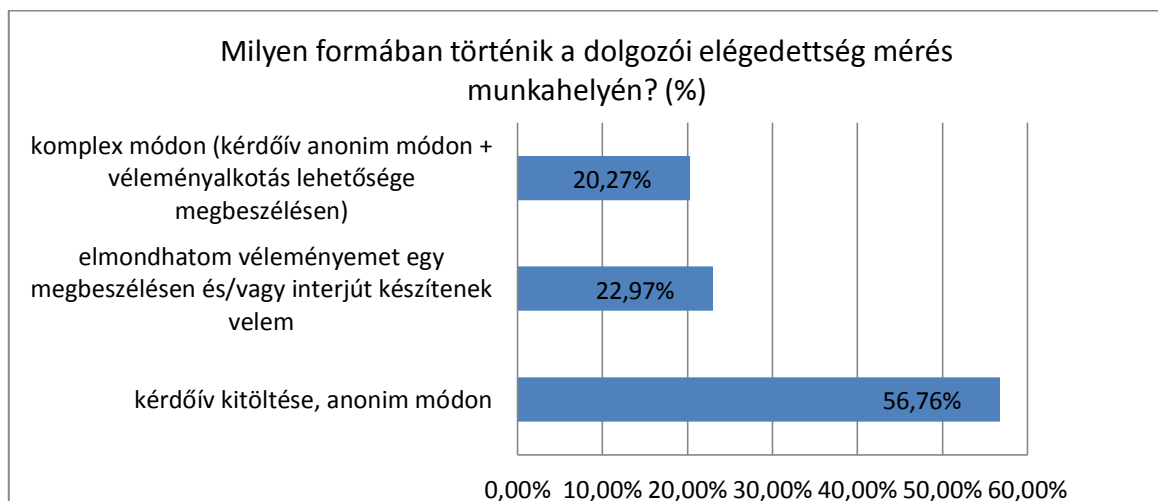
A TQM-hez köthető továbbá a belső vevők elégedettségének elérése, mérése, fejlesztése, a kérdőívben a „Munkahelyemen végeznek felméréseket a dolgozók elégedettségével kapcsolatban” állítást 74 fő (69,81%) vélte igaznak a munkahelyével kapcsolatban és 31 fő (29,26%) nem, vagyis 31 fő munkahelyén nem végeznek dolgozói elégedettség mérést.



13. ábra: Dolgozói elégedettség felmérésének megoszlása

Tehát a válaszadók esetében 69,81%-ban végeznek a munkahelyen elégedettségmérést, ami véleményem szerint egészen jó aránynak számít. Elmondható tehát, hogy a vállalatok egyre jobban figyelnek arra, hogy felmérjék munkavállalóik igényeit, és törekednek arra, hogy megtartsák dolgozóikat.

A válaszok alapján 56,76% ban a cégek leginkább a dolgozói elégedettségmérésre a kérdőíves módszert alkalmazzák, azonban egyes szervezetek több módszert is komplexen alkalmaznak. A kérdőív mellett az eredményeket értekezlet keretében értékelik, a válaszadók 20,27%-a esetében. A válaszadók 22,97%-ának nincs lehetősége anonim módon visszajelzést adni.



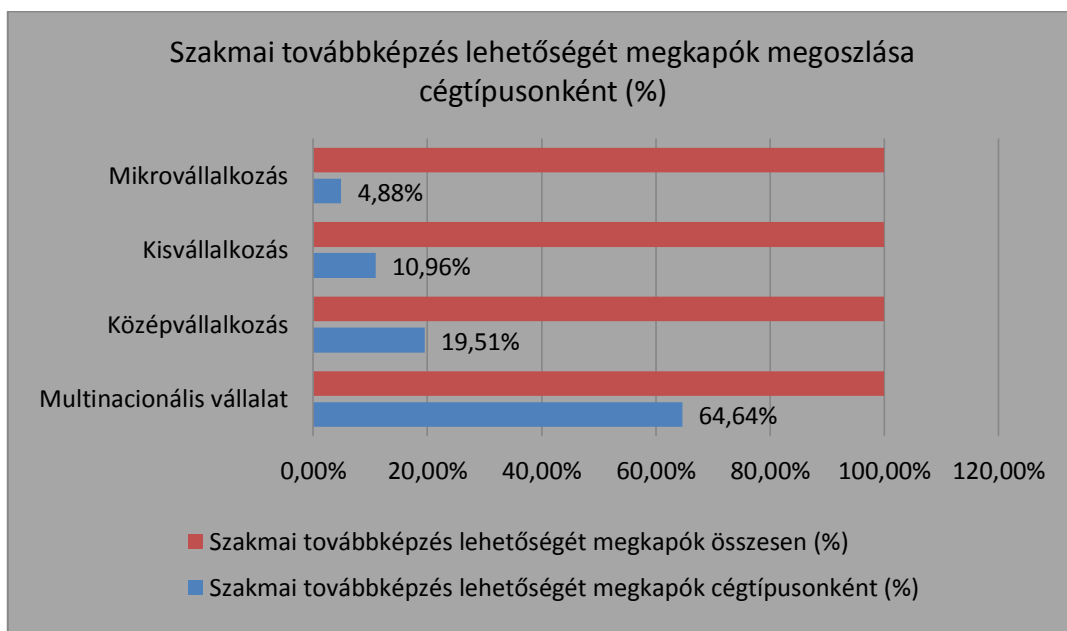
14. ábra: Dolgozói elégedettségmérés típusai

Ez azt jelenti, hogy a vállalatok többnyire törekednek arra, hogy a dolgozói elégedettség mérést megfelelő formában végezzék el. A dolgozatomban korábban már kitértem ugyanis arra, hogy fontos szempont egy ilyen felmérésnél, hogy a munkavállalók megőrizhessék anonimitásukat.

