

SZAKDOLGOZAT



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KERESKEDELEM-MARKETING ALAPKÉPZÉSI SZAK
LEVELEZŐ MUNKAREND
MARKETINGMENEDZSMENT SZAKIRÁNY

A TQM RENDSZER ALKALMAZÁSÁNAK VIZSGÁLATA A HAZAI
LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓIPARBAN

Belső konzulens:
Miskolczi Tibor András

Készítette:
Domonyi István

Farmos, 2024

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrajegyzék	1
1.BEVEZETÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
2.1 A minőség értelmezése	5
2.2 A logisztika értelmezése.	7
2.3 A hazai logisztikai szolgáltatók jellemzése.	9
2.4 TQM – Teljeskörű minőségmenedzsment	13
2.5 A minőség értelmezése vevői oldalról /külső és belső vevő/	17
2.6 Minőségbiztosítási és irányítási rendszerek	19
2.7 Minőségügyi folyamatok alkalmazása	28
2.8 Teljes szervezeti elkötelezettség, humántényezők	30
3. A KUTATÁS ÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA	32
3.1 A kutatási minta demográfiai jellemzői.	32
3.2 A kutatás során kapott eredmények elemzése.	35
4.ÖSSZEFOGLALÁS	53
Irodalmi forrásjegyzék	55
Mellékletek	57
NYILATKOZAT	69
Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)	70

Ábrajegyzék

1. ábra Az áruszállítási teljesítmény alakulása.	12. oldal
2. ábra A TQM alapelvei.	15. oldal
3. ábra A minőségmenedzsment fejlődése.	19. oldal
4. ábra Az ISO 9000-es szabványrendszer elemei.	22. oldal
5. ábra Kitöltők megoszlása nem szerint.	32. oldal
6. ábra A válaszolók lakóhelyi besorolása.	33. oldal
7. ábra A válaszadók korcsoportja.	33. oldal
8. ábra A válaszadók iskolai végzettségének eloszlása.	34. oldal
9. ábra A válaszadók szervezeti elhelyezkedése a munkahelyén belül.	34. oldal
10. ábra A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött évek száma.	34. oldal
11. ábra A szervezeti minőségmenedzsment folyamatok hatékonysága a válaszadók szerint.	35. oldal
12. ábra A minőségmenedzsment folyamatok alkalmazásának és a vállalati célok elérésének kapcsolata.	35. oldal
13. ábra Minőség értelmezése a válaszadók szerint.	36. oldal
14. ábra A logisztikai minőség értelmezése a válaszadók szerint.	36. oldal
15. ábra A logisztikai folyamatok értékelése a válaszadók szerint.	37. oldal
16. ábra A logisztikai minőség és vevői elégedettség kapcsolata.	37. oldal
17. ábra A válaszadók által ismert minőségirányítási rendszerek.	38. oldal
18. ábra A válaszadók logisztikai szolgáltatóinál alkalmazott minőségügyi technikát és eszközök.	38. oldal
19. ábra A TQM és társosztályi kommunikáció kapcsolata.	41. oldal
20. ábra A társosztályi kommunikáció minősége a logisztikai szolgáltatóknál.	41. oldal
21. ábra A társosztályi kapcsolatok fejlesztési javaslatjai.	42. oldal
22. ábra A junior és szenior kollégák kapcsolata.	42. oldal
23. ábra A TQM és belső marketing kapcsolata a válaszadók szerint.	43. oldal

24. ábra A belső marketing és a dolgozók elkötelezettségének kapcsolata.	44.oldal
25. ábra A TQM folyamatok és a vállalati célok kapcsolata.	44.oldal
26. ábra A dolgozói elkötelezettség növelésének opció.	45.oldal
27. ábra A minőségi munkavégzés motivációi a válaszadók szerint.	45.oldal
28. ábra A belső marketing által biztosított képzések visszajelzései a válaszadók szerint.	46.oldal
29. ábra A belső marketing és a folyamatos fejlesztés kapcsolata.	46.oldal
30. ábra A belső marketing jellemzésére vonatkozó válaszadások.	47.oldal
31. ábra A TQM és a vevői elégedettség kapcsolat a válaszadók szerint.	48.oldal
32. ábra A gyengeségekből erősségek kovácsolása a TQM rendszer által.	48.oldal
33. ábra A gyengeségek azonosítása a szervezetben.	49.oldal
34. ábra Gyengeségből erősség kovácsolásának módszere a válaszadók szerint.	49.oldal
35. ábra A gyengeségekkel való foglalkozás az adott szervezetben.	50.oldal
36. ábra Teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzések a válaszadók szerint.	50.oldal
37. ábra A visszajelzési módszerek megoszlása a válaszadók szerint.	51.oldal
38. ábra Szakmai továbbképzések ajánlása munkáltatói oldalról.	51.oldal

1.BEVEZETÉS

A mai modern és változó világunkban egyre nagyobb hangsúly tevődik a TQM-re mint minőségmenedzsmenti területre, hiszen mára már egy szervezet sem engedheti meg magának azt, hogy figyelmen kívül hagyja a TQM alkalmazását mint belső szervezeti folyamatot. Ennek minden szolgáltatószektor a részese, kiváltképp a logisztikai szolgáltató szektor. Mivel a logisztikában Magyarország elhelyezkedéséből adódóan is kulcsszereplő, -hiszen a Közép-Európai fuvarozási útvonalak is átszelik országunkat- ezért számos logisztikai szolgáltató vállalat is megtalálható Magyarországon. Ebből kifolyólag, teljes mértékben releváns elemezni a TQM és a logisztika kapcsolatát. Dolgozatom fő célja az, hogy bemutassa a TQM-et mint kiemelt területet és rámutasson a logisztikai szolgáltatóknál, a szervezeteken belül betöltött szerepeire és hatásaira. Alapjában véve a minőségmenedzsment egy kulcsterület a logisztikai szolgáltatóipari szervezeteken belül. hiszen az, hogy milyen egy szervezet minőségpolitikája, - értem ezalatt a minőség irányítási rendszerek összességét- , az nagyban meghatározza a versenyképességet, valamint a vállalati belső és külsőképet egyaránt. Továbbá, a témaválasztásomra motivált az is, hogy vizsgálhatom a minőségügyi rendszerek szervezeti alkalmazásának változatosságát. Szakdolgozatomban mindazonáltal nagyon fontosnak tartom, hogy az olvasónak egy részletes képet tudjak átadni, ezáltal segítve a jobb átláthatóságot. Az előbb leírtakon felül elmondható, hogy a TQM alkalmazása egy szervezet napi operatív és hosszútávú stratégiai céljai megtervezése során is kulcstényező, ezekről bővebben a következő fejezetben fogok írni. Hipotézisek meghatározása során igyekeztem a TQM területén leginkább aktuális állításokat felvetni, ennek eredménye alapján három hipotézist szeretnék bővebben górcső alá venni.

H1: A vállalaton belüli TQM rendszer alkalmazása segíti az osztályokon belüli kommunikációs folyamatok hatékonyságának növelését, versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot.

H2: A dolgozók, mint belső vevők vállalat felé történő elkötelezettségét növeli a vállalaton belüli belső marketing folyamatos fejlesztése.

H3: A TQM minőségfejlesztési eszközeinek alkalmazása által a logisztikai vállalat gyenge pontjait kielemezve, a gyengeségből erősség kovácsolható, így növelve a vevői elégedettséget.

A felállított hipotézisekből egyértelműen látszik, hogy aktuálisak, mind dolgozói, mind menedzsmenti oldalról, ezáltal a kutatási eredmények egy átfogó képet adnak.

Kutatásom során primer és szekunder kutatást is végeztem. Primer kutatásom során kérdőíves kutatási formát alkalmaztam, míg a szekunder kutatásomat kiemelten szakmai források, és irodalmak felhasználásával folytattam le. Szakdolgozatom első felében a logisztika és minőségmenedzsment történelmi vonatkozásait és szakirodalmi áttekintését valamint alkalmazási módszereit fejtem ki, míg a másik felében a kutatásom eredményeinek kifejtése és hipotézisek megválaszolása történik.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 A minőség értelmezése

Napjainkban egyre fontosabb az, hogy milyen minőségű terméket vagy szolgáltatást ad ki egy vállalat az ügyfelének. A minőségnek van egy input és egy output oldala is. Inputnak mondanám azt, amikor egy termelő vállalat esetében a termék beszállítói is magas minőségű alkatrészeket biztosítanak a vállalat számára, így az üzemben történő összeszerelés és egyéb munkafolyamatok által nő a késztermékben jelentkező hozzáadott érték is, és outputként jelentkezik az ügyfélben kialakult minőségérzet. És a minőségérzet, ha pozitív, akkor növeli az ügyfélelégedettséget, és valószínűsíthetően a vásárló a következő vásárlása esetén is a vállalat által forgalmazott márkából fog vásárolni. Így növelve a vállalat pozitív hírnevét. Hiszen a legjobb marketinges maga az ügyfél.

Mindazonáltal ahhoz, hogy bővebben tudjunk foglalkozni a minőségmenedzsmenttel, első körben szükséges értelmezni magát azt, hogy mi is az a minőség. Általánosan megfogalmazva a minőségi áru vagy szolgáltatás az, ami felülmúlja a fogyasztó elvárásait, így a fogyasztóban magasabb szintre kerül a termék vagy szolgáltatás mint amit gondolatban hozzárendelt. Ám önmagában a minőséget nehéz megfogalmazni, csak fogalomszinten nézve is rendkívül sokrétű az értelmezése hiszen ahány ipari terület annyi fajta értelmezése lehet a minőségnek, a fentebb olvasható leírás az általánosan elfogadott leírása volt a minőségnek. Minden vevőnek más és más jelent a minőség. Napjainkban a vállalatok egyik nélkülözhetetlen érdeke, megfogalmazni és tisztán látni, hogy a vállalat belső és külső vevőköre pontosan mit értelméz a minőség alatt. Mi szempontunkból a későbbiekben a logisztikában értelmezett minőséget is értelmezni fogjuk.

A minőség fogalomkörének szélesebb értelmezése érdekében Garwin (1987) a kutatásai által keletkezett megállapításait összegyűjtötte. Így a minőség megközelítéseit az alábbiakban találjuk.

Transzcendens: az ösztönösség uralma. Ezen álláspont szerint a kiválóság magából adódó és csak tapasztalati úton érzékelhető. A minőséget nehéz szavakkal kifejezni, de azonnal felismered, amikor találkozol vele! Ez a szemlélet egyes művészeti szolgáltatások esetében viszonylag könnyebben értelmezhető, vezetői gyakorlat szempontjából azonban kevés támpontot ad.

Termékalapú: a mérhetőség diadala. Azt minősíthetem jó minőségűnek, ami mérhető. Ez az objektív szempont sok területen jól használható szolgáltatások esetében is (kézbesítési idő, telefonra válaszolás ideje, stb.), azonban figyelmen kívül hagyja a fogyasztó saját értékítéletét, ami az érzékelt minőséget jelentősen befolyásolja.

Fogyasztóközpontú: az egyén diadala. Ez a nézőpont ott kezdődik, ahol az előző véget ér. A felhasználó szubjektív álláspontját próbálja megragadni. Erőssége és gyengéje is egyben, hogy a megelégedettség fogalmát szinte azonosítja a minőségével. Az igények különbözőségét jól ragadja meg, ezáltal azonban nehéz általános érvénnyel használható minőség-paramétereket megragadni.

Termelés- vagy működésorientált: a zárt rendszer győzelme. A megközelítés a belső működés tökéletesítésével próbál költség- és hatékonysági célokat meghatározni a jobb minőség érdekében (pl. vonatok vagy repülőgépek indulási- és érkezési idejének pontossága). Az output-ok megfelelőségét vizsgálja belső szempontok alapján.

Értékalapú: a tudatos és jól informált fogyasztó eszménye. A minőség fogalmát az ár és az érték arányán keresztül ragadja meg. Az árért elvárt teljesítmény, mint elérhető tökéletesség szerepel a minőség megfogalmazásának középpontjában.(Heidrich, 2017)

Szolgáltatás minőség értelmezése:

Egy szolgáltató esetében a minőség meghatározása hasonlít az általános meghatározáshoz, ám annyiban eltér, hogy a szolgáltatás esetében legtöbbször maga a szolgáltatási folyamat értékelődik, és a végeredmény csak hozzáadódik a szolgáltatási összértékhez. A szolgáltatások terén a minőség a verseny egyik kiemelkedő tényezője. A gazdasági fejlődés során ennek szerepe jelentősen felértékelődött, és manapság gyakran azt hangsúlyozzák, hogy a siker kulcsa a minőségben rejlik. A szolgáltatások esetében tulajdonképpen a minőségek állnak egymással versenyben.(Papp,2017) Véleményem szerint minden szolgáltatási területnek a színvonalát befolyásolhatják a nem várt események, vagy jobban fogalmazva a környezeti inputok, ám a logisztikára ezen feltevés hatványozottan igaz. Ilyen esetben a külső inputra való megfelelő reakció is módosítja az ügyfélben keletkező minőségérzetet. Minőségérzet tekintetében abszolút nem mindegy egy logisztikai szolgáltató esetében az, hogy bár maga a szállítmány megérkezett a rendeltetési helyére, ám egy belső folyamatban történő félreértés során hiba keletkezett a napi kiszállítások ütemezésében, és emiatt késedelmesen kapta meg az ügyfél a csomagot, így lehetséges hogy a kiszállítás ellenére

negatív élmény okozott számára a hiba. Ez csak egy példa, de számtalanszor alakulhat ki olyan helyzet a logisztikában, amikor mondjuk nem egy belső hiba, hanem a külső környezeti input, leginkább az időjárás okoz olyan eseményláncolatot, ami késést eredményezhet. Ilyen esetben az ügyfél minőségérzete a szállítmány hollétéről való ügyféltájékoztatással és nyomon követéssel fenntartható.

A minőség megfogalmazásán kívül meghatározható a minőség 8 dimenziója is melyek igazak a szolgáltató és termelővállalatokra is egyaránt. Marketingszempontról vizsgálva is kimondottan hasznos, mivel leginkább ezen dimenziók alapján történik meg egy-egy reklám összeállítása is. Az eladók kihangsúlyozva a fontosabb paramétereket próbálják meggyőzni a fogyasztót, a vásárlásra.

1. Teljesítmény
2. Sajátosság
3. Megbízhatóság
4. Megfelelés
5. Tartósság
6. Hasznosság
7. Esztétikai tulajdonságok
8. Felismert minőség

A minőség fenntartásához vagy a minőségérzet növeléséhez a termelő és szolgáltató vállalatoknak elengedhetetlen, a belső folyamatainak folyamatos monitorozása. Ez alatt értem azt, hogy a vállalatnak kell hogy legyen saját minőségbiztosítási rendszere, ami tartalmazza a minőség-ellenőrzés módozatát, a minőség szabályozási alapvetéseket, így biztosítva a minőséget. A vállalat folyamatainak berkein belül a nagy egészre nézve elérkezünk magához a TQM-hez, ami már a teljeskörűségéből kiindulva inkább jelent egy fajta minőség filozófiát.

2.2 A logisztika értelmezése.

A minőség mint fogalmi meghatározás bemutatása után érdemes összefoglalni azt, hogy pontosan mit is értünk logisztika alatt. A mai logisztika elődje számos történelmi meghatározás alapján visszavezethető az ókorig ahol is fontos részét tette ki az akkori ember mindennapi életének, noha akkor még maga a logisztika mint fogalom nem került meghatározásra. Először hadászati területen alkalmazták, és eredete visszavezethető a görög eredetű logosz szóra. A logosz szó önmagában az emberi értelem logikus gondolkodásának módjára utal. Emlékezzünk csak

vissza általános iskolai tanulmányainkra ahol a Római Birodalom vagy éppen Nagy Sándor területi hódításairól tanultunk. Egy bizonyos, valamilyen szintű logisztikai szervezés nélkül, ezen hódítások nem valósulhattak volna meg. Visszatérve a modern logisztika alapjaihoz, elmondható, hogy a logisztika tágabb ismerete mint tudományág, az 1950-es évektől kapott nagyobb figyelmet, és kezdtek el mélyebb szinteken tanulmányozni valamint a tanultakat alkalmazni. A logisztika egy új megközelítés és vezetői gondolkodásmód, melynek középpontjában a vásárlók igényeinek kielégítése áll. Ennek érdekében a logisztikai tevékenység új tervezési és szervezési módszereket kíván, amelyek alkalmazása matematikai optimalizálási eljárásokat és a számítástechnika széleskörű használatát igényli, miközben integrálja a kapcsolódó tudományágak sokféleségét. (Gubán,2022) A logisztika mára már nélkülözhetetlen eleme lett a mindennapi életünknek, hiszen a globalizáció hatására egyre nagyobb igény merült fel a legkülönfélébb szállítások lebonyolítására akár kontinensek között is a lehető legrövidebb idő alatt a leghatékonyabb módon. A logisztikában kiemelt faktor maga az ügyfél aki szépen szólva már minden igényt kielégítő speciális logisztikai szolgáltatások kérnek a logisztikai szolgáltatóktól, ez a tény pedig a logisztikai minőség folyamatos fejlesztését vonja magával. Mai szemmel nézve a logisztikának számos meghatározása lehetséges, ám a legelfogadottabb mind közül az Egyesült Államok logisztikai tanácsa által 1986-ban létrehozott meghatározás. Melynek alapján „A logisztika alapanyagok, félkész és késztermékek, valamint kapcsolódó információk származási helyről felhasználási helyre való hatásos és költséghatékony áramlásának tervezési, megvalósítási és irányítási folyamata, a vevői elvárásoknak történő megfelelési szándékával.” A definícióból kiderül, hogy a logisztika sokkal többet jelent mint pusztán egy szolgáltatás, mely által dolgok eljutnak A pontból B pontba. Egy szóval ahhoz hogy egy logisztikai szolgáltató vállalat hatékonyan tudja kezelni a folyamatait, számos elemzési szempontot kell figyelembe vennie, példának okáért ilyennek tekintjük azt, amikor meghatározott paramétereken belül egy adott szállítás útvonaltervezetét az éppen aktuális fuvarozási díjak szerinti legjobb költségkihasználással lehessen megoldani, a minőség romlása nélkül. Ebből következik a logisztika legfontosabb célja a versenyképesség és a fejlődés fenntartása, mindamellettt hogy a szolgáltató költségoptimalizálása hatékony tudjon maradni. Mára már a logisztikai mint üzleti modell is alkalmazásra kerül. Jelenlegi információim szerint a 4PL az éppen aktuális csúcsa (az 5PL-re vannak törekvések már) a logisztikai üzleti modellnek. Erről később bővebben írok. Említsük meg néhány mondatban a négy üzleti modellt. Az 1PL logisztika /first party logistics/, a vállalat belső operatív tevékenységében kivitelezett logisztika. A 2PL alatt a különböző logisztikai folyamatok kiszervezését jelenti, ezen a ponton kapcsolódnak be a fuvarozók. A 3PL leginkább a

szállítványozó vállalatokra jellemző, míg a 4PL-es logisztikai szolgáltatók már a teljes ellátási láncot próbálják lefedni. Összegezve a 4PL tudja az ügyfélnek a legjobb szolgáltatási színvonalat nyújtani. És ennél a pontnál el is érkeztünk a minőség és a logisztika kapcsolódásának fő pontjához, a kiszolgálási színvonalhoz. Köztudott, hogy minden szolgáltatási területeken kiemelten feladat a vevők helyzethez mérten legjobb kiszolgálása, és ez a tény hatványozottan igaz a logisztikában érintett szolgáltatókra.

