

SZAKDOLGOZAT

Meszesán Fanni

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak**

**Minőségfejlesztési eszközök, módszerek, modellek
alkalmazásának feltételei és körülményei a köz- és/vagy
versenyszférában**

Belső konzulens:	Dr. Horváth Zoltán egyetemi docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék
Külső konzulens:	Pócsik György személyes és partneri értékesítés vezető
Készítette:	Meszesán Fanni

**Budapest
2024**

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	2
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1.	A MINŐSÉGÜGY TÖRTÉNETE, FEJLŐDÉSE.....	4
2.2.	A MINŐSÉG FOGALMI MEGHATÁROZÁSA	8
2.3.	A MINŐSÉGFEJLESZTÉS ESZKÖZEI, MÓDSZEREI	9
2.3.1.	<i>Problémamegoldó módszerek.....</i>	<i>9</i>
2.3.2.	<i>Affinitás-diagram.....</i>	<i>13</i>
2.3.3.	<i>5S, azaz a munkahelyi rend folyamatos fenntartása</i>	<i>14</i>
2.3.4.	<i>Folyamatábra</i>	<i>15</i>
3.	KÜLFÖLDI PÉLDÁK – BENCHMARKING	16
3.1.	NÉMETORSZÁG – DEUTSCHE BAHN	16
3.2.	AUSZTRIA -ÖBB	16
3.3.	CSEHORSZÁG - ČESKÉ DRÁHY	18
3.4.	KONKLÚZIÓK	18
4.	ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK	20
5.	A VIZSGÁLT VÁLLALAT BEMUTATÁSA.....	22
5.1.	UTASCENTRUM BEMUTATÁSA	24
6.	A MÁV-START ZRT. INTEGRÁLT IRÁNYÍTÁSI RENDSZEREI.....	27
6.1.	AZ UTASCENTRUMBAN ALKALMAZOTT FŐBB MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK	29
7.	A KVALITATÍV KUTATÁS ÉS EREDMÉNYEI – FÓKUSZCSOPORTOS INTERJÚ TAPASZTALATAI.....	32
8.	KVANTITATÍV KUTATÁS ÉS EREDMÉNYEI – KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS.....	39
9.	KÖVETKEZTETÉSEK	45
10.	JAVASLATOK	47
11.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	48
	IRODALOMJEGYZÉK	49
	ÁBRAJEGYZÉK.....	53
	MELLÉKLETEK.....	54
	NYILATKOZATOK.....	58

1. Bevezetés és célkitűzések

Szakedolgozatom témája a minőségfejlesztési eszközök, módszerek, modellek alkalmazásának feltételei és körülményei a köz- és/vagy versenyszférában. Témaválasztásomat munkahelyem, a MÁV-START Zrt. ihlette. Pályafutásomat belföldi számadó- és jegypénztárosként kezdtem a vállalatnál 2019 októberében. 2021. októberétől 2023. decemberéig, mint szolgáltatás-értékesítő szakelőadó dolgoztam a vállalatnál, 2024. januárja óta pedig üzleti szakelőadó munkakörben tevékenykedem. Feladataim közé tartozik a széleskörű START Klub kártyacsalád értékesítése, a csoportos utazások menedzselése, partneri cégek megrendeléseinek kezelése, chartervonatok közlekedésének megszervezése, valamint üzleti partnereink részére belföldi és nemzetközi menetjegyek, valamint bérletek értékesítése. Mivel teendőim sokrétűek, így munkavégzésem során fontos szempont, hogy a munkáltató által támasztott minőségbiztosítási elveknek megfelelően végezzem feladataimat, illetve az ügyfeleimet is ezen ismérvek alapján szolgáljam ki.

2023. májusában a vasúti társaság életében hatalmas változás következett be az újonnan megnyílt Utascentrumnak köszönhetően. Az új létesítmény nagy szerepet játszik abban, hogy az ügyfelek minőségi, mindenre kiterjedő szolgáltatásokat tudjanak igénybe venni utazásaikhoz és elégedetten, pozitív tapasztalatokkal távozzanak az Utascentrumból. A Személyes és Partneri Értékesítés szervezetének működése során rengeteg minőségbiztosítási ismérvnek kell megfelelnie, hiszen az egyébként is szabályozott keretek között működő MÁV-START Zrt.-nél minden szervezeti egység működésének alapját az integrált irányítási rendszerek képezik, melyek magas minőségi elvárásokat fogalmaznak meg a munkavállalókkal és az adott szervezeti egység működési folyamataival szemben. Az Utascentrumban dolgozó munkavállalók – beleértve magamat és közvetlen munkatársaimat is – felelőssége és érdeke, hogy a meghatározott minőségirányítási rendszerek működtetése zavartalan legyen.

Dolgozatomban bemutatom az Utascentrumban működő főbb minőségirányítási rendszereket és alkalmazott módszereket, melyek működtetése a mindennapok elengedhetetlen része, továbbá megvizsgálom, hogy az alkalmazott rendszereket a munkavállalók mennyire tudják elfogadni, alkalmazni, illetve hogyan értékelik ezeket.

Dolgozatom megírása során az alábbi kutatási kérdésekre keresem a választ:

- Az Utascentrum milyen mértékben és módon tud a minőségbiztosítási előírásoknak megfelelni, ezek az előírások milyen mértékben és hogyan növelték a szolgáltatás színvonalát?

- Az Utascentrum jelenléte és működése hogyan befolyásolja a munkavállalói elégedettséget a munkakörülmények tekintetében?

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A minőségügy története, fejlődése

A minőségügy története egészen az őskorig nyúlik vissza. Az ősi ember a modern, fejlett technikai háttér hiányában kénytelen volt érzékszerveire alapozva ellenőrizni, hogy mi az, ami részére megfelelő és elfogadható minőségű. Mindezeket a mai értelemben vett minőség-ellenőrzés alapjainak is tekinthetjük. Az érzékszervi vizsgálat mellett, az őskori ember arra is törekedett, hogy minél tökéletesebb, azaz minél minőségibb célszerszámokat állítson elő, hiszen ezek használata elengedhetetlen volt a létfenntartáshoz kapcsolható tevékenységek ellátásához, csak úgy, mint a halászat, gyűjtögetés, illetve a vadászat. Mivel az eszközkészítő és eszközhasználó ugyanazon személy volt, ezért a minőség-ellenőrzés mechanizmusa az önellenőrzésen alapult (Turcsányi, 2014).

A minőségügy fejlődésének történetében nagy szerepet játszottak az ókori egyiptomiak is, számos, a minőségüggyel kapcsolatos tevékenység köthető hozzájuk. Ilyen például a piramisépítés vagy a történelem órákról ismert halál könyve. Az egyiptomi piramisok építésének körülményeit a mai napig vitatják és az idők során már számos, esetenként hihetetlen teória született ezen épületek elkészültével kapcsolatban. A fáraók temetkezési helyeinek tervezése és megépítése során a szakemberek olyan pontos számításokat végeztek, illetve olyan méretpontossággal dolgoztak, melyeket a mai napig nehezen tudnak megismételni (Turcsányi, 2014). Az építkezések során feltehetően egy egész, különböző szakemberek sorából álló csapatra volt szükség a felállított minőségi követelmények megfelelő teljesítésének érdekében. Tulajdonképpen kijelenthető, hogy elsőként az egyiptomi piramisépítések során alkalmazták a tudatos munkamegosztás módszerét (Mikáczó, 2022). Az egyiptomiak temetkezési szokásaihoz kapcsolódóan még a halál könyve is említésre méltó, hiszen ez egy olyan dokumentum volt, mely az előkelőségek temetésének szabályozott rendszerét írta le. A könyv minden olyan folyamat leírását tartalmazta, mely a temetkezéssel összefüggésbe hozható. Ilyen folyamat volt a halott felkészítésének módja a túlvilági életre, az elhunyttal együtt eltemetendő anyagi javak előkészítése, illetve a halotti szertartások menete. A temetkezés megfelelő, magas szinten biztosított procedúrájának igazolását a Necropolis főfelügyelője – mai értelemben vett minőségellenőr – kézjeggyel tanúsította (Turcsányi, 2014).

Az ókori Kína egyik, mai napig csak részben feltárt régészeti lelete, a Csin Si Huang-Ti császár utasítására elkészített terrakotta hadsereg. A császár sírhelyének közelében feltárt szoborhadsereg azon célból készült, hogy az uralkodót a túlvilágra távozása után is

védelmezzék. A feltárt mauzóleumban eddig felfedeztek körülbelül 8 000 agyagkatonát és 130 harci szekeret 520 lóval. Tekintettel az agyaghadzsereg elkészülte óta eltelt időre, a szobrok nem voltak teljesen ép állapotban, viszont szerencsére nagyrészt restaurálni tudták a törött alkotásokat. A szobrok alapanyaga agyag, melyeket egyedileg, kézi munkával előállított darabokból ragasztottak össze (Braun, 2022). Az egyedileg készített darabok mindegyike sajátos jelöléssel volt ellátva annak érdekében, hogy az elkészített részlet és annak alkotója egyértelműen beazonosítható, nyomon követhető legyen. A nyomonkövethetőségre azért volt szükség, hogy a hibás darab készítőjét felelősségre lehessen vonni. Tulajdonképpen ezt a jelölési módot tekinthetjük a napjainkban is ismert védjegy elődjeként (Turcsányi, 2014).

Az ókori Babilónia egyik jelentős királya Hammurapi bizonyos értelemben véve úttörő volt a minőségbiztosítás történetében. Uralkodásának idején meghozott törvényeit kőtáblára vésette. Ez a törvénykönyv már rögzített minőségbiztosítási ismérveket, többek között kitért az orvoslással, illetve építészettel foglalkozó mesteremberek felelősségére is. A törvénykönyv 229. paragrafusának értelmében, amennyiben az építész által, a anyag munkavégzés következtében épült ház összedől és az esemény a tulajdonos halálát okozza, úgy abban az esetben a mesterember saját életével felel az okozott kárért. Az egészségügy minőségének biztosítása érdekében több törvényt is megalkottak. A gyűjtemény 218. paragrafusa előírja, hogy amennyiben az orvos bronzkésével mély, halálos sebet ejt vagy a műtét során a beteg szemének vagy látásának elvesztését okozza, úgy az orvos kezét le kell vágni (Kmoskó, 1911).

Napjainkban is használatos az 1140-ben kialakult fémjelzés rendszere, mely a nemesfémekből készített tárgyak, eszközök minőségének és finomsági fokának tanúsítására szolgál (Turcsányi, 2014).

Az ókori római embereket a szabványosítás úttörőiként is említhetjük. Korukhoz képest igen fejlett tudással rendelkeztek, hiszen csaknem 100 különböző irányelv mentén építették az egész birodalmat behálózó szabványos útjaikat, valamint vízvezeték-rendszereiket is (Budai, 2014).

Sokak által ismert volt a damaszkuszi acélkardok kiemelkedően magas minősége. A különleges mintázattal ellátott pengék olyan élesek voltak, hogy a levegőben szálló tollat is könnyedén széthasították. A speciális acélkardok gyártási technológiáját illetően, a szakemberek felettébb titokzatosak voltak (Sullivan, 1981).

A középkori céhek a termék minőségének meghatározott követelményei mellett előírták a technikai eszközökre, nyersanyagokra és munkakörülményekre vonatkozó feltételeket is.

Ez akár a minőségbiztosítás és a garancia korai megjelenéseként is értelmezhető, hiszen az előírásokkal igyekeztek biztosítani a gyártott termékek egyformán megfelelő minőségét. A céheknél szakképzett, magas hozzáértéssel rendelkező mesteremberek dolgoztak, továbbá nagy figyelmet fordítottak az oktatásra is, annak érdekében, hogy a szakemberek utánpótlása is megoldott legyen (Turcsányi, 2014). A céheknek köszönhetően a fogyasztók érdekeinek védelme is biztosított volt, hiszen az előírt minőségügyi ismérveknek eleget tenni nem tudó tagokat kizárták köreikből, ezzel is védve a vevőket és a jó gyártási minőség fenntartását (Veres, 2020).

Az 1900-as évek két kiemelkedő alakja, Frederick W. Taylor és Henry Ford, akiknek a modernkori minőségügy kialakulása és fejlődése köszönhető. 1901-ben Taylor új módszert vezetett be a megtermelt javak megfelelő minőségellenőrzésének érdekében. A korábbiakban a termelést végző és az ellenőrzést végző munkavállaló személye ugyanaz volt. Taylor ezt a két munkafolyamatot különítette el, a termelés ellenőrzését független minőségellenőrökre bízta (Turcsányi, 2014). A módszer alkalmazásának elsődleges célja a késztermékek megfelelő minőségének biztosítása és az esetleges hibák megállapítása. Hátrányként értékelhetjük, hogy ezzel a technikával a fejlődés nem biztosított, hiszen csak a gyártási folyamat befejeztével történik ellenőrzés, így nincs lehetőség a folyamat közbeni visszajelzésre. Továbbá hátránya még az is, hogy a minőségügy teljes elkülönítése okán a felsővezetés nem rendelkezik elegendő tudással és adattal egy esetlegesen felmerülő krízishelyzet hatékony megoldását illetően (Kövesi & Topár, 2006). Taylor munkássága során több fontos vállalatirányítási alapelvet fogalmazott meg annak érdekében, hogy a termelékenységet hatékonyan fokozhassák:

- a termelés gyorsítása érdekében az összetett folyamatokat egyszerű, egységesített műveletekre kell bontani. Szükségessé vált az idő- és mozdulatelemzés, hogy az egyes műveleteket optimalizálni lehessen a legügyesebben dolgozó munkavállalóhoz mérten. Említésre méltó még az egyes munkafolyamatokhoz való, standardizált szerszámok használatának bevezetése.
- a termelési folyamat megtervezésének szükségessége is fontos szempont volt.
- a funkcionális szervezetek megteremtése is lényegessé vált, a vállalat- és munkairányítást el kell választani a termelési feladatok végrehajtását végző munkavállalóktól.

- a humán erőforrási szempontokat figyelembe véve, szükségessé vált a munkarend időbeli szabályozása és a teljesítményekhez igazodó bérezés bevezetése is (Mészáros, 2017).

A Taylor által megalkotott irányítási elveket elsőként Henry Ford alkalmazta saját autógyárában (Mészáros, 2017).

Henry Ford 1907-ben lefektette a modernkori tömeggyártás alapjait, hiszen autógyárában bevezette a futószalagos termelés módszerét (Turcsányi, 2014). A taylori alapelvek és a gyártósor kombinációjának köszönhetően Ford olcsóbbá tette az autógyártást, ezáltal termékeit kedvezőbb áron és szélesebb körben tudta értékesíteni. A megnövekedett teljesítmény következtében egy T-modell összeállításának ideje az eredeti 728 percről 93 percre csökkent, illetve az eredeti 950 dolláros ár helyett már 290 dollárért hozzájuthattak a vevők a termékhez. Ford nevéhez 161 amerikai szabadalom is köthető, nem véletlen, hogy megoldásaival az USA közlekedését, illetve iparát is forradalmasítani tudta. Neki köszönhetően a rendszerré szerveződött elvei elterjedtek és általánossá váltak a modern ipari vállalatok körében. Ezt a jelenséget fordizmusnak is nevezi a szakirodalom (Mészáros, 2017).

A század közepén újabb meghatározó előrelépés történt a minőségügyben, az úgynevezett gyártásközi ellenőrzés bevezetésével. A folyamat bevezetésének célja az volt, hogy a gazdaságilag nem megtérülő, esetenként megoldhatatlan termékellenőrzés helyett egy olyan módszert alkalmazzanak, amely a gyártás minden egyes műveletét ellenőrzi, ezzel is kiszűrve a folyamat közben felmerülő hibákat. Az így felfedezett hibák kiküszöbölése időben, a hiba felmerülésének helyén megtörténik, így kevesebb az esély a selejt termékek legyártására. A gyártásközi ellenőrzés során az előforduló hibákat elemzik, majd az elemzések eredményét visszacsatolják a hiba forrásához, ezzel létrehozva egy szabályozási kört. A teljes gyártási folyamat szabályozási körök sokaságából tevődik össze. A logikusan összekapcsolt körök szabályozási rendszert alkotnak, melyeket minőségsszabályozási rendszernek is nevezhetünk, amennyiben az adott rendszer létrejötte a termék minőségének meglétét biztosítja (Turcsányi, 2014).

A modernkori minőségbiztosítás hajnalán, 1946-ban 25 ország 65 fő delegáltja találkozott Londonban annak érdekében, hogy a nemzetközi szabványosítás jövőjét megvitassák. A sikeres tárgyalásokat követően a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO - International Organization for Standardization) 1947-ben alakult meg és 1951-ben kibocsátották az első egységesített ISO szabványt is. 1987-ben az ISO kiadta a napjainkban is jól ismert és népszerű ISO 9000 minőségirányítási sorozat első szabványait (iso.org, s.a.).

Az ISO 9000:2015 szabvány a minőségirányítási rendszer alapelveit, fundamentális fogalmait, az ISO 9001:2015 pedig a minőségirányítási rendszerekkel szemben támasztott követelményeket tartalmazza (mszt.hu, s.a.). Az ISO 9000 szabványcsalád megalkotását a különböző minőségmenedzsment-rendszerek bevezetésének és működtetésének segítése motiválta (Turcsányi, 2014).

