

NYILATKOZAT

Alulírott Tóth Virág Márta 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 diplomaszerezés során.

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

Budapest, 20²⁰ év¹²..... hónap⁰⁷..... nap


.....

Tóth Virág Márta s.k.

hallgató aláírása

SZAKDOLGOZAT

A dolgozói elégedettség mérés hatása egy személyszállítással foglalkozó cég TQM
alapelveinek tovább fejlesztésére

Tóth Virág Márta

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
KERESKEDELEM ÉS MARKETING SZAK
MARKETING tagozat
MINŐSÉGMENEDZSMENT specializáció

A dolgozói elégedettség mérés hatása egy személyszállítással foglalkozó cég TQM
alapelveinek továbbfejlesztésére

Belső konzulens: Miskolczi Tibor András

Készítette: Tóth Virág Márta

Budapest,2020

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATJEGYZÉK.....	5
ÁBRAJEGYZÉK.....	6
1.BEVEZETÉS.....	7
2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	8
2.1A TQM története.....	8
2.2 A Teljeskörű minőségirányítási rendszer fogalma, feladatai.....	9
2.2.1 A TQM fogalma.....	9
2.2.2 A TQM feladatai.....	9
2.3 A TQM 3+1 alapelve.....	10
2.3.1 Vevőközpontúság.....	11
2.3.2 Folyamatok folyamatos javítása.....	17
2.3.3. Teljeskörű elkötelezettség.....	22
2.3.4 Folyamatos tanulás.....	24
3. AZ MR REISEN KFT. BEMUTATÁSA.....	26
3.1A vállalkozás versenykörnyezeti elemzése.....	27
3.2 SWOT analízis.....	28
3.3 Porter féle iparági elemzés.....	30
4. A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS.....	32
4.1 A kérdőív bemutatása.....	33
4.2 A kérdőív készítésének módszere.....	35
4.3Az elégedettség mérés eredményei.....	36
4.3.1Demográfiai adatok.....	37
4.3.2 Munkavégzés és körülményei.....	39
4.3.3 Léggör.....	40
4.3.4 Munkahelyi előírások.....	41
4.3.5 Elégedettség mérés.....	42
4.3.6 Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérése.....	43

5.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	46
5.1 Munkavégzés és körülményei.....	46
5.2 Léggör	47
5.3 Munkahelyi előírások.....	48
5.4 Elégedettség mérés	48
5.5 Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérése	49
6.ÖSSZEFOGLALÁS	51
SZAKIRODALOM:.....	52
MELLÉKLETEK	53

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: SWOT analízis.....	29
2. táblázat: A cégnél eltöltött évek száma és az életkor aránya	39

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: TQM modell.....	10
2. ábra: Vevői elvárások szintjei	15
3. ábra: 6 lépés a folyamatjavítás felé.....	19
4. ábra: PDCA ciklus	21
5. ábra: Porter modell.....	32
6. ábra: Google űrlap.....	35
7. ábra: Dolgozói elégedettség témakörökre osztva	37
8. ábra: A válaszadók életkora	38
9. ábra: Munkavégzés körülményei.....	39
10. ábra: Dolgozók közötti kapcsolattal való elégedettség	41
11. ábra: Dolgozói elégedettség mérés fontossága a kitöltők körében.....	43
12. ábra: Kapcsolati jellemzők a dolgozók és a vezetők között.....	45

1.BEVEZETÉS

Szakdolgozatom célja, hogy a TQM alapelvek megvalósulásának mértékét meghatározza és értékelje azokat egy személyszállítással foglalkozó cégnél, továbbá, hogy felmérje azt, hogy mennyire hatékony a dolgozói elégedettség mérése. Ezáltal képet kaphatunk a cégen belül zajló személyi folyamatokról, a szakdolgozat kutatási eredményei segítenek meghatározni, hogy a dolgozók mennyire elégedettek a munkájuk egyes részleteivel, részvevőivel. A munkatevékenység egyes fázisainak vizsgálata során képet kapunk a dolgozók általános elégedettségéről. Ez nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezetőség egy olyan munkahelyet tudjon teremteni, ahol a dolgozók sokkal jobban érzik magukat, ezáltal jobb teljesítményre is lehetnek képesek, mely hozzájárulhat ahhoz, hogy a munka és a szolgáltatás minősége növekedjen és nem melléleg a bevételek növekedését is elősegítheti, hiszen a dolgozók nagyon nagy szerepet vállalnak a profit megteremtésében. Ezért is rendkívül fontos, hogy a munkavállaló jól érezze magát az adott környezetben, kitartó és lojális legyen a cégével szemben és mindent megtegyen annak érdekében, hogy a lehető legjobb teljesítményt nyújtsa. A cégnek elsődleges érdeke az, hogy ezeket a körülményeket megteremtse és így mind a munkavállaló, mind a tulajdonosok, mind pedig a fogyasztók elégedetté váljanak.

Szakdolgozatom kitér arra is, hogy a beosztottak és a felettesek között milyen kapcsolat van, ennek fejlesztésére, továbbá módszereket keres arra, hogy az esetlegesen megindult fejlődést hogyan lehetne a jövőben folyamatosan növekedővé tenni.

Ezen kutatási célok alapján elvégeztem a dolgozói elégedettség mérést a cégnél. Ezt egy papír alapú, anonim módon kitöltött és összegyűjtött kérdőív segítségével tettem meg, majd a kapott eredményeket, a kérdőív kérdéseinek összeállítását, illetve a figyelembe vett szempontokat részletesen elemezve meghatároztam a fejlesztési lehetőségeket. Szeretném a céget, az MR Reisen Kft.-t bemutatni, akik lehetőséget adtak nekem arra, hogy ezt a mérést elvégezzem.

Hipotézisem, hogy a dolgozói elégedettség mérés bevezetésével, eredményével olyan változások érhetőek el, amelyek segítenek a cégnek a TQM magasabb szintű alkalmazásában, ezáltal a minőség folyamatos javításában, valamint a profit növelésében. Nagy hangsúlyt fektetve a dolgozók elkötelezettségére a cég irányába, a lehető legkomfortosabb környezet kialakítására tárgyi eszközök és a munkavégzés szabályai terén egyaránt.

2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ahhoz, hogy megismerjük a dolgozói elégedettség mérés hatásait a TQM alapelvek fejlődésére, tekintsük át, hogy hogyan fejlődött a teljeskörű minőségirányítás és melyek a leglényegesebb részei, melyek hatással vannak a dolgozói elégedettségre és az ehhez kapcsolódó intézkedésekre.

2.1A TQM története

Már a 20. század végétől elindult egy olyan mértékű társadalmi-gazdasági fejlődés, melyhez elengedhetetlen volt a minőségben való fejlődés is. Ennek a fejlődésnek a során a technológiák, termékek és szolgáltatások az IT fejlődésének, a szállítási akadályok megszűnésének köszönhetően nagyon gyorsan terjedtek el a világban, ezzel arra kényszerítve az adott piac résztvevőit, hogy ők is megfeleljenek a legkorszerűbb elvárásoknak.

Ennek a felgyorsult versenyhelyzetnek az eredménye lett az, hogy a cégek, szolgáltatók folyamatosan arra törekedtek, hogy a lehető legkorszerűbb, legminőségibb szolgáltatást, terméket tudják kínálni a lehető legolcsóbban. Hiszen, minden ember egyre magasabb és magasabb életszínvonalat szeretne megteremteni magának, melyhez elengedhetetlen a folyamatos fejlődés és a minőség javítása. A cégek igyekeznek minél inkább megfelelni a vevői igényeknek, ezáltal jobb helyre pozicionálni saját termékeiket, szolgáltatásaikat a versenyben.

A szervezeti minőségirányításban a teljeskörű minőségirányítás a 3. lépcsőfokon helyezkedik el. Kezdetben csak minőség-ellenőrzést alkalmaztak a cégek, mely azt jelenti, hogy a termelés vég átmenetelét ellenőrizték, majd következett a minőségirányítási rendszerek bevezetése. Meghatároztak bizonyos normákat, amelyeknek az előírásait, ha teljesítette a termék vagy szolgáltatás, akkor azt megfelelőnek titulálták. Ugyanis ezen nézőpont szerint nem a termék vagy szolgáltatás maga a minőségi, hanem a fogyasztó dönti el, hogy számára mi számít minőségnek. A szervezeteknél megjelentek a nemzetközi és EU-s szabványok, melyek a termék előállítására vonatkoznak leginkább. Ezeken túllépve megjelentek a teljeskörű minőségirányítási rendszerek. Itt lépnek életbe az alapelvek, többféle bevezetési módszert lehet alkalmazni. Jelenleg ezen felül már csak a TQM-en alapuló EU konform Kiválósági modellek vannak. Ez a rendszer a TQM-et veszi alapul és Európában egy 9 pontos rendszerben osztályozza 1000 ponttal a vállalkozásokat, ennek a neve az EFQM. Ez a rendszer 2020-ban megújuláson megy keresztül.

Nagyrészt azok a cégek alkalmazták, alkalmaznak TQM-et, akiknek a vezetősége hosszú távon, jövőorientáltan gondolkodik, a minőségügyet pedig elsődleges fontosságúnak tekintik munkájuk során. (Dr. Tóth,2011)

2.2 A Teljeskörű minőségirányítási rendszer fogalma, feladatai

2.2.1 A TQM fogalma

„Teljes körű minőségirányításon vezetési folyamatot értünk, amelynek célja, hogy a szervezet minden tevékenységének folyamatos javításával, tökéletesítésével, valamint minden dolgozó minőség iránti elkötelezettségével a termék vagy szolgáltatás használata folyamán a vevő teljes mértékű megelégedettségét érje el.” (Dr. Jávor, Dr. Szigeti,2011. 1.fejezet)

Ez a definíció előrevetíti számunkra azt a 3+1 alapelvet, melyeket a TQM alapjainak tekintünk. Ezen alapelveket alkalmazó és betartó vállalkozás egyre jobbá és jobbá teheti magát és a termékei vagy szolgáltatásai minőségét. Az alapelvekhez kapcsolódnak a TQM által meghatározott feladatok is.

2.2.2 A TQM feladatai

A TQM több feladatot is hoz magával, melyeket a vállalkozásnak be kell tartania ahhoz, hogy ténylegesen alkalmazza a rendszert.

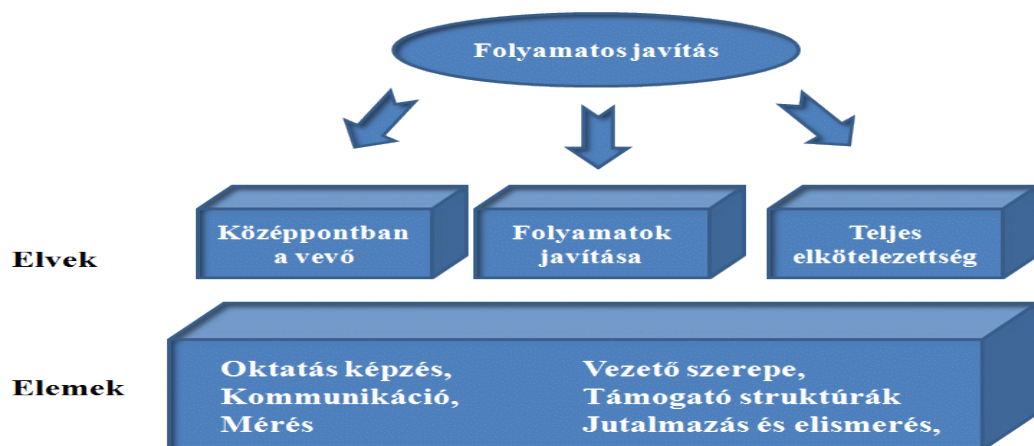
A Teljeskörű minőségirányítási rendszer főbb feladatai:

- A minőségügyi szervezeti rendszerek beépítése a vállalkozás gondolkodásmódjába
- Ezeknek a rendszereknek az alkalmazása, értjük itt a gyártást, az emberek viselkedését, tulajdonképpen mindent, ami a vállalkozáshoz köthető
- A minőség folyamatos fejlesztésére való törekvés, tehát, ha elértünk egy szintet, nem rekedünk meg, hanem igyekszünk egyre jobbá tenni azt, amit kiadunk a kezünkől még akkor is, ha az már tökéletes szerintünk
- Ehhez azonban szükség van arra, hogy a dolgozók is lépést tudjanak tartani a technológiai fejlődésekkel, ezért a TQM azt is egy fontos feladatának tekinti, hogy a dolgozókat folyamatosan képezzék
- A vevői igények folyamatos monitorozása is fontos tényező, ugyanis mint azt már korábban említettem, a minőséget valójában ők határozzák meg, tehát elsődleges célnak tekintheti egy TQM alkalmazó vállalkozás a vevői igények kielégítését is.

A vállalat vezetőségének az érdeke és feladata továbbá, hogy erősítse a minőségért való felelősségérzetet a szervezet összes résztvevőjében. Ezt úgy lehet elérni, hogy a dolgozók kezébe felelősséget adunk az általuk elvégzett feladatokért, azok hibátlan és minőségorientált kivitelezéséért. Ezáltal a kialakított minőségtudat segíti a vállalaton belül kialakult folyamatok optimalizálását, amely a kiadott termékek, szolgáltatások minőségének javulását eredményezi. Ha ezeket sikerül kialakítani a vezetőségnek, az segít elérni a kívánt üzleti eredményeket, valamint a vevők elégedettségét. (Dr. Tóth,2011)

2.3 A TQM 3+1 alapelve

- Vevőközpontúság
- Folyamatos javítás és fejlesztés
- Teljes körű elkötelezettség és részvétel
- Folyamatos tanulás



Forrás: uni-mickolc.hu - Tenner-de Toro

1. ábra

TQM modell

Az itt látható 1. ábra is mutatja, hogy a TQM alapja a folyamatos javítás, fejlődés, ezek építőköveiként szerepelnek az alapelvek, valamint a folyamatos tanulás is. Részt képezi még a kommunikáció, a mérés, ennek részét képezi a dolgozói elégedettség mérése is, melyre a dolgozatom is alapszik. Továbbá az olyan összetevők, mint a vezető szerepe, a támogató struktúrák, illetve a jutalmazás és az elismerés is, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók elégedettek legyen munkavégzésük során. (Dr. Szintay, Dr. Berényi, Tóthné Kiss,2011)

2.3.1 Vevőközpontúság

Ki a vevő?

Ahhoz, hogy a vevők igényeit a lehető legpontosabban ki tudjuk elégíteni, szükség van arra, hogy megismerjük a vevőinket. Ez vonatkozik mind a külső, mind pedig a belső vevőkre.

Először vizsgáljuk meg a belső vevőt. A belső vevő a vállalaton belüli munkafolyamatok között keresendő. Azonosítása olykor rendkívül egyszerű, hiszen, ha egy gyár futószalagján az egyik munkás hibás terméket ad át a másiknak, tisztán látható, melyik munkafolyamat során rontották el a terméket. Ám, ha egy pénzügyi munkatárs nem hagyja jóvá, tegyük fel egy termék gyártását pénzügyi oldalról, vagy csak késve teszi ezt meg, úgy az ő „terméke” is semmisnek, vagy hibásnak minősül a gyártás oldaláról. Tehát, ilyen esetben a gyártás minősül vevőnek, akinek a késés vagy a mulasztás miatt a termék vagy szolgáltatás nem felelt meg. Ahhoz, hogy azonosítani tudjuk a vevőinket, meg kell határoznunk, hogy az általunk gyártott végterméket ki veszi majd át tőlünk. Végterméknek az minősül, amit az egyén saját kezűleg, mások részvétele nélkül állít elő, abból a célból, hogy azt továbbadja, másoknak való felhasználásra.

A külső vevők azonosítása is hasonló módon működik, azonban őt már valószínűleg úgy kell keresni, hogy a vállalat egyik végtermékét, amely akár több ember keze munkájának is eredménye lehet, szándékozik megvenni, felhasználni.