Valamint ha csak arra adnak lehetőséget a cégek, hogy valaki önállóan összefoglalja az aktuális véleményét, akkor sok információ elveszne. Ha egy több területet érintő kérdőívet töltenek ki a dolgozók, akkor sokkal komplexebb képet lehet kapni az aktuális helyzetről, ami alapján a cég is könnyebben kezdhet bele a fejlesztésekbe és vélhetően megfelelőbb végeredmény is fog születni.

A tudásmenedzsment, valamint a dolgozók rendszeres továbbképzése szintén TQM elv. A válaszadók 77,36%-a, 82 fő munkahelyén szerveznek szakmai továbbképzéseket, tanfolyamokat, ebből 64 fő munkahelyén kötelezőek vagy kötelező és szabadon választható képzések vannak.

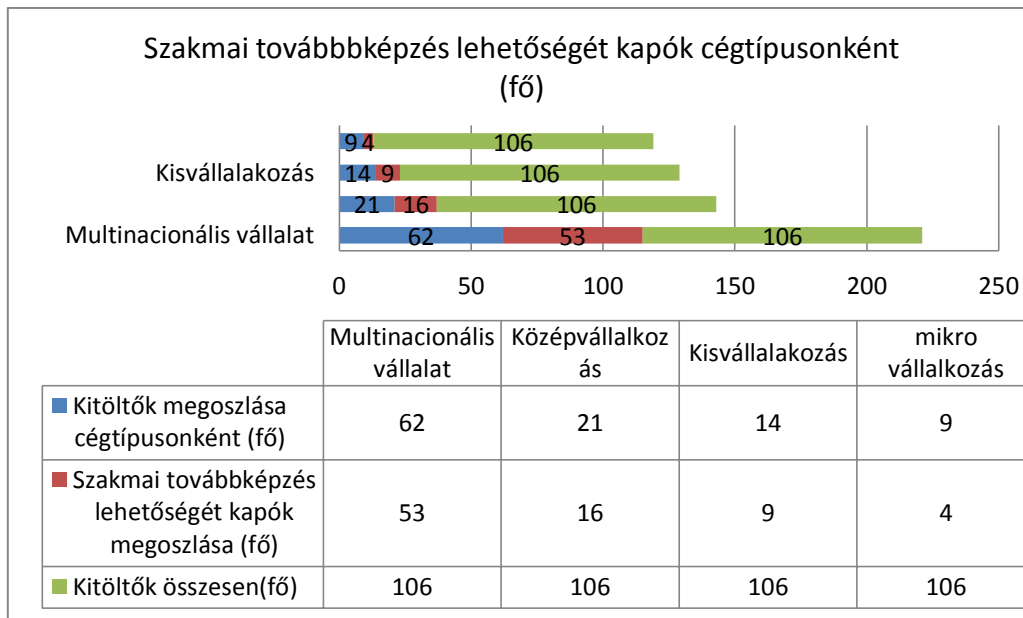
A kérdőívet kitöltők közül a multinacionális vállalatnál dolgozók 64,64%-a részesül szakmai továbbképzésekben, ez a mikrovállalkozásoknál 4,88%, a középvállalkozásoknál 19,51% és a kisvállalkozásoknál 10,96% a kérdőív eredményei szerint.



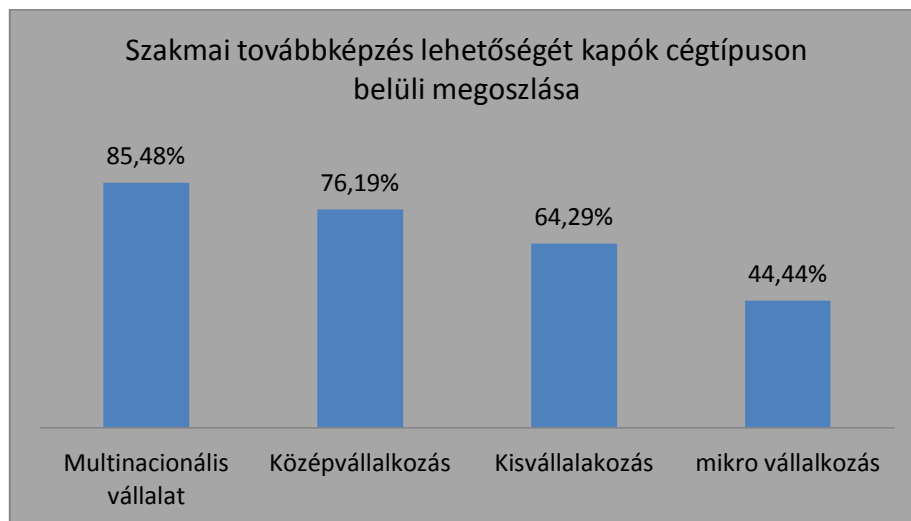
15. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét megkapók megoszlása cégtípusonként

Az összes kitöltőre vizsgálva a kérdést az látható, hogy a minta alapján a legnagyobb arányban a multinacionális vállalatoknál képezik az embereket szakmailag.