Összességében elmondható, hogy eddigi történelmünket áttekintve az emberiségnek mindig is volt igénye a minőségre és a magasabb minőségre való törekvéseit az idők folyamán, a technikai fejlődésnek köszönhetően egyre inkább fejleszteni és tökéletesíteni tudta.

2.2. A minőség fogalmi meghatározása

A minőség egy olyan fogalom, ami mindennapjainkat is nagyban meghatározza, hiszen a minőség valamilyen formájában folyamatosan jelen van életünkben. A magyar nyelv értelmező szótára több szempontból is megközelíti a minőséget, mint definíciót. A minőség egyrészt valamilyen dolognak materiális, használati, illetve szellemi, művészi értékelést is magában foglaló jellege. Viszont filozófiai értelemben véve a dolgok lényegét meghatározó tulajdonságok összességeként határozzák meg (arcanum.com, 2024).

Az idők során jelentős tudással rendelkező szakemberek, kutatók többféleképpen is megközelítették, vizsgálták a minőséget, ezáltal a minőségnek, mint definíciónak manapság jelentős mennyiségű megfogalmazása ismeretes számunkra.

Néhány klasszikus meghatározást is érdemes áttekinteni annak érdekében, hogy átfogó képet kapjunk arról, valójában mit is jelenthet a minőség.

Philip B. Crosby megfogalmazása szerint a minőség nem más, mint megfelelés a támasztott követelményekkel szemben (Ászity, 2018). Nevéhez köthető a „nulla-hiba” program is, mely a későbbiekben az USA kormánypolitikájának részévé vált. Minőséggel kapcsolatos elméletének négy alapfeltevése van, melyek a minőségdefiníció, a minőségügyi rendszer, a nulla-hiba, illetve a minőségköltségek. A minőségköltségeket és a nulla-hibát sok esetben a felsővezetés elégtelen elkötelezettségéből adódóan sikertelenül alkalmazták a vállalatok (Kövesi & Topár, 2006). A szakember véleménye szerint a minőség nem egy gyártási probléma, hanem sokkal inkább egy vezetői kérdés. A vállalati kultúrát, illetve a vállalat hozzáállását a minőségügyi szakemberek nem tudják megváltoztatni, hiszen ehhez a vezérigazgató és a felsővezetés teljes elkötelezettségére van szükség (Ism., 1989).

Taguchi a negatívminőség-megközelítésre alapozta elméletét. Értelmezése szerint a minőség egyenlő az adott termék által okozott összes veszteséggel, amely a termék

megtervezésétől a termék vevőhöz való eljuttatásáig felmerül. Ezen definíció alapján kijelenthető, hogy annál jobb egy adott termék minősége, minél kisebb az általa okozott veszteség. Taguchi ezt a megközelítést a négyzetes veszteségfüggvénnyel szemléltette (Turcsányi, 2014).

Feigenbaum azt vallotta, hogy a minőséget nem a mérnök, a marketing vagy az általános menedzsment határozza meg, hanem a vevő. Értelmezése szerint a minőség az értékesítési, tervezési és gyártási jellemzők teljes összetettségén alapszik, melyek által az adott termék vagy szolgáltatás a használata során a vevői igényeket kielégíti (Feigenbaum, 1983). A minőségköltség-számítás koncepciójának kidolgozása is az ő nevéhez köthető. A módszer alkalmazása lehetővé teszi a teljes minőségmenedzsment-rendszer hatékonyságának mérését (Laáb, 2017).

Deming meglátása szerint a termékek és szolgáltatások minőségét a vevők kimondott és kimondatlan igényeinek, illetve szükségleteinek alapján kell meghatározni, habár nem kiszámítható, hogy a jövőben a vevőknek mire is lesz pontosan szükségük (Deming, 2000).

Ezen meghatározásokat tekintve kijelenthető, hogy a minőség nem csak egyféleképpen értelmezhető, minden szakember más szemszögből közelíti meg ezt a definíciót.

2.3. A minőségfejlesztés eszközei, módszerei

A minőségmenedzsment alkalmazásának egyik fő célja, hogy a vállalat saját minőségirányítási politikájában kitűzött céljai elérhetők legyenek, az elvégzendő tevékenységeknek feltételeket szabjon és keretet adjon, illetve a fellépő hibákat, potenciális hibaforrásokat megszüntesse vagy akár meg is előzze. A folyamatokat folyamatosan fejleszteni kell annak érdekében, hogy hatékonyabbak legyenek, hiszen változó világunkban sok feltételnek meg kell felelni, csak úgy, mint a jogszabályi változásoknak, változó vevői igényeknek és az újonnan kitűzött céloknak (Kövesi & Topár, 2006).

A különböző minőségfejlesztési eszközök és technikák alkalmazása a fenti célok teljesítésében nagy segítséget nyújtanak.

2.3.1. Problémamegoldó módszerek

Napjainkban a problémaelemzés folyamata nem egyszerű feladat, hiszen világunk napról-napra egyre gyorsabban fejlődik, ezáltal a legtöbb folyamat is bonyolultabbá válik. Sajnos sok esetben nincs elegendő idő arra, hogy egyvalaki rájöjjön, illetve kidolgozza a helyes megoldást. A legtöbb probléma esetében túl sok változó tényező van, melynek következtében egy ember nem képes az egész problémát egyben átlátni, így szükségessé vált

különböző problémamegoldó technikák kidolgozása. Az első ilyen úttörő szakember Alex Osborn volt, aki az 1950-es években kifejlesztette a brainstorming-ot, mint problémamegoldó módszert. Ez az eljárás napjainkban is az egyik legnépszerűbb és leggyakrabban alkalmazott technika az új megoldások kitalálására. Manapság a brainstorming technikának sok továbbfejlesztett, átalakított verzióját ismerjük (Kövesi & Topár, 2006).

A brainstorming technikák alapvető célja a csoport résztvevőitől származó gondolatok minél teljesebb és gyorsabb összegyűjtése, hogy ezen elképzelések alapján újabb ötletek generálódjanak. Ez a módszer más technikákkal kombinálva a problémamegoldás folyamata során több lépésnél is használható. Előnye, hogy lehetővé teszi az adott probléma több nézőpontból történő megközelítését, tovább alkalmazható még a felvetett probléma alternatív megoldási lehetőségeinek megalkotására is. Ez a módszer nem helyettesíti az elmélyült problémaanalízist, hiszen jelen módszer alkalmazásának esetén az ötletek mennyisége sokkal fontosabb a minőségénél. Osborn arra a megállapításra jutott, hogy sok esetben akadályozza a megoldást az egyoldalú szemlélet, a probléma egysíkú megközelítése és a szakmai elfogultság is. A különféle brainstorming technikák alkalmazása lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők által a kreatív munka kiteljesedjen, többféle szakmai szemlélet bevonásra kerüljön a több szempontból történő megközelítés érdekében és ezek által az ötletgyűjtés korlátjainak ledöntésére (Kövesi & Topár, 2006).

A klasszikus brainstorming az Osborn által, az '50-es években kidolgozott technika. Ez képezi a többi ötletgeneráló módszer alapját. Ez egy olyan csoportmunka-módszer, melynek célja, hogy a résztvevők egymás gondolataihoz asszociatív módon kapcsolódva, minél kreatívabb ötleteket gyűjtsenek össze viszonylag kevés idő (15-20 perc) alatt (Kövesi & Topár, 2006).

A klasszikus brainstorming általában két fázisból: egy generikus és egy analitikus fázisból tevődik össze. A generikus szakasz két részből áll. Az első az előkészítés szakasza, melynek során a moderátor kijelöli a csoport tagjait, majd a résztvevőket tájékoztatja a felvetett problémáról. Érdekes egy heterogén szakmai összetételű csoportot kijelölni, hogy a technika alkalmazása minél sikeresebb lehessen. A moderátor feladata továbbá az is, hogy az ötletroham levezetéséhez szükséges technikai eszközöket beszerezze és előkészítse (Kövesi & Topár, 2006).

A második szakasz már a brainstorming szakasza. Ebben a fázisban a moderátor először ismerteti a szabályokat a résztvevőkkel, majd az előkészítés szakaszában már ismertetett problémát mindenki számára érthetően, szóban is közli és jól láthatóan, vizuálisan is

szemlélteti. Amennyiben a felvázolt probléma nem egyértelmű, úgy abban az esetben törekedni kell egy olyan definíció megfogalmazására, mely mindenki számára érthető és elfogadható. A moderátor felelős azért, hogy a résztvevőket és ötleteiket aktivizálja, mozgásban tartsa. Erre több eszköz is a rendelkezésére áll, hiszen további kérdéseket tehet fel a résztvevőknek, saját ötleteit is közölheti a csoporttal, illetve új szempontokat is felvethet (Kövesi & Topár, 2006).

Ennek a szakasznak több olyan szabálya is van, melyeket a cél érdekében be kell tartani. Ezek a szabályok a következők:

- a) a munka során születő gondolatok és ötletek, melyek hangosan elhangzanak, nem kritizálhatók és nem bírálhatók, hiszen minden ötlet kiindulópontja lehet egy értékes megoldásnak;
- b) a munka célja, hogy minél több ötlet összegyűljön, így a csoportnak szem előtt kell tartania, hogy jelen esetben a mennyiség előnyt élvez a minőséggel szemben;
- c) a folyamat fontos része a felmerült ötletek megbeszélése, rendszerezése és kombinálása. A moderátor felelőssége, hogy a tagokat ösztönözze az ötletek kombinálására, példákat mutasson, továbbá a született ötletek listáját ismertesse;
- d) lényeges, hogy minden ötlet szó szerint rögzítésre kerüljön, még abban az esetben is, ha az adott ötlet elsőre badarságnak tűnik vagy már más szavakkal elhangzott, hiszen a későbbiekben bármelyik gondolat képezhet jó alapot a megoldáshoz (Kövesi & Topár, 2006).

Az analitikus fázis, a generikus fázishoz hasonlóan szintén két részből tevődik össze. Az értékelés során a munka befejezését követően érkezett ötleteket a moderátor pótlólag felveszi a listába. Feladata még, hogy osztályozza a felmerült elképzeléseket, illetve gondoskodnia kell arról, hogy a csoport megvitassa, bírálja és értékelje az egyes ötleteket. Ennek során több szempontot is figyelembe kell vennie a csoportnak:

- Az adott ötlet megfelel-e az elvárások kielégítésére?
- Kivitelezhető-e az ötlet vagy sem?
- Milyen hamar lehetséges a megvalósítása?
- A megvalósítás érdekében szükséges-e további vizsgálatok elvégzése?
- Amennyiben a felvetett problémára nem nyújt megoldást, úgy más célra felhasználható-e?

Ezt követően a moderátornak össze kell foglalnia az eredményeket, illetve meg kell határoznia az esetlegesen nyitva maradt problémákat is (Kövesi & Topár, 2006).

A munka legutolsó szakasza a megoldás, ahol a brainstorming résztvevői meghatározzák, hogy a részvételt és az eredményeket milyen módon teszik láthatóvá. Ezután már a vezetés döntése, hogy hogyan használja fel a kapott eredményeket, illetve hogyan jutalmazza a résztvevő munkavállalókat (Kövesi & Topár, 2006).

A klasszikus brainstorming előnye, hogy a technika alkalmazása egyszerű, rövid idő alatt sok olyan alternatíva születhet, mely a későbbiekben hasznos lehet a probléma megoldásához, illetve több egyéb módszerrel is hatékonyan kombinálható. Elősegíti a résztvevők nyitott gondolkodásának fejlődését, az asszociációs készségeket, a toleranciát és a kreativitást. Nem utolsó sorban pedig fegyelmezett együttműködésre ösztönzi a résztvevőket. A rengeteg előny mellett a módszer alkalmazása hátrányokkal is járhat. Az idő rövidsége miatt sajnos nem minden esetben van mód arra, hogy a legjobb szakembereket hívják össze. A csoport tagjainak vegyes összetételéből adódóan egyes csoporttagokat zavarhat más résztvevők státusza, presztízse, illetve viselkedése. Továbbá a munka időkorlátja is zavaróan hathat bizonyos résztvevőkre (Kövesi & Topár, 2006).

A klasszikus brainstormingnak több továbbfejlesztett módszere is létezik, mint például a brainwriting, a kártyatechnikák, a 635-ös módszer vagy a Philips-66 módszer.

A brainwriting technika alkalmazásának esetében a résztvevők szóban nem, csak írásban kommunikálnak egymással. A generikus fázisban felmerülő ötleteket a résztvevők külön-külön papírlapokon rögzítik, majd ezeket a lapokat egy asztal közepére helyezik. Aki kifogy az ötletekből, az az összegyűjtött és leírt gondolatokat felhasználhatja inspirációként, hiszen ezek elolvasásával a többiek elképzeléseire alapozva új ötletek is születhetnek. A módszer lényege, hogy a felmerülő ötletek elhangzásának kizárásával egyik résztvevő sem tudja befolyásolni a problémamegoldó munkát, illetve csoporttársai véleményét, elképzelését sem (Kövesi & Topár, 2006).

A kártyatechnikák alkalmazásának során a csoport tagjai ötleteiket vezérszavakban, tömören megfogalmazták, majd azokat kártyákra leírják. Az ötlet írásban történő rögzítése után minden résztvevő a bal keze mellett rendezi össze a kártyáit. Amennyiben egy résztvevő kifogy az ötletekből, úgy abban az esetben a tőle jobbra ülő résztvevő kártyacsomagját hívhatja segítségül és az azokon leírtak alapján próbál új ötletet generálni vagy az adott ötletet továbbfejleszteni. Az analitikus fázisban a résztvevők mindegyike egy asztal közepére helyezi a kártyáit, majd a kártyákat közösen felállított szempontok alapján összerendezik és kiértékelik. A különböző elrendezések bizonyos minőségügyi technikák alapjait képezik, mint például az affinitás-diagram vagy a Pareto-analízis (Kövesi & Topár, 2006).

A brainwriting technikák közé sorolható még a 635-ös módszer is, melynek lényege, hogy az információ áramlása egy adott irányban történik és minden esetben írásban rögzített. Hatalmas előnye, hogy az első ciklusban generált ötletek lépésenkénti elmélyítésére ad lehetőséget. A munkára való felkészülési idő általában 1-3 nap, illetve a szükséges eszközök biztosítása is ebben a fázisban lehetséges. A technika elnevezése abból ered, miszerint hat résztvevőnek három ötletet, ötször kell továbbfejlesztenie. Minden résztvevőnek biztosítanak egy-egy lapot, melyen három eredeti megoldást kell felvázolniuk az adott problémára. A résztvevők mindig az előttük ülő egyének ötleteit fejlesztik, tökéletesítik. Az eredeti ötletek finomítása mindaddig történik, ameddig a papírok körbe nem érnek. A módszer alkalmazásával 18 darab eredeti és 90 darab továbbfejlesztett megoldási javaslat összegyűjtésére van lehetőség. Ajánlott betartani a javasolt ütemezési időket, miszerint az eredeti ötlet leírásához öt perc, a finomítások kidolgozásához az előzőhöz képest egy-két perccel több idő álljon a résztvevők rendelkezésére. A résztvevők számának maximalizálása is szükséges a hatékonyság növelésének érdekében, ez a létszám pedig 30-36 fő, hatos csoportokra bontva (Kövesi & Topár, 2006).

Az ötletek gyűjtésére továbbá még alkalmas a Philips-66 módszer is, mely egy két- vagy többfordulós csoportmunka. A folyamatban több hat fős csoport vesz részt. Ezek a csoportok szakmailag heterogén csoportok is lehetnek, de nem ritka, hogy egy-egy csoport bizonyos szakterületek képviselőit foglalja magába. A hat fős csapatok hat perces megbeszéléseket folytatnak, a klasszikus brainstorming szabályainak alkalmazása mellett. A hat perc leteltét követően a csapatok javaslataikat megosztják egymással, majd azokat elhelyezik a teremben, jól látható módon, például egy nagyobb táblán. Rövid szünetet követően következik a második forduló, melynek során a csapatok azonos vagy akár új összetételben megvizsgálják a nekik tetsző javaslatokat, ezeket továbbfejlesztik vagy ezek alapján akár újabb ötleteket vetnek fel. A módszer alkalmazása során több forduló lebonyolítása is lehetséges mindaddig, ameddig egy közös megegyezésen alapuló javaslat kerül kidolgozásra. A technika alkalmazásának időszükséglete általában fél-egy napot tesz ki (Kövesi & Topár, 2006).

2.3.2. Affinitás-diagram

Az affinitás-diagram, másnéven KJ-diagram egy ötletgeneráló módszer, mely elnevezését Kawakita Jiro japán származású szakemberről kapta. Egyes brainstorming technikák hátrányai közé tartozik, hogy habár rengeteg ötlet születik az adott probléma megoldására, ezek nagyrészt rendezetlenek. Az affinitás-diagram szintén a brainstorming

alapjaira épít, viszont a fentnevezett hátrányok kiküszöbölésére így is alternatívát kínál. A módszer alkalmazása során a résztvevők ötleteiket külön kártyákra írják, majd ezeket mindenki számára jól látható módon elhelyezik a teremben. Az ötletgyűjtést követően a hasonló javaslatokat csoportosítják, majd az egy csoportba tartozó gondolatokat címmel látják el. A csoportokon belül található ötleteknek tartalmilag kapcsolódniuk kell egymáshoz. A meghatározott javaslatcsoportokat a résztvevők pontozásos módszerrel rangsorolják. Habár ezen módszer alkalmazása több időt vesz igénybe, mint a klasszikus ötletroham módszer, ezen technika használatával sokkal strukturáltabb, jobban felépített megoldási javaslatok születhetnek (Kövesi & Topár, 2006).

