

OTDK-DOLGOZAT

Nagy Edina

BA

2013

**„A MINŐSÉG KINCS” - ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLAT AZ EFQM
ALAPJÁN**

**„THE QUALITY IS TREASURE” - SATISFACTION EXAMINATION
ON THE BASIS OF EFQM**

Nagy Edina

Kézirat lezárva: 2012. május 15.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. ALAPFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE	3
2.1. A MINŐSÉG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE	3
2.2. AZ ELÉGEDETTSÉG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE	4
2.3. A MINŐSÉGDÍJ JELENTÉSE	5
3. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉNEK SZEREPE, MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI	7
3.1. AZ ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN	7
3.2. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉNEK FOLYAMATA	8
3.3. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSI MÓDSZEREI	9
3.3.1. Kérdőívek és értékelő skálák	10
3.3.2. Interjú	10
3.3.3. Kritikus események módszere	10
3.3.4. Meta-analízis	11
3.3.5. Komplex vizsgálat	11
4. AZ EFQM MODELL BEMUTATÁSA	12
4.1. AZ EFQM KIVÁLÓSÁGI DÍJ	12
4.2. A MODELL ELŐNYEI	13
4.3. A KIVÁLÓSÁG ALAPELVEI, ÉS A MODELL KRITÉRIUMRENDSZERE	13
5. A NORRIA NONPROFIT KÖZHASZNÚ KFT. BEMUTATÁSA	17
5.1. A NORRIA TEVÉKENYSÉGÉNEK SZEREPE AZ RÉGIÓ ÉLETÉBEN	17
5.2. A NORRIA KÜLDETÉSE	19
5.3. A NORRIA TEVÉKENYSÉGE	19
5.4. A NORRIA SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE	21
5.5. A NORRIA PARTNERI KAPCSOLATAINAK BEMUTATÁSA	22
5.5.1. Szerződéses kapcsolat	22
5.5.2. Klasztervállalatok, tulajdonosi kör, egyéb szoros szakmai kapcsolat	23
5.5.3. Egyéb partnerek	23
5.5.4. Érintettek	23
6. A NORRIA DOLGOZÓINAK ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA	24
6.1. A DOLGOZÓK KÉPZETTSÉGEI, KOMPETENCIÁI	24

6.2. A DOLGOZÓK ELÉGEDETTSÉGÉNEK MÉRÉSE KÉRDŐÍVEN KERESZTÜL	26
6.2.1. A felmérés körülményei	26
6.2.2. Feltevéseim a kérdőív elemzése előtt.....	26
6.2.3. A munkavégzés feltételeivel, az irányítással és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdések.....	26
6.2.4. Általános kérdések a munkahellyel kapcsolatban.....	29
6.2.5. Eredmények összegzése	35
7. A NORRIA PARTNEREINEK ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA.....	37
7.1. A FELMÉRÉS KÖRÜLMÉNYEI	37
7.2. FELTEVÉSEIM A KÉRDŐÍV ELEMZÉSE ELŐTT	37
7.3. A LEKÉRDEZETTEK ÖSSZETÉTELE	38
7.4. A NORRIA TÁJÉKOZTATÁSÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK.....	39
7.5. A NORRIA-VAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK.....	41
7.6. EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE.....	44
7.7. ÖSSZEHASONLÍTÁS A 2009-ES FELMÉRÉS EREDMÉNYEIVEL	45
7.7.1. Az összehasonlítás eredményei	46
7.7.2. A minőség javítása érdekében történt intézkedések értékelése.....	48
8. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK	51
8.1. JAVASLATOK A DOLGOZÓK ELÉGEDETTSÉGÉNEK ÉS TELJESÍTMÉNYÉNEK NÖVELÉSÉRE	51
8.2. A TÁJÉKOZTATÁSSAL KAPCSOLATOS JAVASLATOK	53
8.3. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK A VÁLLALAT HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN	54
9. ÖSSZEFOGLALÁS	55
IRODALOMJEGYZÉK	57
M E L L É K L E T E K	I
1. MELLÉKLET: DOLGOZÓI KÉRDŐÍV.....	II
2. MELLÉKLET: PARTNERI KÉRDŐÍV (2009)	VI
3. MELLÉKLET: PARTNERI KÉRDŐÍV (2011)	VIII
4. MELLÉKLET: A NORRIA ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL, DR. NYIRY ATTILÁVAL 2011.11.03-ÁN KÉSZÍTETT MÉLYINTERJÚ ANYAGA	XII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Az EFQM modell alapelveiben történt változások.....	14
2. táblázat: A NORRIA dolgozóinak összetétele képzettség szempontjából.....	25
3. táblázat: A dolgozói kérdőívvel kapcsolatos feltevések igazolása	35
4. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek átlaga (2011)	41
5. táblázat: A partneri kérdőívvel kapcsolatos feltevések igazolása	45
6. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek átlaga	46
7. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek súlyozott átlaga	48
1. ábra: Az elégedettség vizsgálat általános lépései	9
2. ábra: Az EFQM modell kritériumrendszere	15
3. ábra: Magyarország munkanélküliségi rátája régióként lebontva (1992-2010).....	18
4. ábra: A NORRIA szervezeti felépítése	21
5. ábra: A dolgozók elégedettsége a munkavégzés körülményeivel	27
6. ábra: A dolgozók elégedettsége a vezetéssel.....	28
7. ábra: A dolgozók elégedettsége a teljesítményértékeléssel.....	29
8. ábra: Dolgozók válaszának megoszlása az állománylétszámmal kapcsolatban.....	30
9. ábra: Motiváló eszközök rangsora.....	31
10. ábra: Munkahelyi stresszt okozó tényezők rangsora	32
11. ábra: Lekérdezett vállalkozások aránya fő tevékenységi kör szerint	38
12. ábra: Lekérdezett vállalkozások éves nettó árbevétele szerinti megoszlása	39
13. ábra: Tájékoztató formák használata	39
14. ábra: Partnerek válaszának megoszlása az elmúlt két évben történt minőségjavulással kapcsolatban	44

1. BEVEZETÉS

*„A minőség azt jelenti,
hogy akkor is jól csinálsz valamit, amikor nem látják.”*

(Henry Ford)

A XXI. században a piaci környezet rohamosan változik, ez hatalmas kihívást jelent minden piaci résztvevőnek mérettől, iparágtól, régiótól függetlenül. Ahhoz, hogy egy vállalat versenyben maradjon, folyamatosan fejlődnie, javulnia kell, működését hatékonyabbá, korszerűbbé kell tennie. A vállalati működés rendjében a minőségirányítás következetes alkalmazása a piaci megfelelést nagymértékben elősegítheti.

A minőségi követelmények természetesen minden korban fontosak voltak, de napjainkban az üzleti élet szinte a minőség bűvöletében él. A piacorientált gondolkodásmód, a jelenlegi gazdasági helyzet kilátásai, valamint az Európai Unióhoz való csatlakozás által előidézett változások miatt, a minőség és a vevőorientált üzleti politika egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalatok életében.

A minőség a mai felfogás szerint elsősorban a vezetők, a menedzserek tevékenységén múlik. „A korábban túlnyomóan műszaki szemlélet megváltozott, mivel a gazdasági tevékenység értékének több mint felét a szolgáltatások teszik ki. A minőségi célok elérésére, a minőség ellenőrzésére a műszaki eszközök már csak részben alkalmasak.” (Petőcz – Szabó, 2003:9.)

Kutatásom témaválasztása során elsődleges szempont volt, hogy gyakorlatorientáltan, egy létező vállalat működésén keresztül vizsgálhassam a legújabb eredményeket. Ezért döntöttem a NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Közhasznú Kft. partnereinek elégedettség vizsgálata mellett. Gyakorlatomat a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft.-nél sikerült eltöltenem, illetve az egyetem mellett már korábban is dolgoztam itt 3 hónapot. A cég hatékony működését az EFQM segíti elő, kutatásaimat ennek alapján végzem. A vevői elégedettség vizsgálatát rendkívül fontosnak tartom, hiszen a vevőszám növelése alapvető érdeke egy vállalatnak, elvesztése pedig komoly károkat okozhat. A hosszú távú sikerek eléréséhez stabil ügyfélkörre van szükség, melynek feltétele, hogy az ügyfelek az adott vállalkozás termékeivel, szolgáltatásaival elégedettek legyenek.

Az elégedettség egy pillanatnyi, szubjektív érzeteken alapuló állapot. Kutatásom célja, hogy e szubjektív érzeteket tényekké, adatokká formáljam, és következtetéseket, fejlesztési javaslatokat fogalmazzak meg.

A Kft. minden segítséget megadott, így alapos és reális képet tudok felvázolni mind a belső, mind a külső vevők elégedettségi szintjéről.

Kutatásomat kérdőíves felmérések segítségével és interjú készítésével végzem. Dolgozatom során összehasonlítom a 2009-ben elvégzett vevői elégedettségi felmérést az általam elvégzendő kutatások eredményeivel. Megvizsgálom azt is, hogy az eltelt időszakban milyen változások mentek végbe, milyen változtatások lettek bevezetve a jobb minőség elérése érdekében.

A kérdőíves megkérdezés nem az összes partnerrel történik meg, csak a legfontosabbakkal, ezáltal nem lesz reprezentatív, de a lehetőségekhez mérten mégis megpróbálok tárgyyszerű következtetéseket levonni a vállalat számára.

Nem csak a külső, hanem a belső partnerek elégedettségét is fel kívánom térképezni. A dolgozói elégedettség és elkötelezettség mérése lehetővé teszi, hogy a vállalat megismerje alkalmazottainak valódi igényeit, ami az üzleti hatékonyság egyik lényeges eleme. A vállalat vezetése információt kap arról, miként ítélik meg a dolgozók munkahelyüket, milyen időtávon gondolkodnak a vállalatban, mennyire érzik motiválva magukat, esetleg milyen ötletekkel, javaslatokkal rendelkeznek a hatékonyabb működés érdekében.

A felmérés mindkét vizsgálat során anonim, ami biztosítja a partnerek és dolgozók „névtelenségét”, ezáltal lehetőséget nyújt az egyéni vélemények megismerésére.

Kutatásomban a következő főbb feltevéseket szeretném igazolni:

1. A 2009-ben elvégzett felmérés óta minőségjavulás következett be a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. és partnerei közti együttműködésben.
2. A partnerek a kapcsolattartással, illetve a szakmai színvonallal teljes mértékben elégedettek.
3. A cég honlapja, illetve hírlevele további fejlesztéseket igényel.
4. A dolgozók elégedettek a munkavégzés körülményeivel.
5. Az ügynökségnek további létszámbővítésre lenne szüksége.

2. ALAPFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

Ahhoz, hogy az elégedettség vizsgálatával kellően pontos szakmaisággal foglalkozhassunk, először is meg kell határozni néhány alapfogalmat. Természetesen számos fogalom jelentése fontos, azonban a dolgozat terjedelmére való tekintettel, csak a legfontosabbak közül emelek ki néhányat.

Lényegesnek tartom a minőség és az elégedettség fogalmának értelmezését. Vajon a minőség egyenlő az elégedettséggel? Ezek nehezen meghatározható fogalmak, ezáltal mérésük is meglehetősen bonyolult.

Ebben a fejezetben a minőségdíjak rövid bemutatását is nélkülözhetetlennek tartom, melyek odaítélésénél az elégedettség vizsgálata rendkívüli szerepet játszik.

2.1. A MINŐSÉG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE

A minőség megítélésénél problémát jelent, hogy a minőség egyszerre objektív és szubjektív is.

A meghatározások között megkülönböztetünk hagyományos illetve stratégiai definíciókat. A hagyományos definíciók többnyire időtállóknak, jól konstruálnak és tartósnak ítélik meg a jó minőségű árucikket. Napjainkban azonban a stratégiai definíciók használata került előtérbe, miszerint:

„A minőség egy alapvető üzleti stratégia, hogy az őt követve készített termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítsék mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek a kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.” (Kövesi – Topár, 2006:20.)

A következőkben Dr. Parányi György értelmezését szeretném bemutatni a minőség fogalmáról:

- ✧ A minőség fogalma elsősorban a fizikailag is megfogható termékekhez kötődik, azok bizonyos tulajdonságainak értékelését, felhasználásra való megfelelésének mértékét hivatott kifejezni. A fizikai termék lehet ipari tevékenység eredménye (például: jármű, épület, berendezés,), de ugyanígy létrejöhet a mezőgazdasági termelés eredményeként (gabona, gyümölcs, stb.) számtalan kombinációban.
- ✧ Az értelmezés lineárisan is bővül, amint egymáshoz láncszerűen kapcsolódó, termelési láncot alkotó folyamatokban létrejövő termékekről van szó. Például a mezőgazdasági alapanyag élelmiszer-ipari feldolgozás láncolata. Ilyen az igénykielégítés: a szükséglet – termelés – elosztás – fogyasztás folyamatainak

teljes sora. Értelemszerűen a minőség értelmezése, kritériumai is az egész érintett láncolat valamennyi produktumára, szolgáltatásaira külön-külön és együtt egyaránt vonatkoznak.

- ✧ A termék és minőségének fogalma természetesen nem szűkíthető le a tárgyi termelés körében sem a fizikai termékekre. Ezek létrejöttének az alapját is szellemi produktumok képezik (pl. a kutatás- fejlesztés-tervezés), az önálló szellemi alkotások, valamint a végtermékek létrehozásához elengedhetetlen támogató, feltételi folyamatok.

A szolgáltatásoknak a fejlődés előrehaladásával egyre nagyobb szerepük van. Széles körben megtalálhatóak, a nagyipari jellegűektől a kisipari, személyes szolgáltatásokig. Újabban a nem ipari szolgáltatásokra (mint például közigazgatás, egészségügy, oktatás, közlekedés, szállítás) is kiterjed a minőségértelmezésének fogalomköre és érvényesítési módszereinek alkalmazása.

- ✧ „Más vetületben: a fogalmat mind átfogóbban, az egész szervezetre (vállalatra, intézményre), annak környezetére, az infrastruktúrára, illetve a társadalomra is értelmezik. A szervezeti, társadalmi kultúra, az életminőség kategóriája is mindinkább tényleges minőségtartalommal telítődik.”¹

2.2. AZ ELÉGEDETTSÉG FOGALMÁNAK ÉRTELMEZÉSE

Az elégedettség fogalmát napjainkig nem sikerült még senkinek egyértelműen meghatározni, nincs rá általánosan elfogadott definíció. Ez feltehetőleg abból adódik, hogy tökéletes elégedettség nem létezik, illetve minden ember számára az elégedettség mást-mást jelent.

Véleményem szerint a leginkább általánosnak mondható definíciót Richard Oliver fogalmazta meg, miszerint „az elégedettség az elvárások függvénye, amely módosul a minőség észlelésével vagy pozitívan, vagy negatívan igazolva az elvárásokat. Az elvárások tehát az elégedettség alapkövei.” (Hofmeister et al., 2003:37.)

Az elégedettség fogalmát részletesebben vizsgálom meg fogyasztói oldalról, hiszen a vállalatok számára ez a legfontosabb, mivel ez jelenti a végső visszacsatolását a termékek, illetve szolgáltatások eredményességével kapcsolatban.

A következőkben Szántó Szilvia (2003) fogyasztói elégedettség meghatározására összegyűjtött definíciókból szeretnék néhányat bemutatni:

¹ Dr. Parányi György (2006): Merre halad a minőség ügye? Marketing és menedzsment, 2. sz., 8. o.

- ✧ Általános vásárlás utáni értékelés.
- ✧ A használati tapasztalat értékeléséből kifejlődött érzet.
- ✧ A fogyasztói elégedettséget a szubjektív elvárások és a termékekkel vagy szolgáltatásokkal kapcsolatos ténylegesen átélt motiváció-kielégítés egybeesése adja.
- ✧ Az elégedettség úgy definiálható, mint a vásárló kognitív állapota arra vonatkozóan, hogy a vásárlást követően megfelelőnek vagy nem megfelelőnek értékeli azt a jutalmat, amelyet az áldozatáért cserébe kapott.

A fenti definíciókból látszik, hogy minden szempontból megfelelő meghatározást adni nem könnyű feladat. Nehéz kellő biztonsággal azt mondani, hogy az ügyfél elégedett az adott termékkel vagy szolgáltatással.

A dolgozói elégedettség szempontjából sincs könnyebb dolgunk, itt is számtalan egymásnak ellentmondó kutatási eredmény született már. Edwin Locke 1976-os leírása szerint: „a munkaelégedettség egy kellemes vagy pozitív emocionális állapot a munkatapasztalatok, vagy valamely munka értékelésének eredményeként.”²

A dolgozói elégedettség legtöbb meghatározása az elégedettséget a munka különböző tulajdonságaiból vezeti le, az elégedettségnek számtalan specifikus területe lehet: például a munkával, a fizetéssel, a vezetéssel, az előrelépési lehetőségekkel, a juttatásokkal, a munkafeltételekkel, a munkatársakkal, a szervezési gyakorlattal való elégedettség.

Kutatásom során mind vevői, mind dolgozói oldalról próbálom az elégedettséget tényekké, jól érthető adatokká formálni.

2.3. A MINŐSÉGDÍJ JELENTÉSE

A minőségdíj fogalmára nem született eddig egyértelmű meghatározás. Számos szakirodalmat elolvastam, azonban sehol nem talákoztam a minőségdíj definíciójával. Itt csak néhány dolgot írnék le, amit érdemes tudni róluk.

A minőségdíjak szerepe, hogy ösztönözzék a vállalatokat a kiválóságra, a minőség állandó javítására, a folyamatos fejlesztésekre.

1951-ben, Japánban ítélték oda az első minőségdíjat, a Deming Díjat, amelyet világszerte több másik is követett. A díjat 1950-ben Edward Deming minőségszabályozással foglalkozó amerikai professzor hozta létre. Az értékelésnél a statisztikai módszerek használatát és a folyamatos javítás hatékonyságát veszik figyelembe.

² <http://erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/eleged04.pdf>

A legismertebb minőségdíjakhoz tartozik többek között a Malcolm Baldrige Díj, illetve az Európa szinte minden országában megtalálható EFQM Kiválósági Díj.

Hasonlóan a Deming Díjhoz a Malcom Baldrige Díjat is a termékek és szolgáltatások minőségfejlesztése érdekében hozták létre, 1987-ben az Amerikai Egyesült Államokban. „A díj létrehozásának 3 fő célja, hogy elősegítse a minőség tudatos vállalását, általa az üzleti egységek minőségi teljesítménye felismerhetővé váljék, valamint, hogy nyilvánosság elé vigye a sikeres minőségi stratégiákat.” (Szintay, 2005:160)

Célja tehát, a vállalatoknak a minőség terén való továbbfejlődése, illetve az egymástól tanulás. A pályázónak önértékelés keretében kell kifejtenie, hogy az egyes kritériumokban mit és hogyan tett a teljes körű minőségirányítás bevezetéséért, alkalmazásáért a szervezeténél.

Az EFQM, korábban Európai minőségdíjként ismert modell nagy hasonlóságot mutat a Malcom Baldrige Díjhoz, illetve nagyon sok TQM ismertetőjegy is megtalálható benne. Ez nem véletlen, hiszen az idő elteltével ezek a díjak figyelembe veszik elődjeik jellemzőit, és egymásra épülnek. A dolgozatom során használt EFQM modell leírása részletesebben a 4. fejezetben olvasható.

Mára már számos ország alapított minőségdíjakat, köztük Magyarország is, ahol jelenleg az EFQM modellre épülő Nemzeti Minőségdíj a legrangosabb. Ezt a díjat 1996-ban a magyar miniszterelnök alapította meg, melyet minden évben a gazdasági miniszter hirdet meg.

A minőségdíj modellek lényege, hogy a vállalatokat önértékelésre készítetik, amely által fény derül a hiányosságokra, és javaslatok születnek a minőség fejlesztésére. Ezen kívül egy ilyen díj elnyerése növelheti a vállalatok nemzetközi hírnevét, ezáltal versenyképességét, illetve jó példát szolgálhat a többi vállalat számára.

3. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉNEK SZEREPE, MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

3.1. AZ ELÉGEDETTSÉGMÉRÉS SZEREPE A VÁLLALATOK ÉLETÉBEN

A termékek és szolgáltatások tömegtermelésének és tömegmarketingjének a sok pozitívuma mellett, legalább egy negatív következménye is van: eltávolította egymástól azokat, akik a termékeket és szolgáltatásokat előállítják, és azokat, akik fogyasztják vagy igénybe veszik.

A tömegtermelést megelőző kézműves piacon a termelők nagyon hamar megtapasztalták, elégedettek-e ügyfeleik, a velük való gyakori és szükséges személyes kapcsolatokon keresztül. A tömegtermelés korának beköszöntével azonban az elosztási csatornák elválasztották a termelőket, illetve a termékeket és a szolgáltatásokat. (Akarat et al, 1999)

A vevői és dolgozói elégedettség mérése a mai rohamosan változó világunkban nélkülözhetetlené vált a vállalatok életében. Ami az egyik nap még jó minőségű terméknek, illetve magas színvonalú szolgáltatásnak számít, az a másik nap már gyengébb minőséget és alacsonyabb szolgáltatási szintet képviselhet. A mai igények gyors fejlődésének köszönhetően az innováció került a középpontba. Nem elég a fogyasztók aktuális igényeivel tisztában lenni, előre meg kell tudni becsülni a jövőbeni elvárásaikat. Azonban azt nyújtani egy vevőnek, amit akar, korántsem olyan nehéz, mint kitalálni, hogy mit akar. Ehhez folyamatos felmérésekre, kutatásokra és fejlesztésekre van szükség.

Nem elég csak a vevők igényeit kutatni, egy cég sikere nagyban múlik azon, hogy a dolgozók mennyire tudnak azonosulni az adott céggel, illetve annak üzletpolitikájával, mennyire motiváltak a jó eredmények elérésében. Ez a szolgáltatást nyújtó vállalatoknál, illetve ahol magasan képzett, kreatív munkatársakra van szükség, különösen igaz.

A minőség nem minden esetben egyenlő az elégedettséggel, számos más kritérium is közrejátszhat a vevőknél, (különösen az ár, amelyen az adott termék, vagy szolgáltatás megszerezhető), általánosságban viszont elmondható, hogy a vásárlók minőség iránti elvárásai magasak, az elégedettség pedig, mint már az előző fejezetben említettem, az elvárások kielégítésének függvénye. Ezért minden vállalatnak törekednie kell lehetőségeihez képest a minőség legmagasabb szintjének elérésére.

A kimagasló eredményeket elérő vállalatokat 1951-től minőségdíjakkal is jutalmazzák. A minőségdíjakra ma már bármilyen szervezet pályázhat. Odaítélésénél rendkívül fontos szerepet játszik a vevői és dolgozói elégedettség. Egy ilyen díj elnyerése nagyban

hozzájárul a vállalat nemzeti, illetve nemzetközi elismertségéhez, ezáltal növekszik a versenyképessége, az új vevők nagyobb bizalommal fordulnak hozzájuk. Természetesen nem csak a díj elnyerése a lényeg, egy ilyen alapos önértékelés számos előnnyel járhat egy vállalat számára. Jelenlegi elégedettség vizsgálatomat is egy minőségdíj modell alapján, az EFQM segítségével végzem.

3.2. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSÉNEK FOLYAMATA

Az elégedettség mérése egy nehéz feladat, hiszen - ahogyan már említettem - az elégedettség szubjektív, nincs abszolút felső vagy alsó határa. Az elégedettség vizsgálatoknál a legfontosabb, hogy megbízható és hiteles eredményeket kapjunk. A mérésüknél megkülönböztethetjük a vevők és a dolgozók elégedettségi vizsgálatát, a továbbiakban azonban Hofmeister et al. (2003) alapján a vevői elégedettség mérésének lépéseit általánosítva, az elégedettség mérésére alkalmas folyamatként mutatom be.

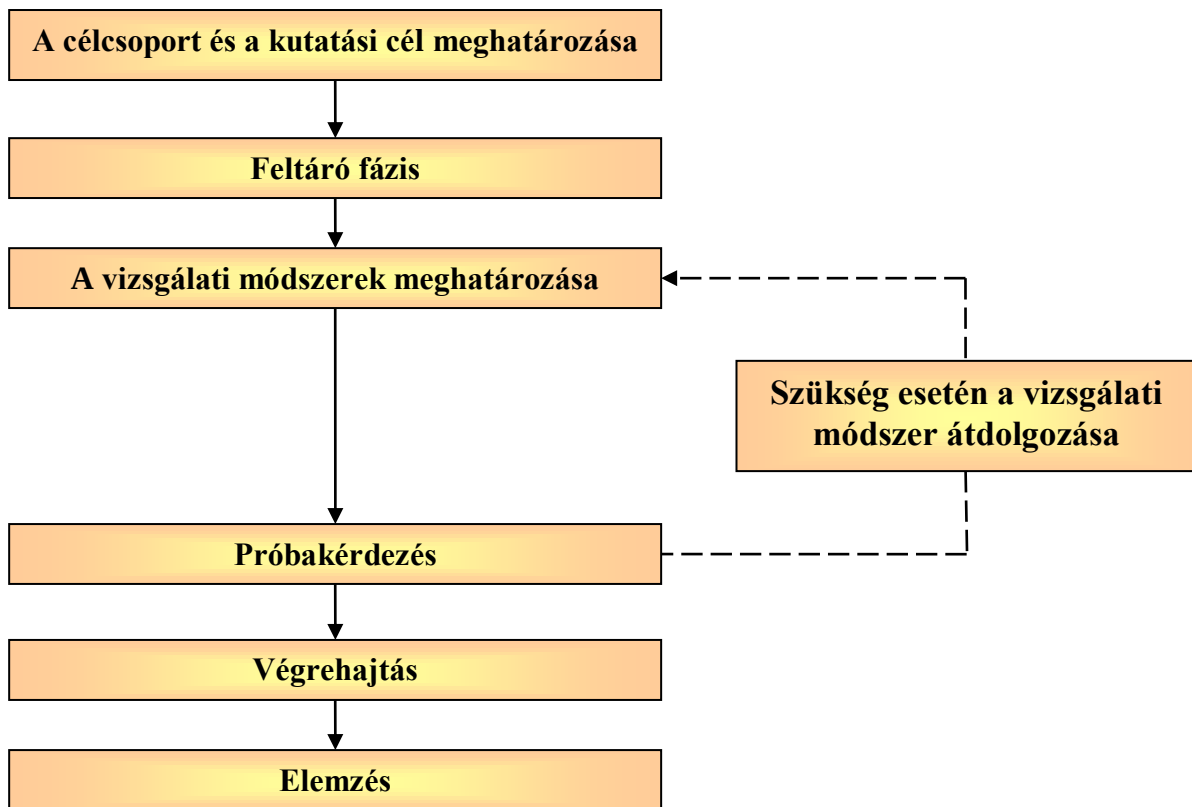
A kutatást minden esetben először a cél és a célcsoportok meghatározásával kell kezdeni, akár a vevőkről, akár a dolgozókról van szó, hiszen az utóbbiak esetében sem biztos, hogy a vállalat minden munkaterületén tevékenykedő ember véleményére kíváncsiak vagyunk.

A következő lépés a feltáró fázis, amelynek módszerei közzé két nagyobb rendszertani kategóriát sorolhatunk, a szekunder adatokat és a kvalitatív kutatásokat. A szekunder adatoknál, minden esetben érdemes megvizsgálni, hogy milyen forrásból származnak, mennyire megbízhatóak és pontosak. A feltáró kutatások más módszerei a kvalitatív kutatások, melynek mind a közvetlen (fókuszcsoport, mélyinterjú), mind pedig a közvetett módszerekre (asszociációs, kiegészítő, konstrukciós és kifejezési technikák) alkalmazhatóak az elégedettségvizsgálatok során.

Ezután következik a vizsgálati módszerek meghatározása, melyet a következőkben részletesebben kifejtetek.

Ha eldöntöttük, hogy milyen módszer segítségével végezzük a kutatást, a megkérdezés előtt mindenképpen érdemes egy próbakérdezést tartani, amely során fény derülhet a kérdezés hibáira, esetleges hiányosságaira. Rádöbbenhetünk arra is, hogy nem a megfelelő vizsgálati módszert alkalmaztuk.

Amennyiben a próbakérdezés rendben lezajlott, jöhet a végrehajtás, majd végül a kiértékelés. Az elégedettség vizsgálata csak akkor nyer értelmet, ha a későbbiekben megtörténnek a szükséges fejlesztések. Az alábbi ábra az elégedettség kutatás folyamatát szemlélteti.



1. ábra: Az elégedettség vizsgálat általános lépései

Forrás: (Hoffmeister et al., 2003:86.)

3.3. AZ ELÉGEDETTSÉG MÉRÉSI MÓDSZEREI

Az elégedettségmérés lehetőségeit már számos kiváló elme csoportosította. Héthy és Makó (1981) ezen eljárásokat két csoportba sorolták, az első a szubjektív és direkt, a második az objektív és indirekt mérési technikák csoportja.

A szubjektív és direkt technikák (ilyen például a kérdőív) arra irányulnak, hogy a megkérdezettek hogyan vélekednek a vizsgálat különböző nézeteiről. Ilyenkor nem az objektív valóság számít, hanem a résztvevők észrevételei és meglátásai. Az objektív, vagy másnéven közvetett eszközöknél a kutatók a tényleges helyzetre kíváncsiak. Ilyen például a munkahelyi megfigyelés, illetve a vállalati adatok és dokumentumok vizsgálata.

Az elégedettség mérésének leggyakrabban használt módszereit Szlávicz Ágnes (2010) értekezése alapján mutatom be.

3.3.1. Kérdőívek és értékelő skálák

A legelterjedtebb mérési módszer, mert aránylag gyors és olcsó, biztosítja a válaszadók anonimitását, és a kérdező biztostól is kevesebb szaktudást igényel, mint a többi adatgyűjtési módszer. Hátránya, hogy feldolgozása és magyarázata során különböző nehézségek adódhatnak. A statisztikai feldolgozás során egyenértékűnek kell tekinteni minden választ, a résztvevők különböző kompetenciáitól függetlenül. Előfordulhat, hogy a megkérdezettek nem egyformán értelmezik a kérdést, ezáltal teljesen eltérő vélemények születhetnek. Az elégedettség mérése során a válaszokat leginkább úgynevezett értékelő skálák segítségével vizsgálják. Ilyenkor a kérdezettnek egy sor állításról el kell döntenie, hogy mennyire ért vele egyet.

3.3.2. Interjú

Az interjú során a megkérdezés egy személyes beszélgetésen keresztül történik, előre elkészített strukturált vagy strukturálatlan interjú-vázlatok alapján. Az interjú széles lehetőségeket nyújt a megkérdezettek véleményének szabad kinyilvánítására. A kutató és a válaszadó is rákérdezhet a számára nem eléggé világos és egyértelmű válaszokra és kérdésekre.

Az interjú alkalmával komplexebb problémaköröket is vizsgálhatunk, és általában mélyebb, részletesebb eredményeket is kaphatunk. Az interjú előnye még a rugalmasság, és a spontaneitás lehetővé tétele, illetve a jóval nagyobb válaszadási motiváció.

Hátránya, hogy nehéz biztosítani a megkérdezettek anonimitását, ezáltal a válaszok nem biztos, hogy őszinték lesznek. Az interjú tervezése, kivitelezése költségesebb, sok időt és a kérdezőbiztos nagyobb szaktudását igényli.

A szóbeli megkérdezéseket gyakran a kérdőíves felmérések kiegészítőjeként használják, hiszen egyes speciális kérdéseket jobban megvilágíthatnak vele.

3.3.3. Kritikus események módszere

A módszer a kritikus események okainak feltárásán, pontos leírásán és a következmények felderítésén kívül a résztvevők érzelmeit és az eseményt követő reakciót, és a várható jövőbeli lépéseket is magában foglalja.

Ez a módszer teljesen különbözik a kérdőívektől, itt ugyanis a megkérdezetteket arra kéri, hogy idézzenek fel néhány különösen pozitív és negatív élményt az adott témával kapcsolatban, amelyek nagyon elégedetté vagy elégedetlenné tették őket. A módszer

sikere nagyban függ a tisztán megfogalmazott kérdéstől és a beszélgetést vezetőjének kompetenciájától.

A kritikus események módszer előnye, hogy nagyon rugalmas, sokfelé alkalmazható, a kapott adatok a résztvevők szempontjait, perspektíváit tartalmazzák, s gyakran olyan eseményeket is sikerül vele feltárni, amelyekre a kérdezők nem is gondoltak volna. Hátránya azonban, hogy mivel a résztvevők emlékezetén alapul, a visszaemlékezések pedig gyakran pontatlanok, hiányosak, s többnyire csak a nemrég történt eseményekre korlátozódnak, amelyeket gyakran megszépítve idéznek fel.

3.3.4. Meta-analízis

A meta-analízis egy összegző statisztikai kvantitatív módszer. A vizsgálat során több egymástól független, de az adott változót vizsgáló kutatás eredményeit összegzik. A meta-analízisek a XX. század végén terjedtek el, a különböző kvantitatív kutatások magyarázatában rejlő pontatlanságok kiküszöbölése érdekében.

A módszer előnye, hogy sok viszonylag kisebb mintán végzett kutatás eredményét általánosítja, így lényegesen nagyobb statisztikai ereje van, mint az egyedülálló vizsgálatoknak. Általa az egyes vizsgálatok közötti apróbb eltérések is javíthatóak. A módszer hátránya, hogy nagyban függ az alapját képező vizsgálatoktól, így ha azok pontatlanok, vagy statisztikailag nem szignifikánsak, a meta-analízis eredménye sem lesz megbízható.

3.3.5. Komplex vizsgálat

Sok más kutató szerint az elégedettség mértéket és kiváltó okait legobjektívebben a különböző módszerek kombinálásával, komplex vizsgálattal lehet megállapítani. Minden módszernek megvannak a maga előnyei és hátrányai, más-más szempontból közelíti meg a számunkra aktuális kérdést. A módszerek kombinálásával fény derülhet minden fontosabb részletre. Hátránya, hogy idő- és költségigényes.

Kutatásom során kérdőívek illetve mélyinterjú használata mellett döntöttem.

4. AZ EFQM MODELL BEMUTATÁSA

Dolgozatom során az 2.3. *fejezetben* már kifejtettem a minőségdíjak jelentését, fontosságát, szerepüket a vállalatok életében. Röviden bemutattam közülük néhány ismertebb nemzetközi, illetve a Magyarországon legrangosabb, Nemzeti Minőségdíjat. Jelen fejezetben a NORRIA által is használt EFQM Kiválósági Díjat, illetve a díj modelljének lényegesebb elemeit foglalom össze többnyire az EFQM Partnerszervezetének, a Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesületnek, a www.kivalosag.hu honlapja alapján.

4.1. AZ EFQM KIVÁLÓSÁGI DÍJ

A díj kezdeményezője az EFQM (European Foundation for Quality Management = Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) egy tagsági rendszeren alapuló non-profit szervezet, amelyet 1988-ban tizennégy élenjáró európai nagyvállalat hozott létre. Mára már több, mint nyolcszáz tagot és Európa szinte minden országát magába foglalja. A Nemzeti Partnerszervezetekkel együtt a tagszervezetek száma megközelíti az ezret, amelyekben együttesen több millió munkavállalót foglalkoztatnak.

Az Európai Minőségi Díjat (ma EFQM Kiválóság Díj) az EFQM 1991-ben kezdeményezte - az Európai Bizottság (European Commission) és az Európai Minőségügyi Szervezet (European Organisation for Quality, EOQ) támogatásával - a minőségügy iránt erősen elkötelezett vállalatok elismerésére.

A díjat 1992 óta évente ítélik oda kiváló eredményt elérő vállalatoknak. Eleinte csak vállalkozások pályázhatták meg, azonban 1996-ban lehetővé tették közszolgálati szervezetek, 1997-től pedig üzleti egységek, valamint kétszázötven személynél kevesebbet alkalmazó kis- és közép-vállalkozások pályázását is.

Alapvetően az önértékelésre épít, hasonlóságot mutatva az amerikai Malcolm Baldrige Díjjal, illetve nagyon sok TQM (Total Quality Management) ismertetőjegyet is megtalálhatunk benne.

Az EFQM Kiválóság Díj Európa egyik legrangosabb díja, amely nem a termék vagy szolgáltatás minőségét, hanem az egész szervezet tevékenységének és működésének kiválóságát értékeli. A modell nincs ágazathoz vagy mérethez kötve, ezáltal bárki nyugodtan használhatja a jobb minőség és a fenntartható fejlődés elérése érdekében.

Az EFQM modellre számos más minőségdíj is épül, alapját képezi Magyarországon többek között a Nemzeti Minőségi Díjnak, a Közoktatás Minőségéért Díjnak, és a regionális minőségi díjaknak.

4.2. A MODELL ELŐNYEI

Mint már korábban is említettem, manapság a minőség egyre nagyobb szerepet kap a vállalatok politikájában. A vállalatok közötti verseny egyre jobban kiéleződik, és csak az tud versenyben maradni, aki jó színvonalú termékeket illetve szolgáltatásokat képes nyújtani. Ehhez azonban folyamatos fejlesztésekre, a hatékonyság növelésére van szükség. Fejlesztetni pedig csak úgy tudunk, ha először megvizsgáljuk, mik a szervezet gyengeségei illetve erősségei, milyen erőforrások állnak rendelkezésünkre, és egyáltalán milyen irányban kellene elvégezni ezen fejlesztéseket.

„Az EFQM-nek kulcsszerepe van a szervezetek hatékonyságának és teljesítményének növelésében azáltal, hogy tevékenységének minden területén hangsúlyozza a minőség fontosságát, ösztönzi és segíti a minőségfejlesztést, a szervezetek folyamatos fejlesztését.”³ A modell alkalmazásának tehát az a nagy előnye, hogy az egész szervezet tevékenységének és működésének értékelését lehetővé teszi.

Az EFQM alkalmazásának nem előfeltétele minőségirányítási rendszer bevezetése, és a TQM szerinti működtetés megvalósítása sem. Lényege az önértékelésen alapszik. Az önértékelés által a vállalatnak rangsorolnia kell a fejlesztendő területeket, ezáltal kiderül, hogy melyek igényelnek sürgős beavatkozást. Az önértékelést semmiképpen nem szabad úgy felfogni, mint olyan eszközt, amely csak minőségdíjra pályázók számára lenne szükséges a pályázat elkészítéséhez. Az önértékelés a lehető legjobb folyamat arra, hogy visszajelzést kapjunk a munkánk eredményességéről, és felfedezzük a hiányos, fejlesztésre szoruló területeket.

4.3. A KIVÁLÓSÁG ALAPELVEI, ÉS A MODELL KRITÉRIUMRENDSZERE

Az EFQM modell 8 alapelven nyugszik, melyet 2009-ben újra átdolgoztak az EFQM Kiválóság Modellt oktatók, modellt alkalmazó vállalati vezetők, értékelők bevonásával együtt. Az új EFQM modell 2010-től érvényes. Az alapelvekben történő változások az 1. táblázatban láthatóak.