Előfordulhat azonban, hogy a tényleges vevői, felhasználói igények tévesen lesznek behatárolva. Fontos, hogy ha gyártói vagy viszont eladói vagyunk egy terméknek, mindig azt mérjük fel pontosan, hogy a termék vagy szolgáltatás végleges felhasználóinak mire van szüksége a használata során, nem pedig azt, amit mi annak gondolunk. Az ilyen hibák kiküszöbölésével egyrészt nem fogunk csalódást kelteni a vevőkben a hibás áru miatt, másrészt nagyon sok pénzt lehet megtakarítani azzal, ha előre tisztázzuk a lehetséges hibákat, nem pedig utólag próbáljuk meg kijavítani őket, vagy újra gyártani a terméket. (Tenner,DeToro,1996)

A vevők igényei:

Mint azt már korábban említettem, minőségnek az számít, amit a vevő annak tart. Tehát a gyártóknak arra kell törekedniük, hogy azokat az elvárásokat teljesítsék, amiket a vevők támasztanak az általuk nyújtott szolgáltatással vagy termékkel szemben és azokat elégítsék ki, amelyekről a vevők úgy gondolják, hogy szükségük van rájuk.

Az, hogy kielégítő szolgáltatás vagy termék, a vevő szempontjából azt jelenti, hogy ha az adott áru a vele szemben támasztott igényeknek megfelel, akkor az egy kielégítő termék, ha az

elvárások alatt marad, akkor nem kielégítő, illetve, ha túlteljesíti azokat, akkor pedig több mint kielégítő. Ahhoz, hogy egy cég sikeres legyen, termékeinek vagy szolgáltatásainak legalább a kielégítő szintet kell elérnie. Az olyan cégek, melyeknek sikerült világméretűvé kinőniük magukat, több mint kielégítő minőséget nyújtanak, de ezeknek a cégeknek az a tulajdonságuk, hogy igyekeznek felmérni a ki nem mondott, lappangó igényeket is és ezeknek is megfelelnek, ezzel még jobban felülmúlva a vásárlók igényeit.

Ahhoz, hogy ezeket az igényeket megfelelően meg tudjuk határozni, 4 fontos kérdés áll rendelkezésünkre segítségképpen:

1. Mik azok a jellemzők, amelyeknek mindenképpen jelen kell lennie egy termékben vagy szolgáltatásban a vevői elvárások szerint?

2. Mekkora az a teljesítményszint, amellyel a szükséges az elvárásokat ki lehet elégíteni?

3. Melyek azok a jellemzők, amelyek nagyon, és melyek azok, amelyek kevésbé számítanak fontosnak?

4. A jelenlegi teljesítményszint mennyire elégíti ki a vevők elvárásait?

Ahhoz, hogy vállalkozásunk sikeres legyen, alapvető szükséglet az, hogy tényleg szem előtt tartsuk a vevők kívánságait, melyekre első kézből van szükségünk, ez pedig azt jelenti, hogy hallgatnunk kell a vevők hangjára. (Tenner, DeToro, 1996)

Mi számít minőségi szolgáltatásnak/terméknek?

A minőségi szolgáltatás a vevő szerint azt jelenti, hogy amiért ő fizet, azért számára értékes árut kapjon, tehát a cserét a vevő előnyösnek ítélje meg. Ezt sokféle szempont szerint lehet elemezni, hiszen nem mindenkinek ugyanazok a jellemzők jelentik az értéket.

A szolgáltatások vagy termékek jellemzőinek fontosságánál értékelhetjük úgy az adott árut, hogy megvizsgáljuk, mennyire lehet gyorsan és kényelmesen, olcsón, illetve a lehető legjobb minőségben hozzájutni. Ebből a 3 kategóriából a gyorsaság és az ár meghatározható dolgok, míg a minőség mindenki számára individuális tényező.

David Garvin meghatározott 8 jellemzőt, melyek a minőség meghatározhatóságát szolgálják egy adott terméknél vagy szolgáltatásnál. Ezek a következők:

„1. Teljesítmény

2. Különleges tulajdonságok

3.Megbízhatóság

4.Megfelelés

5.Tartósság

6.Szervizlehetőség

7.Esztétika

8.A minőség észlelése” (Garvin, 1987)

Ezeket a jellemzőket összetetten értékelve határozhatjuk meg egy termék vagy szolgáltatás minőségét. Ezeket is individuálisan értékelik a fogyasztók, van köztük olyan jellemző, amelyet nem lehet feltétlen egy adott termék értékelésénél figyelembe venni, ilyen például a megbízhatóság és a szervizelhetőség, hiszen, ha az adott terméket például egy adag sültkrumplit azonnal elfogyasztunk, annak a terméknek nem lehet meghatározni sem a megbízhatóságát, sem a szervizelhetőségét. (Kövesi, Topár,2006)

Len Berry, Parsu Parasuraman és Valerie Zeithaml is meghatároztak munkájuk, kutatásuk és interjúiuk alapján 10 tényezőt, melyeket a szolgáltatások minőség meghatározó elemeinek tartanak. Ezek a tényezők kiterjednek arra, hogy:

- Folyamatosan olyan teljesítményt nyújtsanak a szolgáltatás során, amellyel kielégítsék a vevők igényeit és pontosan azt és olyan szinten nyújtsák, amit ígérték, tehát a szolgáltatás **megbízható** legyen.
- Az alkalmazottak is törekedjenek arra, hogy az adott szolgáltatást a maximumon nyújtsa, ennek érdekében mindent megtegyen, tehát **fogékony** legyen a folyamatra.
- A szolgáltatást nyújtó megfelelően **értsen** ahhoz, amit csinál.
- A szolgáltatás könnyen **elérhető** legyen.
- Azok a személyek, akik kapcsolatba kerülnek a vevőkkel, tisztelettel és **udvariasan** álljanak hozzájuk.
- A vevőket megfelelően informálják a szolgáltatás körülményeiről, olyan módon, amely a vevő számára teljes mértékben érthető, tehát megfelelően **kommunikáljanak** velük.
- A cég és a szolgáltatás egyaránt **hiteles** legyen.
- A cég és a kínált szolgáltatás megbízható legyen minden téren, tehát **biztonságos**.

- Törekedjenek arra, hogy a vevőt minden szempontból **megértsék**, az igényeit és elvárásait minél pontosabban felmérjék.
- A szolgáltatás fizikai tényezői, melyekkel a vevő a szolgáltatás igénybevétele során találkozhat, olyan minőségben jelenjenek meg, ami a vevőben bizalmat kelt a szolgáltatás iránt.

Ezt a 10 elemet tartalmazó listát a megalkotók egy kisebb, csak 5 elemet tartalmazó nagyobb fedésű kategóriákba sorolták, a könnyebb átláthatóság miatt. Az ebben a részben meghatározott definíciók segítenek nekünk meghatározni azt, hogy a vevő mit tart minőségnek és hogy mik azok a fontos tényezők, melyeket folyamatosan fejlesztve kielégíthetjük a vevők igényeit. (Tenner, DeToro,1996)

A termékek és szolgáltatások minőségét szükséges mérni ahhoz, hogy megtudjuk azt, mi az a szint, amellyel ki lehet elégíteni a vevők igényeit. Bár a termékek és a szolgáltatások mérését nem lehet összehasonlítani, hiszen nem rendelkeznek ugyanazokkal a tulajdonságokkal, nagyon fontos, hogy mindkettő mérése során figyelembe vegyünk azokat a tényezőket, amelyek a vevők számára fontos, hiszen ezáltal lehet meghatározni ténylegesen az elvárt szintet. (Tenner, DeToro,1996)

A vevők által elvárt igényeknek három szintjét különböztetjük meg, ezek pedig az alapvető elvárások, a specifikációk, egyéni igények és az elragadtatást kiváltó tényezők. Ezek egymásra épülő szinteket képeznek.

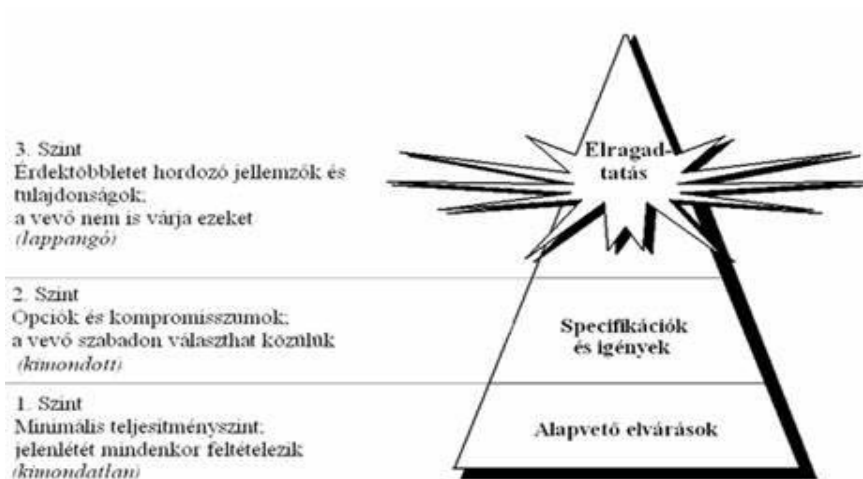
Az alapvető elvárások a legalsó szint. Ezek azok az igények, amelyeket a vevők minden esetben elvárnak a termékektől vagy szolgáltatásoktól, ha ezek nincsenek jelen, a vevőt nem lehet kielégíteni, tehát elégedetlen lesz. Ezeknek a jellemzőknek a jelenlétét a vevő alapvetően feltételezi, nem kérdőjelezi meg jelenlétüket, ezért is lehetetlen nélkülük a vevő kielégítése.

A következő szint már egy specifikusabb jellemzőket tartalmazó szint. Itt olyan tulajdonságokról van szó, amelyek nem egy alapfelszereltségre vonatkoznak, hanem azon felül nyújtott jellemzők. Buszos példával élve ez lehet például az, hogy a buszon legyen esetleg televízió vagy internet. Ezek a tulajdonságok szerepelhetnek a repertoárban, de nem alapként, hanem extra funkcióként, szolgáltatásként. Ezeket a vevők kifejthetik a gyártó vagy szolgáltató cég felé, megtagyálhatják velük őket.

A harmadik, az elragadtatás szintjét akkor éri el egy termék vagy szolgáltatás, amikor a vevőnek egy olyan igényét elégíti ki, amelyről a vevő nem is tudta, hogy van ilyene. A lappangó

igényeknek nevezett elvárások általában olyan extrákat tartalmaznak a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban, amelyek értéktöbbletet jelentenek a vevő számára és meglepetésként szolgálnak. (Kövesi, Topár, 2006)

Az alábbi 2. ábrán látható a vevői elvárásoknak a piramisa, amely az előbb felsorolt 3 szintet szemlélteti.



Forrás: tudasbazis.sulinet.hu

2. ábra

Vevői elvárások szintjei

A vevők alapvetőnek és magától értetődőnek veszik azokat a tulajdonságokat, amelyek az 1. szint részét képezik. Ez azt jelenti, hogy azokat a jellemzőket nem értékelik különösebben, elvárják, hogy egy termék vagy szolgáltatás részét képezzék, így a gyártó vagy szolgáltatást nyújtó cégnek ugyan nagy hangsúlyt kell rájuk fektetni, valójában a második és harmadik szinten található jellemzők azon, amelyek egy vásárló elégedettségét vagy elragadtatását ki fogják váltani. Bár amíg a vevők nem ismerik a harmadik szinten elhelyezkedő tulajdonságokat személyesen, nem várhatjuk tőlük azok értékelését, az ezen a szinten lévő jellemzők egy idő után, amikor a fogyasztó megismerte azokat és rájött, hogy azok hasznosak számára, átkerülnek a második kategóriába. Ebben az esetben a korábban extraként és elragadtatást kiváltó jellemző már specifikációnak és igénynek fog számítani, ami később az idő előrehaladtával átkerül az alapvető elvárások szintjére, tehát a vevő már se nem extraként, se nem speciális igényként fogja kezelni. Ezért is rendkívül fontos, a folyamatos fejlesztés és tanulás, hiszen a vásárlói

igények folyamatosan nőni fognak, míg a már meglévő tulajdonságok egyre inkább elavulttá válnak. (Kövesi, Topár,2006)

A cégeknek az elégedetlen ügyfeleket is kezelniük kell, ez a 4. rejtett szint. Fontos, hogy a cégek úgy kezeljék a hozzájuk beérkező panaszokat, hogy azzal ne rontsák tovább a vevő elégedetlenségét, hanem igyekezzenek megfelelni az elvárásoknak és kielégíteni, a már csalódott vevőt. Ellenkező esetben átpártolhat a konkurenciához, ezzel a cég elvesztett egy vásárlót. (Kövesi , Topár ,2006)

A vevők megértését szolgáló mechanizmusok

Fontos, hogy a cégek felmérjék és elemezzék a vevők elvárásait. Ezt többféleképpen is meg lehet tenni, ugyanúgy fontos a belső és a külső vevő kielégítése. A belső vevők kielégítésére alkalmas a dolgozói elégedettség mérés, a külső vevőket már nehezebb elérni. A megértést szolgáló mechanizmusokat 3 csoportba osztjuk, annak megfelelően, hogy a szállító mennyire aktív és hogy a megértés milyen szinten teljesült.

Az első szinten a cégek még nem igazán tesznek semmit, annak érdekében, hogy feltérképezzék a vevők elvárásait, itt általában csak a beérkező panaszokból leszűrt tanulságokat és igényeket hasznosítják. Ennek a stratégiának a hátulütője lehet, hogy csak igen kevés százaléka a vevőknek veszi a fáradságot és tesz panaszbejelentést. Ez azért nem jó, mert így hamis képet kaphatnak a problémáról és nem feltétlen azt fogják orvosolni, ami a valódi hiba volt. E helyzet javításának érdekében a cégek megkönnyíthetik különböző módszerekkel a vevők számára a panasztételt.

A 2. szinten a cégek nagyobb hangsúlyt fektetnek a vevővel való kommunikációra. Ezen a szinten a cégek kevésbé figyelnek a valós problémákra és inkább a saját céljaikat helyezik előtérbe. Ennek érdekében a cégek információs pultokat, felméréseket, adatelemzéseket alkalmazhatnak, melyeket a kiszolgáló kolléga továbbképzésével és szakszerű betanításával tovább fejleszthetnek.

A harmadik szintet képviselő cégek a vevői elvárások legmagasabb szintű megértését tűzték ki célul. Ezt személyes interjúkkal, csoportos beszélgetésekkel vagy akár beépített vásárló segítségével tehetik meg. Ezen módszerek alkalmazása olyan információkhoz juttatja a gyártó vagy szolgáltató céget, amelyekkel az 1. illetve 2. szintet alkalmazó cégek nem rendelkeznek. Fontos, hogy a felmérések során nagy hangsúlyt fektessenek a célcsoportok felmérésére illetve a korábbi vevők kikérdezésére is.

A 3. szint részét képezi a benchmarking, azaz a termékek vagy szolgáltatások összemérése. Ennek a folyamatnak az alkalmazása során a cégek arra törekednek, hogy a szolgáltatások vagy termékek legjobb tulajdonságait összegyűjtsék és hasznosítsák. Ezt többféleképpen megtehetik, a lényeg, hogy ezek alkalmazásával a cégek folyamatosan javuló tendenciát érhetnek el. (Tenner, DeToro,1996)

2.3.2 Folyamatok folyamatos javítása

Ahhoz, hogy a folyamatokat folyamatosan javítani tudjuk, nagyon fontos, hogy a terveket és célokat ne rövid távon határozzuk meg, az eredményeket ne azonnal akarjuk, hanem arra koncentráljunk, hogy az összes olyan folyamatot, ami a termék vagy szolgáltatás létrejöttét szolgálja folyamatosan fejlesszük, hosszú távon kezdjük el gondolkozni az eredményekben.

A folyamatmenedzsment megértéséhez meg kell ismernünk a munkafolyamat definícióját:

„A munkafolyamat az embereknek, anyagoknak, módszereknek és gépeknek időbeli egymásutániságot feltételező integrációja egy környezetben, abból a célból, hogy értéktöbbletet tartalmazó végterméket állítsanak elő a vevők számára. A folyamat mérhető bemeneti jellemzőket változtat szervezeten egymásra épülő lépcsők segítségével mérhető végtermékké.” (Tenner, DeToro,1996)

Ahhoz, hogy ezek a folyamatok folyamatosan működjenek és javíthatóak, értékelhetőek legyenek szükség van:

1. a vevőkre,
2. a munkacsoportra,
3. a szállítókra,
4. és a gazdára. (tudasbazis.sulinet.hu,2020)

Vevők nélkül a termékre vagy szolgáltatásra nem lenne szükség. Ők azok, akik a keresletet jelentik a létrejött végtermék iránt, felhasználják vagy továbbfejlesztik azt. A munkacsoportot azok az emberek alkotják, akik részt vesznek a végtermék előállításában, a folyamatokban. Hozzájuk szorosan kapcsolódnak a szállítók, hiszen ők azok, akik ellátják a munkacsoportot azokkal az összetevőkkel, amelyek nélkül nem jöhetne létre a végtermék. Az egész folyamat létrejöttéért, lezajlásáért és javításáért pedig a gazda felelős, aki egybe tartja a szereplőket és kezeli a kapcsolatokat.