2.3.3. 5S, azaz a munkahelyi rend folyamatos fenntartása

Az 5S módszer egy Japánból származó munkakultúra-javító módszer, mely a munkakörnyezet rendezettségére fókuszál. Alap feltevése szerint a munkakultúra minőségének javítása elengedhetetlen a minőség fokozásához, hiszen ez alapvetően befolyásolja az előállított termék vagy nyújtott szolgáltatás, illetve az ezeket előállító folyamat minőségét (Kövesi & Topár, 2006).

A módszer elnevezése az alábbi öt japán szóból ered:

- Seiri: szelektálás, csak az adott munkához elengedhetetlen tárgyi feltételek és eszközök maradhatnak a munkakörnyezetünkben;
- Seiton: szervezés/rendezés, a szelektálást követően megmaradt eszközök fizikai helyét meg kell határozni és ezt a rendszert mindenki számára nyilvánvalóvá kell tenni;
- Seiso: takarítás, a munkahelyi környezetet rendben kell tartani, fontos a rendszeres takarítás és karbantartás;
- Seiketsu: standardizálás, az előzőekben meghatározottak szabványosítása, azon cél érdekében, hogy a módszer alkalmazása a mindennapi munkavégzés gyakorlattá váljon;
- Shitsuke: szinten tartás, az első négy lépést folyamatosan alkalmazni kell, az elvárt viselkedési normákat mindenkinek be kell tartani (Budai, 2017).

A módszer alkalmazásának felügyeletét általában az együtt dolgozó csoportok önellenőrzéssel végzik. Ehhez csatlakozhatnak továbbá időnként vezetői szintű szűrőpróba-ellenőrzések és munkavédelmi szemlék is. Az elvárások tisztázásának és az alkalmazás segítségének érdekében munkakörnyezeti kiértékelő űrlapot is lehet szerkeszteni, melyen a meghatározáskor kialakított szempontokat kell szerepeltetni (Kövesi & Topár, 2006).

2.3.4. Folyamatábra

Egy adott folyamat vizuális szemléltetésére, illetve a folyamat megértésének elősegítésére kiváló eszköz a folyamatábra. A folyamatábrát akár térképként is értelmezhetjük, hiszen grafikusán szemlélteti az egész folyamatot és szemlélőjét navigálja az ügymenet során. Segítségével az ideális és a tényleges folyamat összehasonlítható, ezzel is elősegítve a hibák feltárását és azok kiküszöbölését. A folyamatábrák megalkotása során több szimbólum is felhasználásra kerül, mert ezekkel jelöljük az egyes lépéseket. Továbbá a folyamat lépéseit és haladásának irányát nyilakkal jelöljük, melyek az egyes szimbólumokat összekötik. A folyamatábrák alkalmazásának népszerűsítését az 1960-as években, programozók kezdték el azzal, hogy bizonyos alkalmazások logikai felépítését és működését vizuális módon szemléltették. A folyamatábrák nyújtotta előnyök kiaknázásának érdekében fontos, hogy az ábrák precízek legyenek és minden esetben a valóságot tükrözzék. A folyamatábráknak három főbb típusa létezik, melyek az alábbiak:

- Magas szintű, azaz makro folyamatábrák: a folyamat általános megértéséhez és áttekintéséhez szükséges és elegendő információt tartalmazó ábra.
- Részletezett folyamatábra: ezek a folyamatábrák minden döntési pontot és tevékenységet tartalmaznak.
- A harmadik főbb típus esetén a folyamatábra egyes lépései olyan módon kerülnek felépítésre, hogy az egyes oszlopok egy-egy szervezeti egységet vagy egy-egy felelőst jeleznek. Az oszlopokban megjelenő feladatok elvégzése az adott szervezeti egység vagy résztvevő hatáskörébe tartozik. A folyamatábra készítésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy a folyamat határait pontosan meghatározzuk, illetve a kezdő- és végpontokat is definiáljuk, azonban érdemes először vázlatosan elkészíteni, majd a fokozatosan finomítani. Fontos, hogy precízek legyünk, minden lépést részletesen meg kell határozni annak érdekében, hogy a késéseket és az értéket nem teremtő lépéseket azonosítani tudjuk. Az elkészült folyamatábrát érdemes a folyamatban érintett szervezeti egységekkel véleményeztetni, hogy mindenki hozzáfűzhesse gondolatait (Kövesi & Topár, 2006).

3. Külföldi példák – benchmarking

Az Utascentrumhoz hasonló ügyfélközpontok külföldi vasutak vonatkozásában is fellelhetők. Jelen fejezetben három külföldi vasúttársaságot vizsgálunk és mutatunk be.

3.1. Németország – Deutsche Bahn

Többek között Németországban, az állami vasúttársaság, a Deutsche Bahn is üzemeltet ilyen létesítményeket nagyobb pályaudvarainak területén. A DB Reisezentrum néven ismertté vált ügyfélközpontok széles körben nyújtanak szolgáltatásokat a betérő utasoknak. A jegyértékesítés és a foglalások ügyintézése mellett az ügyfelek naprakész információkat kaphatnak a belföldi és nemzetközi vonatok menetrendjéről, az elérhető kiegészítő szolgáltatásokról, illetve az aktuális viteldíjakról is. Továbbá, a DB által forgalmazott, utazási kedvezményt biztosító kártyacsalád is megvásárolható (bahnhof.de, 2024). A német állami vasúttársaság felmérései alapján az ügyfelek továbbra is igénylik a személyes kontaktot és kiszolgálást annak ellenére, hogy a vállalat eszközeivel igyekszik a digitális megoldások felé terelni utasait. A vállalat az elkövetkezendő öt évben huszonöt nagy forgalommal rendelkező, fontos közlekedési csomópont állomásán szeretné megújítani ügyfélcentrumait. A fejlesztéseknek köszönhetően a jövőben nagyobb ügyfélfogadásra alkalmas tereket és komfortosabb környezetet tudnak kialakítani, ezzel is növelve a szolgáltatás színvonalát. Az ügyfélcentrumok megújulásának fontos eleme az akadálymentesítés is, így ennek érdekében leengedhető pultokat, hallókészülékes T-hurkokat és Braille-feliratokat is elhelyeznek (regionalbahn.hu, 2023).

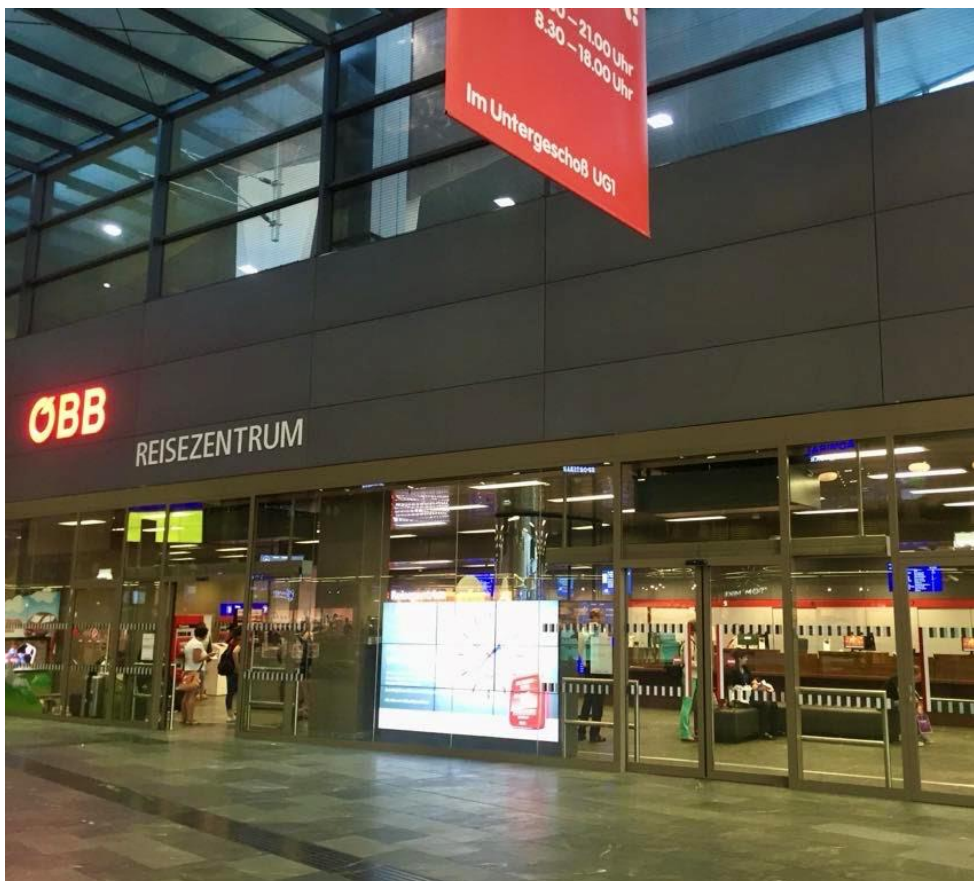
3.2. Ausztria -ÖBB

Az osztrák ÖBB egy összetett, a vasúti jegyértékesítésen és ügyfélszolgálaton túlmutató koncepciót üzemeltet. A klasszikus jegyértékesítési és ügyfélszolgálati irodák mellett országszerte hét információs pontot is működtetnek a nagyobb pályaudvarokon, ahol az ügyfelek minden utazási, állomási és turisztikai információt megkaphatnak, javaslatokat és panaszt tehetnek, továbbá segítséget nyújtanak részükre a poggyászuk szállításában is, amennyiben ezt igénylik. Ezek az információs pontok folyamatosan rendelkezésre állnak (oebb.at, 2024). Az osztrák vasúttársaság ezen felül üzemeltet nyolc utazási irodát is, ÖBB Reisebüro néven. Ezen utazási irodák ajánlatai között számos belföldi és külföldi ajánlat megtalálható. Mivel teljes értékű utazási irodaként üzemelnek, ezért a repülő- és vonatjegyek, bérautók foglalásán túl nem csak a szállásfoglalásban segítenek, hanem igény esetén különböző programokra szóló jegyeket is értékesítenek. Szerződésben állnak a

legtöbb neves, nagy múlttal rendelkező utazási irodával, így a különlegesebb utazási igényeknek is eleget tudnak tenni, legyen szó egy üzleti útról, családi nyaralásról vagy egy csoportos kirándulásról (reisebuero.oebb.at, 2024). A német vasúttársasághoz hasonlóan az osztrák állami vasút is üzemeltet Reisezentrum néven ügyfélcentrumot.

1. ábra: ÖBB Reisezentrum a bécsi főpályaudvaron, 2021

(Forrás: saját fotó, 2021)



Kiemelném a salzburgi pályaudvaron található, 2019-ben felújított létesítményt. A modern ügyfélközpontba megérkezve egy hostess köszönti az ügyfeleket, majd a számukra megfelelő pulthoz irányítja őket a hatékony ügyintézés érdekében. A pultok akadálymentesítettek, kerekesszékes utasok számára is könnyen és kényelmesen megközelíthetők, illetve a hallókészülékkel élő ügyfelek részére indukciós hurkokat is kialakítottak a zavartalan kommunikáció érdekében. Az ügyfélközpontban megtalálható még a partnervasút Deutsche Bahn jegypénztára, az ÖBB ügyfélszolgálat és utazási irodája is (krone.at).

3.3. Csehország - České dráhy

Komplex ügyfélszolgálat és magas szolgáltatási színvonal jellemzi a cseh ČD vasúttársaságot is. Kialakításában az Utascentrumhoz hasonló ügyfélközponttal találkozhatunk a prágai hlavní nádraží pályaudvaron is. A prágai állomási térkép alapján megállapítható, hogy a különböző funkciókat ellátni hivatott egységek a pályaudvar eltérő pontjain helyezkednek el. Azonban az állomáson minden olyan szolgáltatás megtalálható, melyre egy utasnak szüksége lehet utazása során. Az ügyfelek itt is egy Utascentrumhoz hasonló kialakítással rendelkező irodában tudják megváltani belföldi és nemzetközi menetjegyeiket, továbbá ügyfélszolgálati funkciók is rendelkezésre állnak. A menetjegyértékesítő iroda itt is egy nagyobb területen épült meg, ahol a sorszámhívó rendszer segíti az ügyfelek megfelelő pulthoz történő irányítását. A kialakított pultok felében nemzetközi, másik felében pedig belföldi jegyértékesítéssel foglalkozó munkavállalók látják el feladataikat. A jegypénztáraktól nem messze helyezkedik el az úgynevezett ČD Lounge, amely a Keleti pályaudvaron található üzleti váróteremhez hasonlóan, a magasabb kocsiosztályra szóló jeggyel rendelkező ügyfelek részére biztosít nyugodt körülményeket a vonatindulásig történő várakozás idejére. Habár ismerőseim elmondása alapján ezen VIP váróterem szolgáltatásai alulmaradnak a MÁV-START prémium várójának kínálatával szemben, még így is élvezhető az ott eltöltött idő. A prágai pályaudvar szolgáltatásai között szintén megtalálható a talált tárgyak osztálya és csomagmegőrző automaták is biztosítottak az utazóközönség számára (cd.cz, 2024).

3.4. Konklúziók

Összességében megállapítható, hogy az Utascentrum koncepciójának bizonyos változatai európai viszonylatban fellelhetők, hiszen a legtöbb külföldi vasúttársaság is igyekszik az utasoknak komplex szolgáltatásokat nyújtani a forgalmasabb pályaudvarokon. A felsorolt külföldi példák a jövőben motiváló elemként is szolgálhatnak a MÁV-START Zrt. részére.

Az online tér nyújtotta lehetőségek sokak számára kedvezően hatnak, hiszen a rutinszerű utazásokkal kapcsolatos ügyintézés egyre inkább áttérrelődnek az online és egyéb önkiszolgáló csatornákra, azonban továbbra is előfordulnak olyan bonyolultabb, összetettebb problémák, melyek igénylik a személyes kontaktust és ügyintézés.

Ezek alapján elmondható, hogy a teljeskörű, minden igényt kielégítő ügyfélcentrumokra van igény. Ugyanis az utasáramlatokat figyelembe véve érdemes olyan komplexumokat létrehozni, ahol az ügyfeleknek nem kell nagy távolságokat megtenniük azért, hogy a

szolgáltatási paletta több elemét is igénybe tudják venni utazásuk alkalmával, mérvadó az optimális helykihasználás, illetve az időbeli hatékonyság is. Habár figyelembe kell venni azt is, hogy minél több szolgáltatást nyújt az adott közlekedési vállalat, annál több és szigorúbb minőségbiztosítási elvnek kell megfelelnie, mely az esetek nagy részében többletmunkával és a megszokottnál szigorúbb ellenőrzéssel jár.

4. Alkalmazott kutatási módszerek

Dolgozatom elkészítése folyamán primer és szekunder kutatást egyaránt végeztem.

A primer kutatás részeként kvalitatív és kvantitatív kutatási formákat egyaránt alkalmaztam.

Kvalitatív kutatásom során a fókuszcsoporthozos interjú módszerét vettem igénybe. Az interjút négy meghívott fővel, dr. Tóth-Maros Dániel a Személyes és Partneri Értékesítés volt vezetőjével, Pallanik Lászlóval az Utascentrum koordinátorával, illetve Máténé Molnár Krisztina Rita és Csippán András utascentrum túszeretőkkel készítettem. A kiválasztott személyek meglátásom szerint ideális interjúalanyok voltak, hiszen ők azok, akik az Utascentrum megalkotását az ötlet felmerülésétől kezdve, a kivitelezésen át, a napi munkavégzésig minden szegmensében végigkísérték. A fókuszcsoporthozos interjúra, mint kutatási módszer alkalmazására azért esett választásom, mert véleményem szerint így mélyebben fel tudtam tárni a témát, illetve több szempontot megismerhettem az Utascentrum és a minőség kapcsolatának vizsgálata során. A fókuszcsoporthozos interjú alkalmával nagy fokú szakértelmet és komplex gondolkodásmódot véltem felfedezni. Összességében elmondható, hogy minden kérdésemre választ kaptam és a több szemszögből történő megvilágítás nagyban hozzájárult kutatásom sikerességéhez.