³ <http://www.kivalosag.hu/kivalosag-dijak-osszefoglalo>

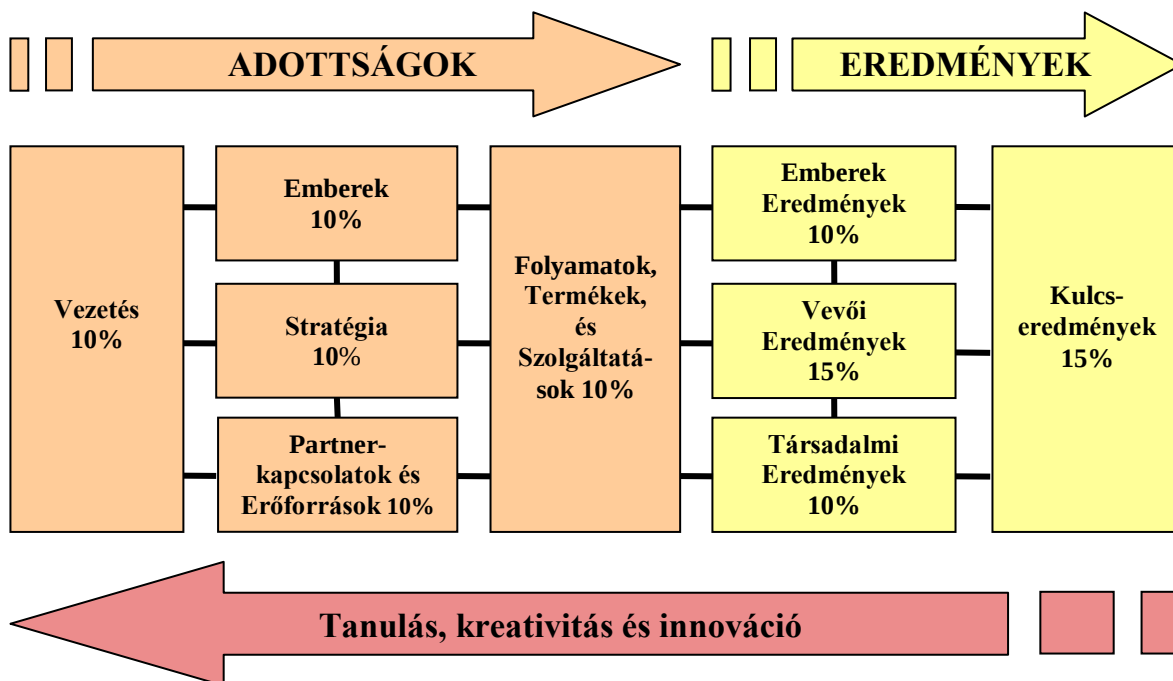
1. táblázat: Az EFQM modell alapelveiben történt változások

	Régi alapelvek	Új alapelvek
1.	Eredményorientáltság	Kiegyensúlyozott eredményeket elérni
2.	Vevőközpontúság	Értéket teremteni a vevő számára
3.	Vezetés és célok szilárdsága	Vezetni jövőorientáltan, inspiráltan és tisztességesen
4.	Tényeken és folyamatokon alapuló vezetés	Folyamatokon alapulva vezetni
5.	Dolgozók fejlesztése és bevonása	Sikeressé lenni az emberek által
6.	Folyamatos tanulás, fejlesztés, és innováció	Táplálni a kreativitást és az innovációt
7.	Partnerkapcsolatok fejlesztése	Partnerkapcsolatokat építeni
8.	Társadalmi felelősség	Felelősséget vállalni a fenntartható jövőért

Forrás: http://www.kivalosag.hu/web/documents/MMCikk_EFQM2010_SK.pdf alapján

A továbbfejlesztést egyrészt a 3 évente, tapasztalatok alapján történő felülvizsgálati rendszer, másrészt a válság okozta változások indokolták. A válság hatására a modellben még hangsúlyosabb szerepet kapott az innováció, a kockázatmenedzsment és a fenntartható fejlődés.

Az alapkoncepcióra 9 kritérium épül, ezek pedig összesen 32 alkritériumot foglalnak magukba. A kritériumok két nagy főcsoportra tagolódnak, az „Adottságok” illetve az „Eredmények” kategóriákra, melyet a következő oldalon a 2. ábra is szemléltet.



2. ábra: Az EFQM modell kritériumrendszere

Forrás: <http://adsidera.hu/adsidera/adsidera.head.page?nodeid=97> alapján

A 9 kritériumot öt "Adottságok" és négy "Eredmények" kritériumra bonthatjuk. Az adottságok vizsgálják, hogy a szervezet mit tesz céljainak elérése érdekében. Az "Eredmények" kritériumok pedig megmutatják, hogy mit ért el a szervezet. Az "Eredmények"-et az "Adottságok" okozzák, az "Adottságok" pedig az "Eredmények" visszacsatolása révén javíthatóak, fejleszthetőek.

A fejlesztés során figyelembe vették, hogy bármely szervezet számára alkalmazható maradjon, egyszerű nyelvezetű legyen, és minden szektornak megfeleljen.

A modell korábbi elődjéhez képest a kritériumok megnevezésében is történtek változások, amelyek a következők:

- ✧ Stratégia – korábban Politika és stratégia volt, melyből azért hagyták el a politikát, mert több szervezetnek nem volt önállóan meghatározható hosszú távú célkitűzése, politikája, mivel vagy a fenntartó (pl. helyi önkormányzat), vagy az anyacég határozta meg azokat számára.
- ✧ Emberek – korábban Emberi erőforrás-fejlesztéseként szerepelt.
- ✧ Folyamatok, termékek, szolgáltatások – korábban Folyamatok irányításának nevezték, melybe hangsúlyosabbá tették a termékek, szolgáltatások folyamatos fejlesztését, innovációját.
- ✧ Kulcs-eredmények – korábban Kulcsteljesítmény eredményeknek nevezték.

A kritériumok súlya is változott. Mindegyik 10%-ot ér, kivéve a Vevői eredmények és a Kulcseredmények, melyek 15-15%-os súllyal szerepelnek. Megmaradt a korábbi hangsúllyal a Vezetés és a Kulcseredmények, növekedett a súlya az Emberi erőforrás-fejlesztésnek és elégedettségnek, a Stratégiának, a Partnerkapcsolatok és Erőforrásoknak és a Társadalmi Eredményeknek, azonban csökkent a Folyamatok és a Vevői eredmények súlya, bár utóbbi jelenleg is kiemelt szerepet tölt be.

Mindezen változtatásokkal az EFQM modell a vállalkozások, szervezetek dinamikusabb fejlődését akarja lehetővé tenni, hogy sikeresek legyenek az emberek kreativitásuk és folyamatosan fejlődő képességeik által. A cél az, hogy innovatív szervezetként értéket teremtsenek termékeikkel és szolgáltatásaikkal vevőik számára. Továbbá fontos, hogy elért eredményeiket hosszútávon képesek legyenek megtartani mások bevált gyakorlatának megismerésével, adaptálásával és annak továbbfejlesztésével.

Dolgozatom során a továbbiakban a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. vevői és dolgozói elégedettségét vizsgálom, melyek az önértékelés leglényegesebb elemei, előtte azonban magát a szervezetet mutatom be.

5. A NORRIA NONPROFIT KÖZHASZNÚ KFT. BEMUTATÁSA

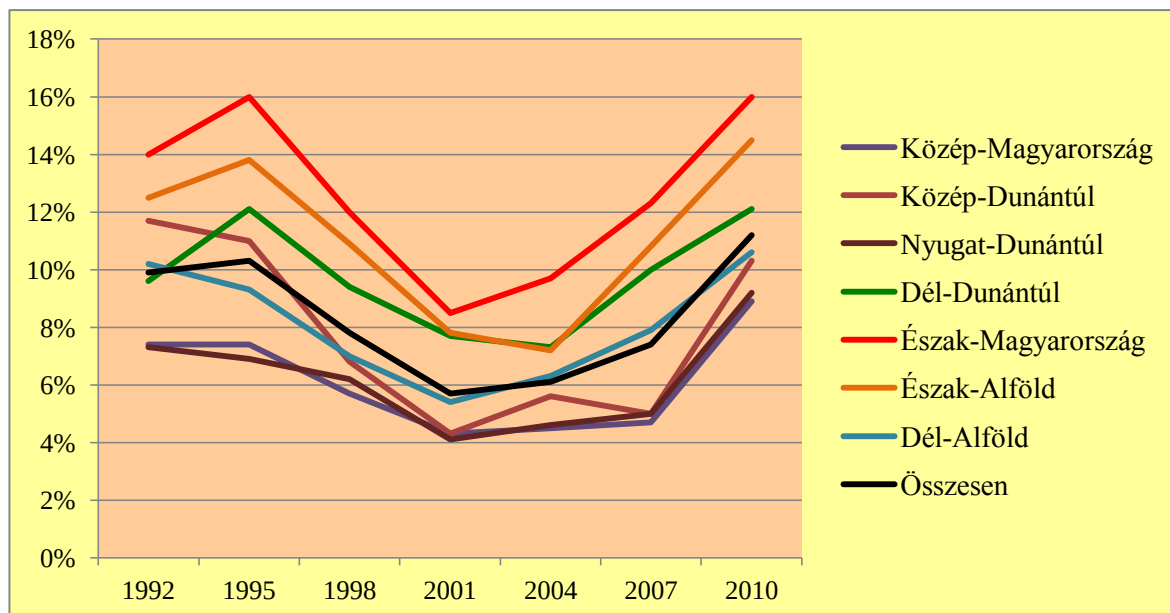


A NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség 2005-ben a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal (NKTH) támogatásával jött létre a magyarországi Regionális Innovációs Ügynökségek (RIÜ) hálózatának részeként. Sikeres működésének köszönhetően 2008-tól önállóan, nonprofit közhasznú társaságként működik. A NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. a Regionális Innovációs Tanács munkaszervezeteként részt vesz a regionális innovációs stratégia kialakításában, és a regionális innovációs célokat szolgáló pályázati források felhasználásának előkészítésében is szerepet vállal. A Kft. székhelye Miskolc központjában, a Régió Házban található. (<http://www.riunet.hu/content/norria-eszak-magyarorszag-i-regionalis-innovacios-ugynokseg-nonprofit-kozhasznu-kft>)

5.1. A NORRIA TEVÉKENYSÉGÉNEK SZEREPE AZ RÉGIÓ ÉLETÉBEN

Az Észak-Magyarországi Régió, azaz Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye a rendszerváltásban bekövetkezett struktúraváltozást talán még a mai napig sem heverte ki. A régió gazdaságát elsősorban a nehézipar és a bányászat jellemezte, azonban a rendszerváltás hatására ez az iparág hanyatlásnak indult, és bezárásokra került sor. A rendszerváltás utáni időszakban a fennmaradt üzemekben és gyárakban is folyamatos létszámleépítések követték egymást egészen napjainkig, és ez a tendencia folytatódni látszik.

Megvizsgáltam a KSH adatai alapján a munkanélküliségi ráta alakulását a rendszerváltás utáni évektől egészen 2010-ig. A kapott értékeket az alábbi ábra szemlélteti.



3. ábra: Magyarország munkanélküliségi rátája régióként lebontva (1992-2010)

Forrás: KSH adatai alapján,

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qlf012a.html

Az ábrán jól látható, hogy a vizsgálati évek során a piros színnel jelölt Észak-magyarországi régióban volt mindig a legmagasabb a munkanélküliségi ráta.

2010-ben elérte a 16%-ot is, melyre utoljára 1995-ben volt példa. Ez a magas érték visszavezethető a 2008-2009-es gazdasági világválságra is, amely még tovább rontotta a helyzetet.

Az átlagos munkanélküliségi ráta 2010 folyamán 11,2% volt az országban, ebből is látszódik, hogy a munkanélküliség az egész országra nézve kritikus, azonban különösen nagy problémát okoz ez Észak-Magyarországon és az Észak-Alföldön.

Ezek az adatok is alátámasztják, hogy ezen térségeknek hatalmas léptékű fejlesztésekre, új munkahelyek teremtésére, illetve az itt élő emberek képzettségének növelésére lenne szükség.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás által újabb lehetőségek nyíltak pályázatok terén, jelenleg 2011 és 2013 között az Új Széchenyi Terv 2000 milliárd forint összegű uniós támogatás és hazai forrás felhasználásával számol.

A NORRIA ezeknek a lehetőségeknek a kihasználásában, a régió fejlesztésében igyekszik segíteni, ezáltal kulcsfontosságú a tevékenysége.

Célja a K+F+I növelésével, az innovációs folyamatok előtérbe helyezésével, a keret- és környezeti feltételrendszerek folyamatos javításával, illetve a hálózatos kapcsolatok

működtetése által elérhető szinergiák kihasználásával elősegíteni és fejleszteni a régió, és a régióban működő vállalkozások, kiemelten a KKV-k versenyképességét.

5.2. A NORRIA KÜLDETÉSE

Az átfogó cél elérésének érdekében közvetlen a NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Közhasznú Kft tevékenységével, eszköz- és kapcsolatrendszerének kihasználásával hozzá kíván járulni:

- „a regionális K+F és innovációs rendszer működtetéséhez
- a regionális innovációt ösztönző, segítő, a teljesítményeket elismerő, és elismertető innováció-barát környezet kialakításához
- a régió társadalmi-gazdasági centrumainak és perifériáinak összehangolt fejlesztéséhez
- az innovációs rendszer szereplői által igénybe vehető akkreditált innovációs szolgáltatások és tanácsadási tevékenységek kialakításához és biztosításához
- a régió nemzeti és nemzetközi innovációs rendszerben játszott szerepének erősítéséhez
- a korábban elindított innovációs felmérési-, szervezési-, informatikai-, rendszeralkotási tevékenységek magasabb szinten történő továbbviteléhez”⁴

5.3. A NORRIA TEVÉKENYSÉGE

A NORRIA tevékenysége sokrétű, és mivel egy nonprofit közhasznú Kft-ről van szó, így a tevékenységeit a következő két nagy csoportba sorolhatjuk:

„Nem üzleti típusú szolgáltatások:

- Regionális K+F és innovációs rendszer kereteinek fejlesztése
- Innovációt támogató regionális keretrendszerek fejlesztése
- Környezeti kapcsolatok fejlesztése
- Innovációs klaszterek kialakításának fejlesztése, koordináció
- Regionális, nemzeti és nemzetközi hálózati együttműködések ösztönzése
- Innovatív humán erőforrás fejlesztés

⁴ <http://www.norria.hu/kuldetes>

Üzleti típusú szolgáltatások:

- Piacorientált K+F+I transzferek, szolgáltatások, és feltételeinek fejlesztése
- Innovációs projektgenerálás, projektmenedzsment, ezen belül
- Partnerkeresési tevékenységek elősegítése
- Projektfejlesztésben való részvétel, projektfejlesztési tanácsadás, innovációs abszorpciós képesség vállalati szintű meghatározása, projektötletek értékelése, nem nyert innovációs pályázatok továbbfejlesztése,
- Pilot projektek generálása, elindítása, fejlesztésükben való részvétel, különös tekintettel a jelentős piaci potenciállal és jól definiálható célrendszerrel rendelkezőkre.
- Innovációs coaching rendszer kialakítása
- Projektmenedzsment tanácsadás, adott esetben részvétel a projektmenedzselésben
- Innovációs szolgáltatási rendszer kialakítása
- Szakértői háttérfeltételek kialakítása
- Start-Up menedzsment⁵

Gyakorlatom során én is aktív résztvevője lehettem a NORRIA mindennapi tevékenységeinek. Eddigi munkám során betekintést nyertem a cég működésébe, megismerkedtem történetével, szervezeti felépítésével. Elméleti tudásomat gyakorlati tapasztalatokkal is sikerült bővítenem. Számos hasznos és új információ birtokába jutottam.

Elsősorban adminisztratív tevékenységekkel foglalkoztam, rendszeres tevékenységeim közé tartozott a beérkező illetve kimenő dokumentumok iktatása és regiszter összeállítása az elszámolásra kerülő számlák vonatkozásában. Részt vettem a pályázati elszámolások előkészítésében, az elszámoláshoz szükséges háttéranyagok összeállításában.

Továbbá segítséget nyújtottam a rendszeres prezentációk elkészítésében is. Természetesen ezeken felül mindig kaptam számos érdekes, változatos feladatokat, attól függően, hogy kinek milyen segítségre volt szüksége.

⁵http://www.virtinku.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=68:lcalbor&catid=907:esettanulmanyok&Itemid=70

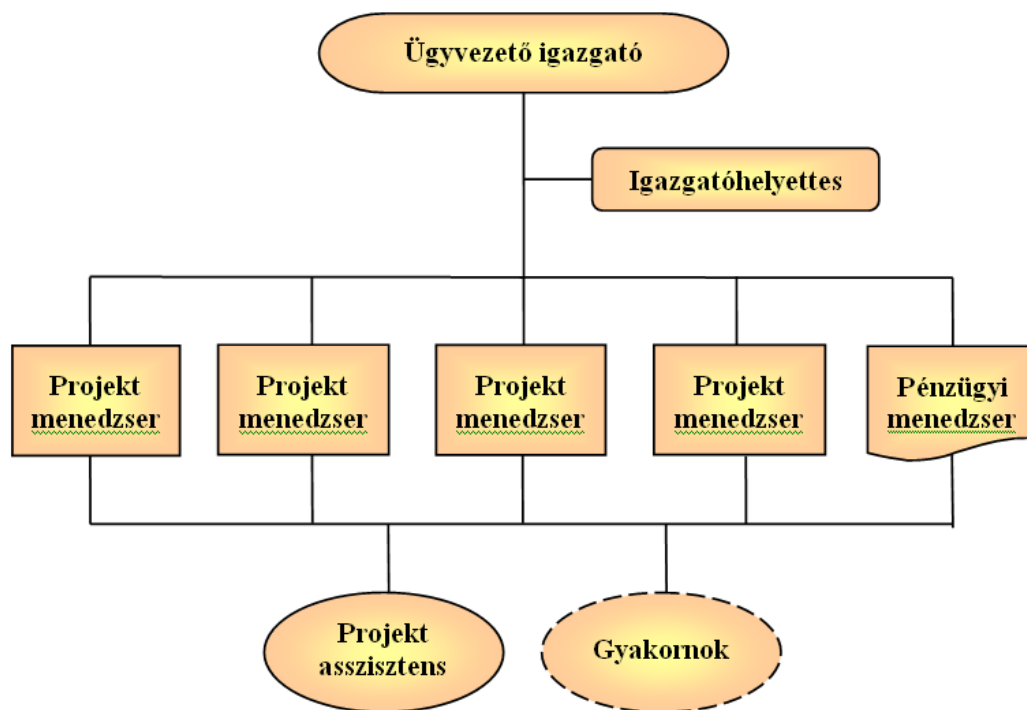
Mindennapi tevékenységeim mellett legfőbb feladataim közé tartozott a dolgozatom elkészítése. A Kft. minden segítséget megadott, ezáltal objektív és pontos képet tudok felvázolni a külső és belső partnereinek elégedettségi szintjéről egyaránt.

Az eltöltött gyakorlati időm során szerzett tapasztalatokra, illetve kutatásaim eredményeire támaszkodva kívánok javaslatokat megfogalmazni a partnerek elégedettségének, illetve az ügynökség hatékonyságának növelésére.

Ennek a témának az eredményes feltárása az ügynökség számára is nagyon hasznos információkkal szolgálhat, hiszen a vevők és dolgozók elégedettsége a vállalat hosszú távú sikereinek alapvető feltétele.

5.4. A NORRIA SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE

Az ügynökség létszáma nem túl nagy, jelenleg összesen 8 alkalmazottja van, plusz én dolgozom gyakornokként. A 4. ábra mutatja a szervezet hierarchiai felépítését.



4. ábra: A NORRIA szervezeti felépítése

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán jól megfigyelhető, hogy a szervezet felépítése alapján véve egyszerű és jól átlátható. A szervezet élén az ügyvezető igazgató áll, alatta az igazgatóhelyettes, továbbá a pénzügyi és projekt menedzserek. Az előző szervezeti egységek alá tartozik még egy projekt asszisztens, illetve ha gyakornok is dolgozik az ügynökségen (általában szokott

lenni), akkor ő is az asszisztenssel egy szintre sorolható. Az asszisztens és a gyakornok mindenki munkájában segítséget nyújt.