A válaszok arányát megvizsgáltam cégtípusonként is:



16. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét kapók cégtípusonként összes kitöltő vizsgálásával (fő)

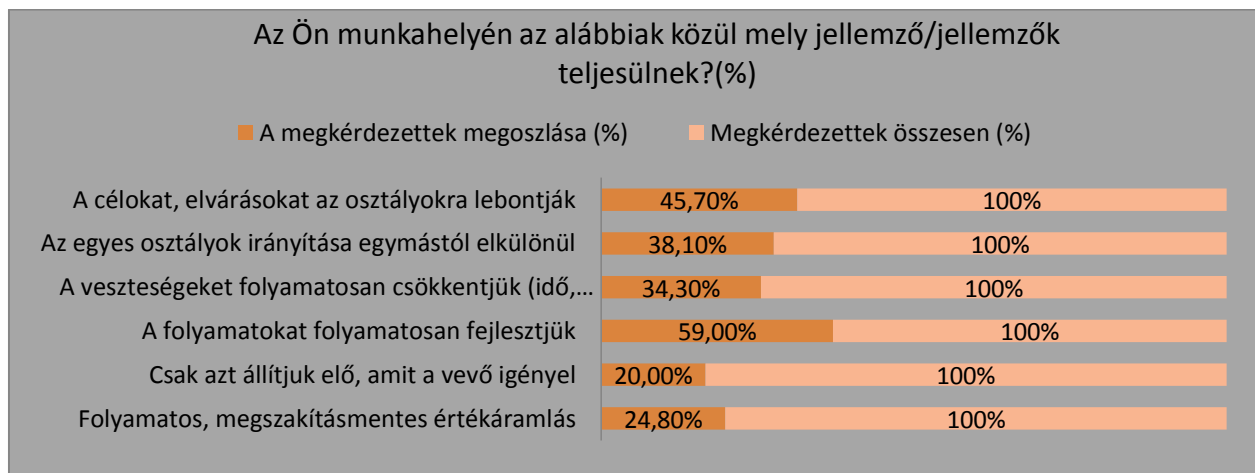


17. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét kapók aránya cégtípuson belül

Tehát az látható, hogy ha vizsgáljuk cégtípusokra lebontva is a kérdést, szintén a multinacionális vállalatoknál kapnak lehetőséget legnagyobb arányban a szakmai továbbképzésre. Azonban nem mondható rossznak az arány a középvállalkozások és a kisvállalkozások esetében sem. A tudásmenedzsment mind TQM elvként és mind a minőségirányítási szabványok által előírt területként egyaránt szerepel így ebben a kérdésben igaznak bizonyul a hipotézis.

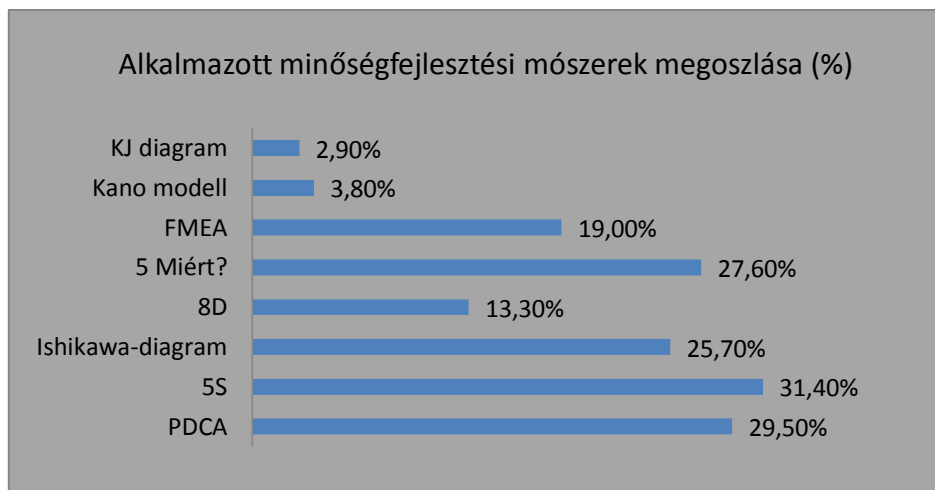
Minőségirányítási tréningeket 49 fő munkahelyén szerveznek ez 59,76%-a azoknak akik munkahelyükön kapnak lehetőséget szakmai továbbképzésekre. Ebből 37 fő multinacionális vállalat alkalmazottja, 9 fő középvállalkozásnál dolgozik és 3 fő kisvállalkozásnál.

A válaszok alapján az derült ki, hogy a cégek a folyamatfejlesztésre fókuszálnak leginkább mivel arra a kérdésre, hogy a munkafolyamatok tekintetében az alábbiak közül mely jellemző/jellemzők teljesülnek, a válaszadók 59,00%-a a folyamatok folyamatos fejlesztése választ adta. A legkevesebb számban a 20,00%-ban csak azt állítják elő, amit a vevő igényel, mivel ez inkább a gyártásra értelmezhető kérdés a kitöltőknek pedig csak kis része dolgozik termelő szervezetnél valószínűleg ez is közrejátszott a válaszok alakulásában, a második legkevesebb számú válasz, ami szolgáltatásra is értelmezhető a folyamatos megszakításmentes értékáramlás volt, 24,80%-os válaszaránnyal. Ez az eredmény abból következik, hogy a tanúsított irányítási rendszerek közül pl.: az ISO 9001:2015 egy folyamatszemplétű szabvány és a válaszadók 44,30%-ának a munkahelyén ezt a szabványt alkalmazzák. Azonban a folyamatos értékáramlás minőségmenedzsment eszköztárba tartozó elem, alkalmazható lehet a szolgáltatás szektorban is, vagy pl.: adminisztráció vagy könyvelés, a kintlévőség kezelésében és sok más területen egyaránt. A munkafolyamatok csoportosításával, robotok használatával megvalósítható a folytonosság, ami nagy mértékben növeli a hatékonyságot.



18. ábra: Minőségmenedzsment elvek alkalmazásának megoszlása

A vállalatok által alkalmazott minőségfejlesztési eszközök közül a legnépszerűbbnek az 5S bizonyult a kitöltők 31,4%-ának munkahelyén alkalmazzák ezt a módszert, míg legkisebb arányban, 2,9%-ban a KJ diagrammot használják.