Kvantitatív kutatásomat kérdőíves megkérdezés segítségével folytattam, mert ezt találtam a leginkább alkalmas módszernek arra, hogy viszonylag nagy elemszámmal tudjak dolgozni és így hasznos, valós igényeket felmérő kutatást végezhessenek. Választásomat továbbá indokolta az is, hogy az Utascentrumban dolgozó kollégák többsége 12 óras nappali/éjszakai munkarendben dolgozik, így nem volt alkalmam mindenkivel személyesen találkozni és beszélgetésbe elegyedni. Az űrlapot a véglegesítés előtt próbakitöltésre küldtem el. A próbakitöltéseket két megbízható, a közeli ismerősi körből kijelölt személy végezte, akik a felmérést többször is kitöltötték. Az előzetes tesztelés hasznosnak bizonyult, ismerőseim javaslatára két pontot is átszerkesztettem annak érdekében, hogy a kitöltők számára egyértelmű kérdéseket küldhessek ki. A kérdőív bemutatkozó fejezetében ismerttettem a megkérdezés célját és folyamatát. A kitöltőket büntetőjogi felelősségem tudatában tájékoztattam arról, hogy a kérdőív kitöltése teljes mértékben anonim és a begyűjtött válaszokat csak a kutatási kérdéseim megválaszolásának céljából használom fel. Kutatásom során célom volt, hogy megismerjem az Utascentrum dolgozóinak véleményét. A módszernek köszönhetően nagyobb elemszámmal tudtam dolgozni, így több aspektusból vizsgálhattam a feltett kérdéseket. A kérdőív kitöltésében több munkakörben dolgozó

munkatárs is részt vett, csak úgy mint, az utascentrum koordinátor, az utascentrum szakelőadók, utascentrum túsvezetők, utascentrum szakértők, illetve a szolgáltatás-értékesítő kolléganők. Az űrlapot 56 ember töltötte ki, mely kitöltőszám az Utascentrumban dolgozó munkavállalók teljes létszámának 100%-át lefedi.

A szekunder kutatásom során a minőségügy fejlődéséhez, illetve a minőségfejlesztési eszközökhöz kapcsolódó cikkeket, szakkönyveket olvastam, illetve a MÁV-START Zrt. belső eljárási utasításait, előírásait tanulmányoztam. Ezeken felül megtekintettem több külföldi vasúttársaság honlapját, az ott elérhető információkat begyűjtöttem, valamint a társaságunknál dolgozó ismerőseimmel is beszélgetésbe elegyedtem. Vállalatunk egy GÉPTÉR című podcast sorozatot is rendszeresen közzétesz, így ezeket hallgatva is jelentős mennyiségű, lényeges információ birtokába jutottam.

5. A vizsgált vállalat bemutatása

Az általam vizsgált vállalat egy több mint 150 éves múltra visszatekintő, állami tulajdonban lévő vasúttársaság. Az évek során több megnevezése is ismert volt, de 2021.február 1. óta a cégcsoport hivatalos megnevezése MÁV-VOLÁN Csoport, hiszen 2021. januárjában a Volánbusz Zrt. beolvadt a cégcsoportba, ezzel új fejezetet nyitva a személyszállítás történetében. A vállalatcsoport fő profilja a személyszállítás és a pályaműködtetés, de ezek mellett árufuvarozó vasúttársaságok részére is széleskörű szolgáltatásokat nyújt. A vállalat két fő tevékenységét a jelenleg hatályos, magyar állammal kötött közszolgáltatási szerződés alapján végzi. A vállalatcsoport Magyarország egyik legnagyobb munkáltatója, hiszen a MÁV-VOLÁN csoporton belül a nagyobb vállalatok több mint 50 000 fő munkavállalót foglalkoztatnak (mavcsoport.hu, 2024).

1. táblázat: Foglalkoztatott munkavállalók száma

(Forrás: Saját szerkesztés, a vállalatok által közölt adatok alapján (2022-2024))

Cég megnevezése	Összes foglalkoztatott
MÁV Zrt.	17 395 fő
MÁV-START Zrt.	12 701 fő
Volánbusz Zrt.	17 281 fő
MÁV Szolgáltató Központ Zrt.	3 451 fő
MÁV-HÉV Zrt.	1 335 fő
MÁV FKG Kft.	1 252 fő
Összesen:	53 415 fő

A vasúttársaság székhelye Budapesten, a Könyves Kálmán körút 54-60. szám alatt található, azonban az ország több területén található egy adott térség működéséért felelős kirendeltség, igazgatóság annak érdekében, hogy a területi egységek összehangolt munkájának eredményeképpen a cégcsoport hatékonyan végezhesse mindennapi teendőit (mavcsoport.hu, 2024).

A társaság az évek során többször is átszerveződött és több leányvállalata is megalakult. A cégcsoport legismertebb és legfontosabb vállalatai az alábbiak:

- MÁV Zrt.: A vállalatcsoporton belül a MÁV Zrt. tekinthető az anyavállalatnak, a MÁV-VOLÁN csoport irányítójának. A cég összesen 12 988 kilométernyi vágány üzemeltetési és karbantartási feladatait végzi a mindennapokban, továbbá ellátja a felújítási és forgalomirányítási feladatokat is. Ahogyan a fenti

táblázat is szemlélteti, a cégcsoport vállalatai közül a legtöbb munkavállalóval rendelkezik. Jelenlegi elnök-vezérigazgatója dr. Pafféri Zoltán. A társaság székhelye Budapesten található, de emellett az országban hat területi igazgatóság is működik.

- MÁV-START Zrt: A MÁV-START Zrt. a cégcsoport vasúti személyszállítással foglalkozó leányvállalata és 2007. július 1. óta önálló társaságként működik. 2014 óta a MÁV-START foglalkoztatja a személyszállítási feladatok ellátásához nélkülözhetetlen munkavállalókat, úgy mint a belföldi- és nemzetközi személypénztárosokat, utánfizetési pénztárosokat, vezető jegyvizsgálókat, fedélzeti jegyellenőröket, mozdony- és motorvonat vezetőket, járműjavító- és járműkarbantartó munkatársakat. Természetesen, a gördülékeny munkavégzés érdekében számos, más szakterületen dolgozó munkavállalót is foglalkoztat, többek között jómagam is a társaság kötelékében végzem feladataimat. Az eredményes működéshez szükséges, hogy különböző szakmacsoportok és számos, szakértői területen dolgozó munkatárs segítse a vállalat megfelelő működését minden, a cég profiljához illő területen. Ezen szakmacsoportok mellett a MÁV-START Zrt.-hez tartozik a vasút vendéglátási szervezete, az Utasellátó Igazgatóság is. A kiterjedt vállalati struktúrának köszönhetően a vállalat minden olyan tevékenységet el tud látni, amely az utazóközönség közvetlen kiszolgálásához és a személyszállítási szolgáltatás megfelelő színvonalának biztosításához szükséges.
- VOLÁNBUSZ Zrt.: A Volánbusz Közlekedési Zártkörűen Működő Részvénytársaság közel 100 éves múltat tekint vissza, hiszen jogelődje a MAVART néven, 1927-ben alapított közúti személyszállító busztársaság. Egészen 2015-ig 24 volán társaság létezett hazánkban, azonban a kormány egy döntése okán a társaságok 7 regionális központba szerveződtek. 2019-ben egy újabb integrációs folyamat kezdetével egy országos lefedettségű közlekedési vállalat jött létre. Az integrációs folyamat folytatásaként a VOLÁNBUSZ Zrt. tulajdonosi jogkörgyakorlója 2021 januárjától kezdődően a MÁV Zrt. lett. A társaság országos szinten foglalkozik a legfontosabb régiók, megyeszékhelyek, nagyvárosok napi szintű közvetlen és rendszeres kapcsolatáról a fővárossal és egymással, illetve emellett a társaság már több évtizede közlekedtet nemzetközi járatokat is.

MÁV Szolgáltató Központ Zrt.: A MÁV-SZK 2013-ban jött létre annak érdekében, hogy a MÁV-CSOPORT munkáját és működését támogassa. A társaság tevékenységének alapvetően hat fő pillére van: a gazdasági üzletág, a humán üzletág, a beszerzési, környezetvédelmi és szállítási üzletág, a raktár- és készletgazdálkodási üzletág, az információs és technológiai szolgáltatások üzletág, valamint ezen felül a menedzsment támogató és ügyviteli szolgáltatások üzletág.

- MÁV-HÉV Zrt.: A MÁV-HÉV Zrt. hivatalosan 2017. februárjától a vállalatcsoport teljes jogú leányvállalataként működik. Fő profilja a helyi érdekű vasút segítségével az agglomerációban élők fővárosba történő ingázásának lebonyolítása, immáron több mint 130 éve. A cég saját maga látja el a jármű- és pályafenntartási, forgalomirányítási és üzemeltetési feladatokat. A MÁV-HÉV jelenleg öt viszonylaton (H5: Szentendre, H6: Ráckeve, H7: Csepel, H8: Gödöllő, H9: Csömör) szolgálatot.
- MÁV FKG Kft.: A társaság főként a MÁV Zrt. tulajdonában lévő magyarországi közforgalmú vasúti pálya tervezhető karbantartási és felújítási munkáit látja el, illetve az ezen feladatok elvégzéséhez szükséges járművek, gépek, berendezések karbantartása, gyártása és felújítása is tevékenységi körébe tartozik. Jelenleg országszerte 24 telephellyel rendelkezik, így biztosítva az ország minden területén a hatékony munkavégzést. (mavcsoport.hu, 2024)

5.1. Utascentrum bemutatása

Úgy gondolom, mindenki számára ismerős lehet a Rochlitz Gyula tervei alapján megépült Keleti pályaudvar ikonikus épülete, melyet 1884. augusztus 16-án adtak át a forgalomnak (epa.oszk.hu, 2024).

A Keleti pályaudvar átadása óta folyamatosan- növekvő – napjainkban évente körülbelül 12 millió fős – utasforgalmat bonyolít le, így szükségessé vált a pályaudvar átalakítása, hogy a mai kornak megfelelően, minőségi, mindent kielégítő szolgáltatásokat vehessen igénybe az utazóközönség. Az Utascentrum megnyitása előtt teljes mértékben elkülönült egymástól a nemzetközi- és belföldi jegyértékesítés, az ügyfélszolgálat, illetve a szolgáltatás-értékesítői iroda is. Ezen szolgáltatási egységek a pályaudvar más-más pontján helyezkedtek el, ezért a komplex utaskiszolgálás nem valósulhatott meg egy helyen, az ügyfeleknek így több irodát is meg kellett látogatniuk, hogy egy összetettebb utazást megtervezhessenek. 2023. május elején az Utascentrum megnyitásával a fent részletezett problémák jelentős része

kiküszöbölhetővé vált, így azóta a munkavégzés és az utaskiszolgálás is hatékonyabb formában valósulhat meg. Az Utascentrum a Keleti pályaudvar aluljáró szintjén, a régi belföldi pénztárak helyén, a XXI. század minőségi és műszaki követelményeinek megfelelően épült meg. Az utasforgalom elől elzárt területen kerültek kialakításra a munkavállalók részére átadott szociális helyiségek, a háttérben dolgozó munkavállalók irodái, az értékek őrzésére hivatott pánccélterem, illetve az egyéb, ingatlanüzemeltetéshez szükséges műszaki helyiségek is. A több mint 1 542 négyzetméter alapterületű létesítmény magába foglalja a 200-250 négyzetméteres utasteret, ahol az ügyfelek kiszolgálása nyolc normál és egy akadálymentesített kialakítású pénztárban, két ügyfélszolgálati pultban és egy elkülönített, két munkaállomással rendelkező szolgáltatás-értékesítői irodában valósul meg. A pályaudvar különböző pontjain több jegykiadó automatát is telepítettek az önkiszolgáló felületeket előnyben részesítő ügyfelek számára (Vasutas magazin, 2023).

2. ábra: Az Utascentrum bejárata

(Forrás: saját fotó, 2024)



A létesítmény megalkotásának gondolata azon feltevésen alapszik, miszerint a teljeskörű ügyintézással az ügyfélelégedettség növelhető, ezáltal az ügyfelek megtartása is eredményesebb, valamint az új ügyfelek bevonása is egyszerűbb. Az Utascentrum megalkotása révén, a gördülékeny munkavégzés és a komplex utaskiszolgálás biztosítása érdekében szükségessé vált új, integrált munkakörök kialakítása is. Ennek következtében a munkáltató a belső toborzást tartotta a leghatékosabbnak a leendő munkatársak

kiválasztása során. Az alap hipotézis szerint az Utascentrumban munkát vállaló személyeknek a betérő ügyfelek utazásával kapcsolatosan felmerülő mindennemű problémát meg kell tudniuk oldani egy helyen, a minden igényt kielégítő utaskiszolgálás érdekében. Ebből kifolyólag a munkáltató egyik kiemelt célja, hogy az Utascentrum munkatársainak kompetenciáit folyamatosan fejlessze, így ennek érdekében a munkavállalók képzése időszakos oktatások keretein belül folyamatosan biztosított. A megnyitáskor 43 fő utascentrum szakelőadó, öt fő utascentrum túsvezető, négy fő szolgáltatás-értékesítő szakelőadó és egy fő utascentrum koordinátor kezdte meg munkáját (Vasutas magazin, 2023).

6. A MÁV-START Zrt. integrált irányítási rendszerei

A MÁV-START Zrt. integrált irányítási politikája a felsővezetés dokumentált nyilatkozata, mely tartalmazza az elkötelezettséget az integrált irányítási rendszerek eredményes és hatékony működtetésére, továbbá keretet ad a célok kitűzéséhez, illetve meghatározásához is. A vállalat kiterjedt, integrált irányítási rendszert működtet, melynek köszönhetően az integrált irányítási politikában megfogalmazott célokat hatékonyan teljesíteni tudja. Az igazgatóságoként évente meghatározott, programokat, feladatokat, felelősöket és határidőket tartalmazó intézkedési tervek követése és értékelése folyamatosan, negyedévente és évente történik. Az integrált irányítási rendszerek fejlesztése alapkövetelmény a működtetés során, így ennek következtében ezek a rendszerek soha nincsenek teljesen elkészült állapotban. A MÁV-START Zrt. integrált irányítási rendszerére vonatkozó, tanúsított szabványait saját kiadású, belső felhasználásra készült integrált irányítási kézikönyvében ismerteti a vállalat minden munkavállalójával. A munkavállalók évente egy alkalommal oktatásban részesülnek az integrált irányítási rendszereket illetően. Az ismeretanyag elsajátítását a vállalat saját, belső felhasználásra kialakított elektronikus oktatási felületén teszi lehetővé.

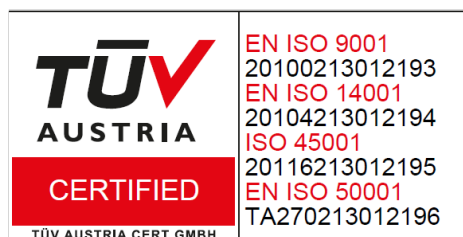
A MÁV-START Zrt. telephelyein a belső és külső auditok rendszeresek. A sikeres külső auditok eredményeképpen a vállalatnál jelenleg az alábbi érvényes és használt ISO szabványok kerültek tanúsításra:

- ISO 9001 – Minőségirányítási rendszer (MIR);
- ISO 14001 – Környezetközpontú Irányítási Rendszer (KIR);
- ISO 45001 – Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer (MEBIR);
- ISO 50001 – Energiagazdálkodási Irányítási Rendszer (EgIR).

A sikeres auditoknak köszönhetően a MÁV-START Zrt. jogosult az alábbi ábrán látható TÜV Austria tanúsítvány logó használatára.

3. ábra: TÜV Austria tanúsítás

(Forrás: MÁV-START Zrt. IIR oktatási tananyag, 2023)



Az ISO 9001 szabvány azokat a minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelményeket határozza meg és írja le, melyek abban az esetben alkalmazhatóak, ha egy adott szervezetnek bizonyítottan képesnek kell lennie arra, hogy a vevők és az alkalmazandó jogszabályok követelményeinek megfelelő termékeket és szolgáltatásokat tud nyújtani, továbbá célja, hogy a rendszer folyamatos fejlesztésével, illetve eredményes alkalmazásával a vevői elégedettséget folyamatosan növelje. A szabvány nagy jelentőséggel bír a folyamatszmléletű megközelítés és a kockázatalapú gondolkodásmód alkalmazásának során. Jelen minőségirányítási rendszer segítséget nyújt az alábbi folyamatok során:

- elektronikus, munkafolyamat-jellegűen történik a feladatok követése a regisztrációtól a végleges megoldásig;
- operatív és történeti adatok rögzítésével történik az intézkedések, illetve változások követése;
- a feladatok továbbítása automatikusan történik a felelős szervezetek és a megoldásra kijelölt személyek részére;
- a kért és vállalt teljesítési határidők, átfutási idők rögzítésre kerülnek annak érdekében, hogy azok folyamatosan ellenőrizhetők és értékelhetők legyenek;
- a vállalati tudásbázis növelésének érdekében jelen irányítási rendszer lehetőséget ad arra, hogy a megoldásokat, intézkedéseket rögzíteni lehessen, illetve utólagosan visszakereshetők legyenek;
- a folyamatok és trendek alakulásáról naprakész információt nyújt a vezetőség részére, statisztikai elemzéseknek és értékeléseknek köszönhetően;
- megkeresések és érdeklődések esetén munkavállalók naprakész információkkal tudják ellátni ügyfeleinket a széleskörű partneri és szolgáltatási adattárnak köszönhetően, így munkavégzésük is hatékonyabb (mavcsoport.hu, 2024).