Az alacsony létszám lehetővé teszi a napi szintű hatékony kommunikációt és gyors információáramlást biztosít a munkatársak között, ezáltal a csapatmunka erősödik.

5.5. A NORRIA PARTNERI KAPCSOLATAINAK BEMUTATÁSA

A szegmentáció azért fontos a NORRIA működésében, mert lehetővé teszi a rendelkezésre álló limitált erőforrások fókuszálását, és ezáltal a maximális kihasználást, emellett pedig eddig nem ismert lehetőségeket is segít feltárni.

A NORRIA, mint kiválóságra törekvő szervezet igyekszik valamennyi vevője, partnere részére a legmagasabb színvonalú szolgáltatást nyújtani, az eltérő vevői igényekhez igazítottan. Az erőforrások korlátozott volta miatt a vevői, partneri elvárásokhoz kell illeszteni az együttműködés mélységét, formáját, milyenségét. Ezt a célt hivatott szolgálni a szegmentáció is. A partneri kapcsolatok bemutatása a NORRIA által rendelkezésemre bocsátott dokumentumok alapján történik.

A szegmentáció elsődleges szempontja az volt, hogy az egyes partnerek, valamint a NORRIA együttműködése, kapcsolata milyen jellegű. Ezt a szegmentációt egyben jellemzi a partnerek és a NORRIA kapcsolatának szorossága is. Ezen szempontok figyelembe vételével 4 vevői kör szegmenset lehet kialakítani. Az első szegmenssel a legintenzívebb a NORRIA kapcsolata, míg a negyedik szegmensbe azok a vállalkozások tartoznak, akik szerepelnek ugyan a NORRIA látókörébe, de gyakorlatilag nincs együttműködés a két oldal között.

A szegmentáció kapcsán fontos kiemelni, hogy az egyes szegmensekbe tartozó szervezetek, vállalatok köre változhat, attól függően, hogy hogyan alakul a munkakapcsolat a NORRIA és a partnerei között.

5.5.1. Szerződéses kapcsolat

Ebbe a körbe azok a vállalkozások, szervezetek tartoznak, amelyekkel a NORRIA szerződéses kapcsolatban állt, vagy áll jelenleg is. Ezek azok a partnerek, akik a NORRIA működése szempontjából a legkiemelkedőbb jelentőséggel bírnak. A kapcsolat szerződéses jellege miatt stratégiai fontosságú a velük való együttműködés minősége.

A NORRIA partneri köréből a szerződéses kapcsolatban álló partnerek szegmensébe 24 vállalkozás / szervezet sorolható.

5.5.2. Klasztervállalatok, tulajdonosi kör, egyéb szoros szakmai kapcsolat

Ez a szegmens – mint a címe is mutatja – azokat a vállalkozásokat, szervezeteket öleli fel, akik egyrészt a NORRIA tulajdonosi körét képezik, másrészt a NORRIA által létrehozott és vezetett klaszter tagjai, illetve akikkel a NORRIA szakmai munkája során együttműködési megállapodás keretében kapcsolatban áll. Jelen szegmens, valamint a már korábban ismertetett tagjai között értelemszerűen lehet átfedés. A NORRIA szempontjából fontos, hogy az ebbe a csoportba tartozó szervezetek is maximálisan elégedettek legyenek a NORRIA működésével, munkájával, szakmai színvonalával.

A partneri körből 62 szervezet / vállalat tartozik ide.

5.5.3. Egyéb partnerek

E szegmens tagjaival a NORRIA kapcsolata lazának minősíthető. Nincs közöttük szerződéses kapcsolat, sem szoros szakmai együttműködés, viszont ismerik egymás tevékenységét, tudnak egymás munkájáról, tehát szakmai szempontból egymás látókörében vannak. Ők azok a partnerek, akikkel formális kapcsolat nélkül működnek együtt.

E körbe tartozó vállalatok, szervezetek közül kerülhetnek ki leginkább azok, akikkel a későbbiekben szerződéses, vagy szoros szakmai kapcsolat alakulhat ki.

Ebbe a kategóriába jelenleg 20 szervezet / vállalat tartozik.

5.5.4. Érintettek

Mint általában a szegmentációs folyamatoknál, e szegmensbe tartozik a legtöbb vállalat, viszont az erőforrások leghatékonyabb kihasználása érdekében a legkevesebb erőforrás erre a területre fordítódik. Ezek azok a partnerek, akikkel nem áll a NORRIA semmilyen konkrét munkakapcsolatban, de szakmai tevékenységük folytán bármikor kialakulhat együttműködés. A NORRIA teljes partneri köréből 572 szervezetet említhetünk ebben a szegmensben, melyek legfontosabb adatait adatbázisban is tárolják.

6. A NORRIA DOLGOZÓINAK ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA

„A szerencse az, ahogy bánunk az emberekkel!”

(Jr. Leonard Firestone)

A fenti idézet tökéletesen rávilágít az emberi tényező fontosságára a siker elérésében. Az elégedett alkalmazott komoly versenyelőnyt jelenthet a szervezet számára, elégedettsége folytán nagyobb hatékonysággal végzi munkáját, jobb hangulatban, udvariasabban bánik az ügyfelekkel, illetve a kollégákkal.



Kisebb-nagyobb sikerei láttán saját belső motivációja is növekszik, amivel akár komoly képzési költségektől is mentesítheti a vállalatot. A dolgozói visszajelzések a vezetés munkájában is elengedhetetlenek, hiszen megmutatják, hogy a dolgozók véleménye szerint, melyek a szervezet

gyenge pontjai, mely területek igényelnek fejlesztéseket.

Kutatásom során a dolgozók elégedettségének mérését a kérdőíves adatgyűjtés segítségével végeztem. A kérdőíves vizsgálat bemutatása előtt azonban az *6.1. fejezetben* a vállalat dolgozóinak összetételét, képzettségét és kompetenciáit ismertetem.

6.1. A DOLGOZÓK KÉPZETTSÉGEI, KOMPETENCIÁI

A szolgáltatást nyújtó szervezeteknél a dolgozók képzettsége, szaktudása különösen fontos. A jó színvonal elérése érdekében szükséges, hogy birtokában legyenek mindazon elméleti ismereteknek és gyakorlati készségeknek, amellyel megfelelően tudják munkájukat ellátni.

Szakmai tudásuk szinten tartása és fejlesztése érdekében a szervezet továbbképzéseket is szokott biztosítani. A *2. táblázatban* a dolgozók végzettségét, nyelvtudását, illetve munkatapasztalatának időtartamát gyűjtöttem össze.

2. táblázat: A NORRIA dolgozóinak összetétele képzettség szempontjából

Iskolai végzettség	Felsőfokú végzettség	közgazdász	4 fő
		gépészmérnök	2 fő
		jogi szakokleveles közgazdász	1 fő
		bölcsész	1 fő
		rendszer-szervező üzem-mérnök	1 fő
		menedzser szaküzem-mérnök	1 fő
Egyéb végzettségek (OKJ-s képzés, tanfolyamok, egyéb kompetenciák)	Mérlegképes könyvelő		2 fő
	Gazdasági informatikus		1 fő
	Európa szakértő		1 fő
	Kereskedő vállalkozó		1 fő
Tudományos tevékenységet végzők száma			3 fő
Életkor	20-30 év		4 fő
	30-40 év		1 fő
	40-50 év		1 fő
	50- év		2 fő
Munkatapasztalat	0-3 év		2 fő
	3-10 év		3 fő
	10-15 év		1 fő
	15-20 év		0 fő
	20- év		2 fő
Nyelvtudás	Felsőfok	angol	2 fő
		német	1 fő
		spanyol	1 fő
	Középfok	angol	5 fő
		német	2 fő
	Alapfok	orosz	2 fő
		német	1 fő
		angol	1 fő

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy a szervezet jól felkészült, több nyelvet beszélő szakembereket foglalkoztat, akik között a néhány éves gyakorlati időtől kezdve a több évtizedes vállalati tapasztalatokkal rendelkező szakemberek is megtalálhatóak.

A táblázatból kiderül, hogy a dolgozók nagy része több végzettséggel is rendelkezik, birtokában vannak a munkájukhoz szükséges szaktudásnak.

6.2. A DOLGOZÓK ELÉGEDETTSÉGÉNEK MÉRÉSE KÉRDŐÍVEN KERESZTÜL

6.2.1. A felmérés körülményei

A szervezet munkatársainak elégedettségét vizsgáló felmérést 2011 októberében készítettem. A kutatás elvégzése kérdőíves adatgyűjtés módszerével történt.

A munkaszervezet állományi létszáma ebben az időszakban 8 fő, ebből egy fő az igazgató, vele nem töltöttem ki a kérdőívet. A kérdőívet a megkérdezett 7 fő önkéntesen töltötte ki. A felmérés anonim módon került elvégzésre. A kapott eredményeket Microsoft Excel programmal dolgoztam fel.

A kérdőív összesen 16 kérdésből áll, amelyek a munkatársak munkahelyi körülményeivel, a vezetéssel, a teljesítményértékeléssel, és a munkahellyel való általános megelégedettséggel kapcsolatos attitűdjeit, véleményeit méri. A vállalat hatékonyságának növeléséhez ötletekkel, javaslatokkal járulhattak hozzá. A dolgozói kérdőív az *1. sz. mellékletben* olvasható.

6.2.2. Feltevéseim a kérdőív elemzése előtt

Mielőtt elkezdeném a kérdőív kiértékelését, az alábbiakban felsorolok néhány feltevést, melyeket saját gyakorlati tapasztalataimra alapoztam:

1. A dolgozók elégedettek a munkavégzés körülményeivel.
2. A dolgozókat a döntéshozatalba bevonják.
3. A teljesítményértékelés befolyással van a javadalmazásra.
4. Rendszeresen tartanak szakmai képzéseket.
5. Az ügynökségnek létszámbővítésre lenne szüksége.
6. A dolgozók stabil munkahelynek érzik a NORRIA Kft-t.
7. A dolgozók rövidtávon nem tervezik munkahelyük elhagyását.

Azt, hogy mely feltevéseim igazolódtak be, és melyek nem, az *6.2.5. fejezetben* olvashatóak.

6.2.3. A munkavégzés feltételeivel, az irányítással és a teljesítményértékeléssel kapcsolatos kérdések

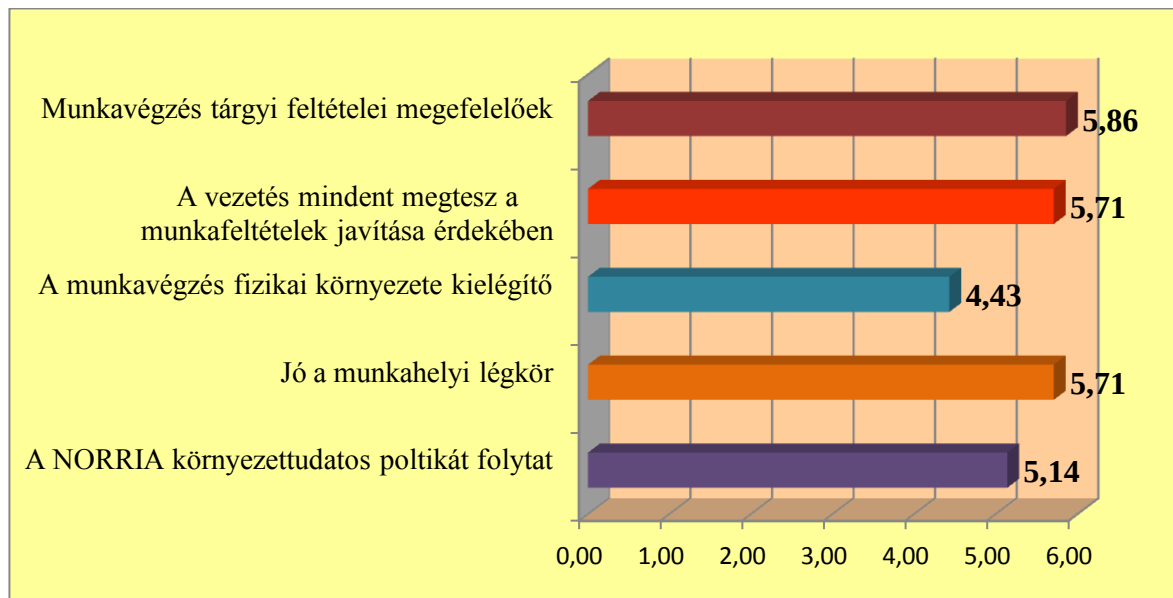
A kérdőívem első részében a dolgozóknak különböző állításokat kellett értékelnie egy 6-os skála segítségével, hogy mennyire értenek vele egyet (1=egyáltalán nem értek egyet vele; 6= teljesen egyet értek vele).

Három fontos témakörre voltam kíváncsi, hogy mennyire elégedettek:

- ✧ a munkavégzés feltételeivel, körülményeivel;
- ✧ a vezetéssel;
- ✧ és a teljesítményértékeléssel.

A dolgozók minden téma után javaslatokat írhattak az egyes területek fejlesztésére.

Elsőként a munkavégzés körülményeit kívántam feltérképezni, az állításokkal való egyetértést az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: A dolgozók elégedettsége a munkavégzés körülményeivel

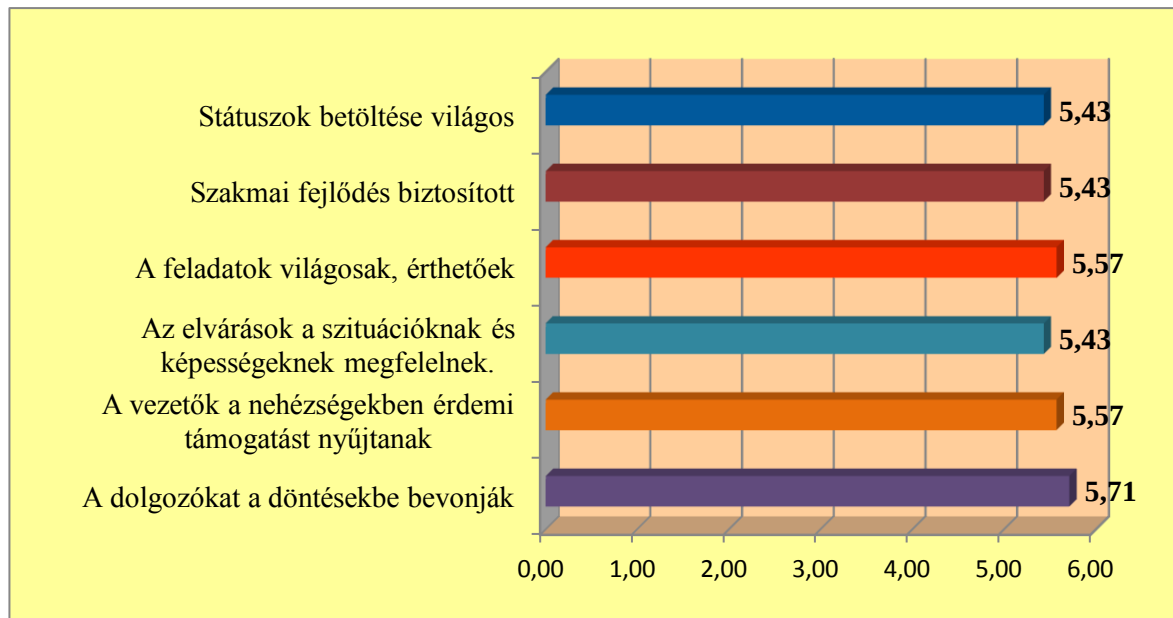
Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A diagramról látható, hogy a dolgozók a munkavégzés feltételeinek a többségével nagyon elégedettek. A legmagasabb pontszámot a munkavégzés tárgyi feltételei kapták, ami azt jelenti, hogy az iroda rendkívül jól felszerelt. A pontszámokból látható, hogy egyetértenek abban, hogy a vezetés mindent megtesz a munkafeltételek javítása érdekében. A munkahelyi atmoszféra szintén nagyon jónak mondható, kellemes hangulatban telik a munkaidő.

Arra, hogy a NORRIA környezettudatos politikát folytat, átlagosan 5,14 pontot adtak. A szervezet nagyon odafigyel arra, hogy lehetőleg környezetbarát, újrahasznosítható anyagokkal dolgozzon, illetve a hulladékot is szelektíven gyűjtik, továbbá EMAS környezetvédelmi vezetési és hitelesítési rendszerrel is rendelkezik.

A legalacsonyabb pontszámmal a munkavégzés fizikai környezetét (szellőzés, hőmérséklet, zsúfoltság, fényviszonyok) értékelték. Itt javaslatként szerepel légkondicionáló berendezés felszerelése az irodahelyiségekbe.

A következő vizsgálati szempont a vezetéssel, és irányítással való elégedettséget kívánja mérni. Az eredmények az 6. ábrán találhatóak.



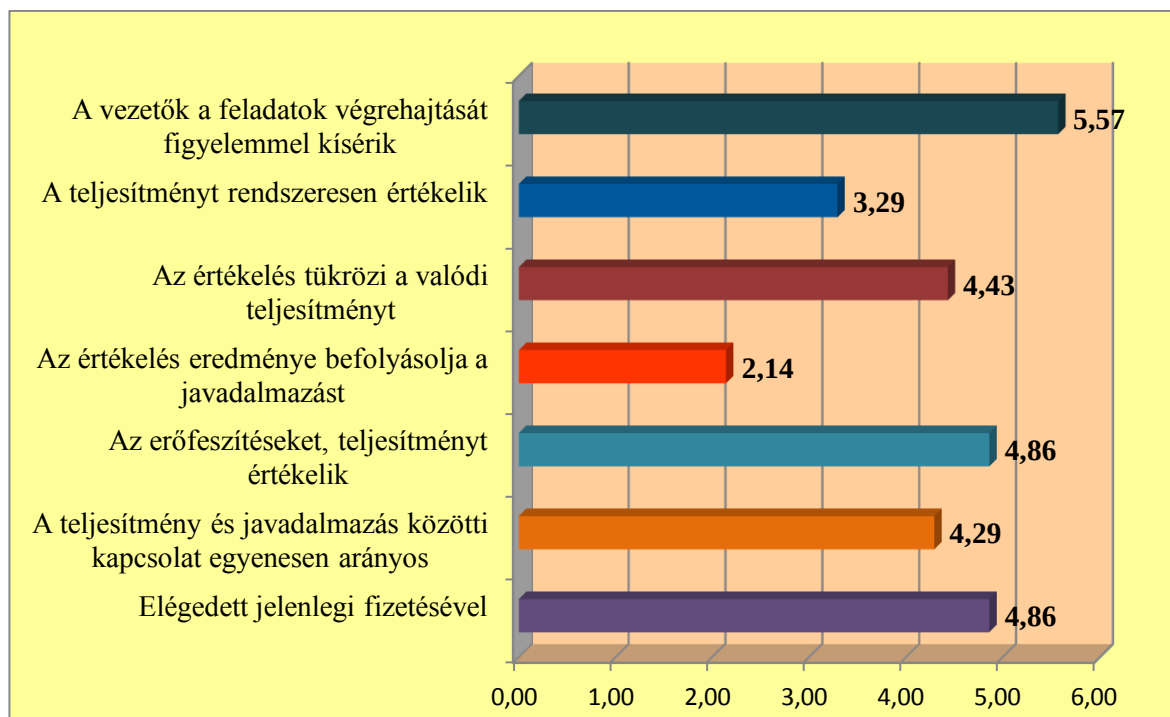
6. ábra: A dolgozók elégedettsége a vezetéssel

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Itt is hasonlóan jó eredmények születtek, mint a munkakörülményekkel való elégedettség terén. A dolgozók úgy érzik, hogy az elvárások képességeiknek megfelelnek, a feladatok világosak és érthetőek, szakmai fejlődésük biztosított. A státuszok betöltése világos, mindenki tudja, hogy milyen szerepet tölt be a szervezetben.