19. ábra: Alkalmazott minőségfejlesztési módszerek megoszlása

A hipotézis szempontjából összességében az mondható el, hogy a kitöltők 86,79%-ának a munkahelyén alkalmaznak valamilyen minőségirányítási szabványt. A minőségfejlesztési technikák a TQM filozófia elemeihez köthetők, a minőségirányítási szabványok nem írnak elő alkalmazandó technikát, vagy módszert. Minőségfejlesztési technikát a kitöltőknek összesen a 79,25 %-a alkalmaz a munkahelyén. Látható hogy magasnak mondható az arány tehát a minőségfejlesztési eszközök használatának tekintetében igaznak mondható a hipotézis.

Összességében azt látni, hogy a vállalatok törekednek arra, hogy alkalmazzanak TQM elvekehez köthető gyakorlatokat, mint pl.: dolgozói elégedettség mérése, tudásmenedzsment, minőségfejlesztési technikák alkalmazása, de legnagyobb arányban a multinacionális cégeknél gyakorolják őket.

H3: Nagyobb a dolgozói elkötelezettség ahol minőségirányítási rendszert alkalmaznak?

Az ISO 9001:2015 szabvány már alapelvei között a munkatársak elköteleződésére is kitér, tehát véleményem szerint a hipotézis igazságát kellene szemléltetnie a kutatásnak. Valamint az ISO 9001:2015 szabvány magába foglalja a minőségpolitika meghatározását, definiálását valamint annak kommunikációját, a szervezeten belüli hatásköröket, felelőségeket

Az ISO 9001:2015 szabványt a válaszadók 44,30%-ának a munkahelyén alkalmazzák. A második leggyakrabban alkalmazott tanúsított rendszer az ISO 14001:2015 Környezetközpontú irányítási szabvány, a legkevésbé használt pedig a CAF Közös értékelési keretrendszer (1,9%). A válaszadók 88,68%-ának a munkahelyén alkalmaznak valamilyen minőségirányítási szabványt.



20. ábra: Kitöltők megoszlása minőségirányítási rendszer alkalmazása szerint

Az ISO 9001:2015 szabványban is szerepel a dolgozók bevonása a fejlesztésekbe. A kutatás szerint a kitöltők 79,2%-a rendszeresen kap lehetőséget arra, hogy ötleteket mondjon a munkafolyamatainak fejlesztésével kapcsolatosan. Véleményem szerint leghatékonyabban úgy működhetne folyamat, hogy egy könnyen elérhető és egyszerűen kezelhető felületen, akár excel tábla, ötletdoboz, rögzíteni a dolgozói ötleteket, ezeket egy előszűrésen minősíteni, a jobb ötletek megvalósításának vizsgálása után bevezetni azokat, amiktől eredmények várhatóak bevezetni, eredményeket mérni majd visszajelezni és a dolgozót jutalmazni. A kutatás szerint azok között, akiknek nincs lehetőségük ötleteket megosztani:

- 12 fő dolgozik multinacionális vállalatnál, 10 fő nem vezető pozíciót tölt be 1 fő pedig középvezetői pozícióban van.
- 6 fő középvállalkozásnál 4 nem vezető és 2 középvezető
- 3 fő kisvállalkozásnál nem vezető pozícióban
- 1 fő dolgozik mikro vállalkozásnál nem vezető pozícióban

Azok a válaszadók, akiknek van lehetőségük véleményt nyilvánítani 80,09% -os arányban élnek is a lehetőségükkel.

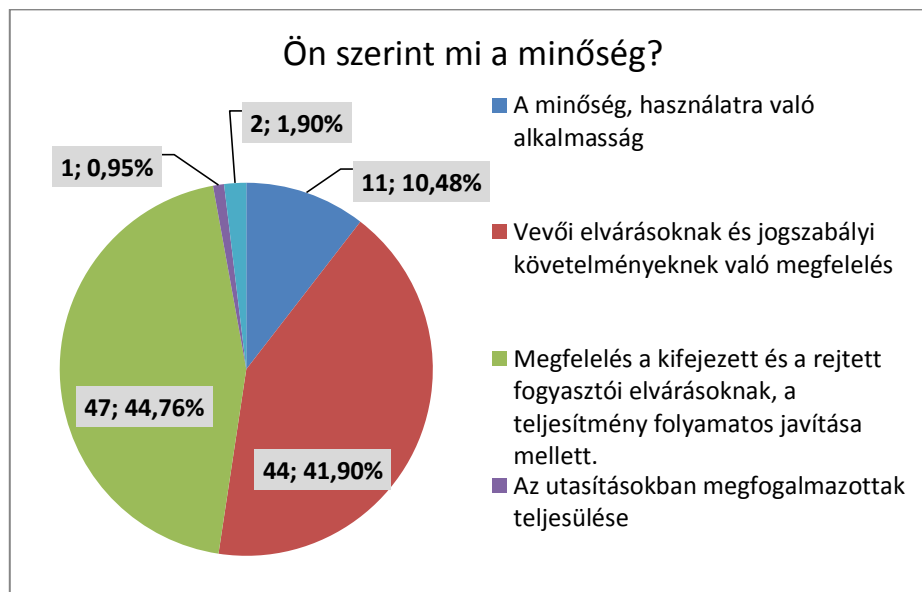


21. ábra: Dolgozói ötletek elismerésének megoszlása

A kérdőívet kitöltők között 11 fő, a vélemény vagy ötlet megosztásának lehetőségét megkapók 13,0952%-a volt, akinek rendszeresen van lehetősége ötletet mondani és él is a lehetőséggel, de úgy érzi, hogy munkahelyén ezt nem értéklik. Ez ugyan nem magas arány, azonban véleményem szerint a dolgozói vélemény, ötlet jutalmazásának elmulasztása (nem feltétlenül anyagi juttatás) nehezíti a dolgozók bevonását a fejlesztésbe. Valamint számomra meglepő látni, hogy középvezető pozíciót betöltő személy is válaszolta azt, hogy nincsen lehetősége véleményt, ötletet mondani, igaz összesen 3 fő, ami nagyon kevésnek mondható, de véleményem szerint egy csoportvezető véleményét mindenképpen fontos lenne meghallgatni, hiszen egy csapat munkájának koordinálásáért felel. Azonban összességében az látható, hogy a vállalatok igyekeznek bevonni a dolgozókat a 79,2%-os arány (akik lehetőséget kapnak rendszeresen fejlesztésbe való bekapcsolódásra, ötleteikkel) magasnak mondható. A multinacionális vállalatoknál különösen jellemző, hogy nagyobb hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrásra is és a folyamatfejlesztésre is és a kitöltők magas arányban dolgoznak multinacionális vállalatnál.