A környezetközpontú irányítási rendszer, melyet az ISO 14001 szabvány tanúsít szintén fontos eleme a mindennapi munkavégzésnek. A bevezetett rendszer alkalmazásával lehetőség nyílik a környezeti tényezők és környezeti hatások elemzésére. Az elemzés révén azonosíthatók és nyomon követhetők a jogszabályi, illetve egyéb vállalt kötelezettségeknek való megfelelések teljesülése, továbbá feltárhatók a kockázatok és lehetőségek is. A rendszer egyik fontos feladata, hogy szabályozza a folyamatokat, illetve célokat tűzzön ki, ezzel is támogatva a fenntartható fejlődést. Fontos megjegyezni, hogy a folyamat eredményeképpen nem csak a környezeti hatások mérséklése érhető el, de költségcsökkenés is előfordulhat, tekintettel arra, hogy a rendszer alkalmazásával a környezetvédelmi bírságok is elkerülhetők.

A rendszer alkalmazásának egyik meghatározó célkitűzése, hogy a természeti erőforrásokat megóvja, a szennyezéseket elkerülje, a környezeti kockázatokat csökkentse, illetve a dolgozók és a vasúti üzemi területek környékén élők egészségét megőrizze. Továbbá fontos szerepe van a munkavállalók körében is a környezet védelme iránti elkötelezettség növelésében (MÁV-START Zrt. IIR időszakos oktatási tananyag, 2023).

Az ISO 45001 munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszer bevezetésével a vállalat kinyilvánította elkötelezettségét a munkavállalók egészségének megőrzése, a munkahelyi ártalmak, balesetek és a tüzesetek megelőzése iránt. A rendszer alkalmazása lehetővé teszi a szervezetek részére, hogy biztonságos és egészséges munkahelyeket hozzanak létre. A szabvány alkalmazásának célja, hogy a vállalat munkavédelmi teljesítménye folyamatosan javuljon, a veszélyek minimumra való csökkentésével. Továbbá biztosítani hivatott a jogszabályi megfelelést is annak érdekében, hogy a balesetek miatt fellépő anyagi kár is elkerülhető legyen (MÁV-START Zrt. IIR felsőfokú tisztképző oktatási anyaga, 2022).

Energiagazdálkodási irányítási rendszerünket az ISO 50001 szabvány tanúsítja. Jelen irányítási rendszer a vállalat energiagazdálkodási politikájában meghatározott célok, illetve energiagazdálkodási előirányzatok elérésére szolgáló intézkedési tervek és folyamatok megalkotását, nyomon követését és teljesítését teszi lehetővé. A vállalat energiahatékonyságának növelése két módon lehetséges. Az egyik lehetőség a vállalat belüli energiapazarlási pontok feltárása és a pazarlás megszüntetésére irányuló cselekvési terv megalkotása. Szintén lehetővé teszi az energiahatékonyság növelését a megújuló energiaforrások, költséghatékonyabb energia-felhasználási módok és eljárások felkutatása és alkalmazása (MÁV-START Zrt. IIR időszakos oktatási tananyag, 2023).

6.1. Az Utascentrumban alkalmazott főbb minőségirányítási rendszerek

Tekintettel arra, hogy az előbbieken említett ISO szabványok szerint tanúsított irányítási rendszereket a vállalat teljes működési területén működteti, így az előírt utasítások az Utascentrumra és az ott dolgozó munkatársakra is egyaránt érvényesek.

Az Utascentrumban több Lean-módszer alkalmazása is megfigyelhető. Az egyik ilyen menedzsment módszer a PDCA-ciklus. A módszert előszeretettel alkalmazza több szervezeti egység is a cégen belül, hiszen az irányítási rendszerek fő mozgatórugójaként javítja a teljesítményt. A PDCA módszer alkalmazásának egyes lépései az alábbiak:

1. Plan – ez a tervezési szakasz, ahol meghatározásra kerülnek a szervezeti célok és kidolgozásra kerülnek a cél elérését elősegítő szabályrendszerek. Az Utascentrum megalkotásának ötlete elindított egy tervezési folyamatot. Meg kellett határozni a létesítmény kialakítását, az üzemeltetés feltételeit, továbbá a munkavállalói hierarchiát és a munkavállalók feladatait is.
2. Do – a cselekvési fázisban hajtjuk végre azt a tervet, melynek részleteit a tervezési szakaszban meghatároztunk. Példámra visszatérve, ebben a szakaszban kezdődött meg a létesítmény kivitelezése, megalkotásra kerültek az Utascentrum működtetéséhez szükséges szabályok, eljárási utasítások, illetve lezajlottak az állásinterjúk is, a nyitott pozíciókat feltöltötték.
3. Check – az ellenőrzési szakasz célja, hogy feltárjuk a tervezési és cselekvési fázisok közötti eltéréseket és azok okait. Az ellenőrzés történhet adatelemzésekkel, illetve vezetői ellenőrzések végrehajtásával is. A kivitelezés során több probléma is felmerült, azonban a legtöbb esetben ezek előre nem látható okból következtek be. A szabályozási rendszer kialakítása többnyire zökkenőmentesen zajlott, tekintettel arra, hogy a vállalat egy alaphól erősen szabályozott munkakörnyezetet teremt minden szervezeti egységénél.
4. Act – a cselekvés fázisa az előbbieken megállapított eltérések javítására szolgál. Ebben a fázisban adódott lehetőség arra, hogy a kivitelezés alatt felmerült problémákat javítsák, illetve a munkaköri leírásokat finomítsák, pontosítsák.

Az Utascentrumban egy másik, szívesen alkalmazott módszer a japán minőségiskola egyik meghatározó technikája, az 5S módszer. Az Utascentrum széles körben lát el feladatokat. Az utasok teljeskörű kiszolgálása már önmagában egy összetett, szerteágazó tevékenység, hiszen a belföldi és nemzetközi menetjegyek kiszolgáltatása mellett az utascentrum szakelőadók ügyfélszolgálati tevékenységet is ellátnak, információadással is foglalkoznak, illetve talált tárgyak bevételezését és kiadását is ellátják. Ezen tevékenységek okán elengedhetetlen, hogy mindennek meglegyen a saját helye és a munkavállalók egy logikusan rendszerezett, átlátható szisztéma szerint végezhesék mindennapi feladataikat.

A szakelőadók tevékenységét tekintve, fő feladatuk a belföldi és nemzetközi menetjegyek értékesítése, melynek következtében ezek a munkavállalók pénztárat kezelnek, szigorú számadási kötelezettség alá tartozó nyomtatványokat használnak és ezeket folyamatosan, naprakészen könyvelik. A pénztári számadásokat az éppen hatályos ügyviteli

szabályzatban meghatározottaknak eleget téve, általában nyolc-tíz évig meg kell őrizni az adott pénztárhoz tartozó szolgálati helyen. Az utascentrum szakelődök létszámát tekintve ez hatalmas mennyiségű, papír alapú dokumentumot jelent. Az 5S módszer alkalmazásával ezeket a dokumentumokat rendszerezetten, pénztáranként elkülönítve, évi és azon belül havi bontásban tárolják, így biztosítva az ellenőrzésre kötelezett személyek számára a gyors hozzáférést és a visszakereshetőséget.

A technika alkalmazása segítséget nyújt a talált tárgyak rendszerezett tárolásában is. Budapest-Keleti pályaudvar egy belföldi és nemzetközi viszonylatban is nagy forgalmat lebonyolító vasútállomás, ahol jelentős embertömegek fordulnak meg. Ennek következtében rengetegszer előfordul, hogy utasaink elhagyják személyes tárgyaikat, esetleg okmányaikat. A talált tárgyak kezelésére vonatkozó utasításokat és szabályokat minden Utascentrumban dolgozó munkavállalónak ismernie és alkalmaznia kell. A talált tárgyakat egy erre rendszeresített elektronikus rendszerben tartják nyilván, ahol az adatbázisba történő feltöltéskor meg kell adni a talált tárgy megnevezését, főbb ismertetőjeleit, a megtalálás helyét és idejét, továbbá szükséges egy kép csatolása is az adott tárgyról. Ezekkel az adatokkal együtt rögzítésre kerül a feltöltés ideje és a feltöltő személye is, valamint generálódik egy sorszám is a későbbi beazonosíthatóság érdekében. Az elektronikus nyilvántartásba vételt követően a rögzítő személy elhelyezi a rendszer által generált sorszámot az adott tárgyon és így helyezi azt el a tárolásra kijelölt szekrényben. A tárolószekrényekben a talált tárgyak elhelyezése havi bontásban, sorszámkövetéssel történik. Egy adott talált tárgy utas részére történő kiadását követően az elektronikus nyilvántartásból történő kivezetés is szükséges, hogy az adatbázis információi naprakészek legyenek. A talált tárgyakat az Utascentrumban az előírásoknak megfelelően három hónapig őrzik. Az őrzési idő leteltét követően a talált tárgyat leselejtezik és a törvényi előírásoknak megfelelően kezelik a továbbiakban.

7. A kvalitatív kutatás és eredményei – fókuszcsoportos interjú tapasztalatai

Úgy vélem a fókuszcsoportos interjú hasznosnak bizonyult, sok értékes információt szereztem, melyeket saját tapasztalataimmal összevetve, építő jellegű javaslatokat tudok tenni.

Az Utascentrumra részben tekinthetünk a régi budapesti menetjegyiroda utódjaként is. dr. Tóth-Maros Dániel a Személyes és Partneri értékesítés volt vezetője elmondta, hogy a menetjegyiroda 2007-ig az Andrássy úti, akkori MÁV székházban működött, majd ezt követően 2007 és 2017 között egy bérelt, József Attila utcai iroda adott helyet a létesítménynek. Ez az új iroda sajnos már nem volt olyan színvonalas, mint elődje, viszont volt egy jól bejáratott törzsvásárlói közösség, akik előszeretettel vették igénybe a nyújtott szolgáltatásokat. Mindemellett a nemzetközi menetjegyeladásokból származó bevételek is nagy méreteket öltöttek. Miután a menetjegyiroda 2017-ben megszűnt, már akkor tudták, hogy az iroda funkcióit valahol, valamilyen formában mindenféleképpen pótolni kell annak érdekében, hogy újra létesüljön Budapesten egy komplex értékesítési centrum, ahol megvalósítható az utasok magas színvonalon történő kiszolgálása. Az Utascentrum körvonalait 2019-ben sikerült belerajzolni a Keleti pályaudvar aluljáró szintjének tervrajzaiba.

A létesítmény neve kisebb fejtörést okozott a megalkotóknak. Felmerült több elnevezés is, csak úgy, mint a közönségszolgálat és menetjegyiroda, viszont ezeket elvetették, mert régiesen hangzottak, nem volt összeegyeztethető az Utascentrum korszakalkotó koncepciójával. Az ügyfélcentrum elnevezés is felmerült, habár ez egy másik közlekedési szolgáltatónál már létezett, így végül ez is elutasításra került. Az Utascentrum definíciója utólag került megalkotásra, ezt dr. Tóth-Maros Dániel a következőképpen fogalmazta meg: „bárhol lehet utascentrum, ha értékesítési, utastájékoztató és ügyfélszolgálati funkciót integráltan lát el” (Tóth-Maros, 2024).

A pénztárosi munkakörben dolgozó munkavállalók sokszor igen extrém és mostoha körülmények között kényszerültek dolgozni, így az Utascentrum megépítése ezt a problémát is hivatott volt orvosolni. Ezt saját tapasztalatommal is alá tudom támasztani, hiszen jómagam is dolgoztam belföldi számadó- és jegypénztárosként, valamint utánfizetési pénztárosként a vállalatnál. Első munkahelyemen, Budapest-Déli pályaudvaron mind a belföldi, mind pedig az utánfizetési pénztárban akadtak nehezítő körülmények. A pénztárban dolgozó munkavállalók szemszögéből vizsgálva, ezek a problémák az esetek túlnyomó

többségében az épületek és irodahelyiségek elavultságából, korszerűtlenségéből adódtak. Emiatt a pénztárban munkát vállalóknak nem volt lehetőségük komfortos környezetben dolgozni, mely sok esetben kihatással volt a munkavégzésre, az ügyfelekkel való kommunikációra is. Továbbá ügyfél szemszögből tanulmányozva, fennakadásokat eredményezett, hogy az utasoknak viszonylag nagy területet be kellett járniuk, ha egyszerre több ügyet szerettek volna elintézni a pályaudvaron, hiszen a belföldi pénztár és az ügyfélszolgálati iroda, kiegészítve a nemzetközi pénztárral az utascarnok két egymástól távol eső pontján voltak elérhetők. Amennyiben az ügyfél esetleg egy talált tárgy után érdeklődött, úgy az utascarnoktól távol eső, utánfizetési pénztárban tudta átvenni elhagyott ingóságait. Sajnos ezek az anomáliák Budapest-Keleti pályaudvaron is felfedezhetők voltak az átépítés előtti időkben.

Az Utascentrum koncepciójának megalkotása során az előbbieken részletezett problémákat mindenféleképpen szeretnék volna kiküszöbölni. A folyamat során vizsgálták a fő utasáramlatokat is és ez alapján igyekeztek kialakítani az aluljáró szint létesítményeit.

A komplexum utasforgalom számára megnyitott területeinek tervezésekor a bankokban alkalmazott, valamint külföldi társvasutaknál látott megoldásokat igyekeztek átvenni, így nyitott kiszolgáló pultokat alakítottak ki és egy elszeparált értékesítői iroda is létesült. Fontos volt, hogy a vonat megérkezése után, a lépcsőn érkező fő utasáramlat ne rohamozza meg egyből a pultban ülő kollégákat, hiszen ez egy zajos, kaotikus állapotot teremtett volna, ahol az utasok és a munkavállalók egyaránt az elégedetlenség érzésével találkozhattak volna. Ezen állapotok elkerülésében nagy segítséget nyújt az utasok terelésére hivatott, rövid, érthető főmenüvel operáló sorszámhúzó oszlop. A klasszikus vasúti pénztáraknál ezt az eszközt sok esetben nem alkalmazzák, így egyes pénztáráblakoknál hosszan várakozó sorok alakulhatnak ki. A sorszámhívó rendszert a túrvezetőként dolgozó munkatársak folyamatosan figyelik és így probléma esetén ők is be tudnak avatkozni a folyamatokba, a sorszámokat szükség esetén ők is és az utascentrum szakelőadók is át tudják irányítani.

A munkavállalói szempontokat figyelembe véve az üzemi területek kialakítását is igyekeztek a legoptimálisabban véghez vinni. Tekintettel arra, hogy az alkalmazottak munkanapjuk nagy részét az Utascentrumban töltik, fontos volt, hogy a szociális helyiségek precíz tervezést követően kerüljenek megépítésre. Ennek köszönhetően több, funkcionálisan elkülönített tér jött létre az optimális helykihasználás érdekében. A nap folyamán leginkább látogatott terek, mint a mosdók, illetve a konyha, a pénztárakhoz közel kerültek kialakításra, majd ezektől távolabb a széfterem, a pihenőszobák, valamint az öltözők és zuhanyzók kaptak helyet. A munkavállalóknak így már biztosítottá vált egy magasabb színvonalú, komfortos

munkakörnyezet, mely alkalmas a munkaközi szünetekben történő pihenésre, regenerálódásra. A régi pénztárhelyiségekkel szemben ez egy nagy előrelépés volt, hiszen a régi irodákban nem voltak meg ezek a funkcionálisan elkülönített terek, a hely hiánya miatt szinte csak egy konyha és egy mosdó állt rendelkezésre, melyek csaknem állandóan zsúfoltak voltak, illetve pihenésre sem voltak alkalmasak.

Az Utascentrum koncepciójának kidolgozása során a minőségbiztosításhoz hasonlóan működő sorvezetők alapját a régi utasjogi rendelet, illetve a közszolgáltatási szerződés képezte. Habár a MÁV-START Zrt. működése ISO szabványokkal tanúsított, a centrum tervezésének folyamataira a szabványosított szemlélet csak közvetetten került átvételre, hiszen az Utascentrumnak nem készült el egy szabványa, vagy standard igénymodellje, mely vezérelvként működhetett volna a koncepció kidolgozása során. A pénztárak kialakítására létezik egy belső felhasználásra készült tervezési igénysablon, mely hasznosnak bizonyult az Utascentrum tervezésekor, viszont ez egyelőre nem egy felsővezetés által validált eszköz.

A tervezés folyamán munkatársaim több külföldi vasúttársaság Utascentrumhoz hasonló, már elkészült központját is vizsgálták, többek között Csehországban, Németországban, Svájcban és Ausztriában. Több olyan elem alkalmazását is beépítették, melyekkel a társvasutaknál tett látogatások alkalmával találkoztak. Ilyen például a sorszámhúzó berendezés menüjének kialakítása. Fontos volt, hogy a menürendszer gyorsan és könnyen kezelhető legyen, mind az ügyfelek, mind pedig a dolgozók számára.

A legtöbb pénztárban alkalmazott, zárt pénztáráblakok helyett az Utascentrumban a már említett banki mintára alapozva, nyitott pultokat alakítottak ki. Ezen kialakítási forma beépítésére nagy hatással voltak a külföldön tett látogatások is. A nyitott, elválasztás nélküli pultok hivatottak segíteni a hatékony kommunikációt ügyfél és munkavállaló, valamint alkalmazott és alkalmazott között. A zárt, elkülönített ablakokkal és pénztárhelyiségekkel ellentétben így nincs fizikai akadálya a hang terjedésének, illetve a mikrofonok meghibásodásából eredő lehetséges problémák sem állnak fenn. Továbbá, a pultok mögötti falon egy hangelnyelő szigetelés található, mely szintén nagyban hozzájárul a kialakuló zajok és visszhang csökkentéséhez, ezáltal is segítve a megfelelő kommunikációt, érthetőséget. Fontos még kiemelni az akadálymentesített, alacsonyabb magasságra pozícionált pultot is, amely a mozgásukban korlátozott utasaink kényelmének érdekében lett kialakítva.