Az eredmények azt mutatják, hogy a dolgozók azzal az állítással értenek a legjobban egyet, hogy a munkájukat érintő kérdésekbe bevonják őket, ezáltal beleszólhatnak a döntésekbe. Véleményük szerint, ha valamilyen nehézség merül fel munkájuk kapcsán, a vezetőjük segítségére nyugodtan számíthatnak.

A munkakörülményeken és az irányításon kívül nagyon fontos tényező, talán az egyik legfontosabb, a teljesítményértékelés. A dolgozóknak érezniük kell, hogy munkájukat értékelik, akár anyagiakról, akár egyszerű visszajelzésekről is legyen szó. A következő ábra a teljesítményértékeléssel kapcsolatos állítások értékelését foglalja össze.



7. ábra: A dolgozók elégedettsége a teljesítményértékeléssel

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Az eredményekből arra lehet következtetni, hogy a dolgozók a teljesítményértékeléssel már nem annyira elégedettek, mint a másik két területen. Az eredményekből látható, hogy a vezetés a feladatok végrehajtását rendszeresen nyomon követi, azonban a teljesítményértékelés általában elmarad, illetve a mérése sem teljesen tükrözi a valóságot. Az értékelés eredménye szinte egyáltalán nincs befolyással a javadalmazásra, ezt támasztja alá a kapott pontszámok 2,14-es átlaga. Az alkalmazottak ennek ellenére, többnyire elégedettek fizetésükkel, illetve az erőfeszítéseik értékelésével.

6.2.4. Általános kérdések a munkahellyel kapcsolatban

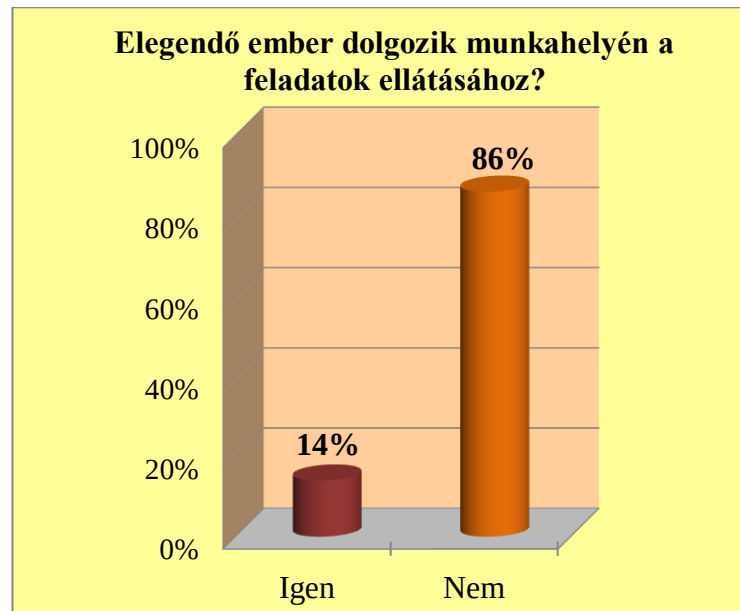
A kérdőív második felében arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozók összességében mennyire elégedettek a munkahelyükkel, illetve milyen ötletekkel, javaslatokkal rendelkeznek a vállalat hatékonyságának növelése érdekében.

Arra a kérdésemre, hogy általánosságban mennyire elégedettek, a megkérdezettek 43%-a azt válaszolta, hogy teljesen elégedett, 57%-a pedig, hogy elégedett. Ez nagyon pozitívnak mondható, hiszen azt mutatja, hogy az alkalmazottak mindent összevetve szeretnek itt dolgozni. Ezt támasztja alá a következő 2 kérdésre adott válaszok többsége is, mely szerint

jobbnak ítélik meg munkahelyüket másokénál, és nagyon valószínű, hogy, ha most keresnének munkahelyet, akkor az ügynökséget választanák.

Nagyon fontosnak tartottam megkérdezni a dolgozóktól, hogy szerintük elegendő ember dolgozik-e a munkahelyükön a feladatok ellátásához.

Az erre kapott válaszokat a nyomatékosabb szemléltetés kedvéért 8. ábra mutatja.



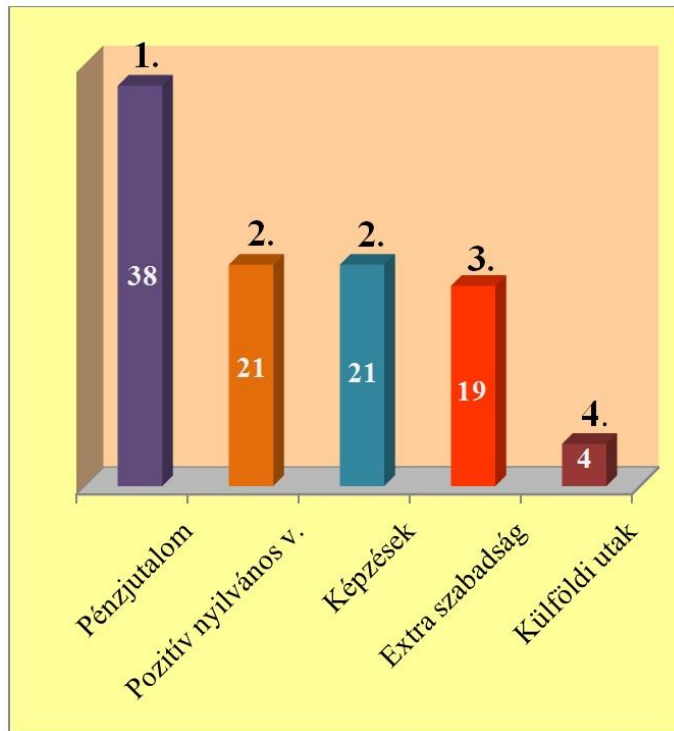
8. ábra: Dolgozók válaszáinak megoszlása az állománylétszámmal kapcsolatban

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Szembevetően látszik, hogy a dolgozók nagy része, pontosan 86%-a érzi úgy, hogy kevés ember jut a feladatok elvégzésére. Ez azt jelentheti, hogy az embereknek a többféle feladatra történő szétaprózódása miatt, nem jut elegendő idő a feladatok ellátására. Ezáltal túlhajszoltnak érezhetik magukat, és ez hosszú távon a feladatok elvégzésének színvonalára is kihathat.

A probléma megoldásához újabb dolgozó/dolgozók felvétele, vagy a feladatok mennyiségének csökkentése vezethet.

A teljesítményt különböző motiváló eszközökkel is lehet növelni. Ezeket az eszközöket nagyon fontosnak tartom, hiszen a dolgozók motiválása a sikerek elérésének egyik feltétele. Kutatásom során az alábbi motiváló eszközök rangsorát kaptam.



9. ábra: Motiváló eszközök rangsora
 Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

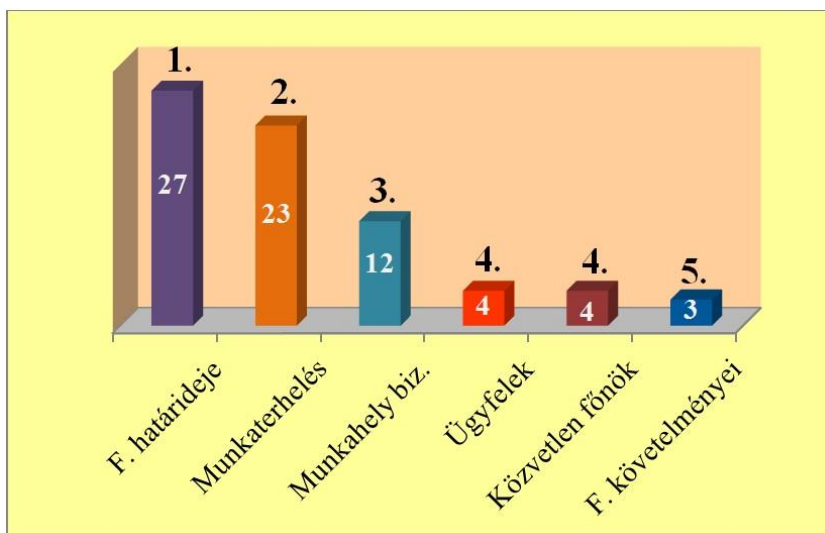
A kérdőív során megkértem a dolgozókat, hogy néhány fontos motiváló eszköz közül válasszák ki azokat, amelyek nagyobb teljesítményre ösztönöznék őket, és ha több ilyen is létezik, akkor rangsorolják azokat. A dolgozók 5 tényezőt jelöltek meg, mint szóba jöhető lehetőség. A rangszámokat értékekkel láttam el, így egy pontos képet kaphattam a közöttük lévő sorrendről. A pontszámok az ábrán fehér színnel szerepelnek.

Látható, hogy a legmotiválóbba a dolgozók számára a pénzjutalom, amely magasan vezeti a rangsort. A második helyen a pozitív nyilvános visszajelzés és a képzések fontossága között egyenlőség alakult ki. Ez azt jelenti, hogy a dolgozók szeretnék szakmailag még tovább fejlődni, illetve több pozitív visszajelzésre lenne szükségük.

A harmadik helyen az extra szabadság áll, így többször lenne lehetőségük kikapcsolódni, családjukkal lenni.

Az utolsó helyen, jóval lemaradva az előbb említett 4 tényezőtől a külföldi utazásokon való részvétel szerepel.

Ugyanazzal a módszerrel, mint a motiváló eszközöknél, sikerült felállítanom egy rangsort a stresszt okozó tényezők között, melyet a 10. ábra szemléltet.



10. ábra: Munkahelyi stresszt okozó tényezők rangsora

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

A diagramról jól leolvasható, hogy az egyes feladatok határideje, majd utána a munkaterhelés okozza a legtöbb stresszt a dolgozóknak. Mindkettő magasan a lista elején áll, utánuk harmadik helyre sorolható az egyéb tényezők közé megjelölt likviditási problémákból származó munkahely bizonytalansága. Ez abból adódhat, hogy a szervezetnek a RIÜ hálózatától kapott támogatások 2011. november végétől megszűnnek. Ezáltal a jövőben a vállalatnak nagyobb hangsúlyt kell majd fektetni az üzleti jellegű tevékenységekre, annak érdekében, hogy továbbra is gondtalanul működhessen.

Viszonylag alacsony pontszámmal a 4. helyen döntetlen helyzet alakult ki az ügyfelek, illetve a közvetlen főnök által okozott stressz között. Majd alig lemaradva ezen szempontoktól, néhány dolgozónak még egyes feladatok követelményeivel is vannak problémái.

A kérdőív 8. kérdéséből megtudható, hogy a NORRIA rendszeresen szervez szakmai képzéseket. Megkértem a dolgozókat, hogy idézzenek fel néhányat ezekből, amelyre a következő válaszokat kaptam:

- ✧ életciklus elemzés, LCA belső képzés
- ✧ kommunikációs képzés
- ✧ EMAS tanácsadói képzés
- ✧ nyelvi képzések
- ✧ fenntarthatósági szakértői képzés
- ✧ esélyegyenlőség

- ✧ pályázati rendszerekkel kapcsolatos tájékoztató
- ✧ személyiségfejlesztési tréning
- ✧ nemzetközi pályázatokkal kapcsolatos képzés (FP7)
- ✧ Registar rendszer használata

A felsorolt képzések száma magas, ami azt jelenti, hogy a vezetés valóban igyekszik az alkalmazottak tudásának fenntartását és fejlesztését elősegíteni.

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozók szerint milyen további képzésekre lenne még szükség, amelyre a következő javaslatokat írták:

- ✧ Microsoft Office Excel kezelésével kapcsolatos képzés
- ✧ kommunikációs, tárgyalástechnikai képzés
- ✧ további nyelvi képzések
- ✧ szervezetfejlesztéssel kapcsolatos tanácsadás
- ✧ tudományos kutatások módszertani megalapozásával kapcsolatos oktatás
- ✧ különböző szakterületek továbbfejlesztésére vonatkozó képzések
- ✧ üzletviteli továbbképzések

Ezek akár lehetnek a későbbiekben megtartott szakmai képzések kiindulópontjai is, hiszen a dolgozók úgy érzik, hogy ezeken a területeken lenne szükség tudásuk bővítésére.

Ezután azt szerettem volna megállapítani, hogy a dolgozók mennyire érzik stabilnak munkahelyüket, milyen időtávban gondolkodnak a szervezettel kapcsolatban. Megkértem őket, hogy 1-től 6-os skálán értékeljék annak a valószínűségét (1 = egyáltalán nem valószínű; 6 = nagyon valószínű), hogy akaratukon kívül elveszítsék állásukat. A kapott érték 2,71 lett. Ebből az a következtetés vonható le, hogy nem érzik veszélyben állásuk megtartását, azonban nem is biztosak benne. A következő kérdésből az is kiderült, hogy nem tervezik a következő egy-két évben, hogy önszántukból elhagyják a NORRIA-t.

Az utolsó néhány kérdésben, azzal kapcsolatban gyűjtöttem adatokat, hogy az alkalmazottak szerint milyen a vállalat külső megítélése, mik az erősségei és gyenge pontjai, illetve, hogy szerintük, hogyan lehetne hatékonyabbá tenni a szervezet működését. A kapott válaszokból azt a következtetést szűrtem le, hogy a dolgozók véleménye szerint a vállalat külső megítélése jónak számít.

Az erősségek közé tartoznak:

- ✧ a szakmai hozzáértés, felkészültség, szakmai tapasztalat
- ✧ az image, a jó hírnév
- ✧ a nemzetközi kapcsolatokban és programokban való részvétel
- ✧ hosszú távú, tartós üzleti kapcsolatok
- ✧ kiváló munkahelyi légkör, csapatmunka
- ✧ demokratikus vezetés

Gyengeségek közé sorolhatóak:

- ✧ a stabil finanszírozás hiánya
- ✧ a háttérszervezet hiánya
- ✧ a piaci versenyképesség hiánya
- ✧ a piaci pozíció
- ✧ a hazai innovációs rendszer gyengesége, és az ezáltal generált bizonytalanság
- ✧ a személyes külső kapcsolatok hiánya
- ✧ az üzleti partnerek száma
- ✧ a nonprofit jelleg, a tevékenységek nehezen piacosíthatóak
- ✧ az ügynökség kevésbé ismert
- ✧ az erőforrások limitáltsága
- ✧ a kollégák leterheltségének és felelősségének nem egyértelmű eloszlása

A dolgozók fejlesztési javaslataira is kíváncsi voltam, melyek az alábbiak voltak:

- ✧ személyes kompetenciák fejlesztése
- ✧ marketingstratégia kialakítása
- ✧ erőforrás hátterének javítása (különösen nemzetközi területen)
- ✧ jobb és hatékonyabb szervezeti kommunikáció
- ✧ piacelemzés, piacorientáció, piacbővítés
- ✧ versenyképességi tréning
- ✧ kompetencia felmérés
- ✧ különböző szakmai területek újra osztása
- ✧ kommunikációs és tárgyalástechnikai, illetve hivatalos levelezéssel kapcsolatos képzések
- ✧ szolgáltatási terület kibővítése
- ✧ szervezeti kapcsolatok bővítése

6.2.5. Eredmények összegzése

Az 6.2.2. *fejezetben* ismertettem a kérdőívek kiértékelése előtti feltevéseimet, melyeket részben gyakorlati tapasztalataimra alapozva tettem. A kiértékelés után, az alábbi táblázat mutatja meg, mely feltevéseim igazolódtak be és melyek cáfolódtak meg.

3. táblázat: A dolgozói kérdőívvel kapcsolatos feltevések igazolása

Feltevés	Eredmény
A dolgozók elégedettek a munkavégzés körülményeivel.	Sikerült bizonyítani.
A dolgozókat a döntéshozatalba bevonják.	Sikerült bizonyítani.
A teljesítményértékelés befolyással van a javadalmazásra.	Nem sikerült bizonyítani.
Rendszeresen tartanak szakmai képzéseket.	Sikerült bizonyítani.
Az ügynökségnek létszámbővítésre lenne szüksége.	Sikerült bizonyítani.
A dolgozók stabil munkahelynek érzik a NORRIA Kft-t.	Nem sikerült bizonyítani.
A dolgozók rövidtávon nem tervezik munkahelyük elhagyását.	Sikerült bizonyítani.

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból látszódik, hogy a legtöbb feltevés beigazolódt. A dolgozók elégedettek a munkakörülményekkel, véleményüket a döntések hozatalánál rendszeresen meghallgatják. A teljesítményértékeléssel kapcsolatos állításom hamisnak bizonyult, hiszen a dolgozók nem értenek egyet azzal, hogy a teljesítmény értékelése befolyással lenne a javadalmazásra. Véleményem szerint, ezzel kapcsolatban a vezetésnek a későbbiekben érdemes lenne változtatnia.

Következő feltevés, miszerint rendszeresen tartanak oktatásokat, képzéseket beigazolódt. Arra, hogy milyen típusúak ezek, illetve, hogy milyen további képzésekre lenne még szükség, az 6.2.4. *fejezetben* részletesen kitértem.

Egy nagyon fontos kérdéskör igazolására kaptam választ a 8. és a 10. *ábrában* található információkból. Miszerint a dolgozók 86%-a úgy véli, hogy kevés ember dolgozik munkahelyén a feladatok szakszerű ellátásához. Ezt bizonyítja a munkahelyi stresszt okozó tényezők rangsora is, amely alapján észrevehető, hogy a legtöbb idegeskedést az egyes feladatok határidőre való elkészítése, illetve a munkaterhelés okozza.

Fény derült arra is, hogy a dolgozók nem érzik teljesen biztosnak munkahelyük megtartását, ez szintén látható a munkahelyi stresszt okozó tényezők között is. Ennek ellenére azonban senki nem tervezi, hogy az elkövetkező években munkahelyet változtasson. A bizonytalanság a háttérszervezet támogatásának megszűnéséből származhat. Az üzleti tevékenység, illetve a vállalat hatékonyságának növelésére az alkalmazottak számos javaslattal rendelkeznek, amelyeket az 6.2.4. *fejezetben* ismertettem.

7. A NORRIA PARTNEREINEK ELÉGEDETTSÉG VIZSGÁLATA

Kutatásom során nem csak a dolgozók elégedettségét kívántam felmérni, hanem a szolgáltatásokat igénybe vevő külső partnerek véleményére is kíváncsi voltam. Az általuk alkotott vélemény nagyon fontos, hiszen ez a végső visszacsatolása a szervezet munkájának.

7.1. A FELMÉRÉS KÖRÜLMÉNYEI

Kvantitatív kutatásomat primer adatok alapján, egy a partnerek számára előállított kérdőív segítségével végeztem. A felmérés 2011.október 10. és október 25. között zajlott. A mintavétel nem reprezentatív, csak az ügynökség számára lényegesebb partnerekkel történt meg a lekérdezés. Összesen 31 ügyféllel vettem fel a kapcsolatot, akik közül 26-an töltötték ki a kérdőívet, és ebből 24 darab volt kiértékelhető. A felmérés anonim volt, az őszinte vélemények megismerése érdekében.

Utoljára a vállalat 2009-ben végzett elégedettség vizsgálatot a partnerek körében. Kérdőívem elkészítése során az akkor előállított kérdéssort (2. sz. *melléklet*) vettem alapul, és kiegészítettem néhány fontos kérdéssel. Az így kapott eredményeket a 7.7. *fejezetben* kívánom összehasonlítani, hogy milyen irányban mozdult a szolgáltatások minősége az elmúlt két év folyamán.

A kérdőív felépítése során (3. sz. *melléklet*) elsőként arra voltam kíváncsi, hogy az ügyfelek milyen módon értesülnek a legfrissebb hírekről, illetve mennyire elégedettek a tájékoztatás formájával, rendszerességével. Ezután tértem rá a NORRIA-val való elégedettségre, majd a végén csoportképző ismérvekre kellett a partnereknek válaszolnia. A 7.3. *fejezetben* elsőként a lekérdezettek összetételének bemutatásával kezdem a kiértékelést.