A dolgozói elkötelezettség kialakításához és stabil fenntartásához hozzájáruló egyik tényező az is, ha a vállalati célok világosan meg vannak fogalmazva. Az egyértelmű célok könnyebben levezethetők és az egyes munkacsoportok mindennapi feladatai, munkafolyamatai hatékonyabban alakíthatóak ki úgy, hogy a vállalati cél elérésén dolgozzanak. A minőségpolitika meghatározása és annak kommunikációja is ide tartozó témakör, amit az ISO 9001:2015 szabvány is tartalmaz. A válaszadók 44,76%-a szerint a minőség "Megfelelés a kifejezett és a rejtett fogyasztói elvárásoknak, a teljesítmény folyamatos javítása mellett." és csupán 1,90% válaszolta azt, hogy "Amit a munkaadó meghatároz" illetve 0,90% azt, hogy "Az utasításokban megfogalmazottak teljesülése". Tehát ebből arra következtetek, hogy a minőségpolitikára is jellemző a fejlesztésre való fókuszálás a

cégek többségénél és megfelelően kommunikálva is van ez a szemlélet. Valamint a válaszadók 49,50%-ának a munkahelyén szerveznek minőségirányítási tréningeket, tanfolyamokat, tehát a kitöltők fele részesül képzésben is a minőségirányítás területén a munkahelyén.



22. ábra: Minőség fogalmának értelmezése a kitöltők szerint

Érdeemes azért megjegyezni, hogy a kitöltők majdnem fele, 49,05% egyetemi alapképzésben szerzett BA diplomával rendelkezik. Összességében azonban az látható, hogy a megfelelően alkalmazott szabvány hozzájárul a dolgozói elkötelezettség kialakításához, növeléséhez, fenntartásához és a vizsgált minta ezt alátámasztja.

Mi motiválja Önt leginkább a minőségi munkavégzésre? kérdés segítségével térképeztem fel az elkötelezettség szintjét, meglétét a kérdőívet kitöltők között. Fentebb már kifejtettem, hogy a válaszokat értékeltem és egy sorrendbe helyeztem: legkevésbé elkötelezettek tartottam azokat a dolgozókat, akik anyagi jellegű elismerésre vágnak pusztán hiszen ebből arra is következtethetünk, hogy ha kapna egy magasabb fizetési ajánlatot más vállalattól valószínűleg elfogadná. Szintén alacsony elköteleződésre következtethetünk ha csak a felettesek pozitív visszajelzéseit akarja kivívni magának. A nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában választ választók nem teljesen elégedettek jelenlegi munkakörükkel tehát elkötelezettségük sem teljes mértékű de nagyobb arányú mint az előbbi két csoportba tartozóké. Aki előléptetést karrierlehetőséget tervező dolgozó valószínűleg hosszú vagy hosszabb távra tervez a vállalnál maradni. Legelkötelezettebbnek gondolom, aki

azt válaszolta, hogy fontos számára növelni a vállalat sikerét, ebben az esetben azonosul a vállalati kultúrával, politikákkal és a szervezet részének érzi magát.

Tehát az elkötelezettséget mérő kérdést vetem össze a minőségirányítási rendszerben is megfogalmazásra kerülő kérdéssel, a dolgozók továbbképzésével. Szakmai továbbképzést a megkérdezettek 78,10%-ának (82 fő) munkahelyén biztosítanak. Megvizsgáltam, hogy azok között, akiknek munkahelyén biztosított a képzés lehetősége milyen arányban adtak elkötelezettségre utaló válaszokat, és azt az eredményt kaptam, hogy 32 fő az aki elkötelezettnek mondható ez a 39,02%-a azoknak, akiknek munkahelyén képzés lehetősége biztosított. A továbbképzés lehetőségét egyfajta motiváló tényezőnek tartok számon, hiszen ha gyarapítom a munkahelyem számára hasznos tudásomat, akkor értékes erőforrás lehetek. A 39,02%-os arányt nem tartom magasnak, tehát összességében ebben a vonatkozásban és a jelen minta alapján nem tartható igaznak az, hogy ha egy irányítási rendszer által is megfogalmazott tényező (tudásmenedzsment) növeli az elkötelezettséget.

Szintén az elkötelezettséget vetettem össze egy másik az ISO 9001:2015-ben is megfogalmazott témával a folyamatfejlesztéssel, kicsit másabb szemszögből. A kérdőívemben szerepelt a „Az Ön munkahelyén a mindennapi munkafolyamatok során az alábbiak közül mely jellemző/jellemzők teljesülnek?” kérdés melynek egyik válaszopciója az volt, hogy a folyamatok folyamatos fejlesztése. A kitöltők ezt a választ adták meg legnagyobb számban, 62 fő, 59%-a a teljes mintának. Megvizsgáltam, hogy azon kitöltők közül, akiknek a munkahelyén a folyamatfejlesztés és javítása megvalósul mint minőségirányítási követelmény, hányan tartoznak az elkötelezettnek mondhatóak közé és az eredmény 26 fő, ami 41,93%-os arány. Szintén nem mondható magasnak és hasonló nagyság minta az előbb vizsgált ismérvek esetében.