2.3 A hazai logisztikai szolgáltatók jellemzése.

Magyarországon a logisztika kiemelt szerepet tölt be a gazdaságban. Ez többek között Magyarország földrajzi elhelyezkedésének köszönhető. A magyar logisztika helyzetének értelmezéséhez szükséges egy kis történeti kitekintőt ejteni pár mondatban. A hazai logisztikai szektor történetében léteztek nagy állami logisztikai szolgáltatók, melyek egészen a rendszerváltás idejéig fent maradtak. A rendszerváltást követően a piac kinyílt, és a régi hazai logisztikai szolgáltatók magánkézbe kerültek. A magánkézbe kerülést követően ezen cégek teljesen átalakultak, a magyar vagy külföldi tulajdonosi kézben. Jellemző volt a beolvasztás, mely során egy már meglévő logisztikai szolgáltató részévé vált az egykori állami vállalat. Ebben az időben a piacon maradás majd fejlődés volt a vállalatok elsődleges célja. Legfőbb versenyelőnyük a bérezésben és a munkavállalók rugalmasságában rejlett. Ebben az időben a nyugati országokban dolgozó logisztikai alkalmazottak béréhez képest viszonylag alacsony bérezés volt jellemző. Megjegyzem, ezen két tényező valamilyen szinten még mindig jelen van a piacon, habár a hazai bérfeljesztések hatására a logisztika szolgáltatásban dolgozók bérezése sokat javult. A 90-es és 2000-es években a logisztikai szektor tovább bővült. Kialakultak a logisztikai ipari parkok, ahol számos szolgáltató tevékenykedett egy ipari területen. Jellemző volt ezen ipari létesítmények elhelyezkedésére a kiváló földrajzi elhelyezkedés, ezen helyek általában autópályák, repülőterek, vámudvarok, megyeszékhelyek, nagyobb városok mellett, vagy azoknak közelében találhatóak meg. Ezzel kapcsolatosan új tendencia, hogy egy-egy nagyobb multinacionális cég letelepedése a régióban is rendelkezik akkora erővel, hogy logisztikai létesítmények építését követelje meg. Hiszen a legtöbb esetben ilyenkor megjelennek a beszállító cégek is az ellátási láncban. A Covid helyzet óta tudjuk, hogy a gyártóiparban megnőtt a beszállítók fontossága, mivel ellátási problémák merültek fel, a logisztikai ellátási láncban kialakult késések miatt. Ezért a vállalatok többsége próbálja lerövidíteni a saját ellátási láncát. Ebből adódóan a hazai logisztikai szolgáltatók is próbálnak saját anyagi helyzetükhöz mérten olyan helyeken elhelyezkedni az országban, ahonnan egy adott régiót a lehető leghatékonyabban tudnak lefedni, mind időbeli mind költség béli

hatékonyság fenntartása mellett. Mit is jelent ez a gyakorlatban? A logisztikai folyamatok optimális kihasználását. Azaz hogy egy szállítmány a feladási helyétől a rendeltetési helyéig magas szolgáltatás minőségi színvonalon jusson el. Így az ügyfél a csomagot sértetlenül és időben megkapja, míg a szolgáltató az éppen aktuális szállítási helyzet mellett tud olyan árat adni, amivel a saját költségét -persze a minőség megtartása mellett- fedezni tudja, valamint az ár is megfelel a vállalati célok eléréséhez. Fontosnak tartom kiemelni, hogy azon általánosan elfogadott megállapítás, hogy a lehető legköltséghatékonyabb eljárási módot alkalmazzuk a logisztikai folyamatokban, nem minden esetben lehet helytálló, hiszen előfordulnak olyan szállítási megoldások, melyek különleges eljárást igényelnek, ilyen például egy túlméretes szállítmány, vagy egy veszélyes áru eljuttatása a meghatározott pontra. Hiszen ezen szállítmányok szállítása már önmagukban is engedélykötelesek. Bár megjegyzem, hogy a versenyképesség növelése érdekében az optimális költségcsökkentés elengedhetetlen eszköz. A mai modern logisztikai szolgáltatók a logisztikai PL rendszerben betöltött szerepükön belül törekednek a teljes logisztikai folyamat menedzselésére, különös tekintettel a fuvarozási, szállítmányozási, és harmadik országos ügyletekkel kapcsolatosan a vámügyletek lefolytatására. Ebből adódik az a bizonyított tény is, hogy minél nagyobb szolgáltatási kört tud egy logisztikai szolgáltató ellátni, annál magasabb szinten helyezkedik el a logisztikai PL rendszerben. Fontosnak tartom megemlíteni a logisztikai szolgáltatók versenyképességét növelő tényezőket is. Alapvető fontosságúnak találom azt, ha egy szolgáltató (nem csak a logisztikai területre igaz, hanem szinte minden szektorra) innovatívan tevékenykedik és keresi a folyamatos innovációk által nyújtott lehetőségeket, akkor a versenyképességét növelni tudja. Ebből a szempontból a hazai logisztikai szolgáltatók digitális fejlettsége még bőven fejlesztésre ad okot. Kevés még a digitálisan érett logisztikai cégek aránya a piacon, ám a növekvő tendencia bizakodásra adhat okot. Pedig a digitalizáció alkalmazása mára már gyakorlatilag elvárás, ha egy szolgáltató sikeresen szeretné folytatni a tevékenységét. Gondoljunk csak arra hogy jelenleg egy újabb ipari forradalom van éppen zajlóban, melyet legismertebben az Ipar 4.0 jelzővel illetnek. További versenyelőny, ha egy szolgáltató rendelkezik az alapvető ISO minősítés mellett, birtokol olyan speciális minősítéseket, engedélyeket, amik lehetővé teszik számukra azt, hogy bizonyos tevékenységeket szolgáltassanak, -ilyen például az ADR-es szállítások lebonyolítása-, vagy a szolgáltatást egyszerűsített eljárásban tudják el végezni - például az AEO engedély megléte vámügyi szolgáltatásnál- így nagyobb az esélye annak hogy az ügyfél megbízza a szolgáltatót a fuvarral. A digitalizáció és innováció mellett még fontos beszélni az automatizációról és az egyre szigorúbb szabályozások melletti működésről, mint versenyképességi faktor. Hazánkban fokozatosan (leginkább a 2010-es évek végétől) nőtt az

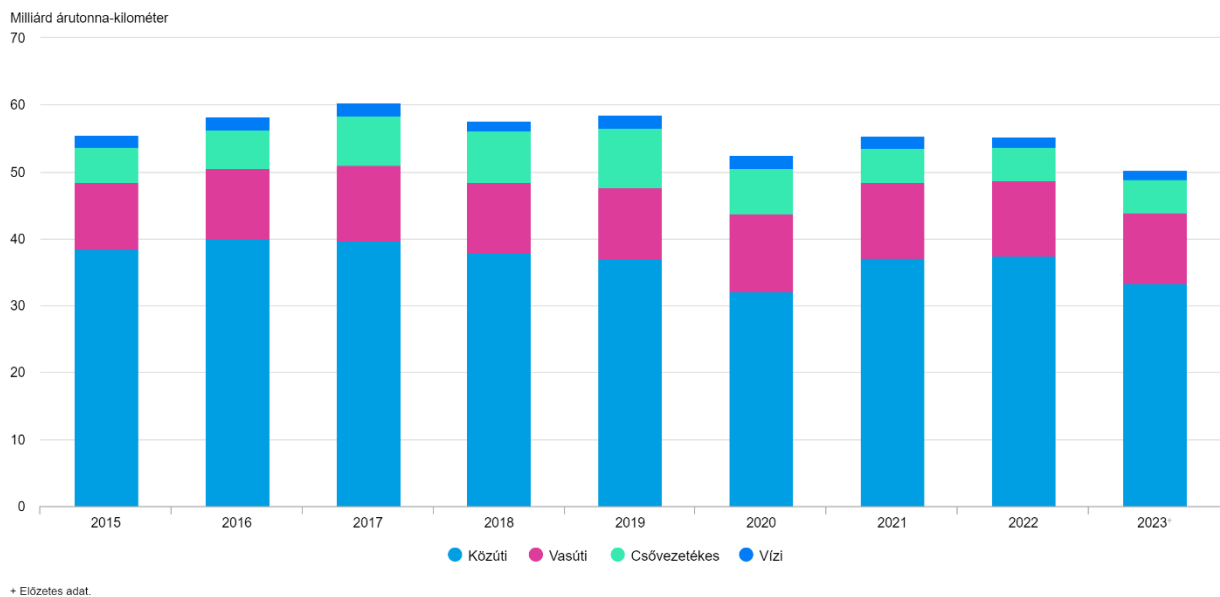
igény az automatizálásra, így tehát fejlődnek a vállalatirányítási és raktári szoftverek is, megjelent a mesterséges intelligencia, valamint nőtt az okosraktárak létesítésére vonatkozó beruházások száma. Külön kiemelve az okosraktárakat, megállapíthatjuk, hogy kevés a humán-erőforrás igénye, a folyamatok javarészt automatizáltan futnak AGV robotok és egy szoftver segítségével. Költségeit tekintve egy okosraktár létesítése magas kezdeti indulóköltésekkel jár, így önmagában még nem terjedt el, bár bővül a szerepkörük a raktározásban. A szabályozások betartását is meg kell említeni, mivel ha a szolgáltató az egyre szigorúbb szabályozási környezetben való szolgáltatásnyújtásnak nem tud eleget tenni, akkor nagy eséllyel kiszorulhat piacokról, így korlátozódhat a tevékenységi köre. A hazai logisztikai szolgáltatókról elmondható, hogy egyre szigorúbb szabályozási környezetnek vannak kitéve leginkább az Európai Unió területén, ám a harmadik országos szabályozásokkal is naprakésznek kell lennie egy logisztikai szolgáltatónak. Három legfontosabb szabályozási terület amit megemlítek az a munkaerő, biztonság, és a környezetvédelem. A hazai szolgáltatóknak, figyelniük kell arra, hogy az adott munkakört szakképzett, a folyamatban jártas munkavállaló végezze el akinek engedélye, van arra, hogy azt a feladatot biztonságosan és helyesen elvégezze. Például magasemelésű targonca vezetését csak az erre feljogosító jogosítvány birtokában végezzen a munkavállaló. A biztonság alatt lehet megemlíteni például a vezetési idő szabályozását, a környezetvédelemnél viszont megemlíthetjük a modernebb járműflotta beszerzését. A Nyugat-Európai országok nagy részére jellemző, hogy EURO4 alatti járműbesorolású tehergépjárművet bizonyos városokba nem engednek be vagy csak korlátozott úthasználattal, plusz díjakon.

A hazai logisztika trendje és szereplői.

Magyar viszonylatban a logisztikai szolgáltatók piacának sok résztvevője van, mely alapján elmondható, hogy egy telített piacról beszélünk. Ebből következik, hogy a nagyobb logisztikai szolgáltatóknak is alacsony a piaci részesedése. „Magyarországon a logisztikai szektor a gazdasági növekedés egyik alapja, hiszen közel 2.500 vállalat tevékenykedik ezen a területen. A nemzetgazdaság meghatározó részeként több mint 280 ezer főt foglalkoztat, és a GDP 5 százalékát állítja elő.” (www.kormany.hu 2023)

Bár a GDP-ben foglalt mutató jól mutatja a hazai logisztikai szolgáltatászektor nélkülözhetetlen szerepét, az elmúlt évek Covid utáni növekedése megtört.

Az áruszállítási teljesítmény alakulása szállítási módok szerint



1. ábra Az áruszállítási teljesítmény alakulása.

forrás: KSH, 2024

Ezt szemlélteti a KSH honlapján is megtalálható oszlopdiagram, amely egyben megmutatja hogy a hazai logisztikai szektor áruszállítási teljesítménye sajnos érezhető mértékben gyengült. Igazából ez számos környezeti hatás eredményeként alakult ki. A Covid-ot követő fellendülést megtörték a negatív külső környezeti hatások. Negatív környezeti hatás például az orosz-ukrán háború folyamán elrendelt szankciós intézkedések melyek kiterjednek a logisztikai szektorra is. A logisztikai értelmezésben az orosz piacra csak meghatározott termékek szállíthatóak be. Gyakorlati értelmezésben a külkereskedelem radikális mértékben visszaesett az EU és az Orosz Föderáció között. A logisztikában éppen aktuális trendek követik a nemzetközi trendeket. A kiscsomagos úgy nevezett e-kereskedelem (angolul e-commerce) szállítások megnövekedése, magával vonja a logisztikai tevékenységek fejlesztésének igényét. Ugyanis ki kell szolgálnia az ügyfeleket, a szolgáltatóknak a legjobb minőséget nyújtva, szállítási időn belül. Mindazonáltal az e-kereskedelem csak a változások egyik pillére, a másik pillér a technológiai fejlettség növelése, mely a magasabb szintű ügyfélkiszolgálási élményt hivatott elérni. Magyarország sikeresen tartja a lépést az újabbnál-újabb nemzetközi trendekkel, így megnyitva a szolgáltató ipar kaput a logisztika 4.0-előtt. Dióhéjban a logisztika 4.0-ról: A logisztika 4.0 fő célja az, hogy a logisztikai szolgáltatási szektor lépést tudjon tartani az Ipar 4.0 által generált technológia feltételeknek. A logisztika 4.0 a technológia innovációk logisztikai környezetben

történő gyakorlati alkalmazását jelenti. Ilyen például a teljes, vagy részleges raktári automatizáció, AI szoftverek alkalmazása, IoT azaz a dolgok internetének alkalmazása, valamint az AGV robotok és a felhőalapú rendszerek megjelenése. (Baksa, 2021)

2.4 TQM – Teljeskörű minőségmenedzsment

Magát a TQM-et nem csak mintegy módszer, hanem mint filozófia tudjuk értelmezni. A TQM a szervezet tagjainak részvételén alapuló, a hosszútávú sikerek és fogyasztói elvárások kielégítésére törekvő, társadalmi hasznokat is figyelembe vevő filozófia. Középpontjában maga a minőség és vevőközpontúság áll. A magyar nyelvű publikációkban egyik leggyakrabban hivatkozott tanulmány Tenner-De Toro 1996-os publikációja szerint a TQM egy olyan vezetési filozófia, amelynek középpontjában a vevőközpontúság, a munkatársak elkötelezettsége és a folyamatos javítás áll. A TQM alkalmazásához a minőséget a következőképpen definiálhatjuk: „a minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak” (Tenner–De Toro, 1996:40). (Csizmadia, 2023)

A TQM-ben fontos a szervezet és folyamatos fejlesztések felé történő elköteleződés. A folyamatos fejlesztést, nem csak technikai szinten értelmezi, hanem a szervezet teljes fejlesztésére gondol, beleértve a munkavállalókat is. Összeségében a folyamatfejlesztésben is kiemelt szerepet tölt be, az így kreált innovációkkal, fejlesztésekkel növelve a vásárlói elégedettséget.

A TQM kialakulása és története

Alapjaiban véve az 1980-as USA-ból indult ki a TQM, ám számos ponton hasonul a Japánban kialakult minőségmenedzsmenti szemléletmódhoz. Gyakorlatilag a Japánban alkalmazott minőségmenedzsmenti szemlélet alapjaira építették fel.

A TQM mélyebb megértéséhez szükséges Deming 14 pontjának az áttekintése. Deming 14 pontja nélkül ma nem tudnánk abban a megközelítésben értelmezni a TQM-et ahol a jelenleg tart. A felsorolás alább olvasható.

1. Fogalmazzuk meg, és tegyük nyilvánossá valamennyi munkatárs számára a szervezet céljait és törekvéseit tartalmazó nyilatkozatot!

2. Tanuljuk meg és alkalmazzuk az új vezetési filozófiát a szervezet minden szintjén!
Internalizálni és intézményesíteni kell azokat a megoldásokat, melyek segítik megérteni a magasan képzett, belsőleg motivált emberek munkájának menedzselését!
3. Értsük meg az ellenőrzés célját a folyamatok javítása és a költségek csökkentése érdekében!
4. Vessünk véget annak a gyakorlatnak, amely szerint az üzleti döntések kizárólag az árcédula alapján születnek!
5. Javítsuk állandóan a termékek és a szolgáltatások rendszerét!
6. Vezessünk be készség- és képességfejlesztő képzést!
7. Tanítsuk és intézményesítsük a vezető szerepet!
8. Számúzzuk a félelmet, teremtsünk bizalmat, teremtsünk újításokat ösztönző légkört!
9. A szervezeti célok elérése érdekében bontsuk le a funkcionális területek, a különböző egységek közötti korlátokat!
10. Szüntessük meg a semmitmondó vagy túlzó szlogeneket!
11. Küszöböljük ki a célkitűzések segítségével történő menedzselést!
12. Távolítsuk el azokat a korlátokat, amelyek megfosztják a munkatársakat a jó végzett munka okozta büszkeségtől!
13. Bátorítsuk mindenkinél a tanulást és az önfejlesztést!
14. Cselekedjünk a változások végrehajtása érdekében! ([Deming,1982](#))
(Csizmadia, 2023)

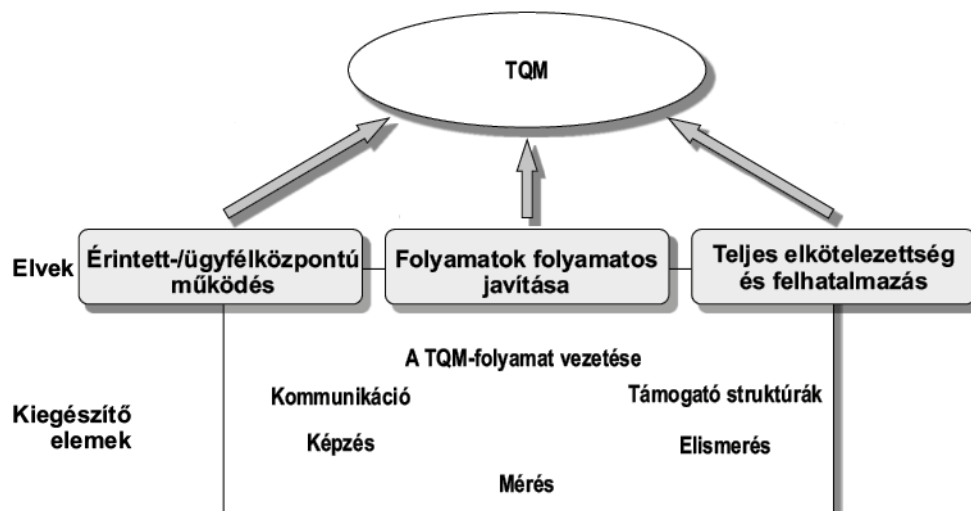
Gyakorlati értelmezésében a TQM mindennap meghatározza egy szervezet, de szűkebb körben egy szervezeten belüli csoport napi operációját is. Saját tapasztalataim alapján is elmondhatom, hogy hatalmas segítséget ad a TQM-ben lefektetett irányelvek pontos alkalmazása egy szervezeten belüli napi operáció menedzselésében. A hatékonyság követése, a hibák minimalizálása és feltárása mind-mind a TQM részét képezik. Nem mellesleg a TQM a benne foglalt irányelvek alapján támpontot is ad a szervezet a lehető legjobb hatékonyság és minőségpolitika elérésében. Vegyünk egy egyszerű gyakorlati példát. Megérkezik a vámzárral ellátott pótkocsival rendelkező kamion a telephelyünkre, a raktáros kollégák észlelik, hogy a szállítmány vámárut tartalmaz, ám hiányzik a vámokmány. Ám mivel a kollégák a telephelyen foglalt minőségi irányelvek javítása érdekében minden évben kétszer kapnak oktatást a vámosztálytól, ezért pontosan be tudták határolni a problémát és jelezték az illetékes kollégáknak, akik orvosolták a problémát. Jól látszik, hogy az oktatásnak és a kommunikációnak mekkora szerepe van a minőségileg teljes munkavégzésben. Nem mellesleg

ezáltal a cég elkerült egy potenciális bírságolási helyzetet, mert nem lett leszedve az áru csak az okmányok ellenében. Így a vevő és a szervezet is jól járt, hiszen a vevőnek nem kellett az árujára napokat várni a helytelen eljárás miatt a szervezet meg szerzett egy jópontot magának. Jelen esetben a helyes fellépés a szervezeten belüli TQM-ben foglalt alapvetések tüpontos alkalmazása nélkül nem jöhetett volna létre. Továbbá a példánkból az is látszik, hogy a TQM nem csak a menedzsment berkein belül fontos hanem a szervezet minden területén kiemelt szerepet tölt be az alkalmazása.

A TQM mint innovációs eszköz három fő alapelvre bontható.

A továbbiakban azon elemeket fogom bemutatni amik a folyamatfejlesztés tekintetében nagy jelentőséggel bírnak. Nélkülük nem értelmezhető egységesnek a TQM rendszer.

- 1) vevőközpontúság
- 2) folyamatos javítás és fejlesztés
- 3) teljes körű elkötelezettség
- 4) társadalmi méretű tanulás



2. ábra A TQM alapelvei.
Forrás: Poór, 2017

A fentebb látható ábrán a TQM alapelvei olvashatók, az ábra Poór József 2017-ben kiadott Menedzsment-tanácsadási kézikönyv című könyvében található.

Vevőközpontúság:

A vevőközpontúság szó szerint a TQM egyik kulcseleme. Gondoljuk csak végig, milyen résztvevőkből áll egy üzlet. Minden üzletnél van egy vevő (üzletipartner) aki a szervezettel az üzlet során kapcsolatba kerül. A vevő igényeit minden esetben a lehető legmagasabb szinten kell kielégíteni, hogy a jó partneri viszonynak köszönhetően továbbra is minket válasszon üzleti

partnerének, azaz vásároljon tőlünk. Fel kell mérni, miben tudunk többet nyújtani számára, ez a folyamatos kapcsolattartás útján tudakolható ki.