7.2. FELTEVÉSEIM A KÉRDŐÍV ELEMZÉSE ELŐTT

A feltevéseket a dolgozói elégedettséghez hasonlóan gyakorlati tapasztalataim alapján tettem. Ezek a következők:

1. A vállalkozások többsége az elektronikus hírlevelet használja informálódási eszközként a NORRIA híreivel kapcsolatban.

2. A cég honlapja, illetve hírlevele további fejlesztéseket igényel.
3. A partnerek a kapcsolattartással, illetve a szakmai színvonallal teljes mértékben elégedettek.
4. A 2009-ben elvégzett felmérés óta minőségjavulás következett be a NORRIA és partnerei közötti együttműködésben.

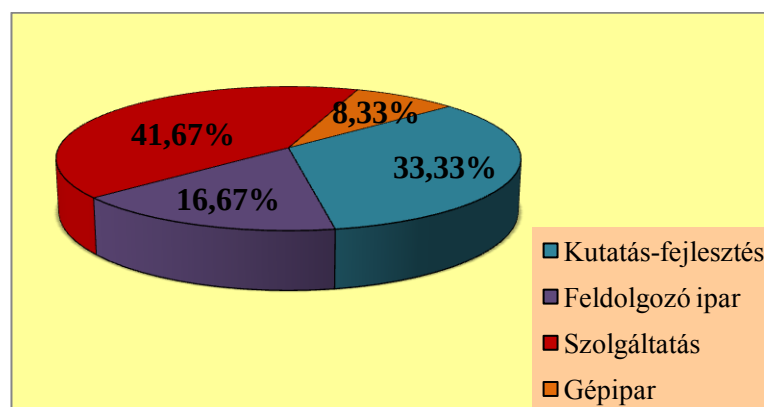
7.3. A LEKÉRDEZETTEK ÖSSZETÉTELE

Az általános kérdések csoportképző ismérvek, melyek alapján kategorizálni tudtam a legfontosabb partnereket különböző szempontok alapján.

Az általam lekérdezett vállalkozások átlagosan 12 éve működnek.

Vállalkozási forma szerint 41,67%-a Kft-ként, 16,67%-a Nonprofit Kft-ként, szintén 16,67%-a Közalapítványként, illetve ugyanennyien Zrt-ként, 8,33%-a pedig Bt-ként működnek.

Az alábbi diagram a fő tevékenységi kör szerinti megoszlást ábrázolja.



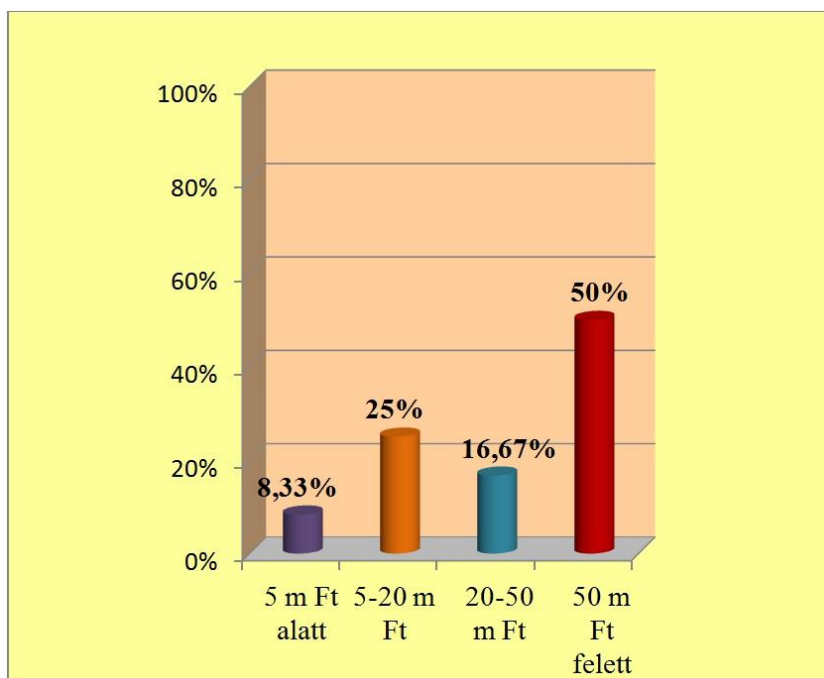
11. ábra: Lekérdezett vállalkozások aránya fő tevékenységi kör szerint

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Az összes lekérdezett vállalkozás az Észak-Magyarországi régióban folytat tevékenységet, ebből 8,33%-a ezen kívül az egész országban megtalálható, illetve szintén 8,33%-a Kelet-Magyarországon és Dél-Alföldön is tevékenykedik.

A foglalkoztatottak számát tekintve a cégek 41,67%-a 1-8 főt, 25%-a 10-49 főt, 25%-a 50-249 főt és 8,33%-a 250 fő felett foglalkoztat. Természetesen ezeket az adatokat, illetve az éves nettó árbevételt is egyes cégeknél cégcsoport szinten kell értelmezni.

Az éves nettó árbevétel szerinti megoszlást a 12. ábra szemlélteti.



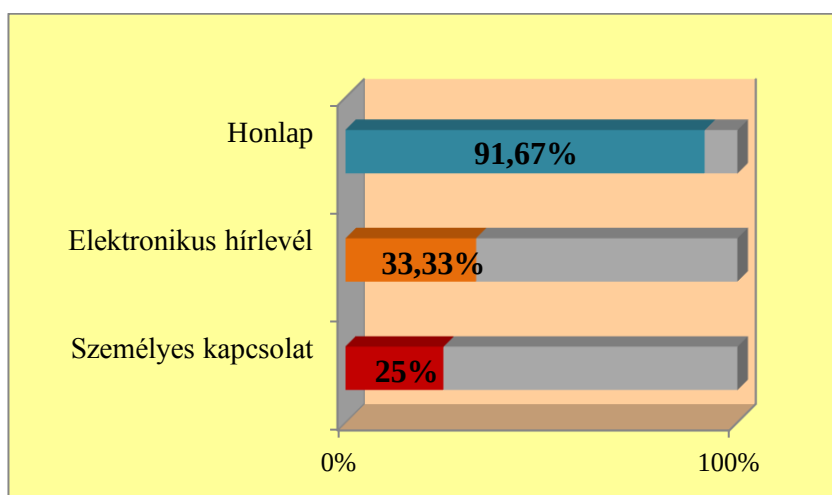
2. ábra: Lekérdezett vállalkozások éves nettó árbevétel szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

7.4. A NORRIA TÁJÉKOZTATÁSÁVAL KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

Kutatásom során fontosnak tartottam megtudni, hogy a partnerek milyen tájékozási formát használnak leginkább a NORRIA híreivel kapcsolatban, illetve mennyire elégedettek a honlappal és a nyomtatott vagy elektronikus hírlevéllel.

A felsorolt formák közül hármat jelöltek meg a válaszadók, melyeken keresztül informálódnak az aktualitásokról. Ezek a formák láthatóak a 13. ábrán.



3. ábra: Tájékozási formák használata

Forrás: Saját szerkesztés, kutatás alapján

Az ábra kitűnően szemlélteti, hogy a honlap látogatottsága a legnagyobb. Utána következik az elektronikus hírlevél, amely az ügyfelek 33,33%-nál volt megjelölve, mint informálódási eszköz. A személyes kapcsolat útján történő tájékozódás pedig a megkérdezettek 25%-nál volt jelen.

Kiderült, hogy a partnerek alapvetően elégedettek a www.norria.hu honlappal. Fejlesztési javaslatoknak, illetve javítandó hibáknak, az alábbiakat fogalmazták meg:

- ✧ Az átlag kisvállalkozók számára nem elég áttekinthető, túl „bürokratikus”, gyakorlatiasabbnak kellene lennie.
- ✧ Szakma specifikus oldalak (például: energetika, környezetvédelem, megújuló energiaforrások) megjelenését javasolták.
- ✧ Áttekinthetőbb kezdőlap és menürendszer.
- ✧ Hírek, események gyakrabban történő frissítése.
- ✧ Az üres almenüknek nem lenne szabad szerepelnie a honlapon, ilyenek például a prezentációk, illetve az innovációs járulék menüpontok.
- ✧ Dátum szerinti keresés lehetővé tétele.
- ✧ Jelszavas belépés a weblapra, ezáltal egy biztonságos és személyes kommunikációs felület létrehozása.
- ✧ A honlapon nem látható, hogy van-e a KKV számára folyamatosan nyújtott konzultáció, vagy tanácsadás.

A hírlevélnek 2 formája létezik a szervezetnél, nyomtatott és elektronikus. A nyomtatott hírlevél kiadására csak negyedévente kerül sor, míg az elektronikus kiküldése majdnem minden héten megtörténik a partnerek számára.

A hírlevélnél azt tapasztaltam, hogy az ügyfelek 25%-a nem ismeri sem a nyomtatott, sem az elektronikus változatot. Ezen válaszadók azt nyilatkozták, hogy a későbbiekben ők is igényt tartanának a küldésükre.

Akik ismerik összességében elégedettek a hírlevéllel, azonban ezzel kapcsolatban is érkezett pár javaslat, észrevétel:

- ✧ Bővebb terjedelembre lenne szükség.
- ✧ A régióban folyó műszaki eseményekről, és a régió kapacitásáról bővebb és részletesebb tájékoztatást szeretnének.
- ✧ Rendszeresen az elektronikus hírlevél küldése, erre gyakrabban lenne szükség.

7.5. A NORRIA-VAL VALÓ ELÉGEDETTSÉGRE VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

A kérdőívnek ebben a részében egyrészt arra voltam kíváncsi, hogyan értékelik a partnerek a szolgáltatások minőségét, illetve milyen minőségi szempontokat tartanak szem előtt. Másrészt, hogy véleményük szerint, mik a vállalat erősségei, gyengepontjai, és hogyan lehetne ezeken javítani.

Fel szerettem volna térképezni azt is, hogy azok az ügyfelek, akik már 2009 óta kapcsolatban állnak a NORRIA-val, tapasztaltak-e minőségbeli változást, és ha igen, akkor milyen irányban.

Kutatásom során kiderült, hogy a megkérdezettek általánosságban elégedettek az ügynökség munkájával, illetve pozitívan értékelik a felmerülő problémák kezelését.

Megkértem a partnereket, hogy néhány nagyon fontos jellemzőt pontozzanak külön a jellemző fontossága, illetve külön a szervezettel való elégedettség alapján.

A jellemzők fontosságát 1-től 4-ig terjedő skálán kellett értékelni (1 = egyáltalán nem fontos, 4 = nagyon fontos). Az elégedettségüket pedig egy hatos skála segítségével kellett kifejezniük (1=egyáltalán nem elégedett, 6=teljes mértékben elégedett). Az eredmények a 4. táblázatban láthatóak.

4. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek átlaga (2011)

Jellemző fontossága	Jellemző	Elégedettség a NORRIA kapcsán	Súlyozott átlag
4	Megbízhatóság	5,75	23
3,83	Reagáló képesség	5,5	20,75
3,67	Rugalmasság	5,42	19,75
3,92	Határidők betartása	5,67	21,17
3,92	Vevő és a cég közötti kommunikáció, információáramlás	5,75	22,25
3,92	Elérhetőség	5,92	23,17
3,92	Szakértelem, szakmaiság színvonala	5,83	22,83
3,92	Nyújtott szolgáltatások minősége	5,5	21,5
3,67	Pénzügyi folyamatok kezelése	5,33	19,33
3,67	Adminisztráció, szervezés, ügyintézés	5,58	20,42

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból kiderül, hogy a megkérdezettek számára az összes felsorolt jellemző fontosnak tekinthető, illetve ezek kapcsán elégedettek az ügynökség munkájával. A legjobban az elérhetőséggel, illetve a szakmai színvonallal vannak az ügyfelek megelégedve. A legalacsonyabb pontszám az elégedettség terén az 5,33, amelyet a pénzügyi folyamatok kezelésére adtak, azonban ez a pontszám is igen magasnak mondható egy 6-os skálán.

Számításaimat súlyozott átlag módszerével is elvégeztem, ahol a jelen esetben a maximális érték a 24 lehet. Itt az elégedettség a jellemző fontosságával van súlyozva. Véleményem szerint ez a fajta számítási módszer nem ad túl pontos értéket az elégedettség mérésére, hiszen ha egy jellemzőt nagyon fontosnak ítél meg az ügyfél, azonban nem elégedett vele, akkor a jellemző fontosságára kapott érték javítaná az átlagot. Ez fordítva is igaz, ha nem fontos az adott jellemző, azonban nagyon elégedettek a kapcsán, akkor ez a súlyozott átlagból nem derül ki.

Eredményként ennek ellenére itt is az elérhetőséget és a szakértelmet találták a legmagasabb színvonalúnak, és a pénzügyi folyamatok kezelésével kevésbé elégedettek. Az utóbbi alacsonyabb pontszám az adatok ismeretének tükrében azzal magyarázható, hogy nem csak az elégedettség alacsonyabb ennél a tényezőnél, hanem a jellemző fontossága is az utolsók között szerepel. Ez is egy jó példa a súlyozott átlag módszerének hátrányára.

Arra a kérdésre, hogy hogyan jellemeznék az együttműködést az ügynökséggel, a következő válaszok érkeztek:

- ✧ A dolgozók nagyon segítőkészek, az együttműködés hatékony.
- ✧ A cég nagyon korrekt, az eddigiek során nem volt semmilyen konfliktus.
- ✧ Az együttműködés gördülékeny.
- ✧ A nyújtott szolgáltatások minősége, munkatársaik szakértelme kiváló.
- ✧ Az együttműködés minden szempontból megfelelő.
- ✧ Korrekt, megbízható vállalat.
- ✧ Az érdeklődés megfelelő.
- ✧ Kapcsolatunk folyamatos és megfelelő.
- ✧ Harmonikus, rugalmas, hatékony üzleti kapcsolat.
- ✧ Az együttműködés hosszú távú, több éves, jól működő kapcsolat.

Kíváncsi voltam, hogy véleményük szerint, melyek a vállalat erősségei és gyenge pontjai. Ennél a kérdésnél a válaszadók többsége hasonló visszajelzéseket adott.

A legtöbb megkérdezett erősségként tüntette fel:

- ✧ a dolgozók szakértelmét;
- ✧ a segítőkészséget;
- ✧ a naprakész információk nyújtását;
- ✧ hogy, jól ismerik a partnerek céljait;
- ✧ a reagáló képességet, rugalmasságot;
- ✧ és a személyes kapcsolatokat.

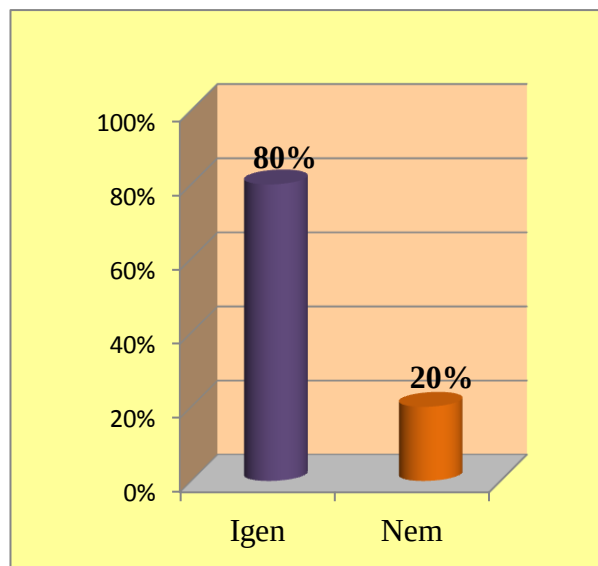
Gyengeségként a következő válaszokat kaptam:

- ✧ A viszonylag alacsony létszám miatt kevésbé érződik a „testreszabottság”.
- ✧ Nem elég rendszeres az információáramlás.
- ✧ Nem elég erős a gazdasági szereplők közötti kapcsolatépítés.
- ✧ Nem szervez kellő számú iparág specifikus klasztereket.

Az együttműködés hatékonyabbá tételére a következőket tanácsolták:

- ✧ Gyakrabban kellene szakmai programokat rendezni.
- ✧ Még erősebb kétoldalú kommunikáció.
- ✧ Több érdeklődésre lenne szükség az innovációs igények iránt.
- ✧ Új szolgáltatások indítását javasolták:
 - KKV-k pályázatainak formai ellenőrzése
 - Piaci partnerkeresés
 - Konzultációs fogadóórák biztosítása a KKV-knek.

A következő kérdésem arra irányult, hogy az ügyfelek tapasztaltak-e az elmúlt két év folyamán minőségbeli javulást. Itt a megkérdezettek 16, 67%-ának még nincs két éve a kapcsolat létrejöttének. Azoknak a partnereknek a választát, akik már 2009-ben is együttműködtek a céggel (ez a válaszadók 83,33% -át jelenti), a 14. ábra szemlélteti.



14. ábra: Partnerek válaszáinak megoszlása az elmúlt két évben történt minőségjavulással kapcsolatban

Forrás: Saját szerkesztés, saját kutatás alapján

Megfigyelhető, hogy a legalább két éves kapcsolattal rendelkező partnereknek 80%-a tapasztalt minőségbeli javulást. Ez a rendkívül jó arány természetesen abból is adódhat, hogy ha nem lennének megelégedve a NORRIA szolgáltatásaival, akkor valószínűleg már kapcsolatban sem lennének vele.

A kérdőívből továbbá kiderül, hogy a megkérdezettek véleménye szerint a NORRIA tevékenysége minden szinten megerősödött. Javult a kapcsolattartás, és minőségjavulást érzékeltek a különböző típusú rendezvények megszervezésében is.

Az utolsó kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a folyamatos fejlődés érdekében igényelnék-e, hogy a fejlesztési munkákban a NORRIA tevékenyen részt vegyen. A válaszadók 75%-a igennel felelt. Ebből is látszódik, hogy elégedettek az ügynökséggel, és fontosnak tartják a tevékenységét.

7.6. EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

Akárcsak a dolgozói kérdőív esetében, a vállalkozói kérdőívénél is ismertettem a kiértékelés előtti feltevéseimet (6.2.). Az alábbi táblázat foglalja össze, mely feltevéseim igazolódtak be, és melyek nem.

5. táblázat: A partneri kérdőívvel kapcsolatos feltevések igazolása

Feltevés	Eredmény
A vállalkozások többsége az elektronikus hírlevelet használja informálódási eszközként a NORRIA híreivel kapcsolatban.	Nem sikerült bizonyítani.
A cég honlapja, illetve hírlevele további fejlesztéseket igényel.	Sikerült bizonyítani.
A partnerek a kapcsolattartással, illetve a szakmai színvonallal teljes mértékben elégedettek.	Sikerült bizonyítani.
A 2009-ben elvégzett felmérés óta minőségjavulás következett be a NORRIA és partnerei közötti együttműködésben.	Sikerült bizonyítani.

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy tévesen ítélem meg a partnerek által használt legfőbb tájékoztatói formát. Kiderült, hogy a honlap látogatottsága a legnagyobb, a válaszadók 91.6%-a jelölte meg ezt informálódási eszközként. A többi feltevés azonban igaznak bizonyult. Bár az ügyfelek többsége összességében elégedettnek vallotta magát a honlappal, illetve hírlevéllel kapcsolatban, ennek ellenére számos hibát tártak fel és további fejlesztési javaslatokat fogalmaztak meg. Beigazolódott továbbá, hogy a válaszadók nagyon elégedettek a cég és a partnerek közti kapcsolattartással, illetve a dolgozók szaktudásával, és a legtöbb válaszadó minőségjavulást vélt felfedezni az elmúlt két év folyamán. A minőségjavulást továbbá a következő fejezetben a 2009-es elégedettségi felmérés adataival történő összehasonlítás során támasztom alá.