Az elkülönített értékesítői iroda is szintén megtalálható az Utascentrumban, csak úgy, mint akár Bécsben vagy Berlinben. Tekintettel arra, hogy az értékesítők nagyobb csoportok utazásának lebonyolításával és megszervezésével, időpontra érkező céges partnerek

kiszolgálásával és esetenként különvonatok közlekedtetésével kapcsolatos ügyintézésrel foglalkoznak, lényeges volt, hogy egy zárt, csendesebb iroda is kialakításra kerüljön. Ez nagyban megkönnyítette az értékesítői munkavégzést, hiszen így már egy nyugodt, ügyfélfogadásra, tárgyalásra alkalmas tér jött létre.

Belföldi viszonylatban is vannak olyan közlekedési társaságok, akik már üzemeltetnek komplex szolgáltatásokat nyújtó irodákat. A Budapesti Közlekedési Központ már évekkel ezelőtt megvalósított egy Ügyfélközpont nevű koncepciót, ahol a teljes közlekedési perspektíva ügyintézési folyamata meg tud valósulni, az ügyfelek egy helyen el tudnak intézni minden utazással kapcsolatos teendőt, a jegyvásárlástól kezdve, az információkérésen át a panaszok és javaslatok benyújtásáig. A Győr-Sopron-Ebenfurti Vasút, azaz a GYSEV is működtet hasonló irodákat, habár az ő elképzelésük inkább egy integrált pénztári és ügyfélszolgálati kialakításnak felel meg.

Az Utascentrum által nyújtott szolgáltatások magas színvonalon történő megvalósulásának feltétele, hogy fejlődni akaró, de már szakképzett munkavállalók lássák el a mindennapi feladatokat. Az Utascentrum megalakulásának híre több mint 250 érdeklődő figyelmét keltette fel és ezáltal megközelítőleg 160 fő nyújtotta be önéletrajzát. A kiválasztási folyamat során közel 100 állásinterjút bonyolítottak le és a nyitáskor egy ötven fős csapat kezdte meg munkáját. A jelenlegi létszámadatok alapján 42 fő utascentrum szakelőadó, két fő utascentrum értékesítési szakértő, egy fő utascentrum koordinátor és hat fő túszerelő dolgozik a szervezetnél. A koordinátori és szakértői pozícióban dolgozó munkavállalók normál munkarendben, hétfőtől péntekig látják el feladataikat, a túszerelők és szakelőadók pedig váltott műszakos munkarendben, 12 órás szolgálatokban tevékenykednek. Az Utascentrumban egyaránt helyet kaptak a szolgáltatás-értékesítő szakelőadók is, akik szintén normál munkarend szerint, hétfőtől péntekig találhatók meg a létesítményben.

A munkavállalói kiválasztás folyamatának során nem volt elvárás, hogy a jövőbeli alkalmazottak minden szakmai tudásnak birtokában legyenek, a jelentkezés feltétele a meglévő pénztárvizsga és pénztárban szerzett gyakorlat volt. Az induló létszámba tartozó szakelőadók közül kevés olyan személy volt, aki a jelenlegi munkaköri leírásában meghatározott minden pontnak eleget tudott tenni. Az Utascentrumot tanulószervezetként is jellemezhetjük, így ez szerencsére nem okozott fennakadást az indulásban. A motivációs beszélgetések során feltérképezték, hogy a jelentkezők hogyan gondolkodnak az utasokról, a szervezeten belül betöltött saját szerepükről, illetve hogy mit várnak el maguktól, milyen jövőbeli elképzeléseik vannak az adott munkával kapcsolatosan. Fontos volt megvizsgálni,

hogy a jövőbeli alkalmazottak mennyi hajlandóságot mutatnak a folyamatos tanulásra, önfejlesztésre, hiszen tanulószervezet lévén a továbbképzések igen nagyban hozzájárulnak a társaság előrelépéséhez, haladásához.

Az Utascentrum munkavállalói között akadnak olyanok, akik meglehetősen messziről, több száz kilométer távolságról járnak be dolgozni. A kiválasztás során a lakóhely és munkahely egymástól való távolságát eleinte nem vizsgálták, viszont a szolgáltatkezdések meghatározásának során már fontos szempont volt a távolság és ennek okán az eljutási idő is. Tekintettel arra, hogy a munkavállalók között vannak, akik például Miskolcra, Békéscsabára vagy éppen Debrecenből járnak be dolgozni, lényeges volt olyan elhúzódo szolgáltatkezdési időablakokat meghatározni, amelyek a legtöbb munkavállaló igényeinek megfelelnek. A havi vezénylés szerkesztése során szem előtt tartják a munkavállalói igényeket, így a munkakezdés ideje is ennek megfelelően kerül meghatározásra.

Ahogy azt már említettem, az Utascentrum egy tanulószervezet, ahol kulcsfontosságú a folyamatos fejlődés. Ennek érdekében a cég által kötelezően előírt időszakos szakmai oktatások mellett más tréningeken is részt vesznek a munkavállalók. A szakmai fejlődés elősegítésének céljából a szakelődókat folyamatosan továbbképzik, rendszeresen beiskolázzák őket nemzetközi pénztári oktatásra, valamint felsőfokú személyszállítási tisztképzőre is. A nyitás óta két fő szerzett nemzetközi pénztári vizsgát, három fő pedig jelenleg is nemzetközi pénztárosi képzésen vesz részt. Tisztképző keretein belül zajló oktatáson jelenleg két fő vesz részt és az ősszel újabb két fő beiskolázása van tervben. A cél, hogy minden munkavállaló rendelkezzen magabiztos belföldi- és nemzetközi díjszábsí, valamint jegykiadási ismeretekkel, ügyfélszolgálati teendők ellátásához szükséges kompetenciákkal, valamint felsőfokú személyszállítási tisztképzőn szerzett képesítéssel rendelkezzenek.

Ezen felül rendszeres belső oktatások is zajlanak, hiszen a feladatok ellátásához elengedhetetlen, hogy a munkavállalók naprakész információk birtokában legyenek. Az oktatások részét képezi a helyi sajátosságok elmélyítése, korábban előfordult esetek tanulmányozása, valamint az időközben felmerülő, szabályozásban történő változások egységes értelmezése.

A MÁV-START Zrt.-nél alkalmazásban álló oktatóknak köszönhetően az Utascentrum dolgozói részt vehetnek belső tréningeken is, ahol több minőségfejlesztési technikával is megismerkedhetnek. A tréningeken előszeretettel alkalmazzák a különböző brainstorming és brainwriting technikákat, a csoportok létszámából adódóan ezek bizonyultak a leginkább hasznos problémamegoldó módszereknek. A tréningek megfelelő alkalmat biztosítanak arra,

hogyan a munkavállalók egy biztonságos környezetben megbeszélhessék a munkavégzés során felmerülő problémákat, illetve ezekre megoldásokat találjanak.

A vállalatcsoportnál, így az Utascentrum berkein belül is vannak erőfeszítések a japán minőségiskola 5S módszerének alkalmazására. Mivel az Utascentrumban jelenleg is rengeteg, a munkavégzéshez elengedhetetlen papír alapú nyomtatvány, díjszabás és dokumentum van használatban, fontos, hogy ezek átlátható, rendszerezett formában kerüljenek tárolásra.

4. ábra: 5S módszer szerinti címkézés

(Forrás: saját fotó, 2024)



Tekintettel arra, hogy a talált tárgyak átvétele, tárolása és kiadása is az Utascentrum feladatkörébe tartozik, lényeges ezek rendszerezése és folyamatos felülvizsgálata is. A módszer alkalmazásának feltétele, hogy minden munkavállaló elkötelezze magát a módszer megismerése és alkalmazása mellett. Eltökéltség híján a munkahelyi rend fenntartása nem biztosítható. Habár a munkavállalók között akad néhány olyan személy, aki nem képes maradéktalanul a módszer előírásainak betartására, összességében elmondható, hogy a létesítményben alapvetően fellelhetők az 5S módszer elemei. A túsvezetői és koordinátori munkakörben dolgozó munkavállalók igyekeznek ösztönözni a módszer alkalmazását. A megnyitás előtt a tároló helyiségek és eszközök kialakítása, illetve felcímkézése megtörtént, habár azóta némi módosítást kellett eszközölni a rendszerben az épület nem megfelelő kivitelezéséből adódó problémák felmerülésének okán.

A hatékony munkavégzés elősegítésének érdekében az utascentrum koordinátor számtalan folyamatára alapú, illetve táblázatos segédanyagot készít, melyet minden szakelőadó megkap. Ezek a segédletek segítik a gyorsabb és hibamentes munkavégzést, ezzel az utaselégedettséget is növelve.

A MÁV-START Zrt. különböző ISO szabványok alapján tanúsított minőségirányítási rendszereket működtet. Habár a legutóbbi belső audit még nem terjedt ki az Utascentrumra, a tanúsítványok által leírt paramétereknek a szervezet megfelel, így valószínűsíthető, hogy a következő tanúsító audit sikeresen zárul majd. Az integrált irányítási rendszerek működtetéséhez kapcsolódóan minden eljárási utasítás elérhető a munkavállalók számára, az ezekben leírtak alkalmazása a cég elvárása. Az Utascentrum munkavállalói évente egyszer online, e-learning formájában elvégzendő képzésen vesznek részt, melynek tematikája az alkalmazott integrált irányítási rendszerek megismertetésére épül. Esetleges munkakörváltás, tartós távollét vagy más, szabályozott esetek okán a képzés újbóli elvégzését írják elő.

Az komplexum közel egy éves üzemelésének tapasztalatai támpontként szolgálhatnak egy jövőbeli Utascentrum megépítése esetén. Az eddigi tapasztalatok alapján több tisztázandó kérdés is felmerült az üzemeltetéssel és a kialakítással kapcsolatosan is. Fontos lenne felülvizsgálni például a szakértői státuszok számát és szerepkörét, mert nem feltétlenül lenne indokolt minden Utascentrum helyszínen két szakértői pozíció fenntartása működéstámogató funkciók ellátására. Habár a létesítmény tervezése és megépítése során törekedtek az ingatlan helyiségeinek logikus és megfontolt kivitelezésére, a jövőben már megfontolandó lenne a pultok és az értékőrzők más módon történő elhelyezése.

A MÁV-START Zrt. üzemeltet egy ötletmenedzsment rendszert, úgynevezett ötletládát, de az interjú résztvevői egyelőre nem tudnak olyan javaslatról, melyet Utascentrum munkavállaló terjesztett volna elő az ötletmenedzsment rendszer révén.

A fókuszcsoportos interjú összegzéseként elmondható, hogy a tanulószervezetként jellemezhető Utascentrum munkavállalói maximálisan törekednek a magas színvonalú szolgáltatás megvalósítására, ezért számos minőségfejlesztési módszert alkalmaznak és az eddigi tapasztalatokra építkezve igyekeznek a fejlődés útján maradni.

8. Kvantitatív kutatás és eredményei – kérdőíves megkérdezés

Primer kutatásom részeként kérdőíves megkérdezést alkalmaztam az Utascentrum dolgozóinak körében. A kérdőívet a Google kérdőívek segítségével készítettem és az elkészített űrlap a <https://forms.gle/DbiwwX4pye5hWQF48> linken volt elérhető 2024.04.01-től 2024.04.15-ig. Választásom azért esett a kérdőíves megkérdezésre, mert az Utascentrumban dolgozó munkavállalók munkarendjéből adódóan nem volt lehetőségem mindenkivel találkozni és egyesével kikérni véleményüket. Tanulmányai során már volt lehetőségem igénybe venni a Google kérdőíveket, így a felületet már ismertem és magabiztosan tudtam használni kutatásomhoz. A kérdőív megalkotása során igyekeztem eleget tenni a kérdőívszerkesztés írott és íratlan szabályainak. A kérdőív összesen 21 kérdésből állt, és 5-10 perc alatt kitölthető volt. Vegyesen alkalmaztam zárt és nyitott kérdéseket.

A kérdőívem elején bemutatkoztam, ismertettem a kutatás célját, illetve biztosítottam a kitöltőket arról, hogy a kérdésekre adott válaszokat teljesen anonim módon kezelem, ezeket csak és kizárólag szakdolgozati kutatásomhoz használom fel.

A kitöltőknek először nyilatkozniuk kellett arról, hogy a kutatás részleteit megismerték, illetve hozzájárulnak ahhoz, hogy válaszaikat anonim módon, az adatbázis részeként kutatásomhoz felhasználom. A válaszadók 100%-a elfogadta ezeket a feltételeket, így érvénytelen kitöltés nem keletkezett, az összes kitöltött kérdőívet fel tudtam használni szakdolgozatomhoz.

A kérdőívet 56 fő töltötte ki, mely lefedi az Utascentrumban dolgozó munkavállalók 100%-át, beleértve az egy fő koordinátort, a két fő értékesítési szakértőt, a hat fő túszerelőt, a 42 fő utascentrum szakelőadót, valamint az öt fő szolgáltatás-értékesítő szakelőadót is.

A 21 feltett kérdésből az első négy kérdés a demográfiai adatokra összpontosított. Első kérdésem egy zárt kérdés volt, ami a kitöltők nemére irányult. Összesen 47 fő nő és 9 fő férfi töltötte ki kérdőívemet, így megállapítható, hogy az Utascentrumban dolgozó nők aránya nagyobb, mint a férfiaké.

A második kérdés szintén egy zárt kérdés volt, amely a válaszadók életkorát mérte fel. A kitöltők hét megadott korcsoportba tudták bekezelni magukat, továbbá lehetőségük volt arra is, hogy életkorukat ne árulják el, amennyiben erre a kérdésre nem szívesen válaszolnak. A megadott válaszok alapján hat fő 18 és 30 év közötti, 14 fő 31 és 40 év közötti, 25 fő 41 és 50 év közötti, tíz fő 51 és 60 év közötti, valamint egy fő 61 és 70 év közötti.

Harmadik kérdésem által szerettem volna megtudni, hogy a munkavállalók milyen típusú településen élnek életvitelszerűen. A válaszadók közül csupán hat fő jelölte meg a falut, mint életvitelszerű lakhelyét. A községben és vármegyeszékhelyen élő kitöltők száma megegyezik, hét-hét fő választotta ezt a lehetőséget. A kitöltők 23,2%-a, azaz 13 fő a fővárost, 23 fő pedig a várost jelölte meg lakhelyeként. Ebből is látszik, hogy a munkavállalók mindössze közel egynegyede él csak a fővárosban, túlnyomó többségük az agglomerációból vagy távolabbi településekről jár be dolgozni.

Negyedik kérdésem a munkavállalók legmagasabb iskolai végzettségének felmérésére irányult. A kitöltők közül 18 fő rendelkezik szakmunkásképzőben vagy szakközépiskolában szerzett érettségi bizonyítvánnyal, illetve 28 fő gimnáziumi érettségi bizonyítványt tudhat a magáénak. Felsőfokú tanulmányokat 10 fő végzett, közülük két fő felsőoktatási szakképzés keretein belül szerzett bizonyítványt, hét fő BA/Bsc diplomával, egy fő pedig MA/Msc oklevéllel rendelkezik. A válaszokból megállapítható, hogy a válaszadók körülbelül háromnegyede csak középfokú tanulmányait végezte el, felsőfokú oktatásban nem vettek részt. A túrvezetői, utascentrum szakelőadói, valamint a szolgáltatás-értékesítői munkaköröknek nem feltétele a felsőfokú oktatásban szerzett bizonyítvány megléte, a felsorolt munkák érettségi bizonyítvány megszerzése esetén már végezhetők. A szükséges szakmai tudást a munkavállalók a cég által biztosított oktatásokon és továbbképzéseken sajátíthatják el.

A demográfiai kérdéseket a kutatásom sikerességéhez elengedhetetlen, szakmai kérdések követték.

Ötödik kérdés gyanánt megkérdeztem a kitöltőket, hogy a minőség szó hallatán mi az első, ami eszükbe jut. Erre a nyitott kérdésre a válaszadók saját gondolataikat leírva válaszolhattak. A válaszokból megállapítható, hogy a kitöltők sok esetben a minőséget valamilyen színvonalas, tökéletes termékkel vagy szolgáltatással azonosítják, mely megfelel az egyén elvárásainak.