Gabriel Pall szerint a folyamatmenedzselés sikerességének 6 összetevője van. Első sorban fontos, hogy meghatározzuk ki felelős a folyamatokért, tehát ki kell jelölnünk a gazdát. Másodrészt fontos megtervezni a folyamatot. Könnyebb lesz a későbbiekben kezelni a problémákat, ha felállítunk egy tervezetet a folyamat egészére vonatkozóan. Fontos, hogy olyan terméket hozzunk létre, amely tényleg a vevők elvárásait tükrözi, tehát irányítsuk megfelelően a folyamatot. Ehhez szorosan kapcsolódik a 4. pont, ami a mérés. Ez azt jelenti, hogy a vevők által elvárt tulajdonságokat felvázoljuk, ezáltal megkönnyítve a szükséges hozzávalók beszerzését is. 5. pontként a javítást határozta meg, ez arra vonatkozik, hogyha feltártunk egy hibát, annak kijavítását a későbbiekben teljesen integráljuk a folyamatba, ezzel elérkezve az utolsó ponthoz, amely a folyamatok optimalizálása, mely a hatékonyság növelésére irányul.

Ezek az összetevők mindennemű folyamat sikerességének kulcsát képezik. Hozzájárulnak ahhoz, hogy akár a kiszállítási, akár a támogatási vagy előállítási folyamatok úgy jöjjenek létre és úgy működjenek, hogy a cég számára a legoptimálisabb eredményt tudják produkálni.

Minden cég meg tudja határozni, hogy számára melyek azok a folyamatok, amelyek kulcsfontosságúak. Könnyebb az üzleti élet szereplői számára az olyan folyamatok meghatározása, amelyeknek a szervezet struktúrájához van közük, mivel ezek folyamatosan szem előtt vannak, többször ellenőrzik, mérik és javítják őket. Ennek az a hátránya, hogy a szervezeti határokat átlépő folyamatokat kevésbé figyelik, holott ezek fontosabbak lehetnek a vevők számára. Szerencsére közöttük találhatóak meg nagyrészt a rövid távú javítási lehetőségek. (Kövesi , Topár ,2006)

A következő 6 kérdés segít a cégeknek meghatározni, hogy melyek azok a folyamatok, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják a vevőkre, ha ezek meghatározzuk, az védettséget nyújthat nekünk az egészségtelen folyamatok megléte ellen.

„1. Mely termékek és szolgáltatások a legfontosabbak a vevőknek?

2.Mely folyamatok állítják elő e termékeket vagy szolgáltatásokat?

3. Melyek azok a kulcsfontosságú összetevők, amelyek cselekvésre ösztönöznek a szervezeten belül és melyek azok a folyamatok, amelyek a serkentő erőt termékévé változtatják?

4.Mely folyamatok vannak a leginkább szem előtt?

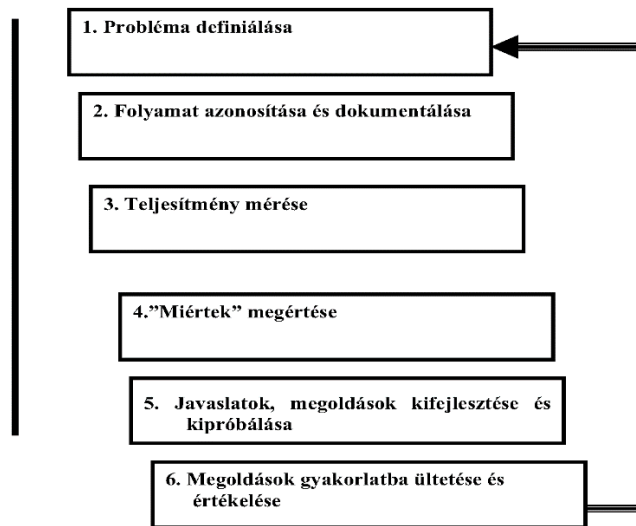
5.Mely folyamatoknak van a legnagyobb hatása a vevők által megkövetelt teljesítmény szintekre?

6. Az adatok, valamint a józan ész sugalmazása szerint mely folyamatokban rejlenek a legerőteljesebb javítási lehetőségek?” (Kövesi , Topár ,2006,83. oldal)

Ezen kérdésekre a különböző területen tevékenykedő, sőt még az egy területen belül tevékenykedő cégek körében is eltérő választ fogunk kapni, bár ennek ellenére számos hasonlóságot lehet felfedezni közöttük. Fontos, hogy mindenki megtalálja a saját maga számára lényeges alkotóelemeket, és ezt követően megkezdhesse azok folyamatos ellenőrzését és javítását valamilyen számunkra hatékony folyamatjavító módszerrel. (Kövesi, Topár ,2006)

6 lépés a folyamatjavítás felé

Az alábbi 3. ábra bemutatja azt a 6 lépést, amelyek egy általánosan használható folyamatjavítási módszert szemléltetnek. Az ebben megtalálható lépések egy részét integrálták más folyamatjavító módszerek struktúrájába. Ennek segítségével könnyen értelmezhetővé válik, hogy melyek azok a lépések, amelyek szükségesek a folyamatok szisztematikus javításához.



Forrás: tudasbazis.sulinet.hu

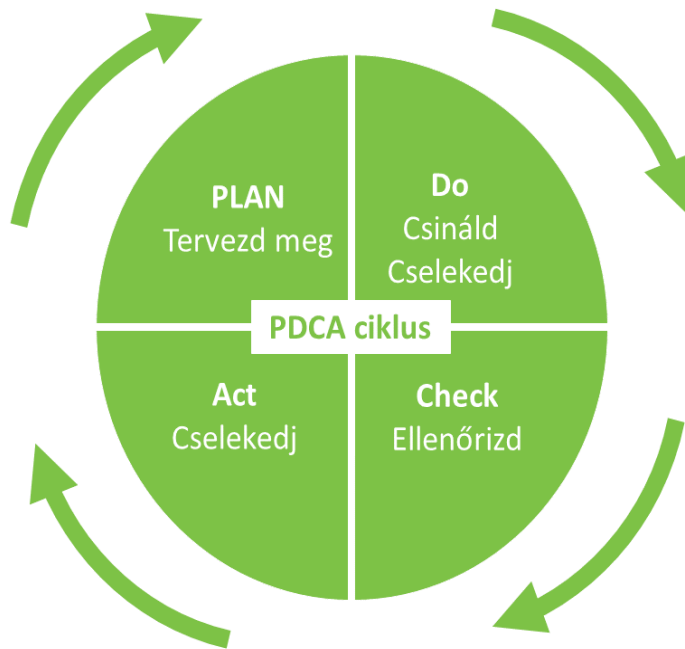
3. ábra

6 lépés a folyamatjavítás felé

A folyamatára egy olyan szisztematikus szemléletmódra vezet rá a használóit, melynek segítségével a folyamatos minőségfejlesztés bármely területen lehetségessé válik. (Kövesi, Topár ,2006)

A probléma definiálása által képet kapunk arról, hogy mi az a termék vagy szolgáltatás vagy melyik összetevője az, amely számunkra a probléma kiváltó oka volt. Második lépésként a folyamatok azonosítását és dokumentálását kell elvégezni. Ez azt jelenti, hogy fel kell kutatnunk a folyamatok egyes lépéseit, illetve résztvevőit, a folyamatjavítás érdekében. Miután ezt megtettük definiálhatjuk az egyes felelősségi köröket és megkezdhetjük a folyamat leírását. Ezt célszerű folyamatára és munkautasítás formájában rögzíteni. Hasznos nem csak a folyamatról készíteni ilyen leírást, hanem az összes továbbiáról is, így elkerülhetőek a későbbi konfliktusok a feladatköröket illetően, illetve megkönnyíthetjük a saját dolgunkat azáltal, hogy ezek a dokumentumok már használatra készek, valamint az elkészítése során újabb hibákat tárhatunk fel és újból szemügyre vehetjük a már meglévő folyamataink lépéseit. A harmadik lépés a teljesítmény mérése. Ezt a lépést azért nagyon fontos elvégezni, mert így olyan információkra tehetünk szert, melyek segítenek nekünk definiálni a folyamat, a termék illetve a végeredmény jellemzőit. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a teljesítmény értékelési rendszer bevezetése ugyanúgy hasznos a humán erőforrás esetén, mellyel a dolgozók munkájának fejlődését lehet ellenőrizni, illetve nagyon jó motivációs rendszer is alakulhat egy teljesítmény értékelési rendszer bevezetéséből. Ahhoz, hogy a folyamatjavítási modell tovább tudjon működni, szükség van a mérték megértésére. Erre a minőségmenedzsment több alternatívát is kínál számunkra, ilyenek például a Pareto-elemzés vagy az ok-okozati elemzések is. Ezek után a folyamatok javítására tett javaslatokra és megoldásokra kell koncentrálni. Meg kell vizsgálni a lehetőségeket, át kell világítani őket és elméletben kipróbálni, mielőtt átültetnénk őket a gyakorlatba. Ha esetleg az ötletek közül egy sem válna be, vissza kell térnünk a folyamatjavítás egy korábbi lépésére és ott kell tovább keresni a problémát. Ezt követően, ha az előző lépésben sikerrel jártunk, értékelnünk és mérnünk kell a folyamatot, valamint a folyamat résztvevőinek munkáját kell elismernünk és díjaznunk, hiszen nekik köszönhető, hogy sikeresen vettünk egy akadályt. (Kövesi, Topár ,2006)

A folyamatjavítás egy másik, a teljeskörű minőségmenedzsmentben rendkívül elterjedt stratégiához, a P-D-C-A ciklushoz navigál minket. A P-D-C-A jelentése magyarul nem más, mint a Tervezz, Csináld, Ellenőrizd és Cselekedj. Ezen vezérszavakat fogjuk most alaposabban megtekinteni.



forrás: gantt.hu

4. ábra
PDCA ciklus

Első lépésként definiálni kell, hogy mit is szeretnénk csinálni, mi a feladat, illetve milyen problémára szeretnénk megoldást találni. Második lépésként a feladat elvégzését tűzte ki célul a project. Ezt követően meg kell vizsgálni, hogy a kitűzött célokat sikerült-e elérni, illetve, ha nem, akkor miért nem. Itt szükséges a közbeavatkozás, hogyha úgy látjuk a project nem a célnak megfelelően teljesít. Végezetül pedig, ha a kitűzött célt sikerült elérni, akkor a továbbiakban a folyamatot ellenőrzésünk alatt kell tartani és szabványosítani. Ez a kör tovább folytatódhat egészen addig, amíg nem találjuk meg a megfelelő megoldást, állapotot. (Csilinkó ,2020)

A teljesítmény mérése

A teljesítmény mérése egy nagyon fontos, meghatározó eleme a termékek, szolgáltatások és a folyamatok javításának. Két részről fogjuk ezt megvizsgálni, egyrészt szemügyre fogjuk venni a mérés 3 szintjét, a másik pedig az eredmény négy dimenziója lesz.

A folyamat mérésének 3 szintje a folyamat, output és a végeredmény mérése.

A folyamat mérése során a mérjük folyamat lépéseinek hatékonyságát, valamint a beérkező inputok jellemzőit, amelyek hatással vannak az outputtól elvárt jellemzőkre. Az ezek által azonosított hatásokat alkalmazva megpróbáljuk meghatározni az outputok milyenségét,

mielőtt még az a végső fogyasztó kezébe került volna. Az output mérése során első sorban a vevő hangjára kell fókuszálnunk. Ezt már korábban említettem, a vevőközpontúság témakörében. A vevő hangját jelen esetben a vevők által elvárt termék és szolgáltatás jellemzők képviselik, melyeket a mérés során termék vagy szolgáltatás specifikációkká kell konvertálnunk. Második lépésként a folyamat hangját, azaz a folyamat teljesítőképességét kell meghatározni az output mérése során. Meg kell határozni, hogy azokat a jellemzőket, amelyeket az előző pontban definiáltunk, milyen szinten tudja teljesíteni a termékünk vagy szolgáltatásunk. A végeredmény értékeléseként a vevők által nyújtott visszajelzéseket kezeljük. Ezeknek az értékelésénél el kell fogadnunk azt, hogy a vélemények egyénekenként eltérőek és szeszélyesek lehetnek. A mérés legmagasabb szintjeként definiálhatjuk ezt a szintet, mely alapul szolgálhat további folyamatjavításokhoz, valamint a más meglévő termék vagy szolgáltatás értékeléséhez. (Kövesi , Topár ,2006)

Ehhez szorosan kapcsolódik a szervezet eredményességének mérése 4 dimenzióban, ugyanis a végeredmény keletkezése mellett a folyamat során mindig keletkezik valamilyen végtermék, melyek az egyéb vevők számára értékesek lehetnek.

A négy dimenzió:

1. A termék vagy szolgáltatás,
2. A pénzügyi eredmény,
3. A munkahelyi elégedettség,
4. A társadalmi hatás.

Ha ezt a mérési formát alkalmazzák a cégek, azzal nagyban megkönnyíthetik saját átfarmálódásukat. Minél inkább a vevők által elvárt dolgokra és azokra a paraméterekre összpontosítanak, amelyek a cég résztvevőinek az elégedettségéhez hozzájárulnak, annál nagyobb elkötelezettséget érhetnek el a cég dolgozóinál, ezáltal a minőség javításának útjára léphetnek. (Kövesi, Topár,2006)

2.3.3. Teljeskörű elkötelezettség

Teljeskörű elkötelezettség alatt azt értjük, hogy a cég tevékenységének minden résztvevője, a vezetőkkel, az alkalmazottakkal és a szállítókkal együtt folyamatosan azon van, hogy a cég fejlődéséért mindent megtegyen, a vevők számára is ezt közvetíti, illetve lojális a céghez. Ebben a témakörben a vezető szerepét fogjuk áttekinteni, hogy mit tud tenni annak érdekében, hogy a cég folyamatosan fejlődni tudjon, illetve az alkalmazottak nagyobb hatáskörrel való felruházását fejtem ki egy kicsit bővebben. (Kövesi, Topár,2006)

A vezető szerepe

Vezető szerepbe olyan emberek kerülnek, akiknek a végső felelősség nyugszik a vállukon. Ők felelnek a vállalat sikerességéért, a pénzügyi tevékenységek lebonyolításáért, az üzletpolitika kialakításáért és még rengeteg olyan tevékenységért, melyek elvégzésével azt kell elérniük, hogy a vállalat a TQM elvek mentén folyamatosan fejlődni tudjon. Ők felelnek minden résztvevő számára a cég sikerességéért. (Czeglédi,2011)

A jó vezetők számára fontos, hogy a korábban hasznosnak ítélt és megszokott menedzseri szerepköröket felváltsák az olyan szerepkörök, amelyek egy olyan emberre jellemzőek, akik nem csak koordinálják egy cég működését, hanem tesznek annak folyamatos fejlődése érdekében is és a jövőkép megalkotása és megvalósulása érdekében is. (Csath , 2005)

Azzal, hogy a vezetők meghatároznak alapvető kérdéseket, mint például a cég küldetése, a látomása, az értékei, az üzletpolitikája, a céljai és célkitűzései, valamint a módszertana egy olyan versenyhelyzetet teremthet, amelynek következtében a folyamatok folyamatosan javíthatóvá válnak. A vezetők feladatát képezik, hogy kommunikálják és meghatározzák a cég létezésének miértjét, a szervezet tevékenységének lényegét és azt, hogy mindezeket hogyan akarják elérni. Ezek meghatározása után a többi kérdés megválaszolásával kiegészítik ezeket az információkat és mélyebben definiálják azokat. Fontos, hogy a kérdések mindegyike meg legyen válaszolva, hiszen ennek elmaradása ellehetetleníti a cég pénzügyi működését és fejlődését.