Folyamatos fejlesztés:

Egy szervezet életében meghatározó a folyamatos fejlesztés fenntartása, mert ha nem így tesz a versenytársak el fognak menni mellette, és potenciálisan veszélyt jelenthetnek a vevőkörre. A fejlesztés a folyamatok optimalizálásával, azok hatékonyabbá tételével célszerű kezdeni. Szóval kivétel nélkül célszerű a szervezet minden fő és részegységének folyamatát nyomon követni és keresni a fejlesztési lehetőségeket.

Teljes körű elkötelezettség:

A teljes körű elkötelezettség értjük azt a szemléletmódot mely a szervezet minden munkatársára vonatkozik, és a vezetők aktív irányításán, részvételén, példamutatásán alapul. Kiemelném a menedzsment szerepét, hiszen elsősorban nekik kell példával szolgálni a munkatársak felé. Ez a hozzáállás biztosíthatja, hogy a szervezet valamennyi alkalmazottjának a tudását hasznosítani tudja. A vezetői elkötelezettség demonstrálása számos módon történhet, a munkatársak ezt egyrészt a vezetők tettei (amit tesznek), másrészt a kommunikációja (amit mondanak) alapján érzékelik. A pozitív, bátorító, támogató kommunikáció a TQM kulcsfontosságú eleme. A vezetői elkötelezettség demonstrálására jó példa az erőforrás biztosítása olyan képzési programokra, amelyek a TQM alkalmazásához szükséges tudásanyag és készségek fejlesztését célozzák meg.

Társadalmi méretű tanulás mint új TQM alapelv. Mostanában a TQM három alapelvét kiegészítik a társadalmi méretű tanulás alapelvével is. Lényege, hogy az eddig már bevált gyakorlatok, módszerek átadását más személyek számára ezzel egy új minőségügyi kultúra megteremtését elősegítve.

A TQM hatlépcsős folyamatmodellje:

1. A probléma definiálása
2. Az érintett folyamat beazonosítása ,dokumentálása, értelmezése
3. A folyamat teljesítmény mérése
4. A mérést követő, miértek megértése
5. Megoldási javaslatok kifejlesztése és kipróbálása
6. A kapott megoldások gyakorlatba történő ültetése és azok kiértékelése

2.5 A minőség értelmezése vevői oldalról /külső és belső vevő/

A minőség vevői oldalról történő értelmezése azt jelenti, hogy a termékek és szolgáltatások megfelelnek az ügyfelek elvárásainak és igényeinek. A minőség fogalmát azonban kétféle vevői szemszögből lehet vizsgálni: a külső vevő és a belső vevő nézőpontjából.

A külső vevők igényeit kielégítő folyamatokat kulcsfolyamatokként, míg a belső vevők számára értéket teremtő folyamatokat támogató folyamatokként határozzuk meg. (Dobák,2016)

Külső vevő:

A külső vevő az a személy vagy vállalat, amely igénybe veszi vagy megvásárolja a cég termékeit vagy szolgáltatásait. Számukra a minőség az alábbi szempontok szerint értékelhető:

1. **Termék vagy szolgáltatás alkalmassága:** A külső vevők számára alapvető, hogy a termék vagy szolgáltatás kielégítse az elvárt funkciókat, és megfeleljen az előírásoknak és elvárásoknak.
2. **Megbízhatóság:** A vevők számára fontos, hogy a termék hosszú élettartamú, tartós, és hibamentesen működve álljon a rendelkezésükre.
3. **Felhasználóbarát kialakítás és használhatóság:** Az ügyfelek elégedettsége nagyban függ a termék egyszerű használatától és kényelmes kezelhetőségétől.
4. **Szolgáltatási minőség:** A szolgáltatások pontossága, rugalmassága, és az ügyfélszolgálat hatékonysága szintén alapvető szerepet játszik. Ide sorolható a panaszok gyors és eredményes kezelése is.
5. **Ár-érték arány:** A külső vevők elvárása, hogy a termék vagy szolgáltatás ára összhangban legyen annak minőségével.
6. **Elérhetőség és időzítés:** A termék vagy szolgáltatás megfelelő időben történő rendelkezésre állása is jelentős hatással van a minőség megítélésére.

Belső vevő:

A belső vevők olyan munkatársak, részlegek vagy folyamatok, amelyek a szervezeten belül egymásnak adnak át munkafolyamatokat, információkat vagy erőforrásokat. A minőség belső vevői szempontból azt jelenti, hogy a különböző szervezeti egységek és munkatársak közötti együttműködés zökkenőmentes, hatékony és megfelel az elvárásoknak.

Néhány kulcsfontosságú szempont a belső vevő nézőpontjából:

1. Pontosság és időben történő teljesítés: A belső vevők elvárják, hogy a másik részleg vagy kolléga munkája időben és a szükséges minőségben készüljön el, lehetővé téve számukra, hogy saját feladataikat hatékonyan végezhessék.
2. Kommunikáció és információáramlás: A belső vevők számára alapvető, hogy a releváns információk időben és pontosan eljussanak hozzájuk, ezáltal biztosítva a folyamatok zökkenőmentességét.
3. Szolgáltatási hozzáállás: A belső vevők is „ügyfeleknek” tekinthetők, így a belső folyamatok minősége és az együttműködés színvonala közvetlen hatással van a szervezet általános működésére.
4. Erőforrások rendelkezésre állása: A belső vevők számára kulcsfontosságú, hogy az általuk szükséges erőforrások – például információ, anyagok vagy eszközök – időben és megfelelő minőségben elérhetők legyenek.

A külső és belső vevők minőségi elvárásainak teljesítése kulcsfontosságú a vállalat sikeréhez, mivel a belső folyamatok minősége közvetlenül befolyásolja a külső vevők által tapasztalt végső termék vagy szolgáltatás minőségét. Ugyanakkor a TQM esetében, fontos megemlíteni, hogy a tágabb értelemben vett külső vevő alatt maga a társadalom is értendő.

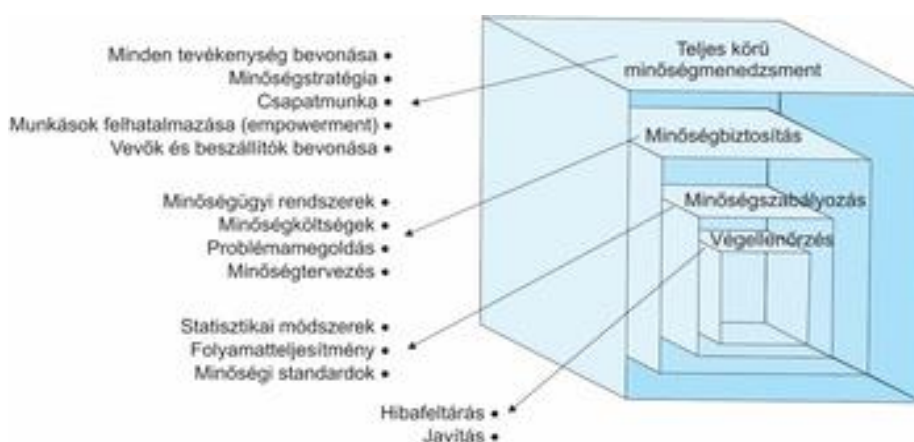
A belső marketing szerepe a TQM-en belül.

A belső marketing lényege, hogy a vállalat háttér- és frontszemélyzete közötti kapcsolatot, valamint minden belső tevékenységcserét az alkalmazottak elégedettségének növelése érdekében fejlesszük. Az úgynevezett „belső szolgáltatások” minősége közvetlenül befolyásolja a frontszemélyzet munkájának észlelt minőségét. Egyszerűen fogalmazva, a belső marketing a vállalat alkalmazottai felé irányuló marketingtevékenységet jelenti, amely nemcsak a minőség javításában játszik szerepet, hanem segíti a személyzetet abban is, hogy jobban azonosuljanak a vállalat marketingcéljaival. (Veres, 2017)

A fenti idézet is megmutatja, hogy mennyire szoros a belső marketing és a teljeskörű minőségmenedzsment kapcsolata. Ezen marketingtevékenység egy olyan eredményláncolatot eredményezhet, mely által a belső vevők (dolgozók) megalégedettsége pozitív kihatással lesz a végső logisztikai szolgáltatási minőségre.

2.6 Minőségbiztosítási és irányítási rendszerek

A mai modern vállalatok elengedhetetlen része a minőségbiztosítási rendszer megléte. A szervezetten belül, ezen rendszerben szereplő dokumentumok az alapjai a szabványos és minőségközpontú működésnek. A minőségirányítás voltaképpen emberek, eszközök (források), eljárások, módszerek együttes felhasználása, amelyeket azért alkalmazunk, hogy a kimeneti eredményként kapott értékek (termékek, szolgáltatások) a vevői érdekeknek megfelelően alakuljanak. Az alábbi ábrán a minőségmenedzsment fejlődése van szemléltetve, az ábra Demeter, 2022. Tevékenységmenedzsment című könyvében található.



3. ábra A minőségmenedzsment fejlődése.

Forrás: (Demeter, 2022)

A minőségbiztosítás és irányítás főbb feladatai és céljai:

- megfelelni a vevő követelményeinek: Azaz a vállalat minden terméket vagy szolgáltatást a vevő által meghatározott minőségi követelmények szerint állít elő és szállít le. Ez magában foglalja a termékek és folyamatok szabványoknak, előírásoknak és vevői specifikációknak való megfelelést annak érdekében, hogy az ügyfél elvárásait teljesítsék.
- megfelelni a társadalmi elvárásoknak és követelményeknek: A vállalatok nemcsak a termékeik és szolgáltatásaik minőségéért vállalnak felelősséget, hanem társadalmilag és etikailag is megfelelnek a szélesebb közösség által támasztott elvárásoknak. Ez a

gyakorlat túlmutat a hagyományos vevői elvárásokon, és a vállalat társadalmi felelősségvállalását, fenntarthatóságát, valamint etikus működését is magában foglalja.

- megfelelni a mindenkori törvényeknek és szabályozásoknak: A vállalatoknak a termékeik, szolgáltatásaik és működési folyamataik során be kell tartaniuk az adott ország vagy régió jogszabályi előírásait és szabályozásait. Ezek az előírások általában iparág-specifikusak, de lehetnek általános törvények is, amelyek minden vállalatra vonatkoznak. A törvényi megfelelés biztosítása kulcsfontosságú a jogi kockázatok minimalizálása és a vállalat hírnevének megőrzése érdekében.
- megfelelni a minőségbiztosítási szabványok nyújtotta követelményeknek: A vállalatok a nemzetközileg vagy nemzeti szinten elfogadott minőségi szabványok szerint működnek annak érdekében, hogy biztosítsák termékeik, szolgáltatásaik és folyamataik megbízhatóságát, következetességét és minőségét. A legelterjedtebb ilyen szabványok közé tartoznak az ISO (International Organization for Standardization) szabványai, például az ISO 9001, amely világszerte elismert minőségirányítási rendszer.
- megfelelni a saját szervezeti adottságainknak: A vállalatnak olyan minőségirányítási rendszert kell kialakítania és működtetnie, amely figyelembe veszi a cég egyedi jellemzőit, erőforrásait, céljait és belső folyamatait. Ez azt jelenti, hogy a minőségbiztosítási rendszereknek rugalmasan illeszkedniük kell a vállalat saját szerkezetéhez és körülményeihez, miközben a magas szintű minőség fenntartása a cél.

Elsőnek a legelterjedtebb minőségmenedzsmenti rendszerről az ISO szabványokról olvasható részletes jellemzés, majd a többi speciális minőségmenedzsmenti rendszer bemutatása is megtalálható.

ISO rendszerek:

Az ISO minőségirányítási rendszerek legfőbb célja az, hogy segítse a vállalatokat az egységesen magas minőségű termékek és szolgáltatások létrehozásában. Ezáltal ez az egységes elvárásrendszer elvárja az egységes minőségi színvonalat is. Mindezek mellett az ISO szabvány alapján működő rendszerek hozzájárulnak a vállalatok hatékonyabb és nyomon követhetőbb belső szervezeti működéséhez is. Az ISO 9001 szabvány nem kötelező érvényű, hanem iránymutatást nyújt a folyamatok hatékony végrehajtásához. Általános követelményeket határoz meg, miközben lehetőséget biztosít arra, hogy minden szervezet a saját igényeihez és

működéséhez igazítsa a rendszert. A szabvány rendszerelőírásokat tartalmaz, amelyek biztosítják a termékek és szolgáltatások megbízható, következetesen magas színvonalát. (Budai, 2016) Azon vállalatok akik rendelkeznek ISO minősítéssel több szempontból is ISO minősítéssel nem rendelkező versenytársaik előtt járnak. Ezen előnyök az alábbi felsorolásomban olvashatók:

1. Szervezettebb belső működési folyamatokkal rendelkeznek, melyek megkönnyítik a szervezet működését.
2. Az ISO minősítés által, el tudják hárítani az ISO nélkül észrevehető hibákat és az abból adódó fennakadásokat, problémákat.
3. Az ISO minősítés egy mérceként is funkcionál. Akinek van ISO minősítése azzal az üzleti partnerek is előbb szerződhetnek, mivel az ISO kvázi biztosítékként szolgál a bizalomra, azaz a minőségi színvonalas munkavégzésre.

Legelterjedtebb ISO rendszerek (a felsorolást a teljesség igénye nélkül tettem meg):

- ISO 9001: Minőségirányítási rendszerek
- ISO 13485: Orvostechnikai eszközök, minőségirányítási rendszerek
- ISO 14001: Környezet központú irányítási rendszerek
- ISO 22000: Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek
- ISO 45001: Munkahelyi egészségvédelem és biztonsági irányítás
- ISO 50001: Energiairányítási rendszerek
- ISO 55001: Vagyongazdálkodási irányítási rendszer

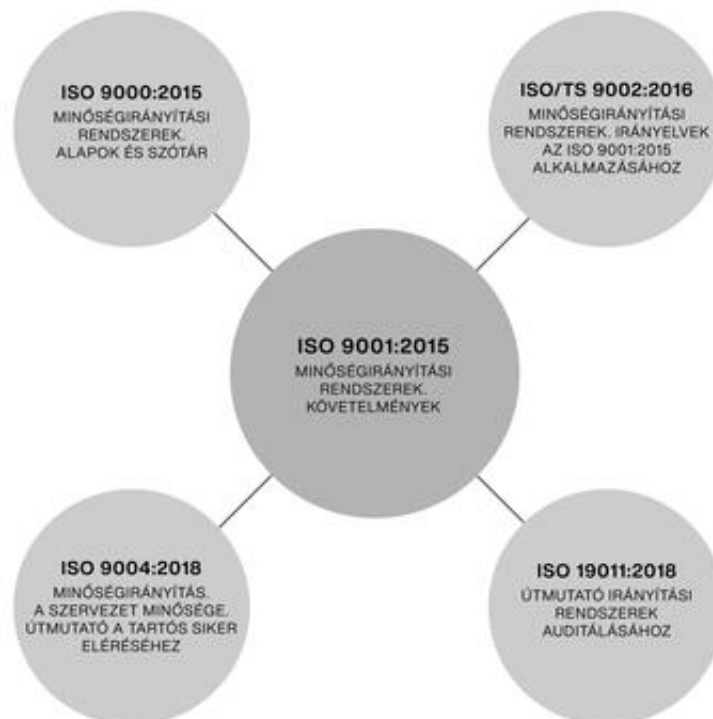
ISO 9001 rendszerszabvány:

Az ISO 9001 egy nemzetközileg elismert szabvány amely a szervezetek minőségirányítási rendszereire vonatkozik, segítve a gazdálkodót a minőség folyamatos fenntartásában. Az ISO 9001 a flexibilitásának köszönhetően gyakorlatilag bármelyik cégnél alkalmazható.

ISO 9001 szabványcsalád, mint követelményszabvány az alább leírt szerepeket tölti be:

- a vállalat alaptevékenységi köréhez kapcsolódó komplex szabályozást
- támogatja az innovációt a vállalat eredményes működése érdekében
- integrálja az érdekelt feleket, társosztályokat

- segíti a további menedzsmentrendszerek integrálását az egységes rendszerstruktúra által (HLS)
- különféle folyamatok egy egységes rendszerben történő értelmezése a folyamatszemplélet alapján Az ISO 9000 szabvány meghatározza a minőségirányítási rendszerek alapvető fogalmait, alapelveit és a használt terminológiát, miközben támogatást nyújt azok értelmezéséhez és alkalmazásához. Ez elősegíti a minőségirányítási rendszerek eredményes és hatékony bevezetését, valamint működtetését. A szabványban megfogalmazott fogalmak fejlődése öt generáción keresztül folyamatosan alkalmazkodott a minőségmenedzsment kihívásaihoz, tükrözve az ipari, gazdasági és technológiai változásokat. (Csizmadia, 2023).



4. ábra Az ISO 9000-es szabványrendszer elemei

forrás: (Csizmadia,2023)

A fentebb látható ábrán az ISO 9000-es szabványrendszer elemei olvasható, mely (Csizmadia, 2023) könyvében található.

Az ISO 9001 minőségirányítási alapelvei:

- **Vevőközpontúság:** A minőségmenedzsmentben a fő hangsúlynak a vevők által támasztott követelmények és elvárások meghaladásán kell lennie. Mivel a szervezet a vevőktől függ, ezért tisztában kell lennie a vevők jelenlegi és jövőbeli szükségleteivel, és ezeket ki is kell

elégítenie. A menedzsmentnek gondoskodnia kell arról, hogy a vevői igényeket meghatározzák, követelményekké alakítsák, és teljesítsék a vevő megelégedettségének elérése céljából. A vevők és más érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli szükségleteinek a kielégítése hozzájárul a szervezet tartós sikeréhez. Röviden, egy szervezet tartós sikert akkor ér el, ha megszerzi és megtartja a vevők és más fontos érdekelt felek bizalmát. (Csizmadia Tibor 2023)

- Támogató vezetés vagy másnéven vezetői szerepvállalás: A vezetői szerepvállalás egy kritikus pontja a szervezeti hatékonyságnak, ugyanis a vezetésnek kell egybetartania a szervezet céljait, melyet egy egységes egészként kell továbbítaniuk a munkatársak részére. Ezzel a vezetés létrehozza azokat a feltételeket, melyben a munkavállaló elkötelezett tud lenni a szervezet minőségügyileg meghatározott céljai iránt. Kiemelendő a folyamatok, erőforrások és stratégiák összehangolásának megfelelő alkalmazása, melyben minden vezető egyetemlegesen felelős a minőségügyi célok elérésének érdekében.

- A munkatársak bevonása és elköteleződése: A szervezet sikeres működésének alappilére a munkatársak felé mutatott megbecsülés és azok bevonása a szervezeti folyamatokba. Egy munkavállaló elköteleződése leginkább a vezetés részéről a munkavállaló irányába tett szervezeten belüli elismerésnek és támogatásnak tudható be. Ha egy munkavállaló megkapja a megbecsülést, az esetek többségében motivált lesz, és a legjobb tudása szerint jár el a napi operáció során. Ezzel növelve a vállalat értékteremtő képességét.

- Folyamatszemplétű megközelítés: A kívánt szervezeti célokat hatékonyabban és eredményesebben lehet elérni, ha a tevékenységeket és a hozzájuk kapcsolódó erőforrásokat egymással relációban álló folyamatokként értelmezik és irányítják, amelyek egységes rendszerként működnek. Az ISO 9001-alapú minőségmenedzsment-rendszer a tevékenységeket olyan folyamatokkal írja le, amelyek a bemeneteket (inputokat) erőforrások felhasználásával, előírt módon (eljárások, szabályozások alkalmazásával) kimenetekké (outputokká, eredményekké) alakítják át úgy, hogy ezáltal a szervezet optimalizálja a teljesítményét. (Csizmadia, 2023)

- Folyamatos fejlesztés: A folyamatos fejlesztést, mint kulcstényezőt kell kezelni a szervezet életében. A mai modern világban az a szervezet amely nem képes a folyamatos fejlesztésre és megújulásra, gyakorlatilag előbb vagy utóbb de versenyhátrányba fog kerülni. Az innovatív gondolkodás által a szervezet különböző divízióira is szükséges területspecifikus fejlesztéseket bevezetni, ezáltal növelhető a divíziók képessége a változó piac okozta belső megújulások hatásaira. Magyarul a szervezeti alosztályok változás iránti flexibilitása növelhető.

A fejlesztéseknek köszönhetően a szervezet képes lesz reagálni az újonnan kialakul helyzetekre, valamint növelheti a vevői elégedettséget.