Ahogy azt dolgozatomban már említettem, a MÁV-START Zrt. ISO szabványokkal tanúsított integrált irányítási rendszert működtet, melynek ismerete és alkalmazása a cég elvárása. A válaszadók 55,4%-a teljes mértékben, 32,1%-a nem teljeskörűen, 12,5%-a pedig egyáltalán nem ismeri ezeket a minőségirányítási rendszereket. A munkavállalóknak minden évben kötelező jelleggel el kell végezniük egy online, e-learning felületen elérhető integrált irányítási rendszerekről szóló kurzust, így meglepődve tapasztaltam, hogy még így is vannak olyan alkalmazottak, akik nem ismerik teljeskörűen a vállalat tanúsított minőségirányítási rendszereit. A válaszadók közül legtöbben az ISO 9001 szabvány által tanúsított

minőségirányítási rendszert ismerik. Tekintettel arra, hogy ez a szabványcsalád eléggé elterjedt, nem meglepő, hogy a munkavállalók többségének ez a leginkább ismerős tanúsítvány. A munkavállalók körében a második legismertebb az ISO 45001 munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszer. A belső körben tartott időszakos oktatások részeként a vállalat nagy hangsúlyt fektet a munkavédelmi képzésekre is, ezzel is hozzájárulva a rendszer sikeres működtetéséhez. A megkérdezett munkavállalók 66,1%-a úgy gondolja, hogy az Utascentrum teljesíti a MÁV-START Zrt. minőséggel szemben állított követelményeit. A válaszadók 23,2%-a viszont azon a véleményen van, hogy a létesítmény ezt hiányosan teljesíti.

Kutatásom során szerettem volna megtudni, hogy munkatársaim ismernek-e külföldi, az Utascentrumhoz hasonlatos ügyfélközpontokat. 30 fő, a válaszadók több, mint fele nemmel válaszolt a kérdésre. Szakdolgozatom megírása során három külföldi társvasút ügyfélkiszolgálását vizsgáltam, az osztrák ÖBB-t, a német Deutsche Bahn-t és a cseh České dráhy-t. A kérdőív elemzése során nem okozott meglepetést, hogy a kitöltők leginkább Ausztriát és Németországot említették meg, mint külföldi példát, hiszen munkatársaim elmesélései alapján ezen két országban vettek már igénybe vasúti szolgáltatásokat.

A felmérés tizenegyedik pontja egy több kérdéses Likert-skála volt. Összesen tíz állítást határoztam meg, a kitöltők pedig egy egytől ötig terjedő skálán tudták megjelölni a válaszukat, ahol az 1=egyáltalán nem ért vele egyet, az 5=teljes mértékben egyetért. 34 válaszadó véleménye szerint a felettesek minden segítséget megadnak a munkavégzéshez, ezzel is növelve a hatékonyságot. Az oktatások színvonalával kapcsolatban már jobban megoszlottak a vélemények, csupán 25 ember, azaz a kitöltők 44,6%-a ért teljes mértékben egyet azzal, hogy a képzések rendszeresek és megfelelő színvonalúak. Véleményem szerint ez abból adódhat, hogy az oktatások sok esetben csak a változásokat követően kerülnek megtartásra, így a munkavállalók nem jutnak elegendő előzetes információhoz a várható módosításokkal kapcsolatosan. A biztonságos munkakörnyezet a válaszadók túlnyomó többsége szerint adott. 31 fő teljes mértékben egyetért ezzel az állítással és mindösszesen két olyan fő volt, aki egyáltalán nem érzi biztonságban magát a munkahelyén. Meglátásom szerint a biztonságos munkakörnyezet megteremtésének érdekében tett erőfeszítések elérték céljukat. Ezeket a törekvéseket elősegíti, hogy az Utascentrum bejáratánál mindig jelen van egy biztonsági őr, aki probléma esetén közbe tud avatkozni, illetve nem elhanyagolható tényező az sem, hogy a létesítmény korszerű kialakítása révén biztonsági kamerák is helyet kaptak. A kitöltők 78,6%-a négyes vagy ötös értékelést adott a munkakörnyezet tisztaságára és rendezettségére. A megfelelő munkahelyi légkör fontos tényezője a tisztaság és a

rendezettség. A régi pénztárhelyiségekhez képest az új komplexum többet nyújt ezen a téren is. Az Utascentrumot a munkavégzéshez szükséges, legkorszerűbb eszközökkel igyekeztek felszerelni, hiszen fontos szempont volt, hogy a technikai meghibásodásokból adódó problémákat elkerüljék a hatékony ügyfélkiszolgálás érdekében. A válaszadók közül csupán öt fő volt, akik a skála szerinti kettes vagy hármas értékelést adták, azaz szerintük a létesítményben nem állnak rendelkezésre a megfelelő technikai eszközök. A munkavégzéshez szükséges dokumentumok, mint például a parancskönyvi rendelkezések, díjszabások és számadási nyomtatványok tekintetében az alkalmazottak hasonló véleménnyel voltak, mint a technikai eszközök kapcsán. Itt is mindösszesen hat ember nincs megelégedve a felsorolt dokumentumok elérhetőségével és rendszerezettségével. Az ingatlanban kialakított szociális helyiségek a válaszok alapján a túlnyomó többség igényeit kielégíti, mindössze a kérdezettek 25%-a ítélte úgy, hogy ez az állítás számára semleges vagy nem ért vele egyet. Véleményem szerint ez nem rossz arány, figyelembe véve, hogy a Keleti pályaudvar átépítése előtt a pénztárhelyiségek nem rendelkeztek külön öltözővel, nem volt tisztálkodási lehetőség és az étkezők is szűkösek voltak. A jelenlegi kialakításnak köszönhetően rendezett öltözők és zuhanyzók állnak a munkavállalók rendelkezésére, valamint az étkező is egy tágas, konyhai eszközökkel felszerelt közösségi térként funkcionál. A kitöltők 83,9%-a elégedett a vezetők hozzáállásával és stílusával. A vezetők segítőkészsége és a beosztottakhoz való hozzáállása nem elhanyagolható tényező, hiszen a hatékony munkavégzés csak abban az esetben tud megvalósulni, ha az alkalmazottak egymást segítik. A megkérdezett munkavállalók teljes mértékben egyetért azzal az állítással, hogy a munkafolyamatok átláthatók és logikusak. Úgy gondolom, ehhez nagyban hozzájárul az előbbieken említett vezetői hozzáállás, valamint a munkavállalók rendelkezésére bocsátott folyamatábra alapú és táblázatos segédanyagok sokasága is. A hatékony kommunikáció szintén lényeges alappillére a munkavégzés hatékonyságának. A válaszadók 82,1%-a szerint az Utascentrum berkein belül alkalmazott kommunikációs módszerek célravezetőek és segítik a mielőbbi problémamegoldást. A szervezet minden munkavállalója rendelkezik szolgálati mobiltelefonnal, így a szakelődök telefonon is gyors segítséget kérhetnek a túrvezetőktől. A túrvezetők rendszeresen és szinte azonnal tájékoztatják a szakelőd kollégákat az esetleges havária helyzetekről is annak érdekében, hogy a szolgálatot teljesítő munkavállalók naprakész információval szolgálhassanak az utazóközönség számára.

Kutatásom során arra is kíváncsi voltam, hogy a munkavállalók hogyan értékelik az utaselégedettséget. A válaszadók 85,7%-a úgy gondolja, hogy az Utascentrum megnyitása

pozitív hatással volt az utaselégedettségre, valamint az esetek 82,1%-ában pozitív szóbeli visszajelzéseket adtak ügyfeleink az Utascentrummal és nyújtott szolgáltatásaival kapcsolatosan. A megkérdezettek közül senki nem vélte úgy, hogy negatív érzéseket keltett volna ügyfeleinkben az új komplexum. Az utasok gyakran dicséretre méltónak találták a létesítmény modern kialakítását, a professzionális, gyors, valamint udvarias kiszolgálást és a munkavállalók szakértelmét. Továbbá örömmel vették, hogy a régi, szétszórta pénztári kialakítással szemben itt minden funkció egy térben kapott helyet, széleskörű ügyintézésre van lehetőségük. A sok pozitív tényezővel szemben azonban az utasok néhány negatív elemet is megemlítettek már a pénztárban dolgozóknak. Negatívan értékelték például azt, hogy az utastér meglehetősen zsúfolt egy forgalmasabb időszakban és nincs elegendő ülőhely kialakítva, így sokszor állva kénytelenek várakozni. Ezenfelül több esetben a sorszámhívó rendszert többen is kifogásolták, ugyanis meglátásuk szerint ez az oka a hosszú várakozási idő kialakulásának. Ezzel nem tudok egyetérteni, hiszen a sorszámhívó rendszer épp a hosszan kígyózó sorok kialakulásának problémáját hivatott kiküszöbölni. Véleményem szerint a várakozási idő megnövekedését sok esetben az okozza, hogy csúcsidőben, valamint az előforduló üzemzavarok alkalmával több komplikáltabb, hosszabb ügyintézészt igénylő eset adódik.

A munkavállalók körében szerettem volna felmérni, hogy hogyan érzik magukat az Utascentrumban, illetve melyek azok a tényezők, amelyeket pozitívan vagy éppen negatívan értékelnek. A többség pozitívan értékelte a korszerűen kialakított, modern eszközökkel felszerelt munkakörnyezetet, valamint a szociális helyiségek megfelelőségét is. Továbbá elégedettek a szakmai háttérrel, örömmel veszik, hogy állandó túszeretői jelenlét van, így mindig van egy olyan szakember a létesítményben, aki azonnali segítséget tud nyújtani a felmerülő kérdések kapcsán. Negatívumként leginkább az ingatlan nem megfelelő kivitelezéséből adódó műszaki problémákat említették, illetve a nem teljesen ergonomikusan kialakított munkahelyeket. Véleményem szerint a kivitelezési hibák javítása nagy előrelépés lenne a munkavállalói elégedettség szempontjából. A munkaállomások ergonómiájának növelése nem csak kényelmi kérdés, egészségügyi szempontból is nagy jelentőséggel bír, így érdemes lenne ennek kapcsán is változtatásokat eszközölni.

A MÁV-START Zrt. által üzemeltetett ötletmenedzsment rendszert az Utascentrum munkavállalóinak 82,1%-a ismeri, azonban a megkérdezettek válaszai alapján kiderült, hogy csak két fő küldött be javaslatot eddig. A beküldők közül egy fő egyelőre nem kapott még választ benyújtott ötletével kapcsolatosan, a másik személy felvetése pedig elutasításra került forráshiányra hivatkozva. A megkérdezettek fele nem küldött még be ilyen jellegű

kezdeményezést, de a közeljövőben nem is tervezi. A fennmaradó válaszadók 46,4%-a egyelőre nem küldte még be ötletét az ötletládába, viszont tervezi elképzelésének beküldését. Kutatásom során igyekeztem néhány olyan javaslatot begyűjteni a munkavállalóktól, melyek megvalósítása esetén az Utascentrum egy még inkább vonzó, magasabb színvonalú munkahely lehet. A legtöbben a műszaki problémák mielőbbi kijavítását, valamint az ergonomikus kialakítású ülőalkalmatosságok beszerzését szorgalmazzák. A határozottabb fellépésű biztonsági övek iránti igény is erőteljesen megjelenik a válaszokban, ez nagyban elősegítené az alkalmazottak biztonságérzetének növekedését.

Kérdőívem kapcsán több pozitív visszajelzés is érkezett munkatársaimtól, örömmel vették, hogy kikértem véleményüket és bíznak benne, hogy a megkérdezés eredményei nem csak a szakdolgozatomhoz kapcsolódó kutatás sikerességét segítik elő, hanem az Utascentrum fejlődését is szolgálják a jövőben.

9. Következtetések

A minőség fogalma életünk minden apró részletét átszövi, ezért úgy vélem, munkahelyünk is megfelelő terepet biztosít a minőség tényezőinek felkutatására.

Jelen kutatásom során két kérdésre kerestem a választ. Szerettem volna feltérképezni, hogy az Utascentrum milyen mértékben és módon tud megfelelni a minőségbiztosítási előírásoknak, valamint ezek a minőségbiztosítási elvek hogyan és milyen mértékben növelték a szolgáltatási színvonalat. Kutatásom során beigazolódott, hogy az Utascentrum megnyitása pozitív hatással volt az ügyfélelégedettségre, hiszen a megnyitás óta egyelőre nem érkezett panasz az Utascentrum szolgáltatásaira vagy munkavállalóira vonatkozóan. Az átépítést megelőzően utasainknak több irodát is fel kellett keresniük, amennyiben egy összetettebb ügyet szerettek volna elintézni a pályaudvaron, hiszen különálló, teljesen elszeparált helyiségekben működött az ügyfélszolgálat, a belföldi-, valamint a nemzetközi pénztár is. Ezt a problémát a létesítmény tökéletesen áthidalja, megvalósul az egy helyen történő komplex kiszolgálás, utasaink nagy öröme. Habár az idei évben a minősítő audit még nem terjedt ki az Utascentrumra, fontos megjegyezni, hogy a létesítmény ennek ellenére is megfelel minden, a MÁV-START Zrt. által felállított minőségbiztosítási előírásnak, hiszen a hatékony ügyfélszolgálat érdekében ez elengedhetetlen tényező. Ezeknek az elveknek való megfelelést az Utascentrum a rendszeres belső oktatások segítségével, valamint ezen tréningek során alkalmazott minőségfejlesztési eszközök, technikák alkalmazásával igyekszik biztosítani.

Második kutatási kérdésem a munkavállalói elégedettség felmérésére fókuszált. Ahogyan azt szakdolgozatomban korábban már említettem, a pénztárosi munkakörben tevékenykedő kollégáim gyakran meglehetősen mostoha körülmények között végzik mindennapi feladataikat. Az alacsony munkavállalói elégedettséget több tényező együttese váltja ki. Ilyen tényező a munkavégzés helyeként biztosított ingatlanok nem megfelelő állapota, a szociális helyiségek elhanyagoltsága, a nem megfelelő szakmai támogatás, valamint az alkalmazottak egyéni igényeinek teljes mértékben történő figyelmen kívül hagyása. Az Utascentrum működése során ezen problémákat is orvosolja. A logikusan kialakított szolgálati és szociális helyiségek nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy az alkalmazottak munkaidejüket egy modern, kellemes környezetben tölthessék el. A megfelelő munkakörülmények meglétét szintén elősegíti a kialakult támogató légkör is, hiszen az állandó túszerzői jelenlétnek köszönhetően mindig van legalább egy olyan személy a létesítményben, aki szakmai kérdésekben segítséget tud nyújtani a szakelődőknek. Fontos

még megemlíteni az alkalmazott minőségfejlesztési technikákat is, mint például a japán eredetű 5S módszert, a folyamatábrák technikáját, valamint a különböző problémamegoldó módszereket, mint a brainstorming. A napi munkavégzés hatékonyságát ezek a technikák jelentősen befolyásolják, alkalmazásuk egyaránt elősegíti a munkavállalói, illetve az ügyfélelégedettség növekedését.

10. Javaslatok

Az Utascentrum egy nagyon fiatal tanulószervezet, így ennek okán több olyan tényező is van, melyekre jelen kutatás eredményeképpen javaslatot fogalmazok meg. A munkavállalói elégedettség további növelésének érdekében javaslom, a munkavállalók körében végzendő, munkakörülményeiket felmérő negyedéves felmérések elkészítését. Úgy vélem az alkalmazottak pozitívan értékelik, ha véleményüket kikérlik és a megfogalmazott javaslataik közül kerül ki olyan, melyet meg is valósítanak.

Tekintettel arra, hogy kutatásom során többen is megemlítették a nem ergonomikus kialakítású pultokat, mint negatív tényezőt, fontosnak tartom, hogy ezen probléma megoldása mielőbb megtörténjen. Az ergonomikusan kialakított munkaállomások nem csak kényelmi, de egészségügyi szempontból is nagy jelentőséggel bírnak, főként annak fényében, hogy az utascentrum szakelőadók 12 órás szolgálatokat látnak el. Fontosnak tartom a megfelelő minőségű és kényelmű irodai székek beszerzését is, ezzel is növelve az ergonómiát.

Ügyfeleink szóbeli visszajelzései alapján javaslom, hogy az utaselégedettség mértékének fokozására az Utascentrum utasforgalom részére megnyitott területén helyezzenek el több ülőalkalmatosságot, hogy az ügyfelek kényelmesebben tölthessék el a várakozási idejüket. Ezen felül érdemes lenne vízadagoló automatákat is üzembe helyezni, melyeket a betérő utasok igénybe vehetnének. A tiszta ivóvíz hozzáférhetősége általában pozitívan hat az elégedettségre.

Egy jövőbeli kutatás részeként érdemes lehet vizsgálni az utasok szemszögéből is a létesítmény működését. A későbbiekben esetlegesen megépítésre kerülő Utascentrumok tekintetében, az ügyfélelégedettség további növeléséhez elengedhetetlen a valós, utasoktól érkező visszajelzések vizsgálata.

A minőségbiztosítási elveknek való teljeskörű megfelelés érdekében fontosnak tartom az integrált irányítási rendszerekkel kapcsolatos oktatások számának növelését, így javaslatot teszek arra, hogy ez a tananyag a személyesen megtartott időszakos foglalkozások tematikájának is részét képezze.

Továbbá úgy gondolom, hogy a japán 5S módszer fontosságának hangsúlyozása is elengedhetetlen. Csak akkor működhet minden igényt kielégítően ez a módszer, ha az Utascentrum minden egyes munkavállalója elkötelezett a metódus alkalmazása mellett.

11. Összefoglalás

Szakedolgozatom megírásának fő célja az Utascentrum bemutatása és működésének megismertetése az olvasóval. A Budapest-Keleti pályaudvaron megnyílt Utascentrum egy több szempontból is figyelemre méltó, magas színvonalon működő szervezet, mely országunk vasúti szolgáltatásainak egyedülálló, mondhatni korszakalkotó jelensége.