Arra a kérdésre, hogy miért létezőnk, a választ a szervezetnek meg kell határoznia egy rövid nyilatkozatban, melyet úgy kell megfogalmazni, hogy pontosan leírja, mindenki számára érthető módon, hogy miért hozták létre a szervezetet és hogy mik a legfőbb funkciói. A látomás meghatározása segíti a céget abban, hogy az alkalmazottak számára kapaszkodót nyújt abban, hogy hogyan kell a napi feladatukat elvégezni. A látomás nem egy álom a cég számára, hanem a realitások talaján maradván lett meghatározva, és ösztönzi abban a munkavállalókat, hogy erőfeszítések megtételeivel hozzájárulhatnak a cég sikereihez. Az értékek meghatározása közvetítheti a cég résztvevői számára a számunkra igazán fontos értékeket, ezek a cégek nem mindig szokták meghatározni, leírni, de ha azokat fogalmazzuk meg, amelyeket úgy érezzük, számunkra tényleg értékeket jelentenek. Fontos továbbá, hogy meghatározzuk mindenki számára érthetően az üzletpolitikát, így az egyének különböző véleményei és nézetei miatt nem fog az elvégzett munka minősége romlani. Ezen általános nézetek meghatározása után nagyon fontos vezetői tevékenység, hogy meghatározzanak ezekhez mérten célokat. A céloknak

olyanoknak kell lenniük, amelyek mérhetőek és elérhetőek az egyes dolgozók munkája során. Ehhez szükséges időhatárok megadása is, hiszen kell egy intervallum, amin belül a céljainkat el szeretnénk érni. Ezt követően létre kell hozniuk egy szisztematikus rendszert, melyben leszögezik, hogy ki, mit, mikor és hogyan csináljon. Ezekben a munkautasítások nagy segítséget nyújthatnak egy cég életében.

Az, hogy az előbb említett lépéseken végig megy egy vezető és meghatározza ezeket a pontokat, semmit sem ér, ha egy vezető nem demonstrálja teljes mértékben az elkötelezettségét. Mindig a cég érdekét szem előtt tartva, munkájukat úgy kell végezniük, hogy a döntéseiket megfelelő adatokkal alá tudják támasztani, részt vegyenek a folyamatokban és mindenki számára azt közvetítsék, hogy ezeket nekik is így kell alkalmazniuk, ezzel a minőség iránti elkötelezettségüket kinyilatkoztatva. (Kövesi, Topár,2006)

Nagyobb hatáskörrel felruházott alkalmazottak

A hatáskörök kialakításánál az alkalmazottak körében pontosan meg kell határozni a szerepüket, munkájuk hatáskörét. Ez által a dolgozóknál el lehet érni az elkötelezettséget, régebben a cégek számára elég volt az engedelmesség is. Az elkötelezettség és az engedelmesség között igen kicsi a különbség, azonban nagyon fontos meghatározni, hogy mi is ez az apró rész, ez pedig nem más, mint hogy az elkötelezett emberek őszintén a cég javát akarják szolgálni. Ezt minden ember önmagában tudja kialakítani, egy jó vezető célja és kötelessége pedig az, hogy ehhez megfelelő környezetet teremtsen az alkalmazottak számára.

Ahhoz, hogy egy alkalmazott nagyobb hatáskörrel felruházható legyen, rendelkeznie kell a munkája végzéséhez szükséges tudással és képességekkel, valamint a szervezetről megfelelő mennyiségű információval és tudással. Ezen felül nagyon fontos, hogy az alkalmazott és a cég között megfelelő bizalmi kapcsolat alakuljon ki. Ez lényeges, hogy mindkét fél részéről meglegyen, így tudnak egymásra támaszkodni és hatékony munkát végezni. (Kövesi , Topár,2006)

2.3.4 Folyamatos tanulás

A TQM alapelveket alkalmazó szervezeteknek fontos, hogy folyamatosan tanuljanak, fejlődjenek. Ez nem csak abban nyilvánul meg, hogy oktatásokon vesznek részt, hanem a többi szervezettel való közös tanulásban is. Ez azért szükséges, mert így tudják csak elkerülni azt a hibát, hogy egyszerre, vagy gyors egymásutániban kitalálják ugyanazokat a módszereket, termékeket, szolgáltatásokat, így nem pazarolva energiát az olyan dolgok fejlesztésére, amelyek már léteznek.

Fontos, hogy a TQM alapelveket használó szervezetek, ha kifejlesztnek egy módszert, amely hatékony a működésük szempontjából, akkor azokat meg kell osztaniuk másokkal, hogy ők is felhasználhassák. Ezzel elősegítve a minőségkultúra fejlődését, mely így folyamatosan magasabb és magasabb szinteket tud elérni. (Czeplédi,2011)

3. AZ MR REISEN KFT. BEMUTATÁSA

Az általam a szakdolgozatomban elemzett cég, az MR Reisen Kft. egy különjáratú személyszállítási szolgáltatást, valamint külön célú menetrend szerinti személyszállítási szolgáltatást nyújtó közepes méretű cég. Először is vizsgáljuk meg, hogy mi a különjáratú személyszállítási szolgáltatás és a külön célú menetrend szerinti személyszállítási szolgáltatás fogalma. A 2012. évi XLI. törvény alapján: „a különjáratú személyszállítási szolgáltatás: a szállítás megrendelője vagy a szállítást végző közlekedési szolgáltató kezdeményezésére személyek előzetesen összeállított csoportjának szállítása alkalmi jelleggel közlekedő olyan járatokkal, amely nem felel meg sem a menetrend szerinti személyszállítás, sem a külön célú menetrend szerinti személyszállítás ismérveinek” (2012. évi XLI. törvény). Szintén a 2012. évi XLI. törvény alapján: „a külön célú menetrend szerinti személyszállítási szolgáltatás: az utazás célja alapján a meghatározott utaskör menetrend alapján végzett szállítása más utasok kizárásával, az utazást szervező személyétől függetlenül.” (net.jogtar.hu, 2012. évi XLI. törvény)

Ez volt tehát az MR Reisen Kft. tevékenységének jogi megfogalmazása, most pedig szeretném bemutatni magát a céget, mely alapul szolgált a szakdolgozatomban. Az adatokat a cég vezetősége biztosította számomra.

Mint azt már korábban ismertettem, a cég fő tevékenysége a különjáratú személyszállítás, mely Pilisszentiváni székhelyéről van irányítva. A cég itt rendelkezik egy az ügyfelek fogadására is alkalmas irodaházzal, illetve itt található meg állandó telephelye, karbantartó műhelye is. A telephelyen végzik mindennapos munkájukat az irodai dolgozók, illetve a szerelők is. A buszok nagyrésze szintén itt parkol, azonban néhány busznak külső helyszínen van az állandó parkolóhelye, mert akár folyamatosan végezhet külföldön munkát. Jelenleg a cég 76 alkalmazottal rendelkezik, köztük vannak adminisztratív dolgozók, gépjárművezetők és gépjárműszerelők.

A vállalkozás rendelkezik ISO (MSZ EN ISO 9001:2015) illetve KIR (MSZ EN ISO 14001:2015), azaz minőségirányítási és környezetközpontú irányítási rendszerrel, melyet meghatározott időközönként külső féllel felülvizsgáltatnak. Az, hogy a cég rendelkezik minőségirányítási rendszerrel, magában hordozza azt, hogy a szolgáltatás létrejöttének minden összetevője kiemelt figyelmet kap a minőség szempontjából. Egy cég csak akkor rendelkezik minőségirányítási rendszer tanúsítvánnyal, ha megfelelnek a vonatkozó szabvány követelményeinek és ezt egy külső akkreditált tanúsító szervezet felülvizsgálja. A

Környezetvédelmi rendszer lényege, hogy a szervezet arra törekedjen, hogy a természeti erőforrások felhasználását csökkentse, a környezetszennyezést megelőzze és a környezet terhelését minimálisra redukálja. Az erőforrások hatékonyabb és csökkenő mértékű felhasználásával, a környezetvédelmi bírságok elkerülésével költségei is csökkennek, ezáltal hatékonyabban működhet. Ezek mellett a cég azért is vásárol folyamatosan új buszokat, hogy azoknak a motorja és a károsanyag kibocsátása a legújabb belföldi és külföldi szabályozásoknak is egyaránt megfeleljen. Ezek mellett az iroda és szerelő épületekben, valamint a telephelyen is energiatakarékos fényforrást használnak, ezzel is csökkentve az energiafelhasználásukat. A cég továbbá, hogy csökkentsék a papír felhasználásukat, a számlákat elektronikus formában küldik ki, illetve a buszokon nem egyszerhasználatos papír fejtámaszokat, hanem szövet, mosható, többször használatosokat használnak, ezzel is hozzájárulnak ahhoz, hogy a lehető legkevesebb hulladékot termeljék.

Az MR Reisen Kft.-nek vállalnia kell, hogy a jogszabályoknak megfelelő módon tartják karban a buszokat. Ebbe beletartozik, hogy műszakilag rendben legyenek a buszok, megfelelő időközönként ellenőrzéseket végre kell hajtani, a gumibroncsok állapotát is folyamatosan ellenőrizni kell, illetve cserélni azokat szintén a jogszabályokban meghatározott időközönként. A cégnek a gépjárművel megfelelő állapotán felül gondoskodnia kell arról is, hogy a járművezetők rendelkezzenek a szükséges iratokkal az szolgáltatás megkezdéséhez, illetve arról is, hogy személyszállításhoz megfelelő állapotban legyenek. A vállalatnak továbbá gondoskodnia kell arról is, hogy az utazások során a személyzet pontosan betartsa a közlekedési szabályokat, a kötelező pihenőidőt és az utasok biztonságával kapcsolatos szabályokat. Ha ezeket nem tartják be, akkor azzal az utasok biztonságát kockáztatják, illetve a céget és a sofőröket is megbírságozhatják. Kötelező még, az úgynevezett menetlevél kitöltése melynek segítségével lehet ellenőrizni, hogy a pihenőidő és a tervezett út rendesen be lett-e tartva. Nagyon fontos ezeknek a szabályoknak a betartása, mivel számos olyan buszbalesetről hallhattunk a közelmúltban, amelyek ezen szabályok egyikének vagy mindegyikének megsértése miatt történt meg. A cég ezt rendkívül szigorúan veszi, ha egy munkavállalót szabálysértésen kapnak, annak azonnali elbocsátás a következménye, azért, mert úgy gondolják csak így előzhetően meg a balesetek és ezt tudatosították is minden munkavállalóval.

3.1A vállalkozás versenykörnyezeti elemzése

Magyarországon elég sok cég foglalkozik buszos személyszállítással, így nem egy olyan piacról beszélünk, mely még kialakulóban van. A piac már telített és ahhoz, hogy valaki fel tudjon törni és jó keresletet tudjon generálni a szolgáltatására, nagyon sok szempontnak kell

megfelelni. Nagyon sok szolgáltató cég van, az MR Reisen Kft. a pilisi medencében található, de ebben a régióban is van még 4-5 olyan cég, amely ezen a téren tevékenykedik, ezért itt viszonylag kis régióban elég nagy a cégek száma, tehát kiélezett a versenyhelyzet.

Mivel sok a cég a kis régió belül, ezért a vevőknek van lehetőségük arra, hogy sok helyről kérjenek árajánlatot. A cégeknek ezért egymásra licitálva, de a színvonalat tükrözve és megőrizve kell kialakítaniuk a viteldíjakat. Ha nagyon olcsók lennének, egyrészt nem fedeznék a költségeiket, másrészt nem tükröznék azt a színvonalat, amit képviselnek, hiszen nem adnak egy nagyon jó terméket sem nagyon olcsón, mert arról azt lehet feltételezni, hogy valami hibás benne. Ha viszont túl drágán adnák, a vevők inkább egy olcsóbb, de hasonló színvonalú szolgáltatást vennének igénybe. Ezért a vevőknek elég jó alkupozíciójuk van ebben az ületágban.

Új belépő csak akkor tud megélni a piacon, ha a szolgáltatás színvonala nagyon jó és ehhez megfelelő árakat és a lehető legjobb marketinget biztosítja, mert ha egyszer valaki kipróbált valamit, és az nagyon bevált neki, akkor nagyon nehéz rávenni arra, hogy váltson és mást is kipróbáljon. Beszállítók jelen esetben nincsenek a cégeknek, de az üzemanyagárakon lehet folyamatosan alakítani. Ha egy cég leszerződik egy benzinkúttal, az üzemanyagárakat lehet egységesen vagy kedvezményesebben kialakítani, mint a versenytársaknál, ezzel is csökkentve a viteldíjat, ami pedig jobb alkupozíciót biztosít számára.

A buszos személyszállításnak helyettesítő termékei, illetve szolgáltatásai lehetnek a vonatos, repülőgépes, személygépkocsis személyszállítások, illetve az olyan buszos cégek járatai, melyekre egyesével lehet helyjegyet foglalni. A külön buszos járatoknak ezért olyan utakat, illetve árakat kell biztosítani, melyek ezekkel felveszik a versenyt illetve jobban megérik a fogyasztók számára. Ilyenek lehetnek például az olyan kirándulások és csoportos túrák, melyeken több helyszínen hosszabb-rövidebb megállókat biztosítva, a fogyasztó elvárásaihoz alkalmazkodva mennek a buszok. Ilyen lehet például egy sítúra is. (Dr. Csubák, Szijjártó ,2011)

3.2 SWOT analízis

A SWOT elemzés a vállalkozás belső környezetének elemzése mely 4 részben értékeli a vállalkozást. Ez a négy rész a vállalkozás:

1. Gyengeségei
2. Erősségei
3. Lehetőségei
4. és a veszélyek.

Az elemzésnek az az előnye, hogy végrehajtása nem igényel szakértelmet, ezért nem szükséges szakember megbízása a feladattal, tehát a költségek alacsonyak. Rugalmasan lehet kezelni, de sikeressége nagyban függ a koncentrációtól, a versenytársak monitorozásától, attól, hogy mennyire tudnak együttműködni a különböző részlegek és hogy az elemzés készítője mennyire tud belehelyezkedni a vevői szemszögbe.

1. táblázat

SWOT analízis

Erősségek:		Gyengeségek:	
-magas minőség		-nem elegendő sofőr	
-jó kapcsolattartás		-kevés megfigyelési lehetőség	
-pontosság		-viszonylag magas árak	
-rugalmasság			
Lehetőségek:		Veszélyek:	
-alkalmazottállomáyn bővítése		-nem lesz annyi megrendelés	
-árak csökkentése		-versenytársnál jobb ár	
-több megfigyelési eszköz telepítése		-flotta elértéktelenedése	

Forrás: saját szerkesztés

Az MR Reisen Kft.-nél az erősségek közé sorolható a szolgáltatás magas minősége, mely kimagaslik a többi szolgáltató közül, ugyanis a buszokat maximum 10 éves korukig használják, utána lecserélik őket. A megrendelőkkel való kapcsolattartás kiemelt figyelmet kap a cégnél. Folyamatosan érdeklődnek, gyors és hatékony választ adnak a kérdésekre, kérésekre, melyek beérkeznek irányukba. A megrendeléseket nagyon pontosan teljesítik, mely ebben az ágazatban elengedhetetlen ahhoz, hogy jó hírnevük legyen és megtartsák a megrendelőállományt. Ha késések lennének vagy esetleg nem jelenne meg a sofőr a megbeszélthelyszínen, az a vevők bizalmának megszűnéséhez vezetne. Igyekeznek rugalmasan kezelni az esetleges változtatásokat az utakkal kapcsolatban, mind időponddal, mind a busz nagysága tekintetében. Ez a vevők szemében egy pozitívum, mert nem érzik magukat beskatulyázva és nem félnek szólni az esetleges változtatások miatt, persze ezt is azért engedheti meg magának a cég, mert nagy flottával rendelkezik.