- Tényeken alapuló döntéshozatal: A hatékony és eredményes döntések az adatok és információk elemzésén és értékelésén alapulnak. A tények, bizonyítékok és adatok elemzése a döntéshozatal nagyobb objektivitásához és a meghozott döntésekbe vetett nagyobb bizalomhoz vezet. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a szervezet gyűjtsön, elemezzen és értékeljen olyan adatokat, amelyek alkalmasak a minőségmenedzsment-rendszer megfelelőségének és eredményességének meghatározására, valamint fejlesztési intézkedések kifizetésére. (Csizmadia, 2023)

- Kapcsolatok kezelése: A szervezet mindennapi tevékenységének fontos tagjai a beszállítók és az üzleti partnerek. Az érdekelt felek hatással vannak az ügymenetre, sőt a vállalat eredményességére is. Ezért kiemelt fontosságú a megbízható beszállítói háttér. Mielőtt egy szervezet leszerződik egy beszállítóval, kötelező feladat, a beszállító kockázati értékelése. A hosszútávú együttműködés reményében a szervezetnek nyílt kommunikációt kell folytatnia a partnereivel, felhívva a figyelmüket a teljesítményre gyakorolt hatásukra. Ugyanakkor egy szervezetnek érdemes pozitív kezdeményezéseket is tennie a partnerei részére. Ilyenek például a közös projektek, így növelve az együttműködést. Megjegyzem, hogy az ISO 9001 alapelvei a TQM alapelvekkel azonos alapokat mutatnak.

Az ISO 9001 alkalmazásnak főbb előnyei:

- Javuló üzleti kockázatkezelés
- Növekvő elégedettség a vevőkben
- Csökkenő szervezeti működési költségek
- Az érdekelt felek követelményeinek hatékonyabb megértése

Jelenleg az ISO 9001:2015-ös a legfrissebb változata a minőségmenedzsmenti rendszerszabványnak.

Az ISO 9001:2015 minőségmenedzsmenti rendszerszabvány struktúrája.

Az ISO 9001:2015 szabványszerkezete jelentősen átalakult a korábbi ISO 9001:2008 szabványhoz képest. Ez az átalakítás azonban egy nagyobb szabványosítási folyamat része. A 2012-ben közzétett új ISO-irányelvek szerint az irányítási rendszerekre vonatkozó irányítási rendszerszabvány követelményei a szabvány ugyanazon fejezetében jelennek meg. Ehhez egy új egységes rendszerstruktúra (HLS) került bevezetésre. Ez azt jelenti, hogy minden későbbi

irányítási rendszerszabvány, beleértve az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszerszabványt is, ugyanazt a tartalmi struktúrát fogja követni. A rendszerstruktúra az alábbi módon épül fel.

1. Alkalmazási terület.
2. Rendelkező hivatkozások.
3. Szakkifejezések és meghatározásuk.
4. A szervezet és környezete.
5. Vezetői szerepvállalás.
6. Tervezés.
7. Támogatás.
8. Működés.
9. Teljesítményértékelés.
10. Fejlesztés.

(Csizmadia, 2023)

További minőségbiztosítási rendszerek:

Six Sigma: „A Six Sigma irányzatot erre és az ilyen típusú problémákra reagálva a Motorola dolgozta ki a nyolcvanas évek elején-közepén. A minőség iránti elkötelezettségüket demonstrálandó központi minőségirányítási szervezetet hoztak létre, közvetlenül a cég menedzsmentjének tartozó beszámolási kötelezettséggel. Megalkották a Six Sigma koncepciót, amely a folyamatok teljesítményszórása tűréshatárainak kijelölésére épült. Így jött létre az az elképzelés, hogy egy folyamat akkor elégíti ki maximálisan az ügyféligényeket, ha 1 millió lehetőségből mindössze 3,4 lefutás során történik hiba.” (Poór József 2017) A Six Sigma alapvetően arra törekszik, hogy a folyamatok annyira hatékonyak legyenek, hogy csak nagyon kevés hiba forduljon elő. A Six Sigma csökkenti a gyártási és szolgáltatási folyamatok hibáit, ami jobb termék- és szolgáltatás minőséget eredményez. Mindezek mellett a Six Sigma növeli a hatékonyságot, hiszen a folyamatok optimalizálása növeli a vállalat termelékenységi mutatóját, valamint csökkenti a folyamatokra eső költségeket.

A Six Sigma alapelvei

1. Vevőközpontúság: A Six Sigma folyamatok célja, hogy teljes mértékben megfeleljenek az ügyfelek igényeinek és elvárásainak. A minőséget az ügyfelek elégedettségén mérik.

2. Adatalapú döntéshozatal: A Six Sigma módszertan nagymértékben támaszkodik az adatokra és a statisztikai elemzésre a problémák azonosítása és a megoldások kidolgozása érdekében.
3. Folyamatjavítás: A Six Sigma folyamatosan törekszik a hibák és a folyamatok változékonyságának csökkentésére, és ennek érdekében optimalizálja a belső folyamatokat.
4. Elkötelezettség és részvétel: A Six Sigma sikeréhez a vezetőség magas szintű támogatása és az alkalmazottak bevonása egyaránt kulcsfontosságú. A szervezetben dolgozókat gyakran képezik a Six Sigma technikákra, melyek alkalmazásával speciális szerepeket kapnak (pl. zöld öv, fekete öv).

A Six Sigma keretében az egyik leggyakrabban alkalmazott módszertan a DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), amely öt különálló szakaszra oszlik:

- Define (Meghatározás): Beazonosítja a megoldandó problémát és a hozzá kapcsolódó megoldási folyamatot, valamint meghatározzák a célokat. Fontos, hogy a meghatározott cél a vevő igényeivel összhangban legyen.
- Measure (Mérés): Méri a jelenleg alkalmazott folyamatok teljesítményét, annak érdekében hogy megállapítsák, hol vannak eltérések és hibák a folyamatban.
- Analyze (Elemzés): Statisztikai és analitikai eszközök felhasználásával elemzik a a szervezeten belüli folyamatokat, hogy azonosítsák a hibák és problémák okait.
- Improve (Fejlesztés): A hibák kivédése érdekében javító intézkedéseket dolgoznak ki és vezetnek be a folyamatokba.
- Control (Kontroll): Az új folyamatok stabilizálására és fenntartására kontrollmechanizmusokat alkalmaznak, hogy a javítások hosszú távon is fennmaradjanak. (Kovács, 2017)

A Sigma övek és a hozzájuk rendelt szintek.

Ezen övek hasonlóak a küzdősportokban használatos övek színezéséhez és szintezéséhez, mely során a gyakorlatban megkülönböztetünk öt szintet:

- Fehér öv: Alapszintű ismereteket elsajátító dolgozók.
- Sárga öv: Azon munkatársak, akik jobban ismerik a Six Sigma alapelveit, valamint támogatják a projektek végrehajtását.

- Zöld öv: Olyan alkalmazottak, akik nem csak értik az alapelveket, hanem aktívan részt is vesznek a projektekben, valamint ezen felül segítenek az adatok kielemezésében.
- Fekete öv: Magasan képzett szakember szint, ők azok a munkatársak akik irányítják a Six Sigma projekteket.
- Mester fekete öv: A legmagasabb szintű szakértelemmel rendelkeznek. A vállalati Six Sigma stratégiai irányításában vállalnak kiemelt szerepet. Stratégiai döntéseket hozhatnak.

Lean menedzsment: A Lean először a Toyota autógyárban jelent meg, ahol a „Toyota termelési rendszer” néven vált ismertté, és azóta széles körben alkalmazzák különböző iparágakban és szolgáltatásokban. A folyamatoptimalizálás terén a lean termelési módszerek jelentik az üzleti minőségjavítási módszerek mércéjét mind a feldolgozóiparban, mind a szolgáltatóiparban. A projektek szélesskálája magában foglalja a Lean szervezetek fejlesztését, beleértve a Lean termelési módszerekért felelős személyek képzését és a személyzet képzését, valamint a vállalat vezetése által meghatározott egyes területek vagy több kulcsfontosságú folyamat célzott fejlesztését. A Lean alkalmazása egyre szélesebb körben elterjedt Magyarországon, az utóbbi időben a szolgáltatási szektor kevésbé minőségorientált területein, például a közigazgatási szektorban is alkalmazzák.

Célja: Az ügyfél számára hozzáadott érték létrehozása, valamint a termék vagy szolgáltatás előállítása közben keletkező veszteségek minimalizálása, azaz az ügyfél számára nem értékteremtő tevékenységek megszüntetése. A Lean menedzsment alkalmazása összefügg a költségek csökkentésével, a folyamatok átfutási idejének gyorsításával, illetve a működés egyszerűsítésével.

A Lean menedzsment fő elemei és jellemzői:

- Érték (Value): határozzuk meg a vállalat által nyújtott értéket.
- Értékáram (Value stream): azonosítsuk és rendezzük optimális sorrendbe az értéket nyújtó tevékenységeket.
- Folyamatos áramlás (Flow): törekedjünk arra, hogy az értéket jelentő tevékenységek megszakítás nélkül kerüljenek végrehajtásra.
- Húzórendszer (Pull): csak vevői igények alapján hajtsuk végre a tevékenységeket.
- Folyamatos fejlesztés (Kaizen): a működés és a folyamatok állandó fejlesztése, törekvés a folyamatos javulásra. (Poór, 2017)

Kaizen: Azaz folyamatos fejlesztés.

A folyamatos fejlesztés (angolul continuous improvement, japánul kaizen) nem jelent mást, mint még kevesebbel még többet nyújtani. A lean működésének keretét az első négy elv alkalmazásával teremtjük meg. A keretet folyamatosan fejleszteni kell: még jobban megérteni a vevők igényeit (érték); felkutatni az értékáramban „megbújó” pazarlásokat; felszámolni az áramlás útjában álló akadályozó tényezőket; tovább finomítani a húzásos rendszert. (Demeter, 2016)

A módszert kimondottan elterjedten használják az üzleti világban, különösen a lean menedzsment és gyártási rendszerek részeként. A Kaizen fő célja az üzleti folyamatok, termelékenység, hatékonyság és minőség javítása a mindennapi tevékenységek optimalizálása révén. Kiemelten fontos része a munkavállalók bevonása is, mivel a Kaizen főként a munkatársak javaslataira, tapasztalataira és visszajelzéseire épít, annak érdekében, hogy az egész szervezet javulni tudjon.

2.7 Minőségügyi folyamatok alkalmazása

A minőségi folyamatok alkalmazása olyan módszerek és eljárások összessége, amelyek biztosítják, hogy a termékek és szolgáltatások megfeleljenek a meghatározott szabványoknak és a vevői elvárásoknak. E folyamatok célja, hogy megelőzzék a hibák előfordulását, növeljék a hatékonyságot és elősegítsék a szervezet folyamatos fejlődését.

Egy-két kulcsfontosságú szervezeten belüli minőségügyi folyamat:

1. Minőségtervezés: A minőségi követelmények meghatározása, és a folyamatok kidolgozása a minőség biztosítására.
2. Minőségellenőrzés: A termékek vagy szolgáltatások rendszeres vizsgálata, például az, hogy megfelelnek-e az előírásoknak.
3. Minőségbiztosítás: Azon tevékenységek és intézkedések összessége, amelyek biztosítják, hogy a folyamatok megfelelően működjenek, és az eredmények megfeleljenek az elvárásoknak.
4. Folyamatos fejlesztés (PDCA-ciklus): A folyamatok és termékek állandó javítása a Plan-Do-Check-Act (Tervezés, Végrehajtás, Ellenőrzés, Intézkedés) ciklus alkalmazásával.

5. Hibamegelőzés és korrekciós intézkedések: Azok az eljárások, amelyek lehetővé teszik a hibák gyors felismerését, kijavítását, és a jövőbeni előfordulásuk megelőzését.

A minőségügyi folyamatok kifejezetten szoros együttműködést igényelnek a szervezet különböző részlegei között, és céljuk a vevői elégedettség maximalizálása, és a versenyképesség folyamatos fenntartása.

A minőségügyi folyamatok hatékony alkalmazása nagy szerepet tölt be egy logisztikai szolgáltató mindennapi ügymenetében, mivel a hatékonyság, a megbízhatóság és az ügyfelek elégedettsége kulcsfontosságú a vállalat sikeréhez. A logisztikai ágazatban a minőségi folyamatok célja a szállítás, raktározás és egyéb logisztikai szolgáltatások hibamentes, időben történő és költséghatékony teljesítésének biztosítása.

Néhány fontos minőségügyi szempont egy logisztikai szolgáltatónál:

1. A szolgáltatási szintek meghatározása és azok fenntartása.

A logisztikai szolgáltató vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy pontosan meghatározzák a szállítási határidőket, a kézbesítési időt és az egyéb szolgáltatási szinteket. Ezek folyamatos ellenőrzése biztosítja, hogy a szolgáltatások megfeleljenek az ügyfelek elvárásainak.

2. Teljesítménymérés és jelentéstétel

A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) használata, például a szállítási pontosság, a be- és kirakodási hibák számának és a raktározás hatékonyságának mérése, segít a minőség folyamatos nyomon követésében és javításában.

3. Folyamatoptimalizálás

A logisztikai szolgáltatóknak folyamatosan optimalizálniuk kell az olyan folyamatokat, mint az útvonaltervezés, a készletgazdálkodás és a raktárkezelőrendszerek, hogy a minőség fenntartása mellett gyorsabban és olcsóbban szolgálhassák ki az ügyfeleket.

4. Hibakezelés és korrekciós intézkedések

Fontos a hibák és problémák, például a sérült áruk kezelése, a késedelmes szállítások és az elvesztett rakományok gyors azonosítása és megoldása. A minőségbiztosítási rendszernek biztosítani kell, hogy az ilyen problémákra azonnal felhívják a figyelmet, és megfelelő korrekciós intézkedéseket tegyenek.

5.A vevői visszajelzések kezelése

Az ügyfelek visszajelzéseinek összegyűjtése és elemzése alapvető fontosságú a logisztikai szolgáltatók számára, mivel ez segít azonosítani a javítandó területeket. A gyors és hatékony reagálás segít fenntartani az ügyfelek elégedettségét és hűségét.

6. Szállítmánybiztonság és kockázatkezelés

A minőségbiztosítás részeként a logisztikai szolgáltatóknak gondoskodniuk kell a szállítmány biztonságáról, beleértve a megfelelő csomagolást, a rakodási módszereket, a biztosítást és a kockázatkezelési stratégiákat.

7.A környezetvédelmi és fenntarthatósági elvek integrálása

A környezetvédelmi teljesítményre fordított növekvő figyelem ma már a logisztikai szolgáltatóktól elvárt minőség része. Az olyan fenntartható megoldások, mint az energiahatékony szállítás, a hulladékcsökkentés vagy a szénlábnyom minimalizálása szintén hozzájárulnak a minőségi célkitűzések eléréséhez.

2.8 Teljes szervezeti elkötelezettség, humántényezők

A vállalat sikerességének alapkövetelménye, hogy a szervezetet olyan vezetők és beosztottak alkossák, akik elkötelezettek a vállalat iránt és hajlandóak a legjobb tudásuk szerint elvégezni a rájuk kiszabott feladatot. A sikeres működésért felelős minden érintett fél, ezalatt értem a beszállítókat is. A szervezeti elkötelezettség a TQM egyik alapeleme, hiányában nem értelmezhető teljeskörűnek a minőségmenedzsmenti folyamat. Mivel az értelmezésben a vállalatban belül dolgozó munkavállalókra gondolunk mint belső vevőkre, ezért fontos, hogy fel tudjuk mérni, hogyan javítható az elkötelezettségük, ezáltal megnevezhetjük az esetleges fejlesztési pontokat.

A menedzsment szerepe a teljes elköteleződésben:

Vállalati ügymenetben a felső és középvezetők az a magas felelőséggel járó feladat elvégzése hogy a sikeres működéshez szükséges operatív terveket és stratégiákat kidolgozzák. A tervekhez mérten a vállalat teljes erőforrását kell allokálniuk, úgy hogy közben a hatékonyságot fenntartsák. Kiemelt szerepük van a cégpolitika meghatározásában, ami magával vonja a vállalati minőségpolitikát is. Fel kell tudni mérniük a piacok alakulását, valamint dönteni a cég profiljáról. Meg kell határozniuk egy olyan egységes küldetést ami a jövőre nézve egyértelműen

meghatározza a vállalati jövőképet, és természetesen ezen küldetést a vállalat minden szereplőjével meg kell osztaniuk. Szabályokat kell meghatározniuk, melyek meghatározzák a beosztottak munkaköréhez kapcsolódó munkaköri leírást, így segítve őket a napi munkafolyamatok szakszerű elvégzésében. A vezetők elkötelezettsége a példamutatásban, és a támogatásban rejlik.

A dolgozók szerepe a teljes elköteleződésben:

A dolgozói elköteleződést nagyban befolyásolják azok az impulzusok, melyek a vezetéstől érkeznek hozzájuk. Ha egy beosztott átérzi és megéri azt, hogy mi a vállalat víziója, és a vállalati kommunikáció hatékony, akkor fog tudni azonosulni a szervezeti célokkal. Fenn kell tartania a vállalatnak a dolgozó motivációját, melyet többféleképpen tud megtenni. Folyamatos képzésekkel, előre lépési lehetőséggel, fizetésemeléssel, nyitott kommunikációval, elismeréssel. Persze ezen felsoroláson kívül még van számos alternatíva a dolgozói elkötelezettség növeléséhez ám ezek lehetnek akár egyénre szabottak is az aktuális beosztottra.

Mi következik abból ha a dolgozók elkötelezettek?

A fluktuáció mértéke csökkenni fog, hiszen ha jól érzik magukat a munkakörnyezetében, akkor nem fognak felmondani, és motiváltan fogják végezni a munkájukat, melynek hatásaképpen akár innovatívabbak is lesznek. A vállalati célt fogják nézni, és rugalmasabban kezelik a változásokat. A vállalat jó hírét fogják kelteni, büszkék lesznek arra hogy a vállalatnál dolgoznak.

3. A KUTATÁS ÉS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

Szakedolgozatom következő részében a primer kutatásom elvégzése után kapott eredményeket fogom bemutatni. Primer kutatásom a logisztikai szektoron belül dolgozó munkavállalók által kitöltött kérdőíven alapul. Kérdőívemben foglalkozom a munkavállalók bevonásával a fejlesztési folyamatokba, az elkötelezettség kialakításával és fenntartásával, a használt minőségfejlesztési módszerekkel, a munkavállalók képzésének kérdéseivel, valamint az elégedettségük mérésének módjaival. A kérdőíves adatgyűjtés online valósult meg. A kérdőívet kitöltő személyek száma 112 fő volt. A kitöltési időszak 2024.októbere volt. A kérdőív a <https://forms.gle/LUp71sUJctg4BArX6> linken érhető el. Kutatásom célja a TQM logisztikában betöltött szerepének vizsgálata volt. A kutásom során három hipotézist vizsgáltam.

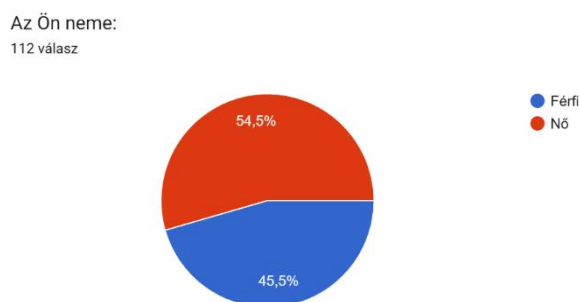
H1: A vállalaton belüli TQM rendszer alkalmazása segíti az osztályokon belüli kommunikációs folyamatok hatékonyságának növelését, versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot.

H2: A dolgozók, mint belső vevők vállalat felé történő elkötelezettségét növeli a vállalaton belüli belső marketing folyamatos fejlesztése.

H3: A TQM minőségfejlesztési eszközeinek alkalmazása által a logisztikai vállalat gyenge pontjait kielemezve, a gyengeségből erősség kovácsolható, így növelve a vevői elégedettséget.

3.1 A kutatási minta demográfiai jellemzői.

A demográfiai jellemzőket hat fő kérdés alapján gyűjtöttem össze, a kapott válaszok alapján megtudtam hogy a válaszadók aránya hogyan oszlik meg nem, lakóhely, életkor, iskolai végzettség, beosztás, és az adott vállalatnál eltöltött évek számai szerint.