4.BEFEJEZÉS

A szekunder kutatás információira támaszkodva valamint a primer kutatásban nyert adatok elemzésével megkapott információk együttesében összességében az figyelhető meg, hogy a kitöltők munkahelyén igen magas az aránya a minőségirányítási rendszerek alkalmazásának. Valamint az is megfigyelhető volt, hogy a mintát adó vállalatoknál a TQM elvek megvalósítására is törekednek különböző módokon, a dolgozók bevonása és ötleteiknek meghallgatása tekintetében egészen magasnak mondható az arány azonban növelhető lenne, ha a hangsúlyt fektetnék a kapott és jól működő ötletek elismerésére. A dolgozók

elégedettségének felmérése is egészen magas arányú, valamint itt a helyes alkalmazás iránya is megfigyelhető volt. Minőségfejlesztési módszereket is elég magas számban alkalmaznak a kitöltők munkahelyén. A dolgozók képzésének aránya sem mondható alacsonynak, bár itt inkább a multinacionális vállalatoknál volt látható a magasabb arány. A minőség meghatározására adott válaszokból, arra lehet következtetni, hogy a vállalatok a minőségpolitikájukat meghatározzák és valószínűleg törekednek minél megfelelőbb módon kommunikálni ezt a dolgozók részére is. A folyamatok folyamatos fejlesztésének magas arányú alkalmazása összeköttetésben áll az ISO 9001:2015 szabvánnyal, ami folyamat szemléletű szabvány és a kitöltők munkahelyén legnagyobb arányban ezt alkalmazzák. Tehát a megfelelően alkalmazott ISO 9001:2015 irányítási szabvány erősíti a TQM elvek alkalmazását, természetesen automatikusan nem következik egyik a másikból, de a mintán megfigyelhető, hogy a TQM elvek felé irányulnak a vállalatok. A dolgozók elkötelezettségének növekedését egyértelműen nem tehetem függővé a rendszeres visszajelzés értelmében hiszen az elkötelezettséget sok tényező alakítja ki melyekre dolgozatomban ki is tértem, azonban ha megfelelően alkalmazzák a teljesítményértékelést, akkor befolyásolhatóak vele az elkötelezettségre ható tényezők is: pl.: karrierlehetőség, kihívás a munkafolyamatok ellátásában, képzési lehetőségek. Tehát nagyban függ a teljesítményértékelés megvalósításától az elkötelezettség kérdése. A minőségirányítási rendszer előírja a vállalatoknak, hogy meghatározzák minőségpolitikájukat, ha úgy dolgozza ki a vállalat, hogy a dolgozók azonosulni tudnak vele, és esetleg ők is saját célokat tudnak kitűzni általa, (ezt elősegíti a megfelelő kommunikáció) akkor befolyásolhatja pozitívan az elköteleződést.

5. IRODALOMJEGYZÉK:

- Arthur R. Tenner- Irving J. DeToro (1996): Teljes körű minőségmenedzsment.
Műszaki Könyvkiadó
- Turcsányi Károly (2014): Minőségelmélet és –módszertan. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt. Forrás:
http://real.mtak.hu/80381/1/minosegelmelet_165x235_press_8_u.pdf Letöltve:
2020.03.28.

- Erdei János, Kövesi János, Topár József, Tóth Zsuzsanna Eszter (2006): A Minőségmenedzsment alapjai Typotex Kiadó
- Kenesei Zsófia(2017): A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben. Statisztikai Szemle, 95. évfolyam 1. szám Forrás: http://real.mtak.hu/46088/1/04_Kenesei.pdf Letöltve: 2020.04.08.
- docplayer.hu: Dr Szabó Attila: A személyiség lélektana <https://docplayer.hu/35702915-A-szemelyiseg-lelektana-dr-szabo-attila.html> Letöltve: 2020.04.28.
- Kenesei Zsófia, Kolos Krisztina (2008): A hatékony panaszkezelés lehetőségei: a kompenzáció és bocsánatkérés Vezetéstudomány XXXIX. évf. 5. Szám 2008. Forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/751/1/vt_2008v39n5p27.pdf Letöltve: 2020.04.08.
- Göndör András, Gáspár Bálint (2008): Dolgozói elégedettségmérés másképp – a szervezetfejlesztés új dimenziója Forrás: <https://docplayer.hu/7202863-Gondor-andras-gaspar-balint-dolgozoi-elegedettsegmeres-maskepp-a-szervezetfejlesztes-uj-dimenzioja.html>) Letöltve: 2020.04.10.
- Dr Szintay István, Dr Berényi László, Tóthné Kiss Anett (2011): Minőségügy alapjai Forrás: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/index.html> Letöltve:2020.04.10.
- Dr. Berényi László (2015): A Toyota-módszer hatása a minőségmenedzsmentre Forrás: <http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/leanjegyzet/tqm.html> Letöltve:2020.04.25.
- Dr Jarjabka Ákos (2007): Minőségügyi és minőségbiztosítási alapismeretek, Pécs Forrás: http://bmvk.hu/downloads/online_tudastar/minosegbiztositas.pdf Letöltve: 2020.05.14.
- Dr Drégelyi-Kiss Ágota, Dr Farkas Gabriella, Galla Jánosné, Tóth Georgina Nóra (2013): Minőségbiztosítás BGK 3047 Felelős kiadó: Dr.Horváth Sándor az ÓE BGK dékánja Forrás: http://www.gjt.bme.hu/sites/default/files/bgk_-_3047_minosegbiztositas_jegyzet.pdf?fbclid=IwAR11Lz4Ji94kM5jiZzW_HR1C3o3ZFXTn0K2YRdMqj61tZ1sVl3-BL1DwsgI Letöltve: 2020.05.14.