A gyengeségek közé soroljuk azt, hogy nem mindig van elegendő sofőr, ezért folyamatosan sofőröket keres a cég, tehát munkaerőhiány van. Sok munkavállaló ebben a szakmában inkább választja az ingázó életmódot külföld és Magyarország között, vagy ténylegesen egy másik országba költözik. Azért kell folyamatosan új alkalmazottakat felvenni, mert a céghez egyre több és több megrendelés érkezik be, ezért a flotta folyamatosan bővül, viszont elég nehéz alkalmazottat találni, ezért az nem tud olyan ütemben fejlődni, mint a buszállomány. Mivel viszonylag új buszokról beszélünk, ezért a cég magasabb árakon dolgozik, melyre ugyan már van egy kialakult vevőköre, de az új megrendelőket elriaszthatja a magas ár. A kevés megfigyelési lehetőség is a cég hátrányai közé tartozik, mert nincs jelenleg elég eszköze arra, hogy megfigyelje az alkalmazottakat, ezért nem tudják az esetleges kihágásokat kideríteni és szankcionálni.

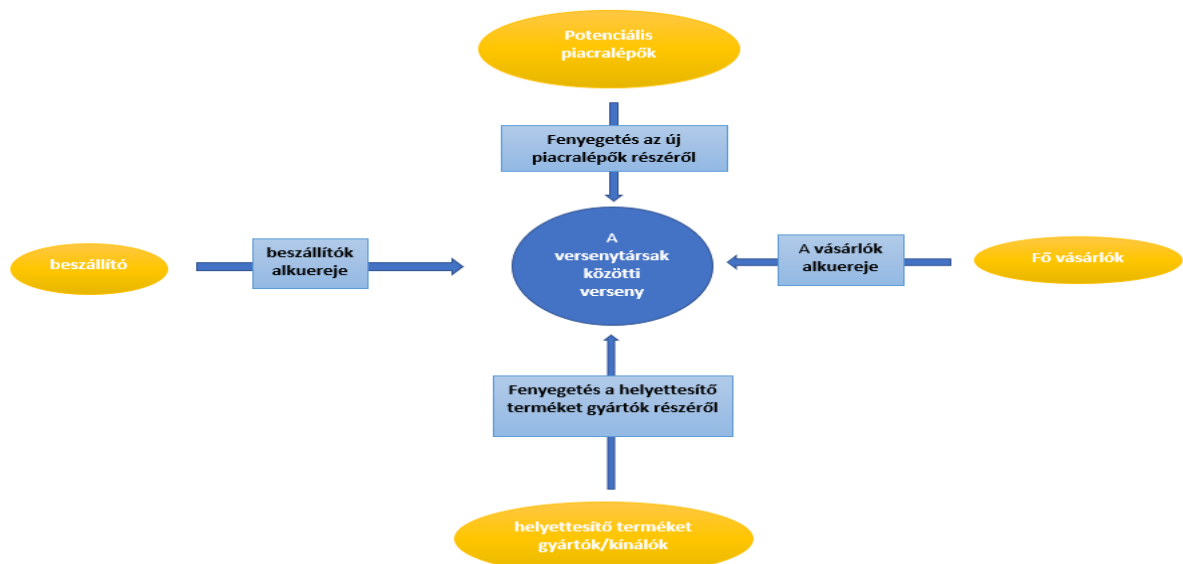
Ezen problémák lehetséges kezelésére a cég az alkalmazottállomány folyamatos bővítését tűzte ki célul. Ezt fejevadász cégeken, internetes és újságban lévő apróhirdetéseken keresztül igyekszik megtenni. Az árakat is lehetőségeikhez mérten úgy próbálják kialakítani, hogy hosszú távon minkét félnek megérje, a rövid távú együttműködéseket pedig igyekeznek kiaknázni. Az alkalmazottak megfigyelésére a kamerák telepítését lehet megfelelő megoldásnak felhozni, mind a telephelyen, mind pedig a buszokon. Ezáltal akár távolról is meg lehet figyelni a buszokat, mely nem csak a kihágások miatt, hanem a keletkező károk miatt is hasznosak lehetnek.

Veszélynek minősül az, hogyha nem érkezik be elég megrendelés, hiszen ilyenkor a cég nem termel profitot, ezt nem igazán tudják befolyásolni, ezért a hosszú távú szerződéses járatokat preferálják, melyek biztos jövedelemforrások. Veszélynek minősül még a versenytársak által kínált jobb viteldíj, mely elcsábíthatja a potenciális megrendelőket, hiába jobb a minősége a szolgáltatásnak, ezt sajnos nem feltétlen tudják képek alapján felmérni. A flotta elértéktelenedése is veszélyforrásnak minősül, mert nem mindig tudják a legjobb áron eladni a már nem használt buszokat, sokszor nincs rá vevő és állniuk kell a buszoknak, melyek szintén profitkiesést jelentenek a cégnek vagy többet kell befektetniük az új járművekbe. (Dr. Csubák, Szijjártó ,2011)

3.3 Porter féle iparági elemzés

A Porter modell 5 tényezőt vesz szemügyre, melyek alapján lehet pozicionálni a cégünket a versenytársakhoz képest. Az első a versenytársak közötti versenyt jelenti, mert ha már egy olyan piacról beszélünk, ahol egyre több és több szolgáltató jelenik meg, akkor ott egyre nehezebbé válik az érvényesülés és a kitűnés. Ezért fontos az egyre magasabb színvonal

biztosítása, illetve a jobbnál jobb reklámozási lehetőségek és akciók kitalálása. A második az új belépők okozta fenyegetés, mely azért lehet veszélyes, mert ugyan belépni nem könnyű, mert nagy flotta kell az esetleges megrendelések ellátásához, és igen nagy befektetés akár csak egy darab busz is, viszont, ha nem megy az üzlet, hamar meg kell válni a felhalmozott járművektől. Ha egy olyan cég érkezik a piacra, mely valami innovatív szolgáltatást tud kínálni, könnyen veszélybe sodorhatja a piacon már régóta bennlévő, esetleg elkényelmesedett cégeket. A következő kategória a helyettesítő termékek/szolgáltatások által keltett fenyegetés. Ezek azokat a szolgáltatásokat jelenti jelen helyzetben melyek utazási alternatívaként szolgálnak az emberek számára. Ilyenek például a tömegközlekedés, autó, vonat, repülő. Ezeket részletesebben kifejtettem az előző elemzésben. A negyedik pont a vevők erősödő alkupozíciójának a lehetősége. A vevők mindig lejjebb akarják nyomni az árakat, ellentétben folyamatosan jobb minőséget várnak el, próbálják egymás ellen kijátszani a versenytársakat. Ezért a cégek igyekeznek egymáshoz közel megállapítani a fuvardíjakat, hogy a vevők ne menjenek egyik cégtől hirtelen a másikhoz, viszont a régebbi és nagyobb üzleti partnereknek folyamatosan kedvezőbb árat biztosítanak, hogy megtartsák biztos bevételi forrásaikat. Az utolsó pont a szállítók növekvő alkuereje jelen helyzetben maximum a benzinkutakra, illetve az olyan cégekre korlátozódik, ahol bérlik a sofőröket a buszokhoz. A benzinárak csökkenésével a busztársaságok is csökkenteni tudják áraikat, ezáltal jobb helyzetbe kerülnek a versenytársakkal szemben, de ez fordítva is igaz. Ha pedig olyan cégről beszélünk, mely bérli a sofőrjeit, ott a szolgáltató határozza meg az árat függetlenül a cégtől. (Dr. Csubák , Szijjártó ,2011)



Forrás: Saját szerkesztés

5. ábra

Porter modell

4. A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS

Az MR Reisen Kft.-nél jelenleg nem működik állandó dolgozói elégedettség mérés. A dolgozók motiválására több módszert is alkalmaznak, ezek lehetnek magasabb pozíciók, pénzbeli juttatások, mint például az év végi bónusz.

Fontosnak tartom tisztázni, hogy mit értünk elégedett, illetve elégedetlen dolgozó alatt. Az olyan dolgozók, akik a szervezet céljai és elvárásai iránt elkötelezettek, viselkedésük pozitív és munkatársaikat is ilyen magatartásra ösztönzik, beilleszkedtek a cég attitűdjébe és hosszú távon képzelik el a jövőjüket a cégnél. (24.hu,2007)

Elégedetlen dolgozó sajnálatos módon ennek az ellentéte. Kevés információval rendelkezik a cégről, nem kapott kellő motivációt a feladatai elvégzéséhez, pozíciójában bizonytalannak érzi magát, munkája elvégzése során feszült, nem tud megfelelően alkalmazkodni a vállalati célokhoz és célkitűzésekhez, jövőképhez. (24.hu,2007)

Mivel a cég rendelkezik ISO (MSZ EN ISO 9001:2015) valamint Környezetvédelmi tanúsítvánnyal (MSZ EN ISO 14001:2015), alkalmazzák a TQM alapelveket, de nem végeznek rendszeresen dolgozói elégedettség mérést, úgy gondoltam, elengedhetetlen része a tovább fejlődésüknek az, hogyha elvégzek egy dolgozói elégedettség mérést. Ennek köszönhetően

pontos képet kaphatunk arról, hogy a dolgozók hogyan értékelik a környezetüket, társas kapcsolataikat, a munkájuk egyes aspektusait. A kérdőív 5 olyan területet ölel fel, amelyek szerintem szükségesek ahhoz, hogy a cég tovább tudjon fejlődni a TQM alapelvek mentén, ezek pedig:

1. a munkavégzés és körülményei
2. a légkör
3. a munkahelyi előírások
4. az elégedettség mérés
5. és a vezetőkkel kapcsolatos elégedettség.

A kérdőív elemzése előtt szeretném tájékoztatni, hogy a dolgozói elégedettségmérés elvégzése előtt tájékoztattam a cég alkalmazottakat, hogy a kitöltés teljesen anonim. Ahhoz, hogy hiteles képet kapjunk, szükség volt az anonimitás biztosítására, hiszen csak így érhettem el, hogy mindenki őszinte választ adjon kérdéseimre, hiszen senki nem fogja tudni beazonosítani, hogy ki töltötte ki az adott kérdőívet. Bár jelenleg már létezik webes alapú kérdőív, melyet egyszerűen csak el kell küldeni az adott dolgozó email címére, jelen esetben a nagyobb kitöltési arány reményében, a hagyományos, papír alapú megoldást választottam. Ennek az az oka, hogy az irodai dolgozókon kívül nem sok alkalmazott rendelkezik céges email címmel, nagy arányban vannak idősebb munkavállalók is, akik nem feltétlenül tudják a webes kérdőív technikáját alkalmazni. A kérdőíveket tehát kinyomtattam, elvittem a telephelyre, és kihelyeztem egy kérdőív gyűjtő lezárt urnát, ahova bedobhatták a kitöltött kérdőíveket. Mivel a cég viszonylag sok alkalmazottal rendelkezik, ezért úgy döntöttem, hogy néhány demográfiai adatot is kérek a dolgozóktól a pontosabb elemzés érdekében.

4.1 A kérdőív bemutatása

Az önkitöltős kérdőívek azzal az előnnyel rendelkeznek a személyes kikérdezéssel szemben, hogy alacsony költségen, gyorsan és sok kérdőív kitöltethető. A személyes kikérdezés során lehet hogy pontosabb, jobban megfogalmazott képet kaptunk volna a dolgozók személyes véleményéről, ám egyrészt egy ilyen beszélgetés rengeteg időbe telik, másrészt fontos volt számomra, hogy könnyen átlátható, jól strukturált adatokból dolgozhassak, melyek a dolgozók összességének a véleményét mutatják be. Hátránya ugyanakkor a személyes megkérdezéssel szemben, hogy a visszaérkezési arány kiszámíthatatlan, tehát nem tudjuk előre meghatározni, hogy milyen arányban fogják a dolgozók kitölteni és visszaküldeni a kérdőívet. (Felvi.hu;2020)

Az előbb felsorolt indokok miatt választottam az önkitöltős, papír alapú kérdőíves módszert az MR Reisen Kft. dolgozói elégedettség mérésének elvégzésére. A kérdőív kérdéseit 4 különböző típusba lehet sorolni, ezek:

1. az egyszeres választás,
2. a többszörös választás
3. Likert típusmérce
4. illetve a nyitott szöveges kérdés.

Az egyszeres választási lehetőséget olyan kérdéseknél alkalmaztam, amelyeknél egy darab helyes válasz érkezhett. A többszörös választási lehetőséget ellenben csak abban az esetben alkalmaztam, amikor több válaszlehetőséget is meg lehetett jelölni, a válaszok között nem volt „jó vagy rossz” válasz, mindegyik válasz helyessége a személyes megítélésen múlt. A kérdőív nagyjából olyan kérdésekből áll, amelyek során a kitöltőnek egy 1-től 5-ig terjedő skálán kell értékelnie, hogy az adott kérdés milyen mértékben fontos a számára, mennyire ért vele egyet. Ez a Likert típusú mérce, melynek sokféle fokozata lehet, én a páratlan, öt fokozatút választottam, melynek a fokozatai az alábbiak:

1. Egyáltalán nem,
2. Nem teljesen,
3. Igen is meg nem is,
4. Részben,
5. Teljes mértékben.

Ennek a skálának az előnye, hogy a válaszadót egyértelműen behatárolt kategóriákat lát, illetve a pontok(számok) segítségével könnyen készíthetők statisztikák és következtetések vonhatók le. Előnye továbbá, hogy a válaszadó, mivel nem páros a skála, megadhat egy közömbös értéket is, ezáltal a választás kényszerét is levettük a kitöltőről. A nyitott szöveges kérdés részben a válaszadók az egyéb javaslataikat adhatták meg a kérdőív témakörére vonatkozóan, sajnos az én kérdőívemben senki nem élt ennek a lehetőségével, így ez a kérdéstípus csak említésképpen van jelen. (Greenlane.hu,2019)

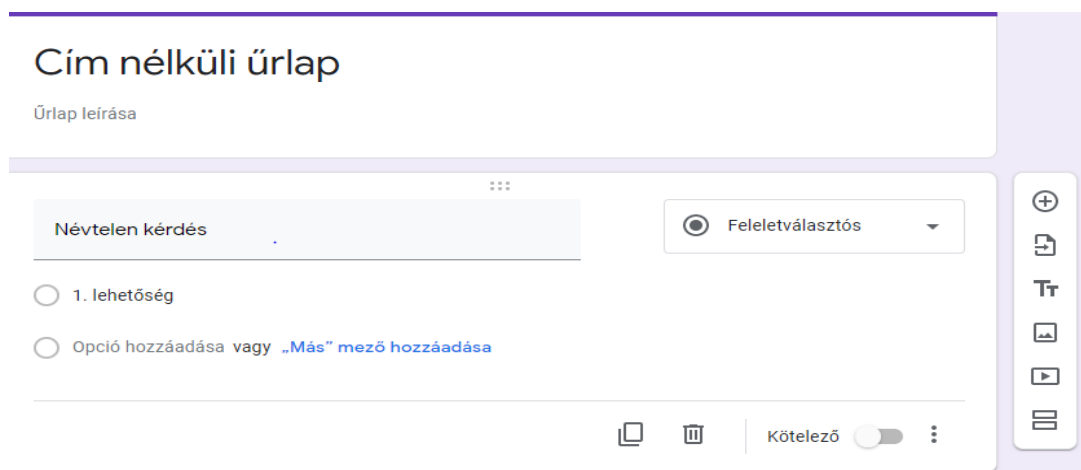
Korábban már említettem, hogy a kérdőíveket papír alapon osztottam, illetve töltöttem ki. Azonban a kérdőívek feldolgozását már az internet segítségével végeztem. A könnyebb feldolgozhatóság érdekében kerestem egy olyan lehetőséget, ahol a már meglévő adatokat statisztikákká formálja számomra a rendszer. Mivel szakdolgozatom több hónapig készült, ezért hosszú távban kellett gondolkodnom. Az egyik legismertebb és legnépszerűbb kérdőíves

felületet, a Google Drive-ban található kérdőívszerkesztőt használtam. Az eredeti kérdőívet is ennek segítségével alkottam meg, de a nyomtatás miatt környezettudatosabb megoldás volt az, ha a kérdőívet egy Word file-ból nyomtatom ki, így kevesebb papírlapot kellett felhasználnom. A visszaérkezett kérdőívek eredményét egyesével felvittem a már kész online kérdőíves felületre. Ezáltal mérsékeltem a feldolgozás hibázásának lehetőségét és gyorsítottam a folyamatot.