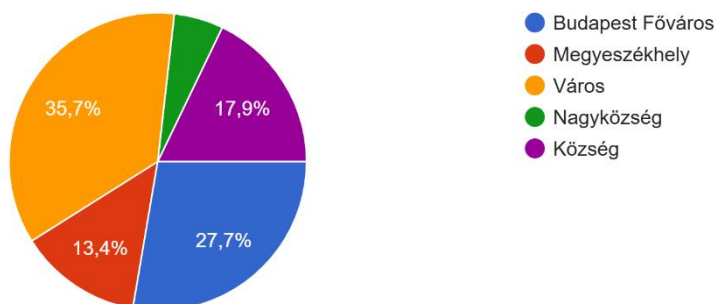
5. ábra Kitöltők megoszlása nem szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A kérdőív kitöltőinek a neme alapján 54,5%-a volt a kitöltőknek nő és 45,5%-a férfi.(lásd 5. ábra)

Az Ön lakóhelye:

112 válasz



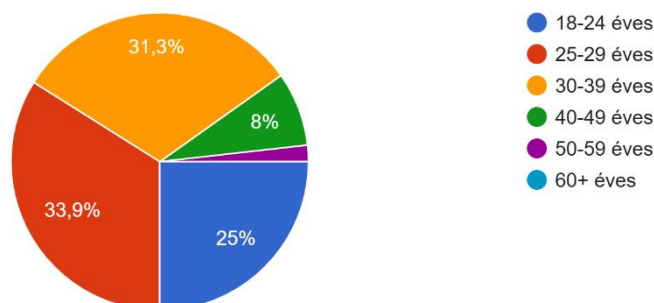
6. ábra A válaszolók lakóhelyi besorolása.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

Lakóhely szempontjából a kitöltők által adott válaszok eléggé megosztottak voltak. Összeségében megállapítottam hogy a válaszadók nagyrésze városi lakóhellyel rendelkezik. (lásd 6.ábra)

Az Ön korcsoportja:

112 válasz

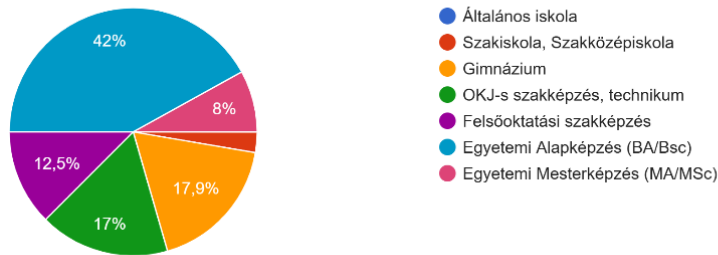


7. ábra A válaszadók korcsoportja.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A válaszadás által kapott adatok alapján a kitöltők korcsoportjában(lásd 7-es ábra) a 25-29 év közötti fiatalok dominálnak 33,6%-os aránnyal. Ebből kifolyólag megállapítható, hogy a fiatal, de már húszas éveinek közepén-végén járó munkaerő volt a legtöbb kitöltő. Ám ha a nagy egészet nézzük a szintén fiatal ám már 30-as éveiben járó kitöltőkkel együtt nézett értékük 64,5%-a teljes diagramnak.

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:
112 válasz

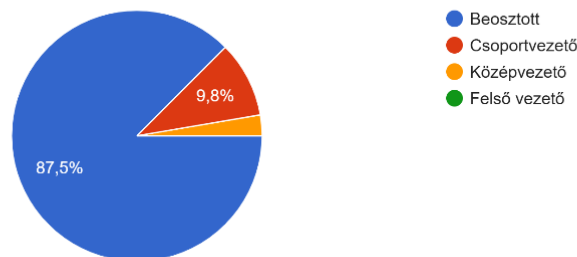


8. ábra A válaszadók iskolai végzettségének eloszlása.

Forrás: Saját szerkesztésű ábra.

A kutatás során a kitöltők többsége felsőoktatásban szerzett végzettséggel rendelkezik. Lásd 8-as ábra.

A szervezeti felépítés szerint az Ön beosztása:
112 válasz

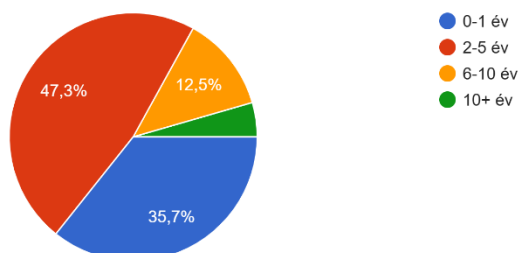


9. ábra A válaszadók szervezeti elhelyezkedése a munkahelyén belül.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A kérdőív során megkérdezett logisztikai szakemberek döntő többsége beosztott a saját munkahelyén belül. Ezáltal konkrét képet kaptam a logisztikai szolgáltatóknál alkalmazott belső marketing folyamatokról. Erről a kimutatásom későbbi szakaszában szerepel a leírás. Lásd 9-es ábra.

Hány éve dolgozik a vállalatnál?
112 válasz



10. ábra A válaszadók jelenlegi munkahelyén eltöltött évek száma.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

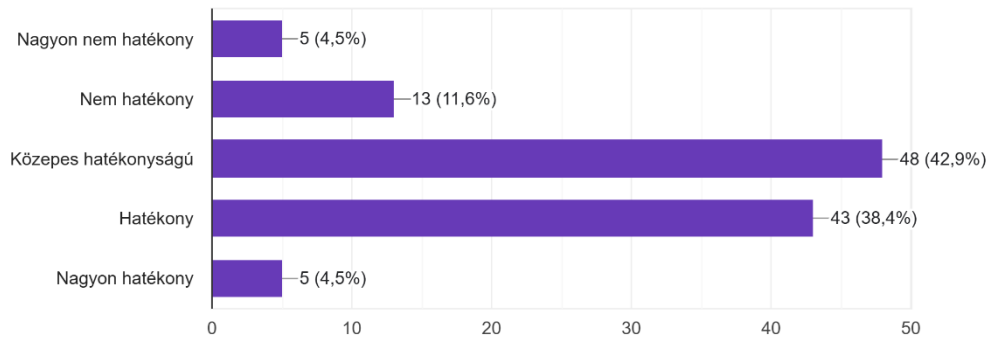
A 10. ábra mutatja hogy a válaszadók többsége a 2-5év között ledolgozott kategóriába tartozik.

3.2 A kutatás során kapott eredmények elemzése.

Az elemzések során feltett speciális kérdések eredményeinek kiértékelése az alábbiakban olvasható.

Mennyire tartja hatékonyak a szervezeten belüli minőségmenedzsmenti folyamatokat?

112 válasz



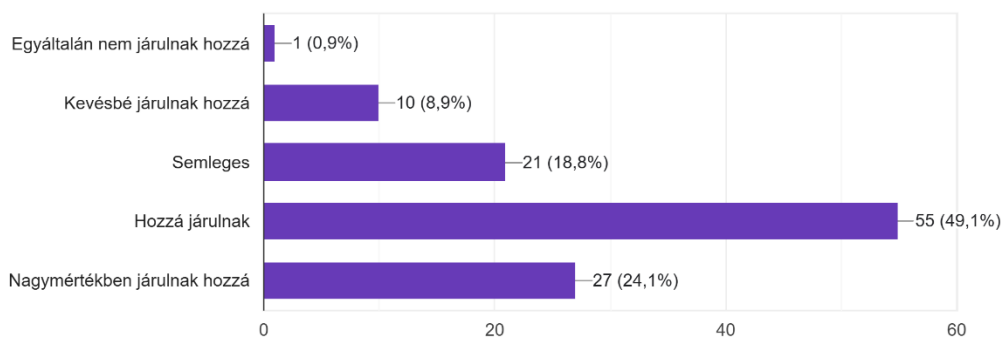
11. ábra A szervezeti minőségmenedzsmenti folyamatok hatékonysága a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 11.ábra mutatja azt, hogy a minőségmenedzsmenti folyamatok bár hatékonyak hatnak, ám mégis az eredmények a további fejlesztés alkalmazásának szükségességét feltételezik.

Ön szerint a minőségmenedzsmenti folyamatok milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat céljainak eléréséhez?

112 válasz



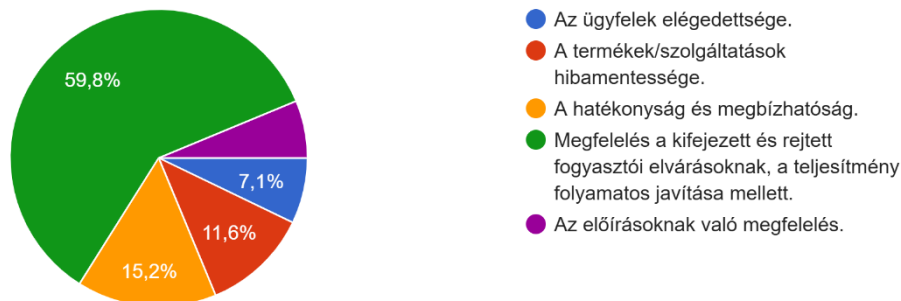
12. ábra A minőségmenedzsmenti folyamatok alkalmazásának és a vállalati célok elérésének kapcsolata.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

Az elemzési eredményekből megállapítottam, hogy összességében hozzájárulnak a minőségmenedzsmenti folyamatok alkalmazásai a vállalati célok (elsősorban eredmények) eléréséhez. Lásd 12. ábra.

Mit ért Ön minőség alatt? Kérem, jelölje meg az alábbiak közül, ami legjobban illik az Ön nézőpontjára.

112 válasz

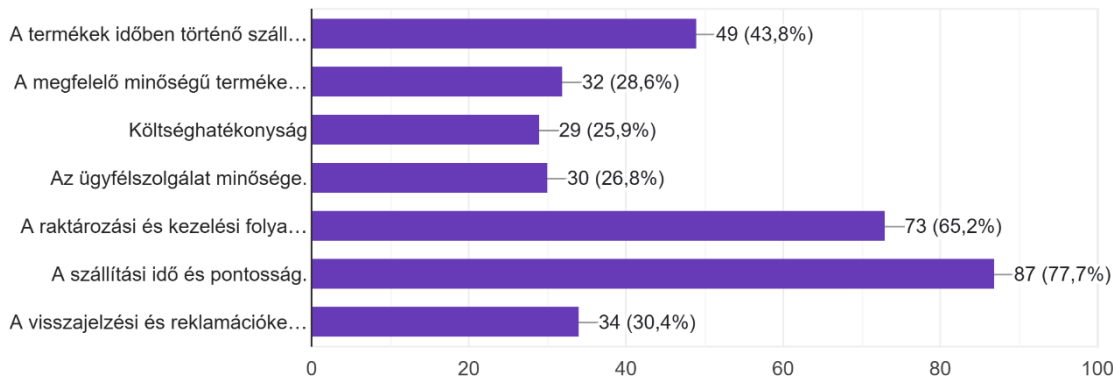


13. ábra Minőség értelmezése a válaszadók szerint.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 13-as ábra szerint a minőség mint fogalom önmagában is szerteágazó, az alábbi ábra sokszínűsége bemutatta, hogy a minőség leginkább az amit az ügyfél annak gondol. Mégis van egy ami kiemelkedik mégpedig a megfelelés a rejtett és kifejezett fogyasztói elvárásoknak.

Ön szerint mit értünk logisztikai minőség alatt? (Kérjük, válassza ki az alábbi lehetőségek közül az Ön véleménye szerint legfontosabbakat.) (Többet is kiválaszthat)

112 válasz

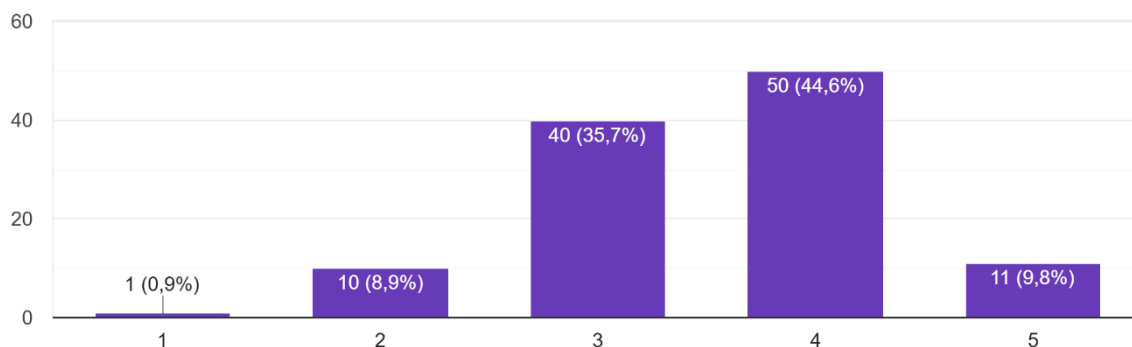


14. ábra A logisztikai minőség értelmezése a válaszadók szerint.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A minőség önmagában is tág meghatározással rendelkezik, ám ezen tény még jobban igaz, ha egy speciális területét nézzük, a logisztikai minőséget. A kapott válaszokból kiderül, hogy a legfőbb a szállítási idő és a pontosság. Mindazonáltal, ahhoz hogy a szállítás időben megvalósuljon, számos háttér folyamat hatékony működése szükséges. Ezen háttér folyamatok megfelelő menedzselésében segít a TQM rendszer alkalmazása. Lásd 14. ábra.

Mennyire elégedett a vállalat logisztikai folyamataival?

112 válasz



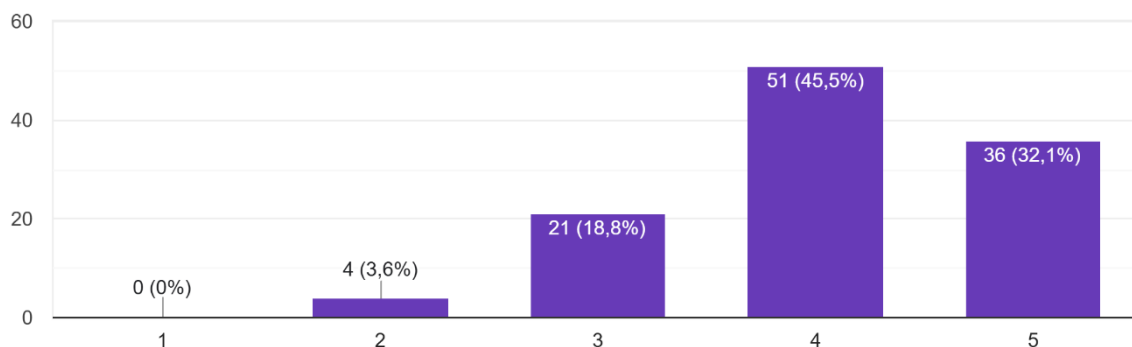
15. ábra A logisztikai folyamatok értékelése a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A vállalatok logisztikai folyamatainak eredményeit alapul véve (lásd 15.ábra) megállapítást nyert, hogy a folyamatokat a válaszadók hatékonyak gondolják, viszont még szükséges a folyamatok fejlesztése, az ügyben hogy a lehető legjobb hatékonyságot elérjék.

Milyen mértékben befolyásolja a logisztikai minőség a vevői elégedettséget?

112 válasz



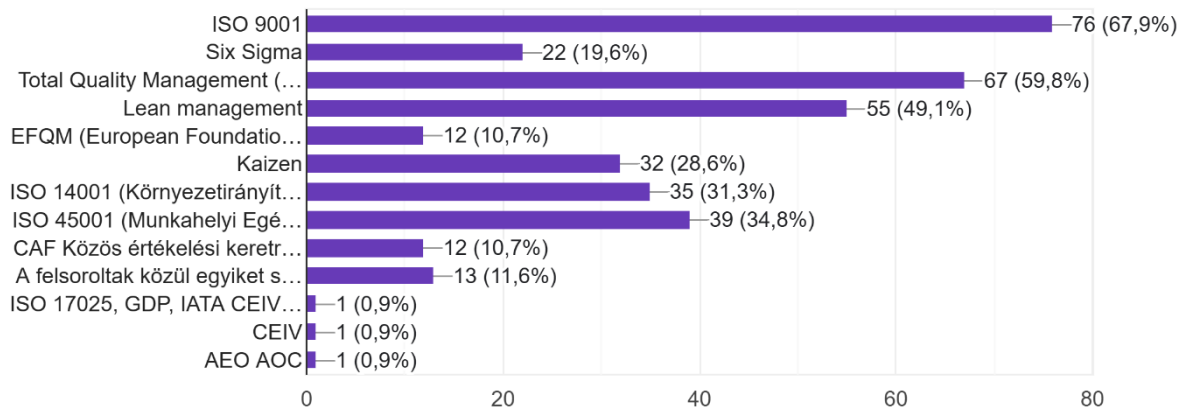
16. ábra A logisztikai minőség és vevői elégedettség kapcsolata.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 16.ik ábra alapján a válaszadók legnagyobb része úgy gondolja, hogy a vevői elégedettség és a logisztikai minőség között ok-okozati kapcsolat áll fenn. Ezzel én jómagam is egyetértek. Alapjaiban véve egy logisztikai szolgáltató tevékenységének legfőbb mutatója a vevői elégedettség megvalósulása, ezt azért tudom így kijelenteni, mivel rengeteg logisztikai szolgáltató tevékenykedik a hazai logisztikai szektorban. Ha nem megfelelő a vevői elégedettség, az ügyfél dönthet úgy, hogy többet nem fogja megbízni az érintett szolgáltatót a fuvar lebonyolításával.

Mely minőségirányítási rendszereket ismeri az alábbiak közül? (Többet is kiválaszthat.)

112 válasz



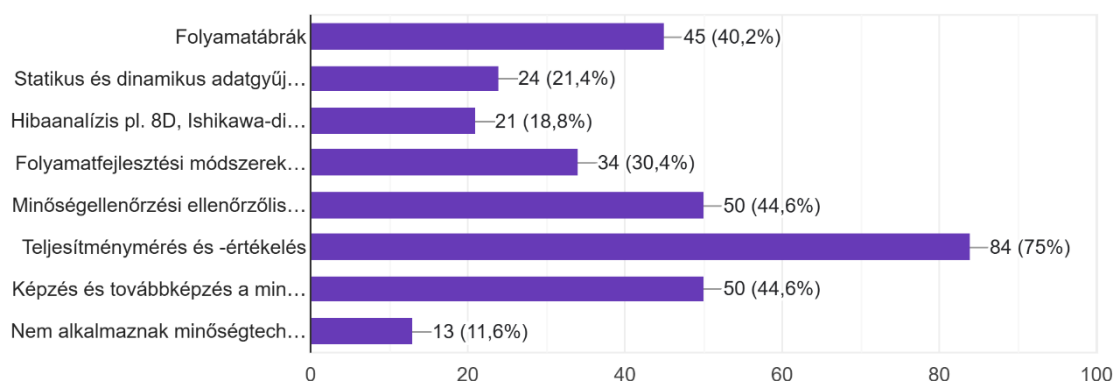
17. ábra A válaszadók által ismert minőségirányítási rendszerek.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A válaszadók minőségirányítási rendszerismeretének megkérdezése után kimutatható, hogy a fentebbi ábra szerint az ISO 9001-es rendszerszabványt ismerik a legtöbben. (Lásd 17.ábra.) Az eredmény igazából nem meglepő, mivel a logisztika világában kiemelt szerepet tölt a fuvarpályázatok során az, hogy egy szolgáltató rendelkezik-e ISO tanúsítvánnyal vagy sem. hiszen növeli a hitelességet, és már előre is egy jobb képet sugározhat a szolgáltatóról.

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

112 válasz



18. ábra A válaszadók logisztikai szolgáltatóinál alkalmazott minőségügyi technikát és eszközök.

Forrás: saját készítésű ábra

A minőségügy által alkalmazott technikák terén a kitöltők által adott válaszokból kiderül, hogy a logisztikai szolgáltatóknál több technika együttes alkalmazása is fennáll. Megállapítást nyert a teljesítménymérés és értékelés mint eszköz dominanciája. (Lásd 18. ábra)

A kérdőívemben feltettem három olyan kérdést és egy kifejtendő kérést amely a szolgáltatóknál alkalmazott logisztikai folyamatok alkalmazásával kapcsolatos.

Milyen javaslatokat tenne a logisztikai minőség javítására a vállalatnál?

A kérdésre kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a **szoftveres fejlesztések** (automatizáció és digitális átállás), a **raktári technikák modernizálása**, a **kollégák képzése**, valamint a **kommunikációs csatornák fejlesztése** adná a logisztikai minőség további javítását. A fentebb felsoroltakon felül volt még javaslat a társosztályi **kapcsolati pontok fejlesztésére** is, ám én ezt is inkább a kommunikációs fejlesztésekhez kapcsolnám hozzá. Ami jól látszik a válaszokból, hogy a logisztikai szolgáltatóknál dolgozók által adott javaslatok egy viszonylagos egybehangzást mutatnak.

Milyen javaslatokat tenne a TQM hatékonyabb alkalmazására a vállalatban?

A válaszadók által megadott javaslatok szerint a szolgáltatóknál a TQM alkalmazása akkor lehet hatékonyabb, ha a **folyamatokat rendszerszinten követik végig**, majdan elemzik és **keresik a javítási pontokat** (új technológiák és kommunikációs csatornák alkalmazása, belső folyamatellenőrzés.). Ugyanakkor érkezett számos olyan válasz is, mely a kollégák képzésére és a **folyamatfejlesztések** nagyobb bevonására irányul. A képzéseken belül a szakmai képzések mellett a **TQM szervezeten belül betöltött szerepét** is oktatni szükséges. Felmerült a szervezeteken belül fellelhető alá fölé rendeltségből fakadó információmegosztás során tapasztalt probléma is. Ebben az esetben is a felülvizsgálat az első ami alkalmazandó.