- Bronwyn Wainwright (2019): How to increase employee commitment Forrás: <https://www.effectory.com/knowledge/how-to-increase-employee-commitment/>Letöltve: 2020.05.20.
- Tóth András (2015) : AZ ISO 9001:2015 LEHETŐSÉGEI AZ IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK FEJLESZTÉSÉRE SGS, Nemzeti Minőségügyi Konferencia 2015 Szeptember 17. Forrás: <https://docplayer.hu/5898803-Az-iso-9001-2015-lehetosegei-az-iranyitasi-rendszerek-fejlesztesere-xxii-nemzeti-minosegugyi-konferencia-2015-szeptember-17.html> Letöltve: 2020.05.10.
- Nótári Márta: Ügyfél-elégedettségéből származó vállalati előnyök vizsgálata Forrás: <http://www.irisro.org/tarstud2014kotet/14NotariMarta.pdf> Letöltve: 2020.04.12.
- Ich.hu: Geczki Csilla (2008): A TQM kapcsolata az ISO 9000-es szabványcsaláddal Forrás: <https://www.ich.hu/tqm-iso.html> Letöltve: 2020.04.19.
- Vértessy László (2018): A multinacionális vállalatok szerepe a gazdaságban és a munkaerő piacon. Kiadja a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi EgyetemGazdaság-és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyek tanszék Forrás: <http://finance.bme.hu/wp-content/uploads/2019/10/BME-PM-02-Ve%CC%81rtesy-Multinaciona%CC%81lis-va%CC%81llalatok.pdf> Letöltve: 2020.04.30.
- Koncz Annamária (2015): 8D problémamegoldó technika Repüléstudományi Közlemények 2015/3 Forrás: <https://docplayer.hu/24582691-A-8d-problemamegoldo-technika-1-bevezetes.html> Letöltve: 2020.04.28.
- Fekete Rita (2006): A Minőségmenedzsment és az emberi erőforrás-menedzsment kapcsolata az agrárvállalkozásokban (Doktori értekezés) Forrás: https://szie.hu/file/tti/archivum/Fekete_Rita_ertekezes.pdf Letöltve: 2020.04.28.
- PWC (2015) :The New ISO High-Level Structure Forrás: https://auditortraining.pwc.com.au/new-iso-high-level-structure-mean/?fbclid=IwAR0Z6LrNWmFC4LjUAx8mzP5xmYhyKHAIL_1t2IpTwsWGLITGFYhTChpBb0M
- Beludzsa Bálint: Minőségmenedzsment alapjai Forrás: <https://docplayer.hu/46028903-Minosegmenedzsment-alapjai-10-eloadas-onertekeles-bedzsula-balint.html> Letöltve:2020.05.20.
- Eszenyiné Borbély Mária (2009): EFQM alapú szervezeti önértékelés: a könyvtári önértékelés egy lehetséges útja Tudományos és Műszaki Tájékoztatás Könyvtár- és

információtudományi szakfolyóirat 56. évfolyam 9. szám Forrás: http://tmt-archive.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5207&issue_id=508.html

Letöltve: 2020.05.18.

6.ÁBRAJEGYZÉK:

1. ábra: Korcsoport szerinti megoszlás	33
2. ábra: Iskolai végzettség szerinti megoszlás	34
3. ábra: Nem szerinti megoszlás	34
4. ábra: vállalttípusok megoszlása	35
5. ábra: Ágazatok megoszlása	36
6. ábra Célpiaç	36
7. ábra: Motiváltság szintjei és megoszlásuk	38
8. ábra: Motiváltság megoszlása II.	39
9. ábra: Elkötelezettség szintjei, megoszlása	40
10. ábra: Teljesítményértékelés alkalmazásának megoszlása	40
11. ábra: Motiváltság és elkötelezettség a teljesítményértékelésben részt vevők körében	41
12. ábra: Munkavállalók lehetősége ötleteik megosztására, dolgozók motiváltsága a véleményformálásban	43
13. ábra: Dolgozói elégedettség felmérésének megoszlása	44
14. ábra: Dolgozói elégedettségmérés típusai	44
15. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét megkapók megoszlása cégtípusonként	45
16. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét kapók cégtípusonként összes kitöltő vizsgálásával (fő) ..	46
17. ábra: Szakmai továbbképzés lehetőségét kapók aránya cégtípuson belül	46
18. ábra: Minőségmenedzsment elvek alkalmazásának megoszlása	47
19. ábra: Alkalmazott minőségfejlesztési módszerek megoszlása	48
20. ábra: Kitöltők megoszlása minőségirányítási rendszer alkalmazása szerint	49
21. ábra: Dolgozói ötletek elismerésének megoszlása	50
22. ábra: Minőség fogalmának értelmezése a kitöltők szerint	51

7. MELLÉKLETEK:

1. Melléklet: Kérdőív

MELLÉKLETEK:

1. Melléklet: Kérdőív

Minőségmenedzsment elvek alkalmazása a vállalatoknál

Kedves Kitöltő!

Tapolcai Zsuzsanna vagyok a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar hallgatója.

Szakedolgozatomban vizsgálom a teljes körű minőségmenedzsment elveinek alkalmazási módjait vállalatoknál, az emberi erőforrásra koncentrálni.

A kérdőív teljesen anonim, az Ön személye vagy a vállalatok beazonosítása nem lehetséges és a kérdőívnek nem is célja.

A kitöltés körülbelül 5-10 percet vesz igénybe, melynek eredményeit csak a szakedolgozatom kutatásában fogom felhasználni.

Köszönöm szépen, hogy kitöltésével hozzájárul a szakedolgozatom elkészítéséhez!