7.7. ÖSSZEHASONLÍTÁS A 2009-ES FELMÉRÉS EREDMÉNYEIVEL

Mint már említettem, utoljára 2009-ben végzett az ügynökség önértékelést, melynek fontos részeként szerepelt a vevők elégedettség vizsgálata. Kutatásom során fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy az elmúlt két évben történt-e minőségbeli javulás a partnerek szerint, és ha igen akkor, mely területeken. A kérdőív kiértékelése során kiderült, hogy az ilyen régi kapcsolatokkal rendelkező ügyfelek 80%-a tapasztalt javulást az együttműködésben. Összességében azt írták, hogy ez a változás minden tekintetben érzékelhető, és különösen sokat fejlődött a kapcsolattartás terén a szervezet.

Megvizsgáltam azt is, hogy milyen intézkedések történtek 2009 óta a minőségszint növelése érdekében. A NORRIA ügyvezető igazgatója, Dr. Nyiry Attila volt ezen változások/változtatások bemutatásában segítségemre.

7.7.1. Az összehasonlítás eredményei

Ahhoz, hogy az összehasonlítás számszerű adatokban is kifejezhető legyen, megvizsgáltam a kérdőívben szereplő azonos kérdésekre kapott értékeket. Ezeket az eredményeket a 6. táblázat szemlélteti.

6. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek átlaga

Jellemző fontossága			Jellemző	Elégedettség a NORRIA kapcsán		
2009 bázis év	2011 tárgy év	Változás %		2009 bázis év	2011 tárgy év	Változás %
3,67	4	+8,9	Megbízhatóság	5,5	5,75	+4,5
3,17	3,83	+20,8	Reagáló képesség	4,17	5,5	+31,9
3,33	3,67	+10,2	Rugalmasság	4,5	5,42	+20,4
3,66	3,92	+7,1	Határidők betartása	5,5	5,67	+3,1
3,33	3,92	+17,7	Vevő és a cég közötti kommunikáció, információáramlás	4,83	5,75	+19
3,33	3,92	+1,17	Elérhetőség	5,5	5,92	+7,6
3,5	3,92	+12	Szakértelem, szakmaiság színvonala	5,33	5,83	+9,4
3,66	3,92	+7,1	Nyújtott szolgáltatások minősége	5,17	5,5	+6,4
3,33	3,67	+10,2	Pénzügyi folyamatok kezelése	5	5,33	+6,6
3,17	3,67	+15,8	Adminisztráció, szervezés, ügyintézés	5	5,58	+11,6

Forrás: Saját szerkesztés

A felsorolt jellemzőket kivétel nélkül fontosabbnak ítélték meg a felmérésben résztvevők. Ennek oka a jelenlegi gazdasági helyzet lehet. A gazdasági világválság még jobban rádöbbsentette a vállalatokat arra, hogy csak akkor maradhatnak versenyben, ha minőségi szolgáltatást tudnak nyújtani. Ehhez azonban szükség van arra, hogy a partnerek hatékonyan tudjanak együttműködni egymással.

Jól látszik, hogy a reagáló képesség, a rugalmasság, az információk áramlásának szerepe rendkívüli mértékben megnőtt. Ezt bizonyítja a táblázatban található reagáló képesség fontosságának 20,8%-os növekedése. A vállalatok életében nap, mint nap merülhetnek fel problémák, azok, akik ezekre nem tudnak gyorsan megoldást találni, könnyedén kieshetnek a versenyből.

Manapság az aktuális információk megszerzése is kulcsszerepet tölt be, nem véletlen tehát, hogy a partnerek az információáramlás fontosságát 17,7%-kal lényegesebbnek tartják. Összességében elmondható, hogy minden jellemző szerepe megnőtt.

A jellemzőkkel kapcsolatban megvizsgáltam azt is, hogy mennyire elégedettek a partnerek a NORRIA teljesítményével ezen területeken. Az eredmények nagyon pozitívnak mondhatóak, minden jellemzővel kapcsolatban elégedettebbek, mint két évvel ezelőtt. Különösen igaz ez a megnövekedett fontosságú tényezőkre. Az elégedettség a reagáló képességnél 31,9%-kal, a rugalmasságnál 20,4%-kal, míg az információáramlásnál 19%-kal növekedett. Ezek duplán jó eredményeknek számítanak, hiszen olyan területeken történtek javulások, amelyek manapság még nagyobb szerepet kaptak az üzleti életben.

A súlyozott átlaggal történő összehasonlítást a következő oldalon található táblázat mutatja.

7. táblázat: A partnerek jellemzőkre adott értékeinek súlyozott átlaga

Jellemző	2009 bázis év	2011 tárgyév	Változás %
Megbízhatóság	20,18	23	+13,97
Reagáló képesség	13,22	20,75	+56,96
Rugalmasság	14,99	19,75	+31,75
Határidők betartása	20,13	21,17	+5,17
Vevő és a cég közötti kommunikáció, információáramlás	16,08	22,25	+38,37
Elérhetőség	18,32	23,17	+26,47
Szakértelem, szakmaiság színvonala	18,66	22,83	+22,35
Nyújtott szolgáltatások minősége	18,92	21,5	+13,64
Pénzügyi folyamatok kezelése	16,65	19,33	+16,1
Adminisztráció, szervezés, ügyintézés	15,85	20,42	+28,83

Forrás: Saját szerkesztés

A 2009-es felmérés súlyozott átlagainak kiszámítása jelen esetben nem teljesen pontos, ugyanis itt már összesített adatokkal kellett számolnom, ezért a jellemző fontosságának átlagát szoroztam az elégedettség átlagával.

Mivel a jellemzők fontossága, és az elégedettség színvonala is nőtt, ezért ez a módszer még szembetűnőbb adatokat szolgáltat. Itt a reagáló képességre kapott érték több mint 56%-kal emelkedett, míg a cég és partnerek közötti információáramlás 38,37%-kal. Ezekből az adatokból látható, hogy a két évvel ezelőtti helyzethez képest az elégedettség hatalmas mértékben javult. Ez minden szegmensben érzékelhető, a jelenlegi felmérésben legalacsonyabb pontszámmal szereplő pénzügyi folyamatok kezelése kapcsán is pozitív változás következett be.

7.7.2. A minőség javítása érdekében történt intézkedések értékelése

Azt, hogy ezek a rendkívüli javulások milyen intézkedések bevezetésének köszönhetőek, az ügyvezető igazgatóval, Dr. Nyíry Attilával 2011.11.03-án készített interjúm alapján igyekszem feltárni. Az interjú részletes anyaga a *4. számú mellékletben* olvasható.

A kutatási módszerek közül jelen esetben azért döntöttem az interjú készítése mellett, mert bármilyen adatgyűjtés legkézenfekvőbb formája a párbeszéd. A mélyinterjú nem tesz

mást, mint kiterjeszti és keretbe foglalja ezt a párbeszédet. A beszélgetés során lehetőség nyílik a kutatónak és a válaszadónak, hogy az adott témáról részletesen, nem csupán a konkrét kérdésekre válaszolva feleljen.

Az interjú készítése előre megfogalmazott kérdések (nyitott, zárt és szondázó kérdéstípusok) alapján zajlott. A beszélgetés során Dr. Nyíry Attila nagyon készséges volt, így alapos képet tudok felvázolni ezen témakörökről.

Főleg a minőség fokozására bevezetett intézkedésekre, azok akadályaira, és a jövőbeli fejlesztési terveire voltam kíváncsi.

Elsőként a 2009 óta minőségjavítás érdekében bekövetkezett intézkedésekről kérdeztem. Igazgató Úr elmondta, hogy ilyen intézkedésnek számít például a témafelelősi rendszer bevezetése, amely során egy ügyfél, egy dolgozóhoz tartozik. Az alkalmazottak között elosztásra került, hogy ki melyik cég kapcsolattartásáért, melyik projekt irányításáért felel, ezáltal azonosítható mindenki felelősségköre.

Hasonló intézkedésnek számít a téma dossziés rendszer bevezetése, illetve a házon belüli témakörök azonosítószámmal történő belső követése, amely könnyebb visszakeresést biztosít, és átláthatóbbá, rendszerezettebbé teszi a munkavégzést.

Véleménye szerint a személyi témafelelős rendszer bevezetése által javult a NORRIA és partnerei közötti kapcsolat, hiszen a bizalom ezáltal növekedett az ügyfelek részéről.

A partneri kapcsolatok javulása annak is köszönhető, hogy a szervezet a hosszú távú sikerekben, és tartós kapcsolatokban látja a jövőt. Célja nem az egyszeri üzleti kapcsolat, jelenlegi legfontosabb partnereivel is már évek óta sikeresen működik együtt.

Az elégedettség növekedéséhez vezettek továbbá a dolgozók szakmai tudásának szinten tartása és fejlesztése érdekében szervezett belső szakmai képzések is.

A minőség javítása érdekében felmerült intézkedések akadályai közé sorolhatóak a feladattorlódások, az időhiány, illetve a személyi változások, ezek azonban véleménye szerint nem okoztak lényegi módosulásokat.

Az interjú végén arról kérdeztem, hogy szerinte milyen a vállalat külső megítélése, melyek az ügynökség erősségei, gyenge pontjai, illetve milyen fejlesztési ötletekkel rendelkezik.

Véleménye szerint, a vállalat megítélése jó, ami természetesen nem azt jelenti, hogy nem lehet tovább növelni a partnerek elégedettségét. A jövőben nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a vállalat üzleti típusú tevékenységeire, melynél a vevőközpontúság elengedhetetlen feltétel.

A vállalat gyenge pontjai közé sorolható a többféle feladatra történő szétaprózódás, illetve, hogy a feladatterhelések miatt nem jut elég idő a nem aktuális feladatokhoz kapcsolódó partnerek ápolására.

Igazgató Úr szerint erősségként említhetőek a magasan képzett jól összeszokott dolgozók, akik tudatosan végzik a rájuk háruló feladatokat. Pozitívumnak számít még, hogy az ügynökség a hosszú távú stabil kapcsolatok létrehozására törekszik, illetve ilyen kapcsolatokkal rendelkezik.

A továbbiakban Dr. Nyíry Attila véleményét is figyelembe vettem a javaslatok megfogalmazásánál.

8. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Kutatásom során objektív képet kaptam, mennyire elégedettek a NORRIA belső és külső partnerei, hogyan ítélik meg a szervezet működését, és milyen fejlesztési ötletekkel, javaslatokkal rendelkeznek a hatékonyság növelése érdekében.

A fejlesztési javaslatok megfogalmazásában a dolgozókra, a partnerekre, és az ügynökség vezetőjével, Dr. Nyiry Attilával folytatott mélyinterjúm anyagára támaszkodtam. A szervezet erősségei és gyengeségei különböző szemszögekből kerültek megvilágításra, így sokkal átfogóbb és realisabb javaslatokat tudtam megfogalmazni.

8.1. JAVASLATOK A DOLGOZÓK ELÉGEDETTSÉGÉNEK ÉS TELJESÍTMÉNYÉNEK NÖVELÉSÉRE

Ahhoz, hogy a dolgozók a maximális színvonalon tudjanak teljesíteni, szükség van a megfelelő munkakörülmények, és a kellően magas motiváltság biztosítására.

A munkahely fizikai környezetével kapcsolatban a dolgozók problémaként említették, hogy az irodahelyiségek nyáron túl melegek, erre megoldást nyújtana légkondicionáló berendezések beszerelése.

A munkahelyen szerzett tapasztalataimra alapozott feltevéseim között szerepelt a létszámbővítés szüksége. Ezt a feltevésemet támasztják alá a dolgozói kérdőív kiértékeléséből szerzett adatok is. A dolgozók véleményéből kiderül, hogy a legtöbb stresszt számukra az egyes feladatok határideje, és a túlzott munkaterhelés okozza.

86%-uk véli úgy, hogy nem elegendő az állománylétszám a feladatok elvégzése szempontjából.

A probléma megoldásához újabb dolgozó/dolgozók felvétele, vagy a feladatok mennyiségének csökkentése vezethet. Megítélésem szerint, a feladatvállalást semmiképpen nem szabad csökkenteni, sőt még több megbízásra lenne szükség.

Ehhez azonban a jelenlegi 8 fős állomány nem elég, minimum egy alkalmazott felvételét javaslom. Természetesen tisztában vagyok ennek anyagi vonzatával, azonban úgy gondolom, hogy a RIÜ hálózat által nyújtott támogatások csökkenése miatt, a szervezetnek az üzleti tevékenységekre a jövőben nagyobb hangsúlyt kellene fektetni, ezáltal hosszú távon mindenképpen érdemes a létszámbővítés mellett dönteni.

A dolgozói kérdőív eredményeiből az egyik legfontosabb megállapításom, hogy a teljesítményt rendszeresebben kellene értékelni, illetve az értékelés és a javadalmazás között egyenesen arányos kapcsolatra lenne szükség.

A különböző szakmai területek újra osztása, illetve a dolgozók önállóképességének növelése, önálló feladat és hatáskör kialakítása nagyban hozzájárulhatna a munkavégzés hatékonyságához.

A teljesítmény növelésére javaslom továbbá a munkatársak kimagasló eredményeinek pénzjutalommal való díjazását, illetve több nyilvános pozitív visszajelzést. A pozitív visszajelzéseknek nincs anyagi vonzata, és a dolgozóknak kisebb-nagyobb sikereik láttán növekedhet belső motivációjuk.

A dolgozóknak szintén magas az igényük a tudásuk bővítésére, fejlesztésére. A későbbiekben a következő képzések megtartását javasolják:

- ✧ Microsoft Office Excel kezelésével kapcsolatos képzések
- ✧ kommunikációs, tárgyalástechnikai képzések
- ✧ további nyelvi képzések
- ✧ szervezetfejlesztéssel kapcsolatos tanácsadások
- ✧ tudományos kutatások módszertani megalapozásával kapcsolatos oktatások
- ✧ különböző szakterületek továbbfejlesztésére vonatkozó képzések
- ✧ üzletviteli képzések

A képzések nem csak a dolgozók szakmai fejlődéséhez, hanem motiváltságuk növeléséhez is vezethet, hiszen ez a tényező a pozitív visszajelzésekkel együtt a 2. helyen áll a motivációs eszközök rangsorán.

Problémaként merült fel a dolgozókkal kapcsolatban, hogy nem érzik kellően biztosnak munkahelyük megtartását abból az okból kifolyólag, hogy az ügynökségnek a későbbiekben likviditási problémái támadhatnak a támogatottság csökkenése következtében. Ezt a bizonytalanságot a szervezet eredményességének növelésével lehetne redukálni. A vállalat hatékonyságának növelésére kapott fejlesztési javaslatok a 8.3. fejezetben találhatók.

8.2. A TÁJÉKOZTATÁSSAL KAPCSOLATOS JAVASLATOK

A partnerek többsége elégedett a tájékoztatási eszközökkel. A NORRIA aktuális információit főként a honlap, és az elektronikus hírlevél segítségével próbálják megszerezni. A legtöbb probléma a honlappal kapcsolatban merült fel, mely problémákat, és megoldási javaslatait az alábbi felsorolás tartalmazza:

- ✧ Az átlag kisvállalkozók számára nem elég áttekinthető, túl „bürokratikus”, gyakorlatiasabbnak kellene lennie.
- ✧ Szakma specifikus oldalak (például: energetika, környezetvédelem, megújuló energiaforrások) megjelenését javasolták.
- ✧ Áttekinthetőbb kezdőlap és menürendszer.
- ✧ Hírek, események gyakrabban történő frissítése.
- ✧ Az üres almenüknek nem lenne szabad szerepelnie a honlapon, ilyenek például a prezentációk, illetve az innovációs járulékos menüpontok.
- ✧ Dátum szerinti keresés lehetővé tétele.
- ✧ Jelszavas belépés a weblapra, ezáltal egy biztonságos és személyes kommunikációs felület létrehozása.
- ✧ A honlapon nem látható, hogy van-e a KKV számára folyamatosan nyújtott konzultáció, vagy tanácsadás.

Véleményem szerint a felsorolt hibákon érdemes lenne változtatni, illetve a javaslatokat érdemes lenne megfogadni az ügynökségnek, hiszen partnereinek 91,67%-a használja a tájékoztodásnak ezen formáját. A honlap hatékonyságának növelése révén talán újabb kapcsolatok kiépítésére kerülhetne sor.

A hírlevelekkel kapcsolatban az alábbi következtetéseket vontam le:

- ✧ Nem minden ügyfél ismeri a hírlevelet. Véleményem szerint érdemes lenne minden partnernek az elektronikus hírlevél kiküldése, még azoknak is, akikkel aktuálisan nem ápolnak kapcsolatot, hiszen ez egy jó lehetőség újabb megbízások szerzésére.
- ✧ Küldésük nem elég rendszeres, az ügyfelek véleménye szerint még gyakrabban lenne szükség az elektronikus hírlevél továbbítására.
- ✧ A hírlevél tartalmával kapcsolatban bővebb terjedelmet, illetve a régióban folyó műszaki eseményekről, és a régió kapacitásáról való tájékoztatást igényelnek a partnerek.

8.3. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK A VÁLLALAT HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN

A szervezet erősségeit és gyengeségeit több oldalról történő megvizsgálása alapján az alábbi javaslatokat fogalmaztam meg, melyek a szervezet piaci versenyképességét tovább növelhetik.

Annak érdekében, hogy a finanszírozás a későbbiek folyamán is zavartalan legyen, megoldást jelenthet a piaci versenyképesség fokozása, az üzleti tevékenységek előtérbe helyezése. Az üzleti partnerek számának növelése, több projekt elvállalása biztosítaná az ügynökség hosszú távú sikeres fennmaradását. Ehhez természetesen a későbbiek folyamán szintén új alkalmazott felvételére lenne szükség, amely a piacon való terjeszkedés következtében, várhatóan megtérülne.

Az előző javaslattal kapcsolatban, problémát jelent, hogy a szervezet által végzett tevékenységek nehezen piacosíthatóak, ebből kifolyólag bővíteni kellene az üzleti szolgáltatások területét, ami természetesen nem mondható könnyű feladatnak egy nonprofit Kft. esetében.

Probléma, hogy az ügynökség kevésbé ismert széles rétegekben. Ezen segítene, ha több olyan rendezvényt szerveznének, melyek szélesebb közönséget érintenének. Gondolok itt például nyilvánosan tartott rendezvényekre, melynek témája az innováció, innovatív termékek és megoldások bemutatása lenne. Egy ilyen rendezvény megszervezésében, véleményem szerint számos kutatással és fejlesztéssel foglalkozó partnerének a segítségére számíthatna az ügynökség.

Természetesen a NORRIA még sikeresebb működéséhez járulhatna hozzá a *8.1. és 8.2. fejezetben* már ismertetett, munkavégzés hatékonyságának növelésével és a cégek tájékoztatásával kapcsolatban tett javaslatok.

9. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. belső és külső partnereinek elégedettségét vizsgáltam. Célom az volt, hogy az érintett felek szempontjából feltárjam a legfontosabb problémákat, és a Kft-nél töltött munkám során szerzett tapasztalataim és kutatásaim eredménye alapján megoldási javaslatokat tegyek.

Dolgozatomban áttekintettem az elégedettség kutatás általános lépéseit, illetve bemutattam néhány mérési módszerét. Ezek után röviden ismertettem a NORRIA történetét, szervezeti felépítését és működésének fontosságát az Észak-magyarországi régióban.

A cég hatékony működését az EFQM minőségdíj modell segíti elő, kutatásaimat ennek alapján kérdőívek és mélyinterjú segítségével végeztem. Ezek során objektív képet kaptam, mennyire elégedettek a NORRIA belső és külső partnerei, hogyan ítélik meg a szervezet működését, és milyen fejlesztési ötletekkel, javaslatokkal rendelkeznek a hatékonyság növelése érdekében. Továbbá a vevői elégedettséget összehasonlítottam a 2009-ben elvégzett felmérés eredményeivel.