Kérem, ossza meg tapasztalatait a TQM alkalmazásáról a logisztikai folyamatok fejlesztésében!

A kitöltők válaszaiból megállapítható, hogy a **TQM alkalmazása** a logisztikai szolgáltatóiparon belül és **fontos szerepet tölt be**. A válaszokból összeségében látszik, hogy szükséges még a TQM alkalmazásának fejlesztése. A válaszadók többsége szerint a TQM hasznos, ám a **kommunikációs csatornák még fejlesztésre szorulnak**. Nyilván, mivel a kérdőív a logisztikai szolgáltatókat célozta meg, ezért kerültek be olyan válaszok is, ahol a szolgáltatónál alkalmazott TQM rendszer inkább kiforrottnak mondható, mintsem fejlesztésre szorulónak. Ugyanakkor érkeztek olyan válaszok is, melyek a TQM alkalmazásának hasznosságát nem kérdőjelezik meg, ám az adott **logisztikai szolgáltatók** esetében inkább **az ár dominált** a partner részéről **mintsem a TQM által garantált minőség** biztosítása. Amiben

viszont a kitöltők által más-ás módon leírt, ám összességében egyöntetű válasz érkezett az az hogy **csökkent a panaszos ügyfelek száma**, valamint javultak a belső kapcsolatok.

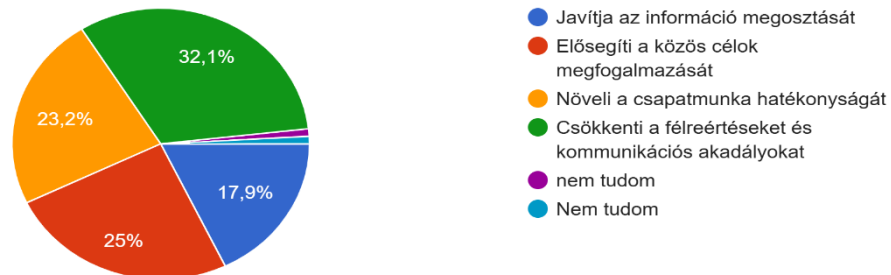
Mely gyenge pontokat látja a logisztikai folyamatokban, amelyeket a TQM segítségével lehetne javítani?

A válaszadók által megnevezett gyengepontok rendkívül **sokszínűek**. Abból adódik ez a sokszínűség, hogy a logisztikai folyamatok is sokszínűek. Fuvarszervezéstől a raktározáson keresztül még számos altevékenységet (vám, beszerzés) is lefed. A válaszokból az a megállapítás tűnt fel, hogy a **folyamatleírások nem megfelelő alkalmazása** az egyik legnagyobb **hibaforrás**, és ezzel **gyengepont** a logisztikai folyamatokban. Ezt követi a nem megfelelő **kommunikáció** és szakmai **képzések hiánya**. Ezen hibák, pedig magával vonhatják azt, hogy csökkent a belső elégedettség is. A folyamatok sajnos **nem mindig egyértelműek**, a válaszadók szerint egyszerűbb lenne, ha **hétköznapiabb nyelvezete** lenne a folyamatleírásoknak. Gyenge pontként kell kezelni a szervezeti belső marketing nem megfelelő alkalmazását is. A szakképzett alkalmazottaknak negatívan hat, ha **nincs kikérve** a véleményük, vagy ha ki van kérve, de nem igazán vizsgálják meg az elképzeléseiket, javaslataikat. Ilyen javaslat például a digitális technológiák alkalmazása a papíralapú helyett. Ugyanakkor tudom, hogy nem váltható ki teljesen a papíralapú dokumentációkezelés jelenleg még a logisztikában, ám vannak erre törekvések, illetve már jelenleg is jelentős mértékben csökkenthetőek.

H1: A vállalaton belüli TQM rendszer alkalmazása segíti az osztályokon belüli kommunikációs folyamatok hatékonyságának növelését, versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot.

Hogyan segíti a TQM a társosztályok közötti kommunikációt? Jelölje meg az alábbi lehetőségek közül azt, amelyik a leginkább jellemző!

112 válasz

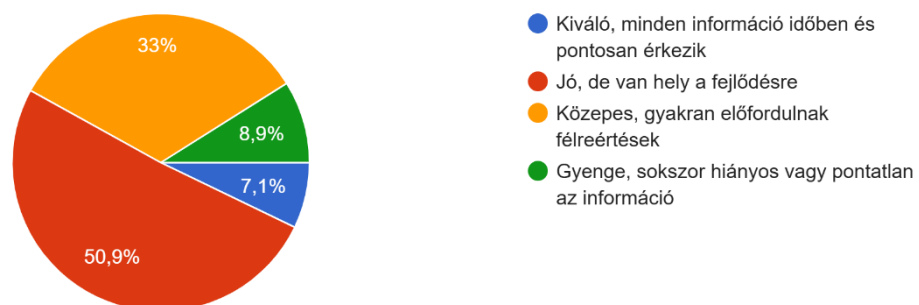


19. ábra A TQM és társosztályi kommunikáció kapcsolata.
Forrás: saját készítésű ábra

A 19.ábrán látható eredmények alapján a kommunikációs akadályok csökkentése volt a legnagyobb hangsúlyban. Ugyanakkor látható, hogy minden területen képes lehet segíteni a TQM a társosztályi kommunikációt. Mindezek mellett még megállapítható azon keresztösszefüggés is hogy a TQM alkalmazása csökkenti a társosztályok közötti kommunikációs akadályokat.

Hogyan értékeli a társosztályok közötti kommunikáció minőségét a szervezetben? (Kérem, jelölje meg az Ön számára leginkább megfelelő választ)

112 válasz



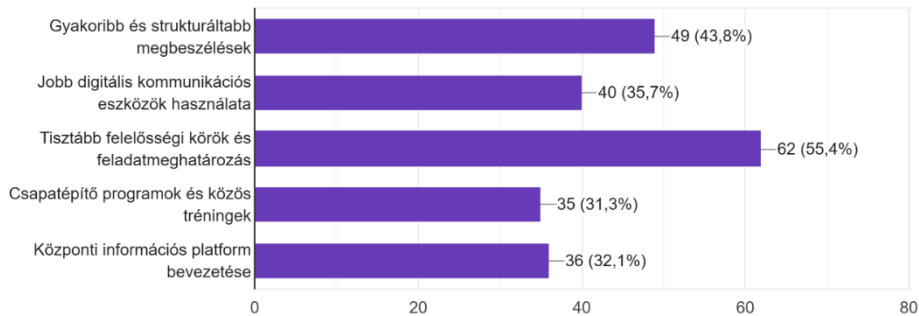
20. ábra A társosztályi kommunikáció minősége a logisztikai szolgáltatóknál.
Forrás: saját készítésű ábra

A 20-as ábra alapján a kitöltők által adott válaszok megmutatták, hogy a szolgáltatóknál alapvetően szükséges a kommunikációs csatornák fejlesztése a társosztályokon belül is.

Félreértések előfordulhatnak, ezen információ birtokában a folyamatok felülvizsgálata javallott.

Az alábbiak közül melyik javaslat segíthetné leginkább a társosztályok közötti kommunikáció fejlesztését? (Több válasz is megjelölhető)

112 válasz

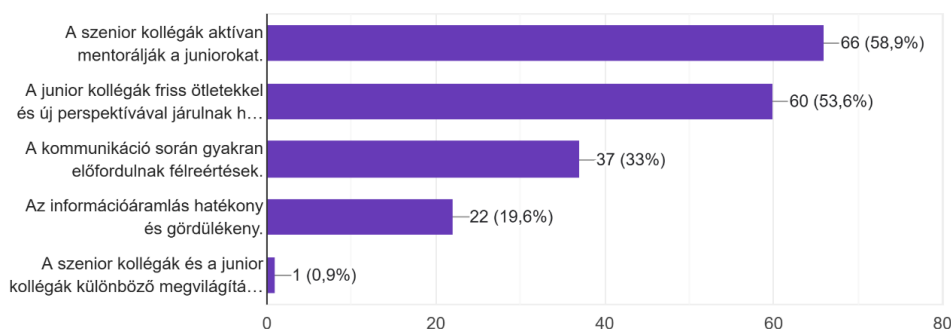


21. ábra A társosztályi kapcsolatok fejlesztési javaslatai.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 21-es ábrán a tisztább felelősségi körök meghatározása ami a leginkább kitűnik, bár hozzáteszem, hogy a gyakoribb és strukturáltabb megbeszéléseknek is magas a kitöltési aránya. A szöveges kifejtés által abszolvált kérdésekre is hasonló volt a válaszadás. Ebből megállapítást nyert, hogy a kitöltők azt preferálják, ha az egyes felelősségi körök szilárdan lefektetve tartalmazzák a személyi hatályokat, ezáltal elkerülve a félreértésekből adódó problémákat, hibákat.

Az alábbiak közül mely állítások jellemzik legjobban a szenior és junior kollégák közötti vállalati kommunikációt? (Több válasz is megjelölhető)

112 válasz



22. ábra A junior és szenior kollégák kapcsolata.

Forrás: saját készítésű ábra

A 22-es ábrán a junior és szenior kollégák szerepét vizsgáltam a logisztikai szolgáltatóiparon belül. Az eredmények birtokában két fontos tény került megállapításra. Az első az, hogy a szenior kollégák aktívan mentorálják a juniorokat. A másik pedig a junior kollégák által hozott

új gondolkodás és perspektíva. Úgy gondolom, hogy habár vannak félreértések, melyet mutat is az ábra. Mégis mindkét korcsoport meglete fontos a szolgáltatók számára. A már ott dolgozó szenior kollégák esetleges pótlását is meg kell oldani. Hiszen más és más karriercél lebeg egy junior és szenior dolgozó szeme előtt. Ha egy szenior kollégát előléptetnek, akkor a pótlását vagy külső forrásból vagy egy junior már ott dolgozó kollégával kell megoldani. A pótlás mindkét esetében ott az onboarding folyamat, melyet végig kell vinni a hatékony munkavégzés elsajátításához.

A hipotézisben szereplő fő állítás, miszerint a TQM rendszer azon belül is a folyamatos fejlesztés alkalmazása segíti az osztályokon belüli kommunikációs folyamatok hatékonyságának növelését, versenyelőnyhöz juttatva a vállalatot, megállapítást nyert. A megállapítás indoklása az ok-okozati összefüggésekig vezethető vissza. A TQM alkalmazása a logisztikai szolgáltatóiparban is egyre inkább fontos szerepet tölt be a napi folyamatok alkalmazása és javítása terén. A válaszadók által adott válaszokból kiderült, hogy a logisztikai szolgáltatóknál tapasztalt minőségre a belső kommunikáció súlyozott hatással van. Az ok-okozatiságot követve a magasabb minőségi szintű kommunikációs folyamatok okozta hatékonyabb információáramlás által a szolgáltatóknál esetlegesen tapasztalható hibafaktorok fellelhetőek, azok javíthatóak. A TQM folyamatok mögött megbúvó folyamatos fejlesztésből pedig profitálni tudnak a szolgáltatók. Ideértve a versenyelőnyt azon logisztikai szolgáltatókkal szemben akik nem alkalmazzák a TQM-et, a napi operációs folyamataik során.

H2: A dolgozók, mint belső vevők vállalat felé történő elkötelezettségét növeli a vállalaton belüli belső marketing folyamatos fejlesztése.

Az alábbiak közül melyik állítás jellemzi legjobban a TQM és a belső marketing kapcsolatát a vállalatban?

112 válasz



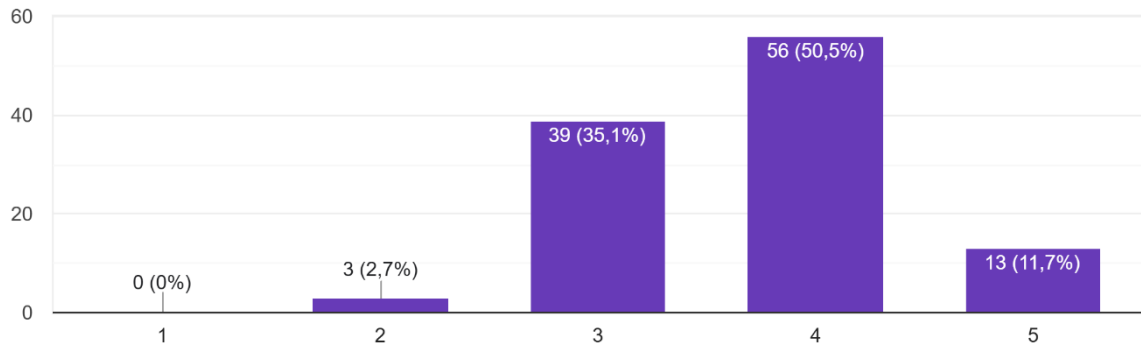
23. ábra A TQM és belső marketing kapcsolata a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 23-as ábra alapján a válaszadók TQM és belső marketing kapcsolatáról kérdeztem. A válaszadók többsége szerint a dolgozók aktív részvétele növeli a minőségbiztosítást. Ugyanakkor az ábra viszonylagos egyezőséget mutat a felsorolt állítások válaszadói arányában. Ebből is látszik, hogy minden kitöltőnek más és más az elképzelése a belső marketingről a saját logisztikai szolgáltatójánál.

A belső marketing erősíti a dolgozók elkötelezettségét a vállalat iránt.

111 válasz

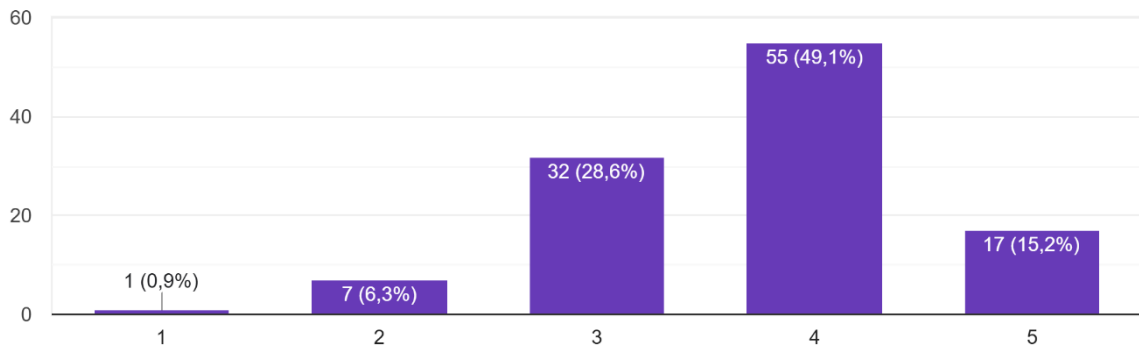


24. ábra A belső marketing és a dolgozók elkötelezettségének kapcsolata.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A dolgozói elkötelezettség növelése szempontjából is meghatározó a 24. ábrán szereplő adatok megoszlása. Jól mutatja, hogy a válaszadók csaknem 62,2%-a gondolta úgy, hogy erősíti, vagy nagyon erősíti a belső marketing a dolgozói elkötelezettséget.

A TQM folyamatok világosabbá teszik a vállalati célokat a dolgozók számára.

112 válasz

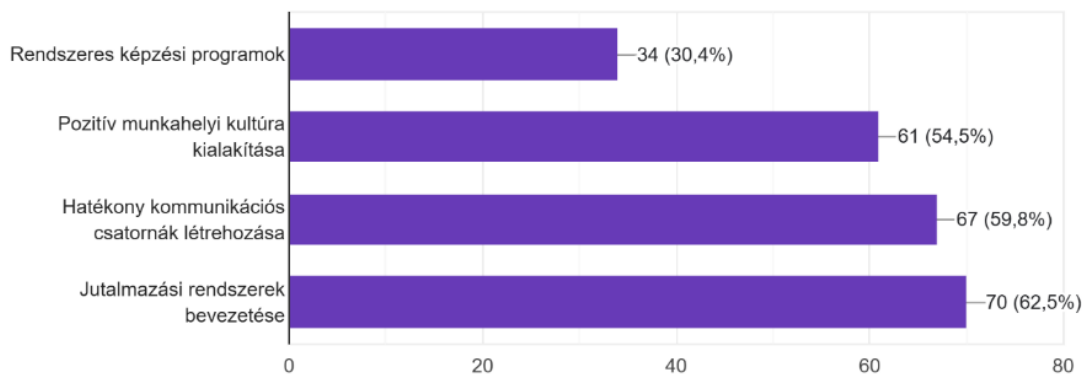


25. ábra A TQM folyamatok és a vállalati célok kapcsolata.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

Az összes válaszadást figyelembe véve a 25. ábra alapján kimondható, hogy a TQM folyamatok bemutatása világosabbá teszi a vállalati célokat a dolgozók számára. Ehhez kapcsolódik egy olyan kommunikáció is ahol a szervezet többi tagja (leginkább a szervezet vezetősége) is aktív kommunikációt folytat a TQM alkalmazásának előnyeiről és a szolgáltatónál történő pontos alkalmazhatóságáról.

Az alábbi lehetőségek közül melyek járulhatnak hozzá a dolgozói elkötelezettség növeléséhez?
(Több válasz is megjelölhető)

112 válasz

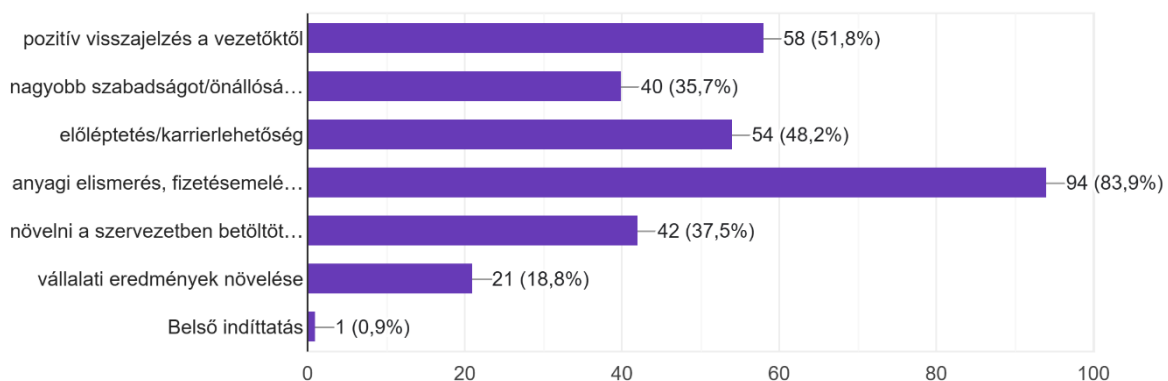


26. ábra A dolgozói elkötelezettség növelésének opció.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 26-os ábrán látszódó válaszokból kitűnik, hogy a szolgáltatóknál a dolgozói elkötelezettség elérésében kimagasló szerepet tölt be a jutalmazási rendszerek és azok milyensége, valamint a hatékony kommunikációs csatornák létrehozása. Lojalitás szempontjából kardinális kérdés azáltal a logisztikai szolgáltatóknak nehéz feladat a magas minőségű szakképzett munkaerő megtartása is. dolgozó jövedelmének a fejlesztése. Mivel a logisztikán belül is számos hiányszakma van, ezáltal a logisztikai szolgáltatóknak nehéz feladat a magas minőségű szakképzett munkaerő megtartása is

Mi motiválja Önt a minőségi munkavégzésre? (több válasz is megjelölhető)

112 válasz

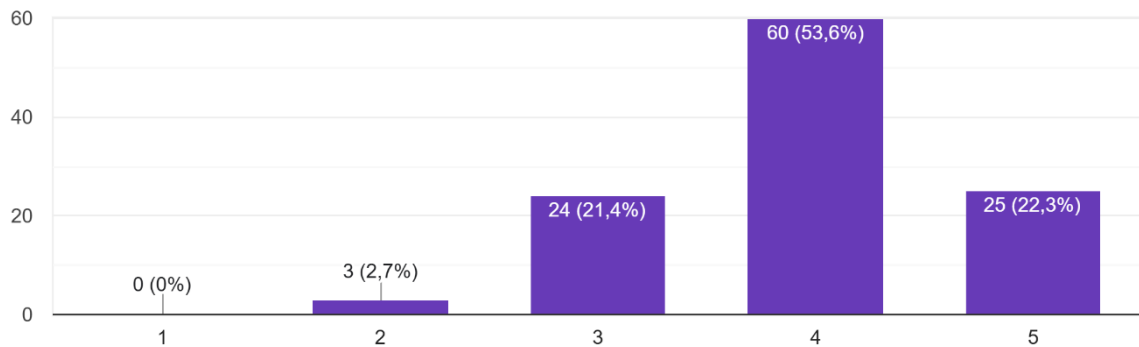


27. ábra A minőségi munkavégzés motivációi a válaszadók szerint.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 27.ábra is jól bizonyítja az előző ábránál tapasztaltakat, miszerint az anyagi elismerés az egyik legnagyobb motivációs faktor. Az anyagi elismerés mellett még a vezetői visszajelzés is kiemelten fontos a válaszadók szerint.