Azért ezt a kérdőíves felületet választottam, mert ennek az egyik legegyszerűbb a kezelése, az adatokat annyi ideig tárolja, ameddig csak szeretném, illetve ingyenes a használata.

4.2 A kérdőív készítésének módszere

A szakdolgozatom témája a dolgozói elégedettség mérés hatása, ezért a kérdőív készítésének módszerét fogom bemutatni. A Google Drive felületén, miután kiválasztottam, hogy űrlapot szeretnék készíteni, a rendszer automatikusan generál egy felületet, ahol a kérdések alapbeállításait beállításait lehet elvégezni. Szerencsére a mentések miatt sem kell aggódnia, hiszen a Google Drive automatikusan ment minden műveletet a felhasználó saját tárhelyére. Fel lehet másolni az adott file-okat a felhasználó saját számítógépére, vagy felhő alapon is tud működni a technológia. Én a felhő alapú megoldást választottam.



Forrás: Google.hu

6. ábra

Google űrlap

Az üres kérdőív felületén meg kell adni a kérdőív címét, illetve tetszőlegesen a leírását. Itt érdemes egy összefoglaló pár szavas főcímet megadni, ami leírja, hogy mi a konkrét téma, amiben a felmérést el szeretnék végezni, illetve a leírásban részletezhetjük a kérdőív

alkotóelemeit, továbbá ebben a részben érdemes feltüntetni, hogy a kérdőívek kitöltéseit anonim módon kezeljük-e. Ezek után a kérdések megalkotása következik, mely ezen a felületen rendkívül egyszerű feladat.

A kérdőívet úgy állítottam össze, hogy az alábbi témakörökhöz tartozó kérdéseket egy csoportban láthatta a kitöltő:

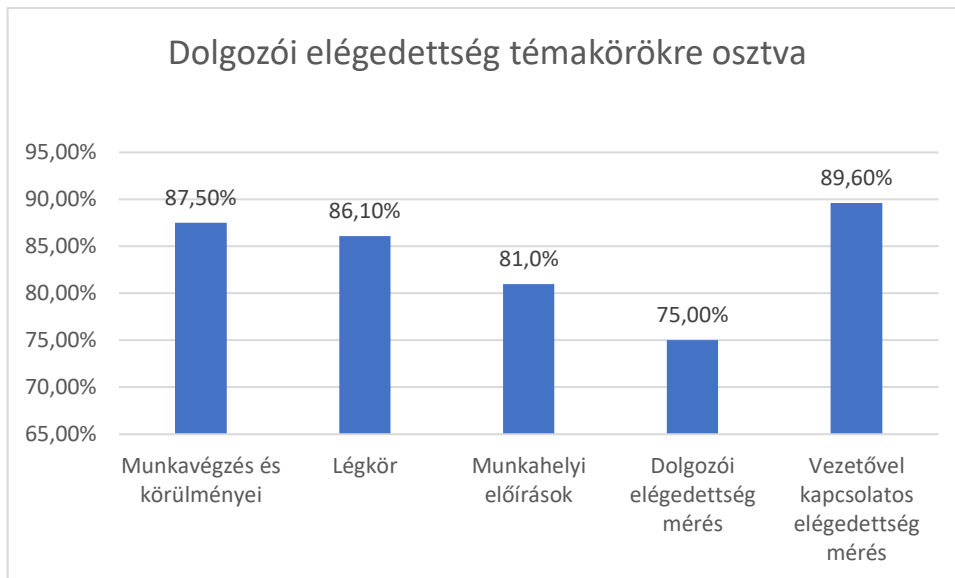
1. Személyes adatok
2. Munkavégzés és körülményei
3. Léggör
4. Munkahelyi előírások
5. Elégedettség mérés
6. Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség

A kérdőívet az 1. számú mellékletként lehet teljes egészében megtekinteni.

4.3Az elégedettség mérés eredményei

A kérdőívet az MR Reisen Kft. dolgozói töltötték ki papír alapon. A kérdőívet összesen 48 dolgozó töltötte ki a jelenlegi 76-ból, így a kapott eredmények a kitöltött 48 dolgozó értékelése alapján születtek. Mivel papír alapú volt a kérdőív, így sajnos voltak olyan alkalmazottak, akik nem töltöttek ki minden kérdést, ezért néhány helyen a kitöltésszám eltérhet 1-2 fővel.

A felmérést eredményeit, a 6 témakörre alapozva is szeretném ismertetni. Mivel a kérdések nagy része a Likert skála rendszerére épült, ezért azokat a kérdéseket alkalmazva, valamint az 1-től5-ig terjedő skálát, kiszámoltam, az egyes témakörökhöz tartozó elégedettségi szintet. Ebben nagyon nagy segítséget jelentett a Google Drive által létrehozott Excel tábla az eredményekről.



Forrás: Saját szerkesztés

7. ábra

Dolgozói elégedettség témakörökre osztva

Az ábrán látható az egyes témakörökhöz tartozó elégedettségi szint eredménye. A dolgozói elégedettség mérés témakörében csak egy kérdésben alkalmaztam Likert skálát, így abban a témakörben csak abban a kérdésben, hogy mennyire tartja fontosnak a dolgozó a dolgozói elégedettség mérést tudtam elvégezni a kimutatást, ezért az az elégedettség nem fedi le a teljes témakört. A számításokat úgy végeztem el, hogy az adott témakörökben összesítettem a kitöltők által megadott pontszámokat, majd azokat a lehetséges maximális értékhez hasonlítva kiszámoltam, hogy hány százalékát teszi ki az egésznek.

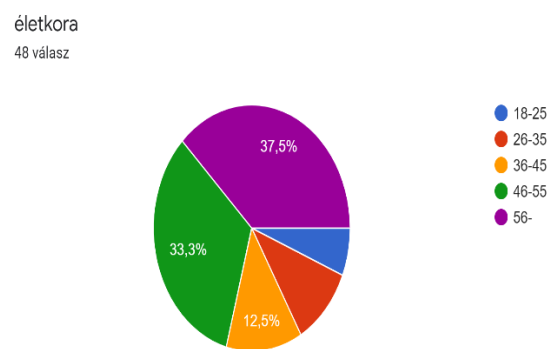
Mivel a kérdőívek papír alapon lettek kiosztva, ezért hiába volt feltüntetve, hogy a kérdések mindegyikénél a kitöltés kötelező, sajnos néhány kitöltő kihagyott pár kérdést, illetve akadt olyan személy is, aki egy egész oldalt felejtett el kitölteni. Ezen hiányosságok ellenére, úgy gondolom a kérdőív eredménye jól reprezentálja a jelenlegi dolgozói elégedettséget a kitöltők körében, hiszen nagyjából 5-10 %-ra tehető azok aránya, akik 1-1 kérdésre nem adtak választ.

4.3.1 Demográfiai adatok

A kérdőívemet néhány demográfiai adat megkérdezésével kezdtem. Ebben a kérdéscsoportban a kitöltők nemére, életkorára kérdeztem rá, és arra, hogy hány éve dolgoznak a cégnél. Ezekből az adatokból le lehet szűrni, hogy az egyes dolgozók mennyire elkötelezettek

a cég irányába, illetve, hogy ezt befolyásolja-e az életkoruk, valamint, hogy ezek az egyes tényezők kihatással vannak-e az ezt követő témakörök megítélésére.

A válaszadók 85,4% férfi. Ez a szám azért tolódott ennyire a férfiak javára, mert bár a cégnél az irodai munkát többségében nők végzik, Magyarországon az autóbusszvezető és a gépjárműszerelő szakma nagyrészt férfi szakmának számít. A cégnél jelenleg nem dolgozik egyetlen nő sem ezen szakmák egyikében sem. Mivel a cégnek sokkal több ilyen szaktudású dolgozóra van szüksége a munkája ellátásához, ezért ennyire magas a férfiak száma az alkalmazottak körében.



Mértékegység: életév

Forrás: Google Űrlap, saját adatok

8. ábra

A válaszadók életkora

A válaszadók életkoránál már sokkal nagyobb szórás volt definiálható. A többségük 56 év fölötti, ám a 46-55 éves korosztály is majdnem ugyanolyan számban van jelen. Elmondható a vizsgált mintáról, hogy több mint 70%-a 46 év feletti dolgozó. Kevesebb mint 30 %-uk tehát 45 év alatti. A 46 évnél idősebbek körében a cégnél eltöltött évek aránya 71%-ban 3-4 illetve 5-6 év közé tehető jelenleg. A többi korosztályban nagyjából egyenletesen oszlik el ez az arány. Összességében véve a kitöltők közül a legtöbben 5-6 éve dolgoznak a cégnél, amely azt jelenti, hogy hosszabb távon elkötelezettek a cég irányába. A dolgozók közül 1 valaki nem válaszolt arra a kérdésre, hogy hány éve dolgozik a cégnél, ezért eggyel kevesebb a kimutatásban szereplők száma.

2. táblázat

A cégnél eltöltött évek száma és az életkor aránya

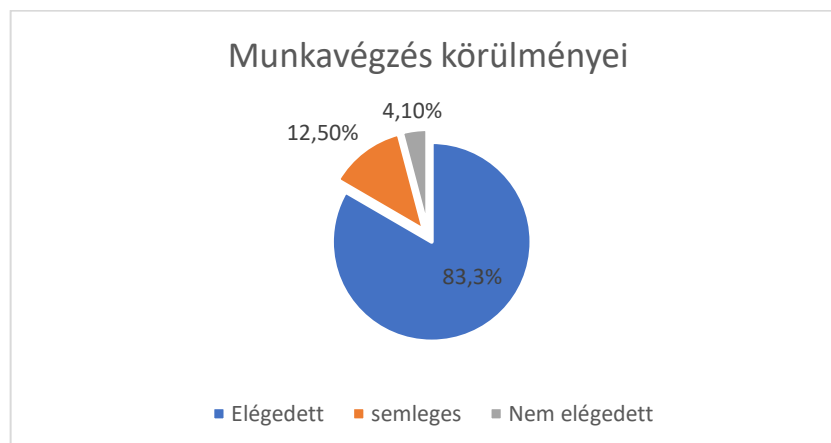
életkor	Cégnél eltöltött évek száma					Összesen:
	0-2	3-4	5-6	7-8	9-	
18-25	1	1	1	0	0	3
26-35	2	1	0	1	0	4
36-45	1	2	2	0	1	6
46-55	3	5	4	4	0	16
56-	2	5	10	0	1	18
Összesen:	9	14	17	5	2	47

Mértékegység: 1 kitöltés

Forrás: Saját szerkesztés

4.3.2 Munkavégzés és körülményei

A munkavégzés és körülményei témakör általánosságban a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettséget fedti le. Ebbe a témakörbe beletartozik maga a munkakörülmény általánosságban, a dolgozók környezetének kialakítása és mérete, a helyiségek tisztasága, ebbe a kérdéskörbe nem csak a dolgozó közvetlen környezete, hanem a közösségi helyiségek, mosdók is beletartoznak. A cég által biztosított munkaeszközökkel való elégedettség, valamint a munkájuk időbeosztásával való megelégedettség. Ezen témakörök mindegyikében Likert skálát alkalmazva tettem fel a kérdéseket.



mértékegység: 1 kitöltés

Forrás: Saját szerkesztés

9. ábra

Munkavégzés körülményei

A felül látható diagrammon szemléltetem a kitöltők válaszát az „Ön mennyire elégedett a munkavégzés körülményeivel?” kérdésre. A 4-es és 5-ös értékelést adott válaszokat az

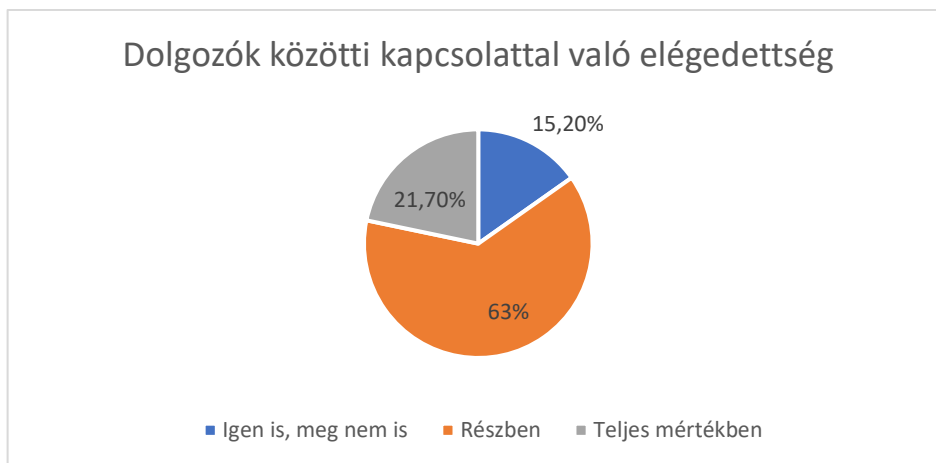
elégedett pontba, a 3-as választ adottakat a semleges, illetve az 1-es és 2-es válaszokat pedig a nem elégedett pontba rendeztem. Ezáltal jól látható, hogy a válaszadók 83,3%-a elégedett a munkavégzésének körülményeivel, míg csak igen elenyésző hányaduk, mindössze 2 kitöltő írta azt, hogy nem elégedett a körülményeivel. A válaszadók 89,5%-a elégedett a környezetének kialakításával és méretével, 81,3%-uk elégedett a cég által biztosított munkaeszközökkel. A két legjobb értékelést kapott kérdés ebben a témakörben a tisztaságra, illetve a munka időbeosztására vonatkozott. Egyetlen olyan válasz sem érkezett ezekre a kérdésekre, amelyekben a válaszadók azt jelölték volna meg, hogy egyáltalán nem elégedettek. Mindössze 4,2%-a a válaszadóknak adott semleges választ.

A tisztaságot, illetve a munkahelyi felszereltséget személyes tapasztalatommal is alá tudom támasztani, hiszen az MR Reisen Kft. telephelyén, az irodaépületben, a szerelőcsarnokokban, illetve a buszokon egyaránt igényességet, tisztaságot és jól felszereltséget tapasztaltam. Összességében tehát a dolgozók 87,5%-ban voltak elégedettek ebben a témakörben.

4.3.3 Léggör

A következő általam vizsgált témakör a dolgozói elégedettség mérésben a léggör volt. Ebben a témakörben 4 kérdést tettem fel a dolgozóknak. A kérdések a dolgozók közötti kapcsolatra, a cég által való elkötelezettségre, a munkahelyen biztosított esélyegyenlőségre, illetve a munkahelyen való egyéni problémakezelésre vonatkoztak. Ezeket a kérdéseket is Likert skála segítségével értékeltem.

A számomra legérdekesebb kérdés ebben a témakörben, amit vizsgáltam és aminek az eredményére a leginkább vártam, az a dolgozók közötti kapcsolat volt. Úgy gondolom sokat elmond a cégen belül uralkodó hangulatról ez az adat, illetve nagy hatással van a munkamorálra az, hogy miképpen állnak egymáshoz a dolgozók. Az alábbi ábrán szemléltetem az erre érkezett válaszokat, minden lehetséges értéket feltüntetve, százalékos formában megjelenítve. Erre a kérdésre 2 kitöltő nem válaszolt.



Mértékegység: 1 kitöltés

Forrás: Saját szerkesztés

10. ábra

Dolgozók közötti kapcsolattal való elégedettség

A dolgozók összességében pozitív válaszokat adtak. Minösszesen 15,2 % jelölte azt, hogy közepesen elégedett a dolgozók közötti kapcsolattal. Érdekes azonban, hogy teljesen elégedettek a válaszadók 21,7%-a vallotta magát. Ez azt jelenti, hogy 79,3 % ugyan elégedett a dolgozók közötti kapcsolattal, de nem teljes mértékben. Ezeknek lehetnek konfliktusok, kommunikációs hibák, vagy személyiségből fakadó okai.

Arra a kérdésre, hogy „Ön mennyire elkötelezett a cég irányába?” a kitöltők mindegyike elégedett választ adott. A válaszadók 82,6% írta azt, hogy teljes mértékben elkötelezett a cég irányába. Ez a szám szerintem nagyon pozitív a cég megítélését illetően.

A munkahelyen biztosított esélyegyenlőségre a válaszadók 95,5%-a adott pozitív, tehát a 4-es vagy az 5-ös értékbe tartozó választ, az egyéni problémák kezelésére is ugyanez az érték született meg válaszként, azzal a különbséggel, hogy erre a kérdésre 3 kitöltő nem válaszolt.