Vizsgálataim megkezdése és a téma feltárása előtt, öt feltevésem volt a dolgozók és a partnerek elégedettségével kapcsolatban. A dolgozatom elején megfogalmazott legfontosabb feltevéseim közül mind az öt helyesnek bizonyult, igazolásuk az alábbiak szerint alakult:

- ✧ A 2009-ben elvégzett felmérés óta valóban minőségjavulás következett be a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. és partnerei közötti együttműködésben. Ezt alátámasztják a partnerek véleményei, illetve a jelenlegi kérdőívem és a 2009-es felmérés összehasonlítása.
- ✧ A partnereknek készített kérdőív alapján bebizonyosodott, hogy partnerek a kapcsolattartással, illetve a szakmai színvonallal teljes mértékben elégedettek.
- ✧ Kiderült, hogy annak ellenére, hogy összességében elégedettek a partnerek a tájékoztatás formáival, a cég honlapja, illetve hírlevele további fejlesztéseket igényel. Ezt a kérdőívben számos javítandó hiba észrevételével, és fejlesztési javaslatok megfogalmazásával támasztották alá.

- ✧ A dolgozók általánosságban elégedettek a munkavégzés körülményeivel, a munkahely felszerelése és a munkahelyi atmoszféra kiváló.
- ✧ Az a feltevés, hogy az ügynökségnek további létszámbővítésre lenne szüksége, számos probléma megoldására szolgálhatna. Ezt saját tapasztalataimon kívül alátámasztják mind a dolgozói mind pedig a partneri kérdőívek eredményei.

Vizsgálatom során arra a következtetésekre jutottam, hogy a szervezet hatékonyságának növelését szolgálná a rendszeresebb teljesítményértékelés, és az értékelés anyagiakban és pozitív visszajelzésekben történő díjazása. Szükség lenne a további belső képzések témáinak módosítására, melyek a dolgozók által hiányos szakmai területek fejlesztésére irányulna.

A piaci versenyképesség növelésére javaslom az ügynökség ismertségének fokozását különböző rendezvények szervezése által. A versenyképesebb működéshez vezethet, ha a szolgáltatásokat kibővítenék, és az üzleti tevékenységekre fektetnének nagyobb hangsúlyt. Az üzleti partnerek számának növelése, több projekt elvállalása biztosítaná az ügynökség hosszú távú sikeres fennmaradását. Az üzleti partnerek számának és a jelenlegi partnerek elégedettségének növeléséhez vezethet a folyamatos, rendszeres tájékoztatásuk az aktualitásokról, ehhez azonban a honlap, illetve elektronikus hírlevéllel kapcsolatos fejlesztések, tökéletesítések elengedhetetlenek.

Kutatásom elvégzése remélem hasznosnak bizonyult a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft. számára, és javaslataimmal hozzá tudtam járulni a szervezet későbbi fejlesztéseéhez.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

1. Akarat L. et al. (1999): A vevői és dolgozói elégedettség mérésének módszerei, GKI Gazdaságkutató Rt., Budapest
2. Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Csaba – Gelei András – Kováts Klaudia – Takács Sándor (2006): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest
3. Blaskovits L. (1975): Kérdés – kérdőív – megkérdezés a piackutatás gyakorlatában, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
4. Bohnné Keleti K. (2005): Elégedett az ügyfél?, Public Press Kft., Budapest
5. E. Babbie (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
6. G. Harris – G. J. Harris (1995): Az elégedett vevő a legjobb reklám, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
7. Héthy L. – Makó Cs. (1981): A technika, a munkaszervezet és az ipari munka, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
8. Dr. Hofmeister Tóth Á. – Dr. Simon J. - Sajtos L. (2003): Fogyasztói elégedettség, Alinea Kiadó, Budapest
9. Dr. Kövesi J. – Dr. Topár J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai, Typotex Kiadó, Budapest
10. Ladó L. (1981): Teljesítmények és ráfordítások, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
11. Lukács G. Phd értekezése (2003), Budapest
12. Dr. Petőcz M. – Dr. Szabó J. (2003): Minőségirányítás – Minőség, PMS 2000 Mérnöki Társaság, Budapest
13. Szlavicz Á. Phd értekezése (2010), Gödöllő
14. Dr. Szintay I. (2005): Minőségmenedzsment, Bíbor Kiadó, Miskolc
15. Varga Emilné Szűcs E. (2005): Minőségmenedzsment, Campus Kiadó, Debrecen

Internetes források

<http://adsidera.hu/adsidera/adsidera.head.page?nodeid=97> (letöltve: 2011. október 4.)

<http://www.bdtf.hu/minosegiranyitas/Megosztott%20dokumentumok/M%C3%B3dszertani%20%C3%BAtmutat%C3%B3%20az%20EFQM%20alap%C3%BA%20%C3%B6n%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9shez.pdf> (letöltve: 2011. október 12.)

<http://erg.bme.hu/szakkepzes/3felev/eleged04.pdf> (letöltve: 2011. szeptember 24.)

<http://www.geo.info.hu/portal2007/images/stories/MINOSEGUGY/minoseg-1-2-3-4fej-2006.pdf> (2011. október 5.)

<http://www.develor.hu/develor/develor.head.page?nodeid=786> (letöltve: 2011. november 03.)

http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=66097 (letöltve: 2011. november 2.)

http://www.kivalosag.hu/kivalosag-dijak-osszefoglalo#Az_EFQM_Kivalosag_Dij (letöltve: 2011. október 15.)

http://www.kivalosag.hu/web/documents/MMCikk_EFQM2010_SK.pdf (letöltve: 2011. szeptember 22.)

<http://www.norria.hu/kuldetes> (letöltve: 2011. augusztus 28.)

http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_hosszu/h_qlf012a.html (letöltve: 2011. november 9.)

<http://www.pro-qaly.hu/a-minosegi-ellatast-es-a-klinikai-hatekonysagot-tamogato-rendszerek-modellek-112.html#%C3%96n%C3%A9rt%C3%A9kel%C3%A9s> (letöltve: 2011. november 5.)

<http://www.riunet.hu/content/norria-eszak-magyarorszag-i-regionalis-innovacios-ugynokseg-nonprofit-kozhasznu-kft> (letöltve: 2011. október 6.)

http://www.virtinku.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=68:lcalbor&catid=907:esettanulmanyok&Itemid=70 (letöltve: 2011. október 24.)

Folyóiratok:

Dr. Parányi Gy. (2006) : Merre halad a minőség ügye? Marketing és menedzsment, 2. sz., 8. o.

Szántó Sz. (2003): Fogyasztói elégedettség az elmélet és a gyakorlat szempontjából, Marketing és menedzsment, 37. évf., 5. sz., 27-30. o.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: DOLGOZÓI KÉRDŐÍV

KÉRDŐÍV A NORRIA KFT. DOLGOZÓI SZÁMÁRA

A kutatás célja a NORRIA Kft. dolgozóinak elégedettségi vizsgálata.

A felmérés eredményei anonim módon kerülnek publikálásra.

A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe

I. A munkavégzés feltételeivel, az irányítással és a teljesítményméréssel kapcsolatos kérdések

1. Mennyire ért egyet a következő állításokkal, illetve milyen javaslatai vannak ezekkel kapcsolatban?

(1 = egyáltalán nem érték egyet vele; 6 = teljesen egyetérték vele)

Munkavégzés feltételei, körülményei						
A munkavégzés tárgyi feltételei (számítógépek, nyomtatók, szoftverek) megfelelőek.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A vezetés mindent megtesz a munkafeltételek javítása érdekében.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A munkahelyének fizikai környezete, elrendezése kielégítő (szellőzés, hőmérséklet, zsúfoltság, fényviszonyok stb.).	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A munkahelyének légköre jó, kellemes hangulatban telik a munkaidő.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A NORRIA Kft. környezettudatos üzletpolitikát folytat.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Javaslatok a munkavégzés körülményeinek javítására:						
Vezetés						
A státuszok betöltése ismert, világos és átlátható szempontok alapján történik a szervezeti egységben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A vezetés szakmai és személyes fejlődése szempontjából megfelelő lehetőségeket, feltételeket biztosít.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A Önnel szemben megfogalmazott elvárások, feladatok világosak, érthetőek.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Az elvárások a szituációnak és a készségeinek, képességeinek megfelelnek.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A munkájával kapcsolatban felmerülő nehézségek esetén a vezetők érdemi támogatást nyújtanak.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Biztosított annak a lehetősége, hogy a munkáját érintő döntésekben elmondhassa a véleményét, azokba beleszólhasson.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Javaslatok a vezetés tevékenységével kapcsolatban:						

Teljesítményértékelés						
A vezetők rendszeresen figyelemmel kísérik a feladatok végrehajtását.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A vezetők a munkatársak teljesítményét rendszeresen értékelik.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A teljesítményértékelés eredménye tükrözi a valódi teljesítményeket.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A teljesítményértékelés eredménye befolyással van a munkatársak javadalmazására.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Az erőfeszítéseit, teljesítményét elismerik.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
A teljesítménye és a javadalmazása közötti kapcsolat egyenesen arányos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Elégedett jelenlegi fizetésével.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6
Javaslatok a teljesítményértékeléssel kapcsolatban:						

II. Általános kérdések a munkahelyével kapcsolatban

2. Összességében mennyire elégedett munkahelyével?

- ☐ teljesen elégedett
- ☐ elégedett
- ☐ van még min javítani
- ☐ nem elégedett
- ☐ egyáltalán nem elégedett

3. Hogyan ítéli meg munkahelyét más munkahelyekhez képest, amelyeknél dolgozhatna?

- ☐ sokkal jobb másokénál
- ☐ jobb másokénál
- ☐ hasonló másokéhoz
- ☐ rosszabb másokénál
- ☐ sokkal rosszabb másokénál

4. Ha most választana munkahelyet, mennyire valószínű, hogy a NORRIA Kft-t választaná?

- ☐ Nagyon valószínű
- ☐ Valószínű
- ☐ Lehetséges
- ☐ Nem biztos
- ☐ Biztos, hogy nem

5. Ön szerint elegendő ember dolgozik munkahelyén a feladatok ellátásához?

- ☐ igen
- ☐ nem

6. Önt mely eszközökkel lehetne nagyobb teljesítményre ösztönözni? (Ha többet jelöl, kérem, rangsorolja, és a legmotiválóbb tényezővel kezdje!)

- ☐ előléptetés
- ☐ pénzjutalom
- ☐ extra szabadság
- ☐ pozitív nyilvános visszajelzés
- ☐ külföldi utak
- ☐ képzések
- ☐ egyéb: _____

7. Mely tényezők okoznak stresszt Önnek munkahelyén? (Ha többet jelöl, kérem, rangsorolja, és a legtöbb stresszt okozó tényezővel kezdje!)

- ☐ a munkaterhelés
- ☐ az ügyfelek
- ☐ a közvetlen főnököm
- ☐ a cégvezetés
- ☐ a munkatársaim
- ☐ egyes feladatok határideje
- ☐ egyes feladatok követelményei
- ☐ nem élek át különösebb stresszt a munkahelyemen
- ☐ egyéb: _____

8. A NORRIA Kft.-nél szoktak lenni szakmai képzések? (Ha nem, kérem, folytassa a 10. kérdéssel!)

- ☐ igen
- ☐ nem

9. Milyen típusú képzéseken vett már részt a vállalatnál?

10. Ön szerint milyen típusú képzésekre lenne szükség a vállalatnál?

11. Mennyire tartja valószínűnek, hogy a közeljövőben akaratán kívül elveszítse az állását?

egyáltalán nem valószínű ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 nagyon valószínű

12. Az utóbbi fél évben felmerült Önben, hogy a következő 1-2 évben elhagyja a NORRIA Kft-t, és munkahelyet változtat, vagy abbahagyja a munkáját? (Ha nem, kérem, folytassa a 14. kérdéssel!)

- ☐ Semmiképpen nem tervezem, hogy a következő 1-2 évben elhagyom a Kft-t.
- ☐ Nem tervezem, hogy a következő 1-2 évben elhagyom a Kft-t.
- ☐ Nem gondoltam rá, de nem tartom kizártnak, hogy 1-2 éven belül elhagyom a Kft-t.
- ☐ Elképzelhetőnek tartom, hogy 1-2 éven belül elhagyom a Kft-t.
- ☐ Úgy tervezem, hogy 1-2 éven belül elhagyom a Kft-t.

13. Mi lenne a legfőbb oka, hogy önként elhagyja munkahelyét?

14. Ön szerint milyen a vállalat külső megítélése?

- ☐ Kiváló
- ☐ jó
- ☐ közepes
- ☐ rossz
- ☐ nagyon rossz

15. Ön szerint mik a vállalat erősségei és gyenge pontjai? Kérem, írjon legalább kettőt-kettőt!

erősségek:

gyengeségek:

16. Ön szerint hogyan lehetne hatékonyabbá tenni munkahelye működését? Kérem, írja le javaslatait, melyek a jövőre nézve a jobb eredmények elérését szolgálják!

Köszönöm a kérdőív kitöltését!

2. MELLÉKLET: PARTNERI KÉRDŐÍV (2009)

Hogyan növelhetnénk a Tisztelt Vevőnk elégedettségét?

A jelenlegi és jövőbeni vevői elvárásoknak legjobban megfelelő szolgáltatás biztosítása érdekében a NORRIA Észak-Magyarországi Regionális Innovációs Ügynökség Nonprofit Közhasznú Kft. az alábbi kérdőívvel fordul a kedves Vevőhöz, kérve a segítségét e cél eléréséhez.

ELSŐ GONDOLAT		
Kérjük, írja le 2009. évi tapasztalatait a NORRIA Kft-ről, ami első gondolatra az eszébe jut:		
Mennyire fontosak Önnek az alábbiakban felsorolt állítások? 1 = egyáltalán nem fontos, 2 = 4 = nagyon fontos		Mennyire elégedett alábbiakban felsorolt állításokkal? 1 = elégedetlen 6 = teljesen elégedett
SZÍNVONAL		
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	NORRIA megbízhatósága	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	NORRIA reagáló képessége	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	NORRIA rugalmassága	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Határidők betartása	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Vevő és NORRIA közötti kommunikáció, információáramlás	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	NORRIA elérhetősége	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Szakértelem, szakmaiság színvonala	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Nyújtott szolgáltatások minősége,	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Pénzügyi folyamatok kezelése	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Adminisztráció, szervezés, ügyintézés	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
ÁLTALÁNOS MEGÍTÉLÉS		
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Mennyire elégedett Ön a NORRIA Kft-vel általában?	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4 5 6
EGYÜTTMŰKÖDÉS		
☐ ☐ ☐ ☐ 1 2 3 4	Igényli-e kollégáink bevonását közös fejlesztési tevékenységbe?	☐ ☐ Igen Nem
JAVASLATOK („Vevő hangja”)		
Hogyan jellemezné az együttműködést a NORRIA Kft-vel? Mik az együttműködés erősségei és melyek a gyenge pontjai? Hogyan lehetne hatékonyabbá tenni az együttműködést? Kérjük, írja le javaslatait, melyek a jövőre nézve a jobb együttműködést szolgálják:		

Kitöltés után e felmérőlapot, kérjük, szíveskedjen az Önnek legalkalmasabb módon címünkre visszaküldeni.

Köszönjük szíves együttműködését!

Tisztelettel:

Dr. Nyiry Attila

ügyvezető igazgató

NORRIA

3. MELLÉKLET: PARTNERI KÉRDŐÍV (2011)

KÉRDŐÍV A NORRIA KFT. PARTNEREI SZÁMÁRA

A kutatás célja a NORRIA Kft. partnereinek elégedettségi vizsgálata.
A felmérés eredményei anonim módon kerülnek publikálásra.
A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe.

I. A NORRIA Kft. tájékoztatásával kapcsolatos kérdések

1. Az Ön cége milyen tájékozási formát használ leginkább a NORRIA Kft. híreivel kapcsolatban? (Több válasz is lehetséges!)

- ☐ www.norria.hu
- ☐ elektronikus hírlevél
- ☐ nyomtatott hírlevél
- ☐ ismerős
- ☐ egyéb: _____

2. Az Ön cége mennyire elégedett a www.norria.hu honlappal?

- ☐ teljesen elégedett
- ☐ elégedett
- ☐ van még min javítani
- ☐ nem elégedett
- ☐ egyáltalán nem elégedett
- ☐ nem ismerem (Kérem, folytassa, a 4. kérdéssel!)

3. Milyen javaslatok vannak a honlap hatékonyságának növelése kapcsán? Kérem, írjon legalább két javaslatot!

4. Az Ön cége mennyire elégedett a hírlevéllel?

- ☐ teljesen elégedett
- ☐ elégedett
- ☐ van még min javítani
- ☐ nem elégedett
- ☐ egyáltalán nem elégedett
- ☐ nem ismerem (Kérem, folytassa, a 6. kérdéssel!)

5. Milyen javaslatok vannak a hírlevél hatékonyságának növelése kapcsán? Kérem, írjon legalább két javaslatot!

II. A NORRIA Kft.-vel való elégedettségre vonatkozó kérdések

6. Mennyire elégedett Ön a NORRIA Kft.-vel általánosságban?

- ☐ teljesen elégedett
- ☐ elégedett
- ☐ van még min javítani
- ☐ nem elégedett
- ☐ egyáltalán nem elégedett

7. Kérem, pontozza, mennyire fontosak Önnek az alábbiakban felsorolt jellemzők, egy pályázati vállalat megítélése során.

1= egyáltalán nem fontos,
4= nagyon fontos

8. Kérem, pontozza mennyire elégedett az alábbi jellemzőkkel a NORRIA Kft. kapcsán.

1=egyáltalán nem elégedett
6=teljes mértékben elégedett

☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Megbízhatóság	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Reagáló képesség	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Rugalmasság	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Határidők betartása	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Vevő és pályázati cég közötti kommunikáció, információáramlás	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Elérhetősége	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Szakértelem, szakmaiság színvonala	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Nyújtott szolgáltatások minősége	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Pénzügyi folyamatok kezelése	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	Adminisztráció, szervezés, ügyintézés	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6

9. Hogyan jellemezné az együttműködést a NORRIA Kft.-vel?

10. Mik az együttműködés erősségei és melyek a gyenge pontjai? Kérem, írjon legalább kettőt-kettőt!

erősségek:

gyengeségek:

11. Ön mennyire elégedett a felmerülő problémák kezelésével?

- ☐ teljesen elégedett
- ☐ elégedett
- ☐ van még min javítani
- ☐ nem elégedett
- ☐ egyáltalán nem elégedett

12. Ön szerint hogyan lehetne hatékonyabbá tenni az együttműködést? Kérem, írja le javaslatait, melyek a jövőre nézve a jobb együttműködést szolgálják!

13. Ön tapasztalt-e az elmúlt 2 évben minőségjavulást a NORRIA Kft. és az Ön cége közti együttműködés kapcsán? (Ha nem, kérem, folytassa a 15. kérdéssel!)

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ nincs 2 éve a kapcsolat létrejöttének

14. Az együttműködés mely területeivel kapcsolatban tapasztalt minőségbeli javulást?

15. Minden cég igyekszik fenntartani a folyamatos fejlődést. Az Ön cége igényelné, hogy ebben a fejlesztési munkában a NORRIA Kft. tevékenyen részt vegyen?

- ☐ igen
- ☐ nem

III. Általános kérdések

16. A vállalkozás alapításának éve: _____

17. Melyik régióban tevékenykedik? (Több válasz is lehetséges!)

- | | |
|---|--|
| ☐ Észak-Magyarország | ☐ Közép-Dunántúl |
| ☐ Észak-Alföld | ☐ Dél-Dunántúl |
| ☐ Dél-Alföld | ☐ Nyugat-Dunántúl |
| ☐ Közép-Magyarország | ☐ Egyéb: _____ |

18. Vállalkozási forma:

- | | |
|--------------------------------|---|
| ☐ Zrt. | ☐ Bt. |
| ☐ Nyrt. | ☐ Egyéni vállalkozás |
| ☐ Kft. | ☐ Egyéb: _____ |

19. Mi a fő tevékenységi területe?