A belső marketing keretein belül végzett képzések hozzájárulnak a minőségmenedzsmenti folyamatok sikeréhez.

112 válasz



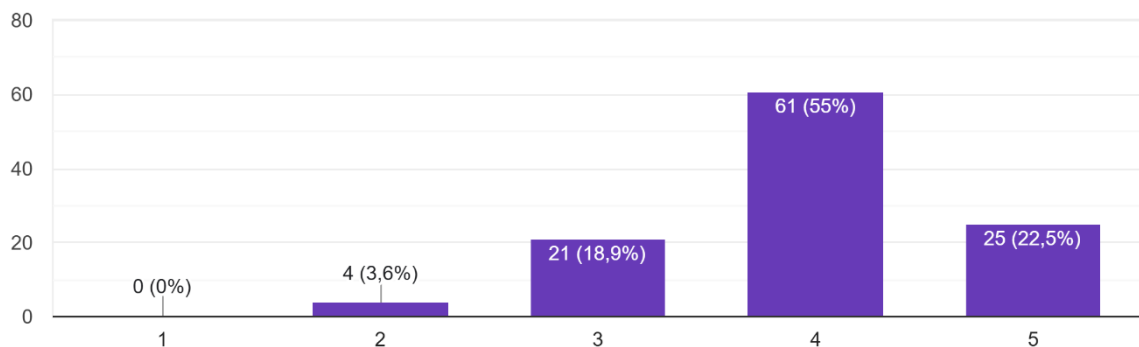
28. ábra A belső marketing által biztosított képzések visszajelzései a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 28-as ábrán szereplő válaszok eredményei kimutatják, hogy a belső marketing által a dolgozók részére biztosított képzések hozzájárulnak a minőségmenedzsmenti folyamatok sikeréhez. A képzések alatt kell érteni a szakmai kötelező és esetlegesen szabadon választott képzéseket is.

A belső marketing hozzájárul a minőség folyamatos fejlesztéséhez a vállalatnál.

111 válasz



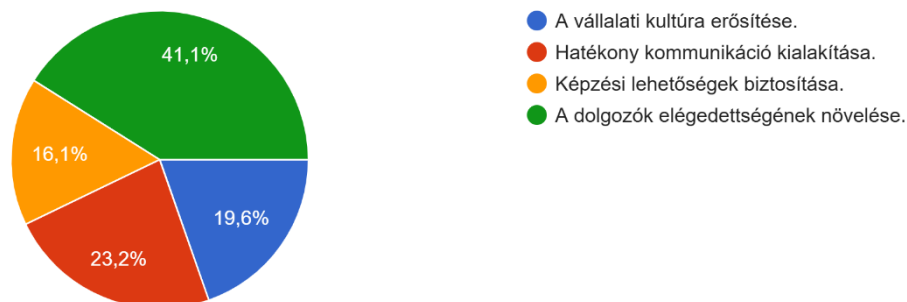
29. ábra A belső marketing és a folyamatos fejlesztés kapcsolata.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 29-es ábra a válaszadók véleményét mutatja be a belső marketing és a minőség folyamatos fejlesztésének kapcsolatáról. Az ábra egyértelműen szemlélteti, hogy a belső marketing szerepe kiemelkedő, a dolgozók motiválása által a minőség folyamatos fejlesztéséhez hozzájárul

Melyik állítás jellemzi leginkább a belső marketinget a vállalatnál?

112 válasz



30. ábra A belső marketing jellemzésére vonatkozó válaszadások.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

Az előző válaszoknál is tapasztalható volt a dolgozói elégedettség fontossága. Nincs ez másképp a 30-as ábrán található válaszok szerint sem. A válaszadók véleménye szerint saját a belső marketinget leginkább a dolgozók elégedettségének növelése jellemzi. Az elégedettség-növelés számos módozatban megtehető, ám az előző ábrákra visszautalva a válaszadók az anyagi elismerést és a vezetői pozitív visszajelzéseket választották a leginkább motiváló visszacsatolásoknak. A belső marketingnél a HR szerepe kulcsfontosságú, általában a szolgáltatónál ha a HR kapcsolata ideális a szervezet többi osztályával akkor a belső marketing is sikeres tud lenni.

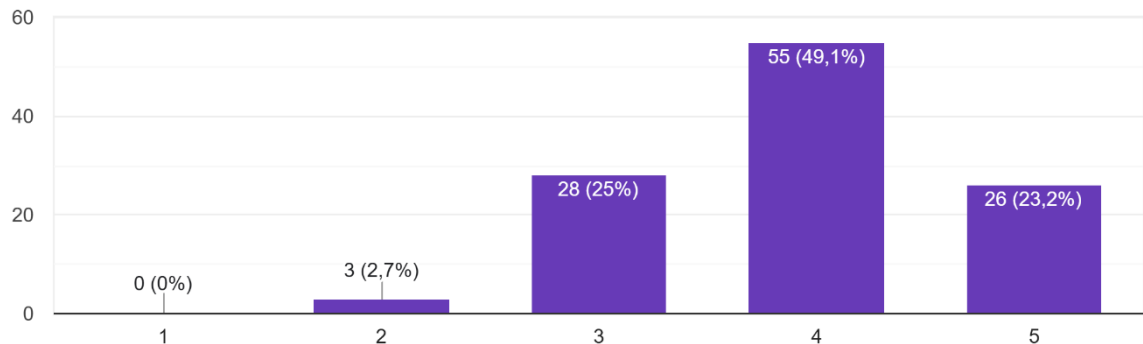
A hipotézis vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy a hipotézis teljes egészében helytálló, azt a válaszadók által adott válaszok hitelt érdemlően alátámasztották. A belső marketingben a dolgozók szerepe szervezeti szinten is fontos, a dolgozók a logisztikai szolgáltatók legfontosabb erőforrásai. Ezért is érdemes minden szolgáltatónak növelni a lojalitásukat. A TQM olvasatában mint belső vevők jelennek meg és kiemelt hatásuk van a szolgáltatási minőségre. Az eredmények tükrében az is megállapítást nyert, hogy a dolgozók motiváltabban, lelkiismeretesebben végzik a munkájukat, ha a megfelelő támogatást megkapják. Támogatásként a szakmai képzés és a nyílt kommunikáció került a válaszok alapján előtérbe. Míg lojalitási szempontból az anyagi elismerés volt a döntő. A szervezeteknek folyamatosan keresnie kell a belső marketingben rejlő fejlesztési opciókat. Így tudják növelni tovább a dolgozók elkötelezettségét.

H3: A TQM minőségfejlesztési eszközeinek alkalmazása által a logisztikai vállalat gyenge pontjait kielemezve, a gyengeségből erősség kovácsolható, így növelve a vevői elégedettséget.

A harmadik hipotézis megválaszolásához az alábbi elemzések fognak szolgálni.

A TQM hozzájárul a vevői elégedettség növeléséhez a logisztikai szolgáltatásokban.

112 válasz



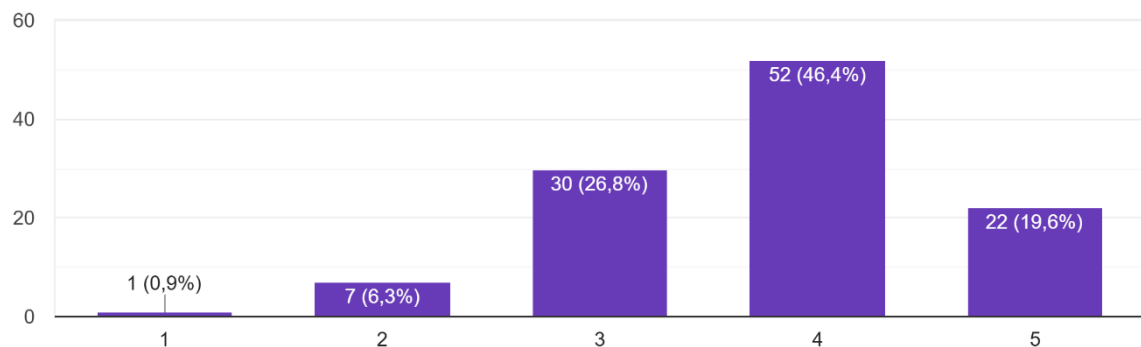
31. ábra A TQM és a vevői elégedettség kapcsolat a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 31.-es ábrán a vevői elégedettség és a TQM logisztikai szolgáltatóknál betöltött kapcsolatát mutatja a válaszadók szerint. A kimutatás alapján hatással van a vevői elégedettségre a TQM alkalmazása. A vevői elégedettség fenntartása kritikus minden szolgáltató esetében nem csak a logisztikai szektorban. A logisztikai szektor annyiban különleges, hogy a vevői elégedettség több szolgáltatási alpontra is részese egy főszolgáltatásnak. Ilyen például ha egy logisztika szolgáltató elnyer egy komplett tendert, mely tartalmazza az elő és utófuvar, export és import vámkezelést, és a terminális szolgáltatások menedzselését. Világosan látszik hogy több ponton kell helytállni ebben a helyzetben.

A TQM rendszer használata révén a vállalat képes erősségeket kovácsolni a gyengeségekből.

112 válasz



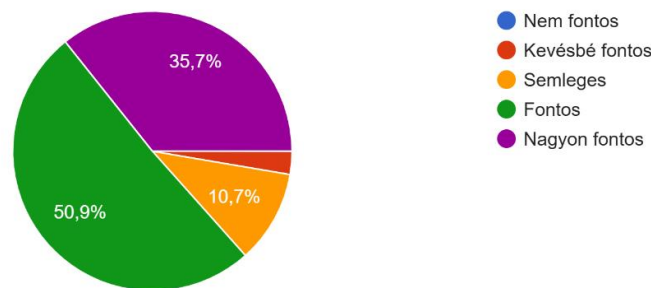
32. ábra A gyengeségekből erősségek kovácsolása a TQM rendszer által.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 32.-es ábrán a válaszadók véleményét kértem ki a TQM használatának alkalmazásáról, a gyengeség erőssége kovácsolásával kapcsolatban. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a TQM helyes alkalmazása, segít a gyengeségek erősségékké kovácsolásában. A TQM általa a folyamatok feltérképezhetőek, azokból ok-okozati összefüggéseket lehet levezetni, ezáltal lesz egy olyan hibaanalízis mely megmutatja, hogy hol van a gyakorlati probléma/hiba a vizsgált folyamatban. A hiba korrekcióját követően már nem lesz a folyamatban buktató, sőt olyan fejlesztéseket is tud eszközölni a szolgáltató ami vállalatnak az erőssége tud lenni a folyamatra levetítve.

Mennyire fontos a gyengeségek azonosítása a szervezet fejlődése szempontjából?

112 válasz

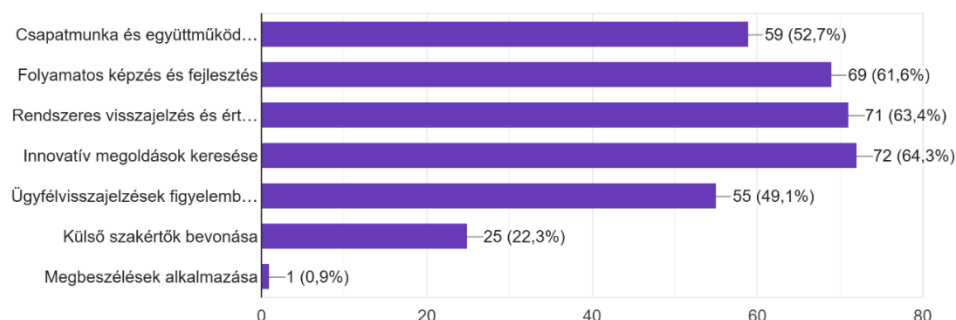


33. ábra A gyengeségek azonosítása a szervezetben.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

Mint a 33-as ábra is mutatja, a válaszadók nagyrésze azon az állásponton van, hogy igenis fontos a gyengeségek feltérképezése a szolgáltatók folyamataiban.

Ön szerint milyen módszerekkel lehet a gyengeségekből erősségeket kovácsolni? (Többet is kiválaszthat)

112 válasz



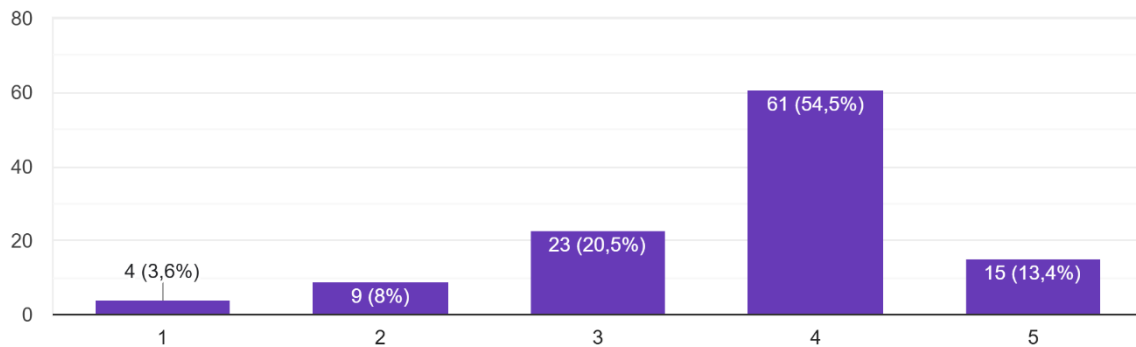
34. ábra Gyengeségből erősség kovácsolásának módszere a válaszadók szerint.
Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 34-es ábrán számos olyan megoldás látszik mely a válaszadók szerint segítik a gyengeségek erősségé történő átalakítását.

A fent említettek közül kettőt szeretnék kiragadni. Az egyik az innovatív megoldások keresése, a másik a rendszeres visszajelzés és értékelés. Mindkét módszer kulcstényező. Az innovatív gondolkodás önmagában a piacon maradást is segíti, míg a rendszeres visszajelzés által pontos visszacsatolást kapható egy-egy dolgozó a személyes eredményességéről.

Mennyire érzékeli a gyengeségekkel való foglalkozást a szervezet prioritásaként?

112 válasz



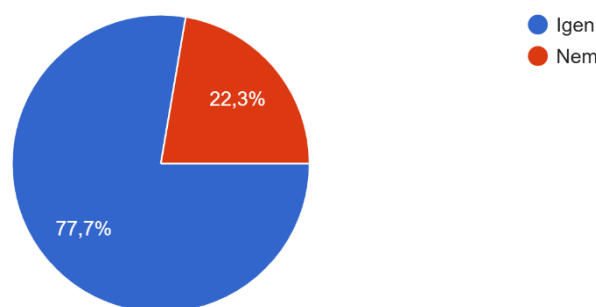
35. ábra A gyengeségekkel való foglalkozás az adott szervezetben.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 35-ös ábrán látható, hogy a válaszadók szerint a saját logisztikai szolgáltatójuk véleményük szerint hogyan vélekedik a gyengeségek felderítésnek prioritálásáról. Összességében a válaszadók többsége szerint a gyengeségek feltárását prioritásként kezeli a vállalat ahol dolgozik.

Folyamatosan visszajelzést kapok a teljesítményem és a munkám színvonaláról.

112 válasz



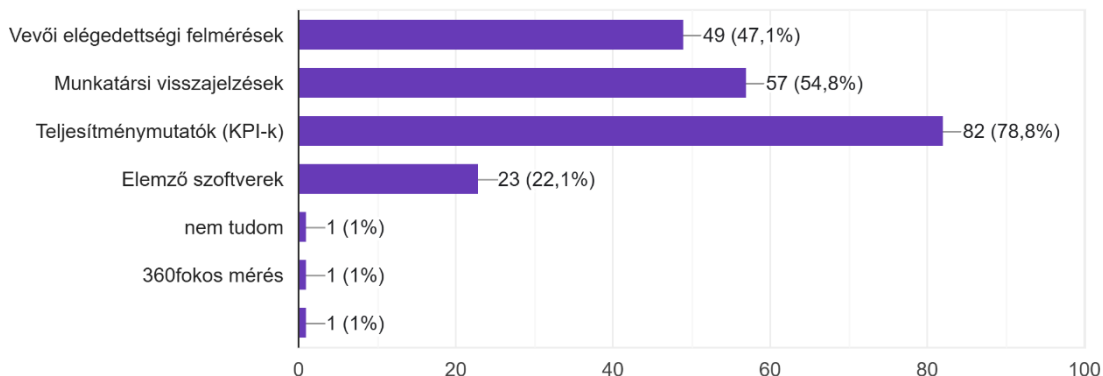
36. ábra Teljesítménnyel kapcsolatos visszajelzések a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 36-os ábra a válaszadók teljesítményének visszacsatolásával foglalkozik. A kitöltők 77,7%-a kap folyamatos visszajelzést a munkájával kapcsolatban.

Visszajelzési és elemző eszközök

104 válasz



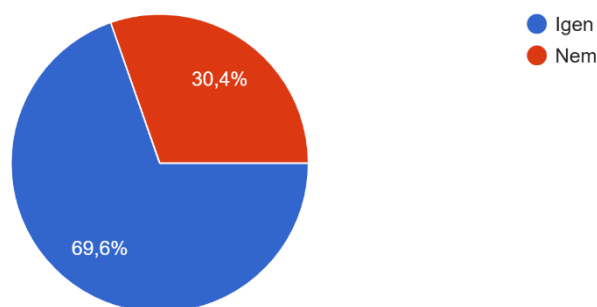
37. ábra A visszajelzési módszerek megoszlása a válaszadók szerint.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A válaszadók a 37-es ábra szerint a legnagyobb mértékben a KPI-os teljesítménymutatókról tudnak mint teljesítmény visszajelzési eszköz. A vevői elégedettségi felmérések, valamint a munkatársi felmérések is fontos szerepet töltenek be a teljesítménymérés szempontjából. A teljesítménymérés során keletkezett információk birtokában lehet intézkedéseket hozni. Ilyen például a szakmai képzések biztosítása.

Szakmai továbbképzéseket és tanfolyamokat kínálnak, ahol részt tudok venni.

112 válasz



38. ábra Szakmai továbbképzések ajánlása munkáltatói oldalról.

Forrás: saját szerkesztésű ábra

A 38-as ábrán szereplő adatokból látszik, hogy a logisztikai szolgáltatók az esetek többségében kínálnak szakmai továbbképzéseket. Bár maga a 69,6% magasnak hat, véleményem szerint lehetne magasabb is a képzéseken résztvevők aránya, ha a minőségfejlesztés szeretné támogatni egy szolgáltató.

A hipotézis vizsgálata során végzett kutatásom során megállapítást nyert, hogy a gyengeségek a TQM minőségfejlesztési eszközeinek szakszerű alkalmazása mellett, a feltérképezett gyengeségből erősség kovácsolható. Ehhez azonban szükséges a hiba (gyengeség) pontos behatárolása, illetve az, hogy szervezetben résztvevők tisztában legyen a TQM alkalmazásának jelentésével. Ki kell deríteni, hogy a folyamaton belül hol található. A kutatási eredmények figyelembevétele mellett biztosan állítom hogy a hibafeltárást követően a további korrekciók már a fejlesztés tükrében valósulnak meg. Az innovatív gondolkodás és a folyamatos teljesítményértékelések során adott visszajelzések hatására a vevői elégedettség növelhető.