4.3.4 Munkahelyi előírások

A munkahelyi előírások témakörben azt vizsgálom, hogy az egyes szabályok mennyire illeszkednek a dolgozók által végzett tényleges munkához, illetve, hogy ezen munkavégzés során mennyire tudják betartani a dolgozók a munkahelyi előírásokat.

Ebben a két kérdéskörben az illeszkedés témakörére a válaszadók közül 42-en válaszoltak a 48-ból, a betartás témakörére pedig csak 39-en. Erre a kérdésre adtak a legkevesebben választ az összes Likert skálát alkalmazó kérdés közül.

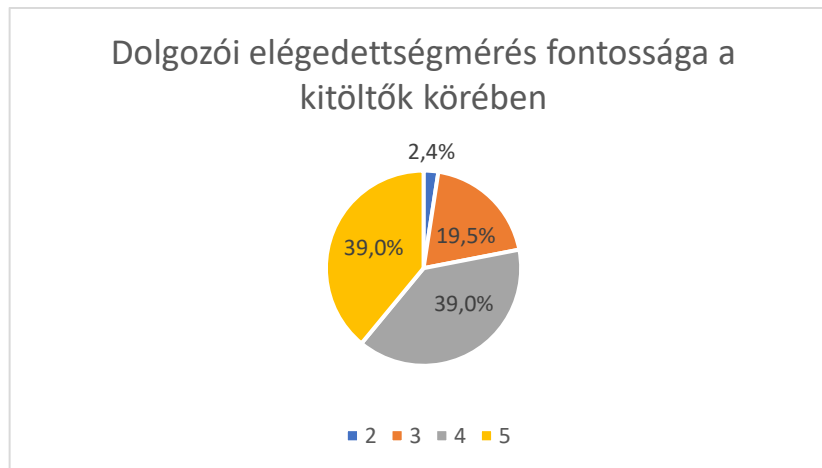
Arra a kérdésre, hogy „Mennyire illeszkednem a munkahelyi előírások az Ön munkafeladataihoz?” a válaszadók 54,8%-a adta azt a választ, hogy teljes mértékben. A másik kérdésben, ezek betartásánál a kitöltők 43,6%-a értékelte csak teljes mértékben pozitívan a kérdést. A maradék százalékok mindkét kérdés esetében a 3-as és a 4-es érték között oszlanak meg, többségében a 4-esként értékelve.

4.3.5 Elégedettség mérés

Ez a témakör egy kicsit eltér a többitől, ugyanis ezen kérdések közül csak egy esetben használtam Likert skálát, a többi esetben eldöntendő kérdéseket alkalmaztam, illetve egy feleletválasztós kérdés is szerepel benne.

A kérdéscsoport azt a témát vizsgálja, hogy a dolgozók hogyan értékelik a dolgozói elégedettség mérést. Mennyire fontos számukra ennek az elvégzése, vettek-e már részt hasonló vizsgálatban, szükségesnek érzik-e ennek elvégzését, ha igen, milyen gyakran éreznék ennek szükségét, illetve egy kérdés arra is vonatkozott, hogy a válaszadók, ha nem érzik szükségesnek a dolgozói elégedettségmérést, kifejezik e valamilyen formában az észrevételeiket a munkáltatójuk számára.

Az alábbi ábrán látható az a kérdés grafikonja, hogy „Mennyire fontos Ön számára a munkahelyi elégedettségmérés?”. Arra számítottam, hogy a dolgozók számára nagyon fontos lesz az, hogy egy ilyen kérdőív során, akár anonim módon tudják közölni felettesükkal érzéseiket, meglátásaikat, gondolataikat. Ennek ellenére az ábrán látható, hogy mindössze a válaszadók 39%-a értékelte úgy, hogy teljes mértékben fontos számára. A számok megfelelnek a feljebb leírt Likert skála értékelésnek. 39% részben, míg 21,9 % számára semleges vagy nem fontos a dolgozói elégedettség mérés elvégzése.



Mértékegység: 1 kitöltés

Forrás: Saját szerkesztés

11. ábra

Dolgozói elégedettség mérés fontossága a kitöltők körében

Megkérdeztem a kitöltőket arról, hogy vettek e már részt hasonló elégedettség mérésben. A válaszadók 66,7 százaléka nemleges választ adott a kérdésre, tehát a kitöltők 2/3-a egyáltalán nem látott még hasonló kérdőívet, így annak hatásait sem ismerhetik. Akik nem vettek részt még ilyen kérdőívben, azok 58,7%-a úgy gondolja szükség lenne ennek elvégzésére, a válaszadók több mint 75%-a szavazott arra, hogy havonta, fél évente vagy évente kéne ezt elvégezni, míg kicsit kevesebb mint 25% gondolta úgy, hogy a napi vagy heti rendszeresség lenne a megfelelő számukra. Azok, akik azt mondták, hogy nem vettek részt ilyen kérdőívben, 87%-ban azt a választ adták, hogy kifejezik észrevételeiket a munkáltatójuk felé valamilyen formában.

4.3.6 Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérése

Ez a kérdéskör teljes egészében arról szól, hogy a dolgozók kifejezzék elvárásaikat a vezetőjükkel kapcsolatban, illetve meghatározzák és leírják, szerintük mi jellemzi a kapcsolatukat. Ebben a témakörben van a legtöbb kérdés a kérdőívben belül, ugyanis mielőtt ezt a témát kiválasztottam, a cégnél érdeklődtem arról, hogy van e náluk rendszeres elégedettség mérés és a válasz nem volt. Ezért szerettem volna a cég vezetői felé is egy pontosabb visszajelzést adni. Ezáltal ők is fejlődhetnek ezen a területen és megláthatják azokat a pontokat a munkájuk során, amelyekre eddig nem biztos, hogy a kellő hangsúlyt fektették. A kérdések közül egy darab feleletválasztós, a többi kérdésben mind Likert skálát alkalmaztam.

A kérdések a következők voltak:

Ön mennyire tartja fontosnak, hogy a vezető...:

- kiossza a feladatokat?
- ellenőrizze a munkavégzést?
- Önt a teljesítménye szerint értékelje?
- meghatározza a konkrét határidőt a munka elvégzésére?
- erősítse a csapatban az összetartozás („mi”) érzését?
- hatékonyan kommunikáljon a csoporttagokkal?
- kommunikálja a cég célját?
- a csoporttagokkal együtt határozza meg a teljesítménycélt?

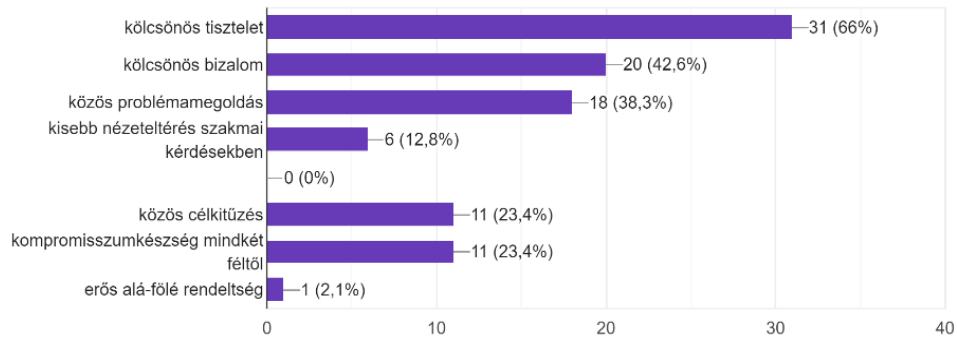
Ezek nagyrésze a vezető megítélésére, tulajdonságaira vonatkozik. A kérdéseket nem tartom szükségesnek külön értékelni, ugyanis a válaszadók a fent felsorolt kérdések megválaszolása során 93,4%-ban azt a választ adták, hogy ez számukra részben vagy teljes mértékben fontos, tehát a 4-es vagy az 5-ös jelölést alkalmazták.

Azt a kérdést, hogy „Ön szerint a munkahelyi vezetője mennyire veszi figyelembe az Ön szakmai fejlődését?” a válaszadók 97,7%-a válaszolta meg pozitívan, tehát elégedettek azzal, ahogyan a vezetőjük kezeli az Ő fejlődési lehetőségeiket.

A kérdőív utolsó kérdése szerintem az egyik legérdekesebb és legkifejezőbb kérdés, ugyanis a kitöltőknek itt választaniuk kellett lehetőségek közül, aszerint, hogy milyennek ítélik meg a kapcsolatukat a munkahelyi vezetőjükkel. Ebben a kérdésben megengedtem a kitöltőknek, hogy több választ is megjelöljenek, mert úgy gondolom egyetlen pont nem feltétlen írja le maradéktalanul az emberek közötti kapcsolatot, hiszen azok nagyon sokrétűek lehetnek, így még ez a meghatározás sem feltétlen adja meg a teljes képet, de egy jó támpontot biztosít annak, akiről az értékelés elkészült. A legtöbben pozitív jelzőkkel illették a főnököket, melyek mindkét fél irányából kölcsönösen meg kell, hogy legyenek a hatékony munkavégzéshez. Néhányan megjelölték azt a választási lehetőséget is, hogy kisebb nézeteltérések vannak szakmai kérdéseken, de nagyrészt a pozitív tulajdonságok domináltak.

Mi jellemzi a kapcsolatát a vezetőjével?

47 válasz



Mértékegység: 1 kitöltés

Forrás: Google Űrlap, saját szerkesztésű kérdőív

12. ábra

Kapcsolati jellemzők a dolgozók és a vezetők között

Az elvégzett mérés alapján a számadatokból megállapítható, hogy a legelégedettebben a dolgozók a vezetőjükkel kapcsolatos elégedettségmérés során mutatkoztak, tehát a vezetőjük értékelése, viselkedése és hozzájuk való állása a legpozitívabb számukra. Legkevésbé pedig a dolgozói elégedettség mérés fontosságának témakörét ítélték meg pozitívan. Mivel a kérdőív részleteit már megismertük számokban, ezért szeretnék rátérni a szerintem legfontosabb részre, a negatívumok kezelésére, valamint azt egyes kérdéskörökhöz tartozó javaslatokra és észrevételekre, melyek által a cég akár tovább indulhat a minőség és a TQM alapelvek fejlesztésének útján.

5.KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Összességében kijelenthető, hogy a dolgozók elégedettségére és ezáltal a munkájuk minőségére is hatással van a kérdőívben vizsgált kérdéskörök mindegyike. A mérési adatok alapján a kitöltők többsége elégedett a munkája körülményeivel, a munkája légkörével, a munkahelyi előírásokkal, a vezetőjükkel, illetve a dolgozói elégedettség méréshez is pozitívan állnak. Szeretném leszögezni, hogy a kérdőív minden kérdésénél előfordultak olyan válaszok, amelyek teljes mértékben elégedett voltak az adott témával vagy éppen ennek az ellentéte, de olyan következtetéseket szerettem volna levonni a kérdőívből, amelyek a kitöltők egészének véleményére vonatkoznak.

Ugyan a szervezetek, cégek sosem válhatnak teljesen tökéletesség, folyamatosan fejleszthetjük, javíthatjuk, ezáltal a már meglévő és alkalmazott TQM alapelveket tovább fejlesztve, amely azt jelenti, hogy a cég szolgáltatásának minőségét is tovább fejleszthetjük. A már meglévő elégedettségi szintet néhány kisebb vagy komolyabb változás bevezetésével tovább növelhetjük. Az MR Reisen Kft. dolgozói összességében pozitív értékelést adtak az elégedettségükről, ezért úgy gondolom a cég egy jó megközelítésben szemléli ezeket a témaköröket. Az eredményekből átlagot vontam, így megkaptam, hogy az átlagos válaszadási érték a Likert skálát alkalmazott kérdések esetén 4,46. Ez az adat is azt bizonyítja, hogy a cég elkötelezett a dolgozói irányába, ám ezt az értéket is tovább javíthatjuk, erre szeretnék most javaslatot tenni.

5.1 Munkavégzés és körülményei

Ezzel a témakörrel, azt tapasztaltam, a dolgozók meg voltak elégedve így azt tudnám javasolni, hogy az eddigiekhez hasonlóan nagy hangsúlyt fektessen a cég a dolgozók időbeosztással való elégedettségére, valamint környezetük kialakítására, ezáltal biztosítva a komfortérzetet és a megfelelő pihenőidőt ahhoz, hogy a dolgozók a lehető leghatékonyabban tudjanak hozzáállni saját munkaterületükhöz, illetve saját tapasztalatom szerint, ha egy alkalmazott komfortosan érzi magát a munkahelyén, és azt tapasztalja, hogy ez a komfortérzet nem szűnik, hanem inkább növekszik, akkor azzal egyidejűleg növekedni fog a cég iránti, illetve a munkája iránti elkötelezettsége is.

A munkavégzés és körülményei témakörben a legrosszabb eredményt a cég által biztosított munkaeszközök kérdésére adott válaszok adták. Bár ennek a kérdésnek a megítélése sem negatív, érdemes a pontos és minőségi munka érdekében ebben a témakörben jobban

érdeklődni a dolgozók körében, hiszen azáltal, hogy a felszereltséget, eszközöket javítjuk, javíthatjuk a munka minőségét is, illetve a cég felszereltsége fejlődik és modernebb, korszerűbb lesz azáltal, hogy az esetleges régebbi eszközöket újra cserélik. Fontosnak tartom, hogy az esetleges eszközvásárlások előtt pontosan felmérjék, hogy mire van szükség és tényleg azokat a dolgozókat kérdezzék meg, akik munkájuk során valóban használják az eszközöket, ugyanis itt elkerülhető egy olyan probléma, mely abból szokott kialakulni, hogy olyan eszközöket, programokat, tárgyakat vásárolnak, amelyről úgy gondolják szükségesek, ám valójában nem arra vagy nem pontosan arra van szükség a tényleges munka elvégzéséhez.

5.2 Léggör

Úgy vélem ez a témakör is pozitív eredményt hozott, ám némi elégedetlenséget tapasztaltam a dolgozók közötti kapcsolatot illetően. Az eredmény ugyan pozitív lett, mégis többségében a válaszadók nem a teljesen elégedett kategóriát jelölték meg. Ennek a munkahelyi konfliktusok, kommunikációs hibák, személyiségből fakadó okai lehetnek. Ennek javítását azért tartom nagyon fontosnak, mert nagyban befolyásolja a dolgozókat az, hogy milyen a környezetükben lévő emberekkel a kapcsolatuk.

Erre a problémára szerintem úgy lehet megoldást találni, hogyha a munkán kívül több programot, csapatépítőt szervezünk az egyes dolgozócsoporthoz, ezáltal jobban megismerhetik egymást és elmélyíthetik kapcsolataikat, akár megbeszélhetik más környezetben a problémáikat. Ezzel a kevésbé feszes környezettel a dolgozók is fel tudnak majd oldódni, pozitívabb képet kaphatnak kollégáikról, illetve az esetleges pozitív élmények miatt akár növelhetjük a cég iránti elkötelezettségüket. Nagyon fontosnak tartom ugyanakkor, hogyha a vezető úgy érzékeli, hogy a problémát nem tudják az alkalmazottak egymás között elsimítani, akkor közbeavatkozzon és érvényesítse vezetői mivoltát, tovább segítve ezzel a csoport fejlődését. Pozíciót érintő kérdések esetén is fontosnak tartom a vezető jelenlétét, mert ezek a kérdések megelőzhetőek azzal, ha a tisztázzák, hogy az egyes munkafolyamatok során a kérdések és a felelősségek, határidők kiket terhelnek pontosan, így a félreértések elkerülhetőek. Javasolom ennek a területnek a fejlesztésére a folyamatokról és feladatokról munkautasítás, valamint folyamatleírás elkészítését.

A céghez való elkötelezettség vizsgálata során kiderült, hogy a kitöltők úgy érzik, elkötelezettek a cég irányába. Ennek további javítására már tettem néhány javaslatot a korábbiakban, úgy gondolom egy dolgozó minél jobban érzi magát minden téren egy cégnél, igényei ki vannak elégítve, megfelelő felelősséget és motivációt biztosít számára a cég, avval egyenes arányosan fog növekedni az elkötelezettsége is. Azt javaslom a cégnek, hogy a

folyamatosan dolgozói elégedettség mérés bevezetésével, az igények állandó monitorozásával ezt az értéket tovább tudják majd növelni.