Minőségmenedzsment elvek alkalmazása vállalatoknál

* Required

Demográfiai adatok

Az Ön lakóhelye: *

- Budapest
- Megyeszékhely
- Város
- Község

Az Ön korcsoportja: *

- 18-24 éves
- 25-29 éves
- 30-39 éves
- 40-49 éves
- 50-59 éves
- 60-69 éves
- Több mint 60 éves

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: *

- Szakiskola, Szakközépiskola
- Gimnázium
- Egyetemi Alapképzés (BA)
- Egyetemi Mesterképzés (MA/MSc)

Az Ön neme: *

- Férfi
- Nő

A kutatás kérdései

Milyen cégnél dolgozik? *

- Multinacionális vállalat
- Középvállalkozás (50-250 közötti foglalkoztatotti létszám)
- Kisvállalkozás (10-50 közötti foglalkoztatotti létszám)
- Mikrovállalkozás (10 főnél kevesebb foglalkoztatotti létszám)

Milyen tulajdonú a vállalat? *

- Külföldi
- Magyar
- Vegyes

Milyen ágazatban tevékenykedik a vállalat? *

- Szolgáltatási szektor
- Élelmiszeripar
- Vegyipar
- Ruhaipar
- Építőipar
- Egészségipar
- Kereskedelem
- Kormányzat és Közsféra
- Mezőgazdaság
- Intézményi- állami szféra
- Other:

Milyen célpiaccal, ügyfélkörrel rendelkezik a vállalat? *

- Külföldi
- Magyar
- Vegyes

Milyen minőségirányítási rendszert/rendszereket alkalmaz a vállalat? (Több válasz is megjelölhető) *

- ISO 14001:2015 Környezetközpontú Irányítási szabvány
- ISO/IEC 27001:2013 Információbiztonság technikai szabvány
- ISO 45001:2018 Munkahelyi egészségvédelmi és biztonságirányítási szabvány
- ISO 9001:2015 minőségirányítási szabvány
- IATF 16949:2016 autóipari minőségirányítási szabvány
- GMP Helyes gyártási gyakorlat
- HACCP Élelmiszerbiztonsági rendszer
- GHP Jó higiéniai gyakorlat
- CAF Közös értékelési keretrendszer
- ISO 50001:2018 Energiairányítási szabvány
- ISO/IEC 20000-1:2018 Szolgáltatásmenedzsment szabvány
- Other:

A vállalati struktúrában milyen pozíciót tölt be? *

- Nem vezető
- Csoportvezető
- Középvezető

- Felső vezető

Ön szerint mi a minőség? *

- "A minőség, használatra való alkalmasság"
- "Vevői elvárásoknak és jogszabályi követelményeknek való megfelelés"
- "Megfelelés a kifejezett és a rejtett fogyasztói elvárásoknak, a teljesítmény folyamatos javítása mellett."
- "Az utasításokban megfogalmazottak teljesülése"
- "Amit a munkaadó meghatároz"

Melyik szempont jellemző munkavégzésére? *

- Elvégzem a napi feladataimat
- Ötleteket javaslatokat teszek a hatékonyabb munkavégzés érdekében
- Tréningeket, tanfolyamokat végzek/továbbképezem magam a munkaterületemen, szakmailag
- Segítséget nyújtok a munkatársaimnak és a csapatszellemet építem

Mi motiválja Önt leginkább a minőségi munkavégzésre? *

- pozitív visszajelzés a vezetőktől
- nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában
- előléptetés/karrierlehetőség
- anyagi elismerés, fizetésemelés, bónusz
- növelni a vállalat sikerét

Rendszeresen kapok értékelést/visszajelzést a munkámról, teljesítményemről *

- Igen
- Nem

Rendszeresen van lehetőségem ötleteket, véleményt nyilvánítani a munkafolyamatokkal kapcsolatban *

- Igen
- Nem

Ha biztosított a lehetőség szokott a véleménynyilvánítás lehetőségével élni? *

- Igen
- Nem

Értékelik/elismerik a dolgozói javaslatokat, ötleteket a munkahelyén? *

- Igen
- Nem

Munkahelyemen végeznek felméréseket a dolgozók elégedettségével kapcsolatban *

- Igen
- Nem

Amennyiben az előző állítás igaz munkahelyére, milyen formában történik a felmérés?

- Kérdőív kitöltése anonim módon
- Elmondhatom véleményemet, ötleteimet egy megbeszélésen
- Interjút készítenek velem
- Other:

Az Ön munkahelyén szerveznek szakmai továbbképzéseket, tanfolyamokat? *

- Igen
- Nem

Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, milyen a tanfolyamok, képzések típusa?

- Kötelező
- Szabadon választható
- Kötelezőek és szabadon választhatóak is vannak

Az Ön munkahelyén szerveznek minőségirányítási tanfolyamokat, tréningeket? *

- Igen
- Nem

Az Ön munkahelyén a mindennapi munkafolyamatok során az alábbiak közül mely jellemző/jellemzők teljesülnek? (Több válasz is megjelölhető) *

- Folyamatos, megszakításmentes értékáramlás
- Csak azt állítjuk elő, amit a vevő igényel
- A folyamatokat folyamatosan fejlesztjük, tökéletesítjük
- A veszteségeket folyamatosan csökkentjük (idő, felhasznált erőforrás)
- Az egyes osztályok irányítása egymástól elkülönül
- A célokat, elvárásokat az osztályokra lebontják
- Egyik sem

Milyen minőségtechnikákat, eszközöket alkalmaznak a munkavégzés során? (Több válasz is megjelölhető) *

- PDCA
- 5S
- Ishikawa- diagram / ok-okozati diagram
- 8D
- 5 Miért?
- FMEA
- Kano modell
- KJ diagram
- Other:

Köszönöm a kitöltést!

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc_9vkrBt5QuzSRJbiXIynK53MhgS8a4UjsGY0AIf8jSO-eA/viewform