4.ÖSSZEFOGLALÁS

A minőségirányítási rendszerek olyan belsőleges adatokat használnak, amelyek információt közvetítenek a fejlesztendő folyamatokról. Ez szükséges a problémák feltérképezéséhez és a fejlesztésekkel kapcsolatos konkrét, tényeken alapuló döntések meghozatalához. A hatékonysági eredmények fontos szempontja, hogy az adatok a tényleges helyzetet mutassák be. Ezen tényleges adatokat csak és kizárólag úgy lehet megszerezni, ha a minőségellenőrzési módszerek és eszközök a vállalati folyamatokban alkalmazásra kerülnek. A logisztikai szolgáltatóiparon belül a minőségügyet mint szolgáltatási minőség szükséges értelmezni. A magyar logisztikai szektor rendkívül sokszereplős, ebből kifolyólag is a minőségügy helyes módszertani alkalmazása versenyelőnyt jelent azokkal a logisztikai szolgáltatókkal szemben, ahol a minőségügy nem szerepel a prioritások között. A logisztika egy nagyon szerteágazó terület. Számos területen kapcsolódik be egy szolgáltató folyamataiban a logisztikai tevékenységek, melyek ugyanúgy minőségorientált folyamatok. A vevői visszajelzésekre lehet építeni a logisztikában, bár a legjobb TQM a logisztikában az, amikor nem kell panaszkezeléssel foglalkozni, csak korlátozott számban. A TQM pontosan erre hívatott, folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően a logisztikai folyamatokban előforduló hibák különböző hibafeltárások útján megtalálhatók, majdan kiküszöbölhetőek. A logisztikában is kiemelt szerepet töltenek be az olyan speciális minőségügyi tanúsítványok meglétei mint például az ISO9001-es rendszerszabvány mely már mutat egy képet a szolgáltató minőségéről és szervezeti folyamatairól. Annyiban speciális a logisztikai terület, hogy számos más tanúsítvány és engedély is mutathatja, hogy egy cég mennyire tud minőségi szolgáltatást nyújtani. Példának okáért ott a vámügyekben is számos cégnél alapkövetelményként elhíresült AEO engedély, mely magyar engedélyezett gazdálkodót takar. Akinek van ilyen engedélye az számos könnyítést tudhat magáénak. Egy ilyen engedély megszerzéséhez megbízhatónak kell lenni mind pénzügyi, mind jogszabályi alapokon is. Manapság a minőségi szolgáltatás nyújtása nem elvárás, hanem alapkövetelmény attól a szolgáltatótól aki talpon akar maradni a változó gazdasági környezetben. Szakdolgozatomban három hipotézist elemeztem ki, melyek a primer kutatásom eredményeit figyelembe véve megállapítást nyertek. A dolgozók, elkötelezettségét növeli a vállalaton belüli belső marketing folyamatos fejlesztése. A TQM alkalmazása által a vállalatokon belüli kommunikáció hatékonysága egyértelműen növelhető. A TQM alkalmazása által a logisztikai vállalat gyenge pontjait kielemezve, a gyengeség erősségé formálható, növelve a vevői elégedettséget. A kutatási eredményeken kívül a dolgozat

tartalmaz egy olyan részletes szakmai leírást mely segíti a dolgozat egységes értelmezését. Kifejtésre került a hazai logisztikai szolgáltatók jelenlegi helyzete, a logisztika kialakulása, története. Minőségügyi szempontból kifejtésre kerültek a minőségüggyel kapcsolatos legfontosabb területek, mint például a minőségirányítási rendszerek és a logisztikai minőség értelmezése, a TQM és rokonterületeinek meghatározása, a belső marketing kifejtése valamint a belső és külső vevők viszonya.

Irodalmi forrásjegyzék

- Baksa Máté–Freund Anna–Demeter Krisztina–Losonci Dávid (2021): *Üzlet 4.0 - magyarországi vállalati tapasztalatok*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546276> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m789umvt_139/#m789umvt_136_p1 (2024. 09. 28.)
- Budai Balázs Benjámin (2016): *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597852> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj154aeke_110/#dj154aeke_107_p3 (2024. 11. 10.)
- Csizmadia Tibor (2023): *Innováció versus minőségmenedzsment - avagy az oximoron feloldása*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548799> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m1059ivm_22/#m1059ivm_10_p1 (2024. 09. 28.)
- Demeter Krisztina–Gelei Andrea–Matyusz Zsolt–Nagy Judit (2022): *Tevékenységszervezés*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547594> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m934t_81/#m934t_fig_61 (2024. 10. 13.)
- Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_150/#dj147vesz_147_p14 (2024. 11. 10.)
- Gubán Ákos–Mezei Zoltán–Sándor Ágnes (2022): *Javíthatók-e a nem javítható folyamatok?*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634547600> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m929janjf_11/#m929janjf_8_p2 (2024. 11. 10.)
- Heidrich Balázs (2017): *Szolgáltatás menedzsment*. Budapest: Akadémiai
Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541455> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj252szm_70/#dj252szm_67_p2 (2024. 11. 10.)

- <https://kormany.hu/hirek/logisztikai-forum-a-szektor-versenykepessegének-novelese-erdekeben> (2023) Letöltve: (2024.11.16)
- Kovács Zoltán (2017): *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest: Akadémiai
 Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540274> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj256ateszrfi_75/#dj256ateszrfi_72_p2 (2024. 11. 10.)
- Papp Ilona (szerk.) (2017): *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest: Akadémiai
 Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541615> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj249szm_86/#dj249szm_83_p2 (2024. 11. 10.)
- Poór József (szerk.) (2017): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai
 Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540113> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj212mtkk_292/#dj212mtkk_259_p8 (2024. 10. 07.)
- Veres Zoltán (2017): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Budapest: Akadémiai
 Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597395> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/dj253asza_26/#dj253asza_24_p2 (2024. 11. 03.)

Mellékletek

Szakedolgozati kérdőív <https://forms.gle/LUp71sUJctg4BArX6>

A TQM vizsgálata a hazai logisztikai szolgáltatóiparban.

Kedves Kitöltő!

Domonyi István vagyok a Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar kereskedelem és marketing alapszakos levelező tagozatos hallgatója.

Szakedolgozatomban vizsgálom a (TQM) teljes körű minőségmenedzsment elveinek alkalmazási módjait, hatásait vizsgálom a logisztikai szolgáltatószektoron belül.

Kutatásom során a minőségmenedzsment szervezeti hatásaira, a dolgozók és a minőségmenedzsment kapcsolatára, valamint a minőségmenedzsmenti folyamatok fejlesztésére keresem a válaszokat.

A kérdőív teljes mértékben anonim, kitöltése körülbelül 10-15 percet vesz igénybe, a kitöltés során keletkezett válaszok, csak és kizárólag a szakedolgozatomban kerülnek felhasználásra.

A kérdőív kitöltését köszönöm szépen előre is.

Demográfiai adatok

Az Ön neme: *

- Férfi
- Nő

Az Ön lakóhelye: *

- Budapest Főváros
- Nagyváros (megyeszékhely)
- Város
- Nagyközség
- Község

Az Ön korcsoportja: *

- 18-24 éves
- 25-29 éves
- 30-39 éves
- 40-49 éves
- 50-59 éves
- 60+ éves

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: *

- Általános iskola
- Szakiskola, Szakközépiskola
- Gimnázium
- Felsőoktatási szakképzés
- Egyetemi Alapképzés (BA/Bsc)
- Egyetemi Mesterképzés (MA/MSc)

A vállalatban ahol dolgozik a szervezeti felépítés szerint az Ön beosztása:

- Beosztott
- Csoportvezető
- Középvezető
- Felső vezető

Hány éve dolgozik a vállalatnál?

- 0-1 év
- 2-5 év
- 6-10 év
- 10+ év

A szervezettel kapcsolatos minőségi alapvetések kérdései:

Mennyire tartja hatékonynak a szervezeten belüli minőségmenedzsmenti folyamatokat?

- 1 Nagyon nem hatékony
- 2 Nem hatékony
- 3 Közepes hatékonyságú
- 4 Hatékony
- 5 Nagyon hatékony

Ön szerint a minőségmenedzsmenti folyamatok milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat céljainak eléréséhez?

- 1 Egyáltalán nem járulnak hozzá
- 2 Kevésbé járulnak hozzá
- 3 Semleges
- 4 Hozzá járulnak
- 5 Nagymértékben járulnak hozzá

A minőségmenedzsmenti folyamatok javítása érdekében mennyire fontos a dolgozók folyamatos képzése?

- 1 Egyáltalán nem fontos
- 2 Kevésbé fontos
- 3 Semleges
- 4 Fontos
- 5 Nagyon fontos

A minőségmenedzsmenti folyamatok milyen mértékben befolyásolják a vevői elégedettséget?

- 1 Egyáltalán nem befolyásolják
- 2 Kevésbé befolyásolják
- 3 Semleges
- 4 Befolyásolják
- 5 Nagymértékben befolyásolják

Mennyire érzi úgy, hogy a minőségmenedzsmenti folyamatok világosak és érthetőek a szervezet minden tagja számára?

- 1 Egyáltalán nem világos
- 2 Kevésbé világos
- 3 Semleges
- 4 Világos
- 5 Nagyon világos

Mely minőségirányítási rendszereket ismeri az alábbiak közül? (Többet is kiválaszthat)

1. ISO 9001
2. Six Sigma
3. Total Quality Management (TQM)
4. Lean Management
5. EFQM (European Foundation for Quality Management)
6. Kaizen
7. ISO 14001 (Környezetirányítási Rendszer)
8. ISO 45001 (Munkahelyi Egészség- és Biztonságirányítási Rendszer)
9. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)

10. CAF Közös értékelési keretrendszer

11. Egyéb: _____ (Kérjük, adja meg!)

Mit ért Ön minőség alatt? Kérem, jelölje meg az alábbiak közül, ami legjobban illik az Ön nézőpontjára.

- Az ügyfelek elégedettsége
- A termékek/szolgáltatások hibamentessége
- A hatékonyság és megbízhatóság
- Megfelelés a kifejezett és rejtett fogyasztói elvárásoknak, a teljesítmény folyamatos javítása mellett.
- Az előírásoknak való megfelelés
- Egyéb: _____

Ön szerint mit értünk logisztikai minőség alatt? (Kérjük, válassza ki az alábbi lehetőségek közül az Ön véleménye szerint legfontosabbakat.) (Többet is kiválaszthat)

- A termékek időben történő szállítása
- A megfelelő minőségű termékek biztosítása
- Költséghatékonyság
- Az ügyfélszolgálat minősége
- A raktározási és kezelési folyamatok hatékonysága
- A szállítási idő és pontosság
- A visszajelzési és reklamációkezelési folyamatok
- Egyéb: _____ (Kérjük, adja meg!)

Mennyire elégedett a vállalat logisztikai folyamataival?

- 1 Nagyon elégedetlen
- 2 Elégedetlen
- 3 Semleges
- 4 Elégedett
- 5 Nagyon elégedett

Milyen mértékben befolyásolja a logisztikai minőség a vevői elégedettséget?

- 1 Egyáltalán nem befolyásolja
- 2 Kevésbé befolyásolja
- 3 Semleges
- 4 Befolyásolja
- 5 Nagymértékben befolyásolja

Milyen javaslatokat tenne a logisztikai minőség javítására a vállalatnál?

- *Válasz:*

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

1. Folyamatábrák
2. Statikus és dinamikus adatgyűjtés
3. Hibaanalízis (pl. 8D, Ishikawa-diagram)
4. Folyamatfejlesztési módszerek (pl. Lean, Six Sigma)
5. Minőségellenőrzési ellenőrzőlisták
6. Teljesítménymérés és -értékelés
7. Képzés és továbbképzés a minőség javítása érdekében
8. Egyéb (kérjük, nevezze meg): _____
9. Nem alkalmaznak minőségtechnikákat és eszközöket

Hogyan segíti a TQM a társosztályok közötti kommunikációt? Jelölje meg az alábbi lehetőségek közül azt, amelyik a leginkább jellemző!

- Javítja az információ megosztását
- Elősegíti a közös célok megfogalmazását
- Növeli a csapatmunka hatékonyságát
- Csökkenti a félreértéseket és kommunikációs akadályokat
- Egyéb: _____

Szervezetten belüli kommunikációval kapcsolatos kérdések.

Hogyan értékeli a társosztályok közötti kommunikáció minőségét a szervezetben? (Kérem, jelölje meg az Ön számára leginkább megfelelő választ)

- Kiváló, minden információ időben és pontosan érkezik
- Jó, de van hely a fejlődésre
- Közepes, gyakran előfordulnak félreértések
- Gyenge, sokszor hiányos vagy pontatlan az információ
- Egyéb: _____

Az alábbiak közül melyik javaslat segíthetné leginkább a társosztályok közötti kommunikáció fejlesztését? (Több válasz is megjelölhető)

- Gyakoribb és strukturáltabb megbeszélések
- Jobb digitális kommunikációs eszközök használata
- Tisztább felelősségi körök és feladatmeghatározás
- Csapatépítő programok és közös tréningek
- Központi információs platform bevezetése
- Egyéb: _____

Kérem, értékelje az alábbi állításokat az alapján, hogy mennyire járulnak hozzá a vállalat versenyelőnyéhez a belső kommunikáció fejlesztésén keresztül, 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1: egyáltalán nem, és 5: nagyon hozzájárul.

- Hatékonyabb információáramlás
- Gyorsabb problémamegoldás
- Csapatok közötti jobb együttműködés
- Innovációs lehetőségek kiaknázása

Az alábbiak közül melyik javaslat segíthetne legjobban a logisztikai szolgáltatási minőség növelésében? (Több válasz is megjelölhető)

- Modern technológiák bevezetése
- Rendszeres képzések a munkavállalók számára
- Szorosabb együttműködés a beszállítókkal
- Folyamatos teljesítményértékelés és visszajelzés
- Ügyfél visszajelzések figyelembe vétele
- Egyéb: _____

Az alábbiak közül mely állítások jellemzik legjobban a szenior és junior kollégák közötti vállalati kommunikációt? (Több válasz is megjelölhető)

- A szenior kollégák aktívan mentorálják a juniorokat
- A junior kollégák friss ötletekkel és új perspektívával járulnak hozzá a munkához
- A kommunikáció során gyakran előfordulnak félreértések
- Az információáramlás hatékony és gördülékeny
- Egyéb: _____

A TQM és a belső marketing kapcsolata.

Az alábbiak közül melyik állítás jellemzi legjobban a TQM és a belső marketing kapcsolatát a vállalatban?

- A TQM folyamatok támogatják a belső kommunikációt
- A belső marketing javítja a munkavállalók elégedettségét
- A dolgozók aktív részvétele növeli a minőségbiztosítást
- A TQM keretein belül kialakított belső marketing stratégia segít a vállalati célok elérésében

Kérem, értékelje a következő állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol 1: nem igaz, 5: teljesen igaz.

- A belső marketing erősíti a dolgozók elkötelezettségét a vállalat iránt.
- A TQM folyamatok világosabbá teszik a vállalati célokat a dolgozók számára.
- A belső marketing hozzájárul a TQM folyamatok sikerességéhez.

Az alábbi lehetőségek közül melyek járulhatnak hozzá a dolgozói elkötelezettség növeléséhez? (Több válasz is megjelölhető)

- Rendszeres képzési programok
- Pozitív munkahelyi kultúra kialakítása
- Hatékony kommunikációs csatornák létrehozása
- Jutalmazási rendszerek bevezetése
- Egyéb: _____ "

Mi motiválja Önt a minőségi munkavégzésre? * (több válasz is megjelölhető)

- pozitív visszajelzés a vezetőktől
- nagyobb szabadságot/önállóságot kapok a munkafolyamataim ellátásában
- előléptetés/karrierlehetőség
- anyagi elismerés, fizetésemelés, bónusz
- növelni a szervezetben betöltött szerepemet
- vállalati eredmények növelése

Kérjük, értékelje az alábbi állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol:

- 1: nem igaz
 - 2: inkább nem igaz
 - 3: semleges
 - 4: inkább igaz
 - 5: teljesen igaz
3. A belső marketing segít a dolgozói elkötelezettség növelésében a vállalat iránt.
 - 1 2 3 4 5
 4. A belső marketing javítja a kommunikációt a vállalaton belül, ami hozzájárul a minőségmenedzsment hatékonyságához.
 - 1 2 3 4 5
 5. A belső marketing keretein belül végzett képzések hozzájárulnak a minőségmenedzsmenti folyamatok sikeréhez.
 - 1 2 3 4 5
 6. A vállalat ügyfélközpontú kultúrája erősíti a minőségmenedzsmentet a belső marketing révén.
 - 1 2 3 4 5
 7. A belső marketing hozzájárul a minőség folyamatos fejlesztéséhez a vállalatnál.
 - 1 2 3 4 5

Melyik állítás jellemzi leginkább a belső marketinget a vállalatnál?

- A dolgozók elégedettségének növelése
- A vállalati kultúra erősítése
- Hatékony kommunikáció kialakítása
- Képzési lehetőségek biztosítása

Kérdések a TQM alkalmazásáról

Kérjük, értékelje az alábbi állításokat 1-től 5-ig terjedő skálán, ahol:

- 1: nem igaz
 - 2: inkább nem igaz
 - 3: semleges
 - 4: inkább igaz
 - 5: teljesen igaz
3. A TQM alkalmazása segít azonosítani a vállalat gyenge pontjait a logisztikai folyamatokban.
 - 1 2 3 4 5
 4. A TQM rendszer használata révén a vállalat képes erősségeket kovácsolni a gyengeségekből.
 - 1 2 3 4 5
 5. A TQM hozzájárul a vevői elégedettség növeléséhez a logisztikai szolgáltatásokban.
 - 1 2 3 4 5
 6. A TQM rendszer alkalmazása világosabbá teszi a vállalat céljait a dolgozók számára.
 - 1 2 3 4 5
 7. A dolgozók aktívan részt vesznek a TQM folyamatokban a logisztikai területen.
 - 1 2 3 4 5
 8. Kérem, ossza meg tapasztalatait a TQM alkalmazásáról a logisztikai folyamatok fejlesztésében!
 - *Válasz:*
 9. Milyen javaslatokat tenne a TQM hatékonyabb alkalmazására a vállalatban?
 - *Válasz:*
 10. Mely gyenge pontokat látja a logisztikai folyamatokban, amelyeket a TQM segítségével lehetne javítani?
 - *Válasz:*

Mennyire fontos a gyengeségek azonosítása a szervezet fejlődése szempontjából?

- 1 Nem fontos
- 2 Kevésbé fontos
- 3 Semleges
- 4 Fontos
- 5 Nagyon fontos

Ön szerint milyen módszerekkel lehet a gyengeségekből erősségeket kovácsolni? (Többet is kiválaszthat)

- Folyamatos képzés és fejlesztés
- Csapatmunka és együttműködés ösztönzése
- Rendszeres visszajelzés és értékelés
- Innovatív megoldások keresése
- Ügyfélvisszajelzések figyelembevétele
- Külső szakértők bevonása
- Egyéb: _____ (Kérjük, adja meg!)

Mennyire érzékeli a gyengeségekkel való foglalkozást a szervezet prioritásaként?

- 1 Egyáltalán nem prioritás
- 2 Kevésbé prioritás
- 3 Semleges
- 4 Prioritás
- 5 Nagy prioritás

Folyamatosan visszajelzést kapok a teljesítményem és a munkám színvonaláról.

Igen

Nem

Megoszthatom az ötleteimet és véleményemet a munkafolyamatokkal összefüggésben. *

Igen

Nem

A szervezetben foglalkoznak a dolgozói ötletekkel és javaslatokkal, és elismerik azokat. *

- 1: nem igaz

- 2: inkább nem igaz
- 3: semleges
- 4: inkább igaz
- 5: teljesen igaz

A szervezetben rendszeresen értékelik a dolgozói elégedettséget felmérések segítségével.

- 1: nem igaz
- 2: inkább nem igaz
- 3: semleges
- 4: inkább igaz
- 5: teljesen igaz

Szakmai továbbképzéseket és tanfolyamokat kínálnak, ahol részt tudok venni. *

Igen

Nem

Amennyiben az előző kérdésre igennel válaszolt, kérjük, jelezze, hogy a munkahelyén elérhető tanfolyamok és képzések típusa az alábbiak közül melyik?

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

Milyen javaslatokat tenne a munkafolyamatok javítására a szervezetében?

- *Válasz:*

Kérjük, jelölje meg az alábbi minőségtechnikákat és eszközöket, amelyeket a munkavégzés során alkalmaznak a vállalatnál! (Többet is kiválaszthat)

1. Statikus módszerek
 - Folyamatábra készítés
 - Ishikawa diagram (ok-okozati diagram)
 - Pareto elemzés

- Folyamatleírások
 - Egyéb: _____
2. Minőségellenőrzési eszközök
- Ellenőrző listák
 - Minőségügyi auditok
 - Mintavételezés
 - Egyéb: _____
3. TQM és folyamatszabályozás
- Folyamatos fejlesztési programok (pl. Kaizen)
 - Six Sigma
 - Lean módszerek
 - Benchmarking
 - Egyéb: _____
4. Visszajelzési és elemző eszközök
- Vevői elégedettségi felmérések
 - Munkatársi visszajelzések
 - Teljesítménymutatók (KPI-k)
 - Elemző szoftverek
 - Egyéb: _____
5. Képzés és fejlesztés
- Munkatársak képzése a minőségügyi eszközök használatára
 - Workshopok és tréningek
 - Mentori programok
 - Egyéb: _____

Köszönöm, hogy kitöltésével hozzájárult a szakdolgozatom elkészüléséhez!

NYILATKOZAT

Alulírott Domonyi István büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2024 év 11 hónap 16 nap

Domonyi István

.....

hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott Domonyi István (Neptun kód XZ5RNC) A TQM RENDSZER ALKALMAZÁSÁNAK VIZSGÁLATA A HAZAI LOGISZTIKAI SZOLGÁLTATÓIPARBAN

című szakdolgozatommal/záródolgozatommal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű *(a megfelelő rész aláhúzandó)*
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatomat az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: Farnos.2024.11.16.

Domonyi István

.....
hallgató

s.k.