Az egyéni problémák kezelésében, illetve az esélyegyenlőség biztosításában volt a leginkább egyöntetű a pozitív válaszadás, ezért a cégnek azt javaslom, folytassák az ezen a területen végzett tevékenységüket, hiszen az eredmény azt mutatja, hogy a kitöltők majdnem 100%-a elégedett volt ezekkel a területekkel a munkahelyén.

5.3 Munkahelyi előírások

Rendkívül fontosnak tartom ezt a témakört, ugyanis úgy gondolom, a munkahelyi előírásoknak a lehető legpontosabban kell lefedniük a dolgozók tényleges munkakörét, ahhoz, hogy akik a munkát végzik pontosan tudják kivitelezni azt. Ez minőségügyi szempontból nagyon fontos, és mivel a dolgozók itt válaszoltak a legkevesebben, ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az egyik legkényesebb témakörként értékelték ezt a kitöltők. Nagyon fontos a pontosság, sok területet érintve, mint például a jogszabályok, valamint a folyamatok helyes definiálása és végrehajtása érdekében. Ebben a témakörben már szerepet játszik az is, hogy ha a munkahelyi előírások nem illeszkednek pontosan az elvégzendő munkához, akkor a dolgozóknak szabályokat kell áthágniuk annak érdekében, hogy a végtermék, amit a cég vezetősége és a vevő egyaránt elvár, megfelelő, kielégítő vagy több mint kielégítő legyen. Ezért érdemesnek tartanám az előírások felülvizsgálatát, az egyes munkakörök alaposabb szemügyre vételét és ha a szükség úgy kívánja, akár az előírások módosítását is, amennyiben az lehetséges, vagy pedig a munkaköröket kell úgy alakítani, hogy minél inkább törekedjenek arra, hogy betartható legyen elvégzésük során az előírások.

5.4 Elégedettség mérés

Ez a témakör a kitöltők hozzáállását vizsgálta az elégedettség méréshez. Az eredmények azt tükrözték, hogy az elégedettség mérés. A dolgozók mindössze 39%-a gondolta úgy maradéktalanul, hogy a dolgozói elégedettség mérés elengedhetetlen része lenne a munkahelyi jólét megteremtésének és fejlesztésének. A válaszadók 2/3-a nemmel felelt arra kérdésre, hogy vett e már részt hasonló felmérésben, ezért ebből arra következtettek, hogy az előző nem olyan fontos megítélést sok valós tapasztalattal lehetne alátámasztani.

Többen kijelentették, hogy kifejezik valamilyen irányban észrevételeiket a vezetőjük iránt, de mégis hasznosnak ítélném meg, a dolgozói elégedettség mérés hatásait és a lehetséges következmények megismertetését a dolgozókkal, mert lehet, hogy ezáltal egy pozitívabb hozzáállás érhető el ezzel a területtel kapcsolatban, amely úgy gondolom már önmagában is

nagyon sokat segít és javít a cég egyes területein, de egy még jobb szemlélettel ellátva a dolgozók akár még őszintebben és nyíltabban mernek majd válaszolni, amely segítségével szolgál arra, hogy az elvégzett elégedettség mérések pontosabb képet adjanak a jelenlegi helyzetről, melynek felmérése és javítása így sokkal egyszerűbb, gyorsabb és hatékonyabb lehet.

A kérdőív kitöltői egyébként úgy ítélték meg a legtöbben, hogy havi, fél évente illetve évente volna szükség ilyen dolgozói elégedettség mérésre. Mivel ez az intervallum elég tág, ezért javaslom a negyedéves vagy szezonos időintervallumot, mellyel lefedhetővé válnak az ez irányban kinyilatkoztatott igények, továbbá folyamatosan szemmel tudják tartani az igények változását, ezzel pedig folyamatosan alkalmazkodva az elvárásokhoz, mely a minőség növekedését eredményezheti.

5.5 Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérése

Ezt a témakört igyekeztem úgy kialakítani, hogy egyaránt képet adjon arról, hogy a dolgozók milyen tulajdonságokat, cselekedeteket várnak el a felettesüktől, illetve, hogy kitérjen arra is, hogy milyennek látják jelenleg a vezetőjüket, milyen viszonyt ápolnak szerintük. Ez a kérdéskör szerintem nagyrészt visszajelzéseként is szolgál a vezetőknek jelenlegi munkájukat illetően.

A kérdésekre adott válaszokból kiderült, hogy a dolgozók számára nagyon fontos, hogy a kommunikáció hatékony legyen a vezető és a beosztott között, a munkavégzést rendszeresen koordinálja, megfelelő megítéléssel rendelkezzen a kitöltők felé, illetve, hogy bevonja az egyes olyan kérdésekbe a dolgozókat, amelyek közvetlenül érintik őket. Ezek folyamatos javítására azt javasolnám az MR Reisen Kft.-nek, hogy vezessenek be egy teljesítmény értékelési rendszert, melyet bizonyos időközönként elvégeznek, ahol az alkalmazott el tudja mondani közvetlen felettesének személyes gondolatait és észrevételeit és ahol nyomon lehet követni a munkavállaló fejlődését folyamatosan. Ezzel egyidejűleg be lehet vezetni egy ehhez kapcsolódó motivációs rendszert is, egy teljesítmény értékelés alapú bónusz rendszert, ezzel is folyamatosan arra ösztönözve a dolgozókat, hogy folyamatosan javítsák munkájukat, fejlődjenek és tanuljanak a cél elérése érdekében.

A vezetőkkel való kapcsolat megítélésnek vizsgálatára az az eredmény született, hogy a vezetők ezeket az előbb felsorolt tulajdonságokat jól alkalmazzák, és a dolgozók többsége elégedett a munkájukkal. Ezért ennek továbbfejlesztésére vezetői tréningeket javasolnék még nekik, illetve az előbbieken kifejtett teljesítmény értékelési rendszer alkalmazását.

Ezeket a javaslatokat betartva az elégedettség és a minőség tovább fejleszthető, ugyan 100%-os sosem lesz egyik sem, hiszen mindig van hova tovább fejlődni, de ha a fejlődés útjára lépnek és a TQM alapelveket is betartják és folyamatosan tovább fejlesztik, akkor a cég minőség szempontjából nagyon jó eredményeket érhet el.

6.ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom témája az MR Reisen Kft.-nél végzett dolgozói elégedettség mérés hatása volt a TQM alapelvekre, ezáltal a szolgáltatás minőségének való továbbfejlesztésére. Azért ezt a témakört választottam, mert ebben a témakörben hiányt éreztem a cégnél, illetve a kutatás során rá kellett döbbernem, hogy a legfontosabb összetevője egy cégnek és annak működésének a humán erőforrás. Nélkülük nem tudna megvalósulni a hatékony munkavégzés, elégedettségükkel a munka minősége és ezáltal a szolgáltatás minősége tovább fejleszthető és jó alapokra helyezhető.

A dolgozói elégedettség egy összetett fogalom, melyek nem fed le ugyan teljes egészében ez a kérdőív és vizsgálat, de egy jó kiindulási pontnak gondolom ahhoz, hogy az MR Reisen Kft. ezt a későbbiekben fejleszteni és hasznosítani tudja a munkája folyamán, beépítheti a cég életébe, ezáltal olyan javításokat eszközölhet, melyek nagyban hozzá fognak járulni további fejlődésükhöz. Ilyenek például a munkahelyi előírások illeszkedése a ténylegesen végzett munkához, melyre ha a későbbiekben nagy hangsúlyt fektetnek, akkor az elvégzett munka minősége folyamatosan javulhat. Egy teljesítmény értékelési rendszer bevezetésével pedig olyan motivációt adhatunk az alkalmazottaknak, melyek a pontosabb és minőségibb munkavégzésre sarkallják őket.

Összességében a mérés elkészítése során pozitív élményekkel gazdagodtam, olyan hozzáállást tapasztaltam, amely fogékony a közös munkára és amely elfogadja és támogatja az esetleges eredményeket, illetve érdeklődő magatartást mutattak a mérés irányába. A vezetőség mindenben a segítségemre volt és nagyon örültek a kezdeményezésemnek, amely szerintem pozitív eredményt hozott.

SZAKIRODALOM:

1. Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro (1996): Teljeskörű minőségmenedzsment. Műszaki kiadó
2. Kövesi János, Topár József (2006): A minőségmenedzsment alapjai. Typotex, Budapest
3. Csath Magdolna (2005): Minőségstratégia. Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest
4. Dr. Csubák Tibor Krisztián, Szijjártó Klaudia (2011): Stratégia a vállalati siker szolgáltatásban. AULA Kiadó Kft., Budapest
5. Dr. Tóth Antal (2011): TQM alapú stratégiai vezetés. Forrás: <https://docplayer.hu/801796-Tqm-alapu-strategiai-vezetes.html> Letöltve: 2020.08.07
6. Nincs szerző: 24.hu (2007): A dolgozói elégedettség mérés lehetőségei. Forrás: <http://fn.hir24.hu/karrier/2007/09/28/dolgozoi-elegedettseg-meres-lehetosegei> Letöltve: 2020.09.03
7. Czeglédi László (2011): Minőségmenedzsment. Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scom_0_5/532_a_teljes_kr_minsgirnyts_tqm.html Letöltve: 2020.09.03
8. Csilinkó András (2020): Mikor és miért használd a PDCA ciklus lépéseit? Forrás: <https://gantt.hu/pdca-ciklus/> Letöltve:2020.09.03
9. Bálint et al. (?): Minőségbiztosítás. Forrás: http://centroszet.hu/tananyag/minoseg%20jo/terminolgiai_sztr.html Letöltve:2020.09.03
10. Dr. Jávor András, Dr. Szigeti Gergő (2011): Termékminősítés és mentálhigiénia. Forrás: https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_1A_Book_17_Termekminosités_es_termekhigienia/ch01s09.html Letöltve:2020.09.05
11. Nincs szerző: net.jogtar.hu (2012): 2012.évi XLI. törvény a személyszállítási szolgáltatásokról. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200041.tv> Letöltve: 2020.09.15
12. Nincs szerző: Felvi.hu(2020): Az egyes kérdőíves technikák előnyei és hátrányai Forrás: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR_Kezikonyv/Mellekletek/technikak_elonyei_es_hatranyai.pdf Letöltve: 2020.10.05
13. Nincs szerző: www.Greenlane.hu (2019): Likert-skála: Mi ez és hogyan kell használni? Forrás: <https://www.greelane.com/hu/tudom%C3%A1ny-tech->

math/t%C3%A1rsadalomtudom%C3%A1nyok/likert-scale-4685788/

Letöltve:2020.10.07

14. Dr. Szintay István, Dr. Berényi László, Tóthné Kiss Anett (2011): Minőségügy alapjai. Forrás:

http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/a_tqm_modellje.html

Letöltve:2020.10.10

15. Nincs szerző: tudasbazis.sulinet.hu(2020): A teljeskörű minőségmenedzsment alapjai.

Forrás: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/gepeszet/gepeszeti-szakismeretek-2/a-vevoi-elvarasok/elvarasok> Letöltve:2020.10.15

MELLÉKLETEK

A szakdolgozat során elkészített és kitöltött kérdőív:

Dolgozói elégedettség mérés

Kedves Kitöltő! Tóth Virág vagyok a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelem és Marketing szakos végzős hallgató. Szakdolgozatom témája a dolgozói elégedettség mérés hatásait vizsgálja. Kérem segítse szakdolgozatom létrejöttét, kérdőívem kitöltésével. A kérdőív teljesen anonim, az adatokat kizárólag a szakdolgozatomban használom fel.

Köszönöm szépen!

Kérem, jelölje meg a helyes választ! Az összes kérdés kitöltése kötelező, kivéve ahol meg van jelölve, hogy adott válasz esetén nem kell válaszolni!

Neme:

- Férfi
- Nő

Életkora

- 18-25
- 26-35

- 36-45
- 46-55
- 56-

Hány éve dolgozik a cégnél?

- 0-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-

Általános elégedettség:

Kérem jelölje az alábbi skála alapján, hogy ön hogyan értékeli az egyes kérdéseket

(egyáltalán nem-1, nem teljesen-2, igen is meg nem is-3, részben-4, teljesen-5)

Munkavégzés és körülményei:

Ön mennyire elégedett a munkakörülményeivel?

1 2 3 4 5

Ön mennyire elégedett a környezetének kialakításával, méretével?

1 2 3 4 5

Ön mennyire elégedett a környezetének tisztaságával?

1 2 3 4 5

Ön mennyire elégedett a munkája időbeosztásával?

1 2 3 4 5

Ön mennyire elégedett a cég által biztosított munkaeszközökkel?

1 2 3 4 5

Léggör:

Kérem jelölje az alábbi skála alapján, hogy ön hogyan értékeli az egyes kérdéseket

(egyáltalán nem-1, nem teljesen-2, igen is meg nem is-3, részben-4, teljesen-5)

Mennyire elégedett a dolgozók közötti kapcsolattal?

1 2 3 4 5

Ön mennyire elkötelezett a cégi irányába?

1 2 3 4 5

Mennyire biztosított munkahelyén az esélyegyenlőség?

1 2 3 4 5

Mennyire veszik figyelembe munkahelyén az egyéni problémák kezelését?

1 2 3 4 5

Munkahelyi előírások:

Mennyire illeszkednek a munkahelyi előírások az Ön munkafadataihoz?

1 2 3 4 5

Mennyire betarthatóak a munkahelyi előírások az Ön munkavégzése során?

1 2 3 4 5

Elégedettség mérés:

Kérem jelölje az alábbi skála alapján, hogy ön hogyan értékeli az egyes kérdéseket, illetve a feleletválasztós kérdéseknél azt a választ, amelyet helyesnek vél.

(egyáltalán nem-1, nem teljesen-2,igen is meg nem is-3,részben-4,teljesen-5)

Mennyire fontos Ön számára a munkahelyi elégedettség mérés?

1 2 3 4 5

Vett már részt hasonló munkahelyi elégedettségmérésen?

- Igen
- Nem

Ha nem, Ön szerint szükség lenne erre? (Ha igennel válaszolt az előző kérdése, erre nem kötelező válaszolnia)

- Igen
- Nem

Ha nincs ilyen kérdőív, kifejezi Ön bármilyen formában az észrevételeit a munkáltatója felé? (Ha nemmel válaszolt az előző kérdése, erre nem kötelező válaszolnia)

- Igen

- Nem

Amennyiben van, milyen gyakran végzik el?

- naponta
- hetente
- havonta
- félévente
- évente

Vezetőkkel kapcsolatos elégedettség mérése:

Kérem jelölje az alábbi skála alapján, hogy ön hogyan értékeli az egyes kérdéseket

(egyáltalán nem-1, nem teljesen-2, igen is meg nem is-3, részben-4, teljesen-5)

Ön mennyire tartja fontosnak, hogy a vezető...

Kiossza a feladatokat?

1 2 3 4 5

Ellenőrizze a munkavégzést?

1 2 3 4 5

Önt a teljesítménye szerint értékeli?

1 2 3 4 5

Meghatározza a konkrét határidőt a munka elvégzésére?

1 2 3 4 5

Erősítse a csapatban az összetartozás („mi”) érzését?

1 2 3 4 5

Hatékonyan kommunikáljon a csoporttagokkal?

1 2 3 4 5

Kommunikálja a cég célját?

1 2 3 4 5

A csoporttagokkal együtt határozza meg a teljesítménycélt?

1 2 3 4 5

Ön szerint a munkahelyi vezetője mennyire veszi figyelembe az ön szakmai fejlődését?

1 2 3 4 5

Mi jellemzi a kapcsolatát a vezetőjével?

(Kérem jelölje meg, amelyik Önre jellemző, több választ is megjelölhet.)

- kölcsönös tisztelet
- kölcsönös bizalom
- közös problémamegoldás
- kisebb nézeteltérés szakmai kérdésekben
- kisebb nézeteltérés a csoport jövőjét illetően
- közös célkitűzés
- kompromisszumkészség minkét féltől
- erős alá-fölé rendeltség

Ha Ön változtatna valamit a munkatársi elégedettség javítása céljából, kérem írja le javaslatát!