A közösségi közlekedés napjainkban egy igen meghatározó közlekedési forma, megfelelő alternatívát nyújt az egyéni közlekedési módokkal szemben. A fogyasztók számára lényeges költségmegtakarítással járhat ezen közlekedési forma igénybevétele, valamint a fenntarthatóság és a környezetvédelem szempontjából is nagy jelentőséggel bír. Úgy vélem, hogy a közösségi közlekedést választó egyének szempontjából fontos tényező, hogy utazással kapcsolatos ügyeiket egy magas színvonalú létesítményben tudják elintézni, valamint nem elhanyagolható az itt dolgozó munkavállalók szakértelme és hozzáállása sem az ügyfélhez.

Amennyiben a szolgáltatási színvonal fejlődését a vállalat fenn tudja tartani, valamint az Utascentrum koncepcióját országszerte meg tudja valósítani, úgy még inkább vonzóvá válhat a vasút, mint közlekedési forma, illetve az ügyfélelégedettség is jelentős mértékben növekedhet. Ezen felül a munkaerő megtartása, valamint bevonzása is meg tud valósulni, hiszen ki ne szeretne egy modern, jól működő szervezetnél dolgozni, ahol a támogató szakmai légkör és az önfejlesztés lehetősége is biztosított.

A gördülékeny és hatékony munkavégzés, valamint a magas színvonalú ügyfélszolgálat mindannyiunk közös érdeke és úgy vélem, hogy a vállalat iránt elkötelezett, lojális munkavállalói hozzáállás kulcsfontosságú az Utascentrum jövőjének tekintetében.

Irodalomjegyzék

1. Crosby P. (1989): Crosby talks quality. *The TQM Magazine*. Letöltés dátuma: 2024.02.08 11:23. Forrás: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/crosby-talks-quality-1AIQxE9rZX?key=emerald>
2. MTA (2024): *A magyar nyelv értelmező szótára*. Budapest: Akadémiai kiadó. [Elektronikus kiad.] Letöltés dátuma: 2024.03.09 11:54. Forrás: <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-a-magyar-nyelv-ertelmezo-szotara-1BE8B/m-3C77D/minoseg-3FC96/?list=eyJmaWx0ZXJzIjokeyJNVSI6IFsiTkZPX0xFWF9MZxhpa29ub2tfMUJFOEliXX0sICJxdWVyeSI6ICJtaW5cdTAxNTFzXHUwMGU5ZyJ9>
3. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 15:06. Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav-csoport/bemutakozas>
4. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 15:18. Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav/foglalkoztatottak>
5. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 15:23 Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav-start/bemutakozas/foglalkoztatottak>
6. Volánbusz Zrt. honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 15:32. Forrás: https://www.volanbusz.hu/files/public/kozvetetel_kig/2023/foglalkoztatottak_2023.I-IIInegyedev.pdf
7. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 16:01 Forrás: https://www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/page/202401_fogl_1.pdf
8. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 16:27 Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav/bemutakozas>
9. Volánbusz Zrt. honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 16:46. Forrás: <https://www.volanbusz.hu/hu/volanbusz/bemutakozas>
10. Gulyás E. (2019): Egy állami busztársaság marad. *Népszava*. Letöltés dátuma: 2024.02.08 16:51. Forrás: https://nepszava.hu/3041614_egy-allami-busztarsasag-marad
11. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 17:08. Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav-csoport/volanbusz-zrt>
12. MÁV-HÉV Zrt. honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 17:22 Forrás: <https://www.mav-hev.hu/hu/bemutakozas>
13. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.08 17:27 Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav-fkg/bemutakozas-mav-fkg-kft>
14. Völgyi K. (2023): Európai színvonalú utaskiszolgálás: megnyílt az Utascentrum. *Vasutas magazin*, 73. évfolyam, 8-9.
15. Ism. (1884): A Központi Személyszállító Indóház Budapesten. *Vasárnapi Ujság*, 31(35), 552-554. Letöltés dátuma: 2024.02.08 19:59. Forrás: <https://epa.oszk.hu/00000/00030/01591/pdf/01591.pdf>
16. ScienceDirect. Letöltés dátuma: 2024.02.08 22:55. Forrás: <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/quality-loss-function>
17. Turcsányi K. (2014): *Minőségelmélet és -módszertan*. Budapest: Nemzeti Közszerológati és Tankönyv Kiadó Zrt.

18. Mikáczó A. (2022): *Minőségmenedzsment alapjai*. [Órai előadás] Budapest: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Budai Campus
19. Kövesi J., Topár J. (2006): *A minőségmenedzsment alapjai*. Budapest: Typotex Kiadó
20. Ászity S. (2018): *Járműipari gyártási folyamatok minőségbiztosítása*. Budapest: Akadémiai Kiadó
21. Feigenbaum A. (1983): *Total Quality Control Third Edition*. New York: McGraw-Hill Book Company
22. Laáb Á. (2017): *Döntéstámogató számvitel – érthetően, szórakoztatóan*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
23. Deming E. (2000): *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press
24. Braun T. (2022): Csin Si Huang-Ti, Kína első császára terrakotta hadseregének színei és pigmentkémiája. *Magyar Kémikusok Lapja*, 77(3), 88-89. Letöltés dátuma: 2024.03.09 22:13. Forrás: https://epa.oszk.hu/03000/03005/00070/pdf/EPA03005_MKL_2022_03.pdf
25. Kmoskó M. (1911): Hammurabi törvényei. Kolozsvár: Az erdélyi múzeum-egyesület jog- és társadalomtudományi szakosztálya. Letöltés dátuma: 2024.03.09 22:54 Forrás: https://epa.oszk.hu/eme/books/b1_234480.pdf
26. Budai B (2014): *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó
27. Sullivan, W. (1981): The mystery of Damascus steel appears solved. *The New York Times*. Letöltés dátuma: 2024.03.10 18:24 Forrás: <https://www.nytimes.com/1981/09/29/science/the-mystery-of-damascus-steel-appears-solved.html>
28. Veres Z. (2020): *A pénzügyi fogyasztóvédelem egyes alapkérdései*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
29. Mészáros R. (2010): *A globális gazdaság földrajzi dimenziói*. Budapest: Akadémiai Kiadó
30. ISO honlapja. Letöltés dátuma: 2024.03.10 15:04 Forrás: <https://www.iso.org/about-us.html>
31. MÁV-VOLÁN Csoport honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.04 13:25 Forrás: <https://www.mavcsoport.hu/mav-szk/minosegiranyitas>
32. Markó L. (2023): *Integrált irányítási rendszerek időszakos oktatás*. [Órai előadás] Budapest: Baross Gábor Oktatási Központ
33. Markó L. (2022): *Integrált irányítási rendszerek*. [Órai előadás] Budapest: Baross Gábor Oktatási Központ
34. Deutsche Bahn honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 14:02. Forrás: <https://www.bahnhof.de/service/reisezentrum>
35. RegionalBahn honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 15:23. Forrás: <http://www.regionalbahn.hu/2023/09/RZ-D-relaunch.html>
36. ÖBB honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 15:49. Forrás: <https://www.oebb.at/de/reiseplanung-services/am-bahnhof/infopoints>

37. ÖBB honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 15:57. Forrás:
<https://reisebuero.oebb.at/de/unsere-reisebueros/unsere-standorte>
38. ÖBB honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 16:18. Forrás:
<https://reisebuero.oebb.at/de/faq/fragen-und-antworten>
39. Ism. (2024): Neues ÖBB-Reisezentrum am Hauptbahnhof. *Kronen Zeitung*.
Letöltés dátuma: 2024.04.07 16:42. Forrás: <https://www.krone.at/1999698>
40. ČD honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.07 23:10. Forrás:
<https://www.cd.cz/assets/dalsi-sluzby/sluzby-ve-stanici/praha-hlavni-nadrazi.pdf>
41. Céginformáció.hu honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.20 0:33. Forrás:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9310002078>
42. Céginformáció.hu honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.20 0:34. Forrás:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9315004627>
43. Céginformáció.hu honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.20 0:36. Forrás:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9316048016>
44. Céginformáció.hu honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.20 0:37. Forrás:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9311338190>
45. Céginformáció.hu honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.20 0:38. Forrás:
<https://www.ceginformacio.hu/cr9310130550>

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Foglalkoztatott munkavállalók száma	22
---	----

Ábrajegyzék

1. ábra: ÖBB Reisezentrum a bécsi főpályaudvaron, 2021.....	17
2. ábra: Az Utascentrum bejárata	25
3. ábra: TÜV Austria tanúsítás.....	27
4. ábra: 5S módszer szerinti címkézés	37

Mellékletek

Fókuszcsoporthoz interjú kérdései

- Mikor és hogyan született meg az Utascentrum megalkotásának ötlete?
- Honnan ered az Utascentrum elnevezés? Esetleg felmerült-e más alternatíva a létesítmény nevét illetően? Ha igen, mi volt az, illetve mi érvelt a jelenlegi név mellett?
- Úgy gondolom fontos volt, hogy egy magas minőségű, az utasok és munkavállalók igényeit kielégítő létesítmény jöjjön létre. Ennek érdekében milyen szempontokat vettetek figyelembe a tervezés során?
- A koncepció kidolgozása során milyen minőségirányítási elveket vettetek figyelembe, milyen minőségirányítási követelményeknek kellett megfelelni?
- Létezik-e bármilyen nemzetközi benchmark, ihletet adó külföldi példák álltak-e rendelkezésre?
- A külföldi példák segítettek-e az ötletelésben, illetve voltak-e olyan elemek, melyeket az Utascentrum koncepciójába be tudtatok építeni?
- Belföldön, más közlekedési vállalatoknál akad-e olyan versenytárs, aki hasonló ügyfélközpontot üzemeltet? Ha igen, akkor az ő koncepciójukat vizsgáltátok-e a folyamat során?
- A munkavállalók kiválasztásának folyamata során milyen szempontokat vettetek figyelembe, mennyire volt fontos, hogy az Utascentrum munkavállalói képesek legyenek minőségi, minden igényt kielégítő szolgáltatásokat nyújtani az utasok részére? Mik voltak azok a főbb tulajdonságok és kompetenciák, amelyek alapján kiválasztottátok munkatársaitokat?
- Megközelíthetőleg hányan jelentkeztek az Utascentrum nyitott pozícióira és hány fős létszámmal dolgoztok jelenleg?
- Több munkavállaló egészen távolról jár be dolgozni, ezt hogyan tudjátok támogatni, illetve mennyire volt szempont a jelentkezők kiválasztásánál a lakhely-munkahely távolság?
- Érkezett-e már visszajelzés az utasok részéről az Utascentrummal és szolgáltatásaival kapcsolatosan? Ezek a visszajelzések döntő többségében pozitív vagy negatív visszajelzések voltak? Mik voltak azok az elemek, amelyeket esetleg több utas is kiemelt észrevételének megírása során?

- Az utaselégedettségre vonatkozóan készült-e már felmérés? Amennyiben igen, az milyen eredménnyel zárult, mi volt az általános tapasztalat? Amennyiben nem, tervben van-e ilyen jellegű felmérés készítése, van-e bármilyen elvárás ezzel kapcsolatban?
- A munkavállalók szakmai fejlődését, továbbtanulását milyen mértékben és hogyan tudjátok támogatni? Az oktatások során alkalmaztok-e különböző minőségfejlesztési technikákat? (Pl.: brainstorming, brainwriting, esettanulmány, Philips-66, stb.) Amennyiben igen, mennyire találjátok hatékonynak az adott módszer alkalmazását? Amennyiben nem, tervezitek-e esetleg, hogy kipróbáltok egy-egy módszert?
- A munkahelyi rend fenntartásának során alkalmazzátok-e a Japán 5S módszert? Amennyiben igen, mennyire érzitek hasznosnak, illetve hogy látjátok, a munkavállalók hatékonyan tudják-e ezt a módszert alkalmazni?
- A hatékony munkavégzés segítése érdekében készítettetek-e folyamatábrákat? Az elkészített folyamatábrák milyen mértékben növelték a munkavállalók hatékonyságát?
- Vállalatunk jelenlegi Integrált Irányítási Rendszerének részeként több ISO szabvány előírásainak is meg kell felelnünk, mint például az ISO9001 (Minőségirányítási rendszer), az ISO14001 (Környezetközpontú Irányítási Rendszer), az ISO45001 (Munkahelyi Egészségvédelem és Biztonság Irányítási Rendszer), illetve az ISO50001 (Energiagazdálkodási Irányítási Rendszer). Az Integrált Irányítási rendszer elemeinek az Utascentrum mennyire tud megfelelni? A munkavállalók ismerik-e a felsorolt szabványokat, kapnak-e rendszeres oktatást ezzel kapcsolatosan?
- Az Utascentrum már majdnem egy éve üzemel, a jelenlegi tapasztalatok alapján tervben van-e több utascentrum létesítése?
- Van-e bármi olyan tapasztalat, amely alapján valamit máshogy csinálnátok egy lehetséges jövőbeli utascentrum kialakításánál és működésénél?
- Ötletládába érkezett-e már javaslat az Utascentrum munkavállalóitól? Amennyiben igen, hány javaslat érkezett, ezek közül lett-e bármi elfogadva?

Kérdőív kérdései

1. Az Ön neve?
2. Az Ön életkora?
3. Az Ön lakóhelye, ahol életvitelszerűen tartózkodik?
4. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
5. Mi jut eszébe először a minőség szó hallatán?
6. Ismeri-e a MÁV-START Zrt.-nél alkalmazott integrált irányítási rendszereket?
7. Az alábbi MÁV-START Zrt.-nél alkalmazott integrált irányítási rendszerek közül melyeket ismeri? (Több választ is megjelölhet.)
8. Ön szerint teljesíti-e a MÁV-START Zrt. minőséggel szemben támasztott követelményeit az Utascentrum?
9. Ismer-e külföldi, az Utascentrumhoz hasonló vasúti ügyfélközpontot?
10. Amennyiben az előző kérdésre "Igen"-nel válaszolt, mely országban találkozott már Utascentrumhoz hasonló ügyfélközponttal? Amennyiben az előző kérdésre "Nem"-mel válaszolt, kérem írjon be egy X-et.
11. Mennyire elégedett az Utascentrum nyújtotta munkakörülményekkel az alábbi tényezők vonatkozásában? Kérem egy egytől ötig terjedő skálán fejezze ki véleményét. (1 = egyáltalán nem ért vele egyet, 5 = teljes mértékben egyetért)
 - Feletteseim minden segítséget megadnak a megfelelő munkavégzéshez.
 - Az oktatások rendszerezettek, magas színvonalúak.
 - A munkakörnyezet biztonságos, munkavégzésem során biztonságban érzem magam.
 - A munkakörnyezet tiszta, rendezett.
 - A megfelelő munkavégzéshez szükséges technikai eszközök rendelkezésre állnak.
 - A megfelelő munkavégzéshez szükséges dokumentumok (díjszabások, parancskönyvi rendelkezések, oktatási segédletek stb.) logikusan rendszerezve, mindenki számára elérhető módon állnak rendelkezésre.
 - A létesítmény szociális helyiségei (konyha, öltözők, mosdók stb.) minden igényt kielégítően állnak rendelkezésre.
 - A vezetők hozzáállása és stílusa elősegíti a hatékony munkavégzést.
 - A munkafolyamatok átláthatók és logikusak.

- Az alkalmazott kommunikációs módszerek hatékonyak, elősegítik a mielőbbi problémamegoldást.
12. Ön szerint az Utascentrum megnyitása milyen hatással volt az utaselégedettségre?
 13. Az utasoktól eddig milyen szóbeli visszajelzéseket kapott az Utascentrummal, illetve a nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban?
 14. Melyek voltak azok az elemek, melyeket az ügyfelek pozitívan értékelték az Utascentrummal kapcsolatban?
 15. Melyek voltak azok az elemek, melyeket Ön, mint munkavállaló pozitívan értékelt az Utascentrummal kapcsolatban?
 16. Melyek voltak azok az elemek, melyeket az ügyfelek negatívan értékelték az Utascentrummal kapcsolatban?
 17. Melyek voltak azok az elemek, melyeket Ön, mint munkavállaló negatívan értékelt az Utascentrummal kapcsolatban?
 18. Ön szerint min lehetne változtatni annak érdekében, hogy az Utascentrum egy méginkább vonzó, magas színvonalú munkahely legyen? Kérem fogalmazza meg javaslatait néhány mondatban!
 19. Ismeri-e a MÁV-START Zrt. által üzemeltetett ötletmenedzsment rendszert?
 20. Küldött-e már be javaslatot az "Ötletládába"?
 21. Amennyiben küldött már be javaslatot, kapott-e visszajelzést? Amennyiben igen, milyen visszajelzés érkezett javaslatára?

Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Meszesán Fanni
A Hallgató Neptun kódja:	DWHMNY
A dolgozat címe:	Minőségfejlesztési eszközök, módszerek, modellek alkalmazásának feltételei és körülményei a köz- és/vagy versenyszférában
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. év 04. hó 19. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Meszesán Fanni (Neptun azonosító: DWHMNY) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gödöllő, 2024. április 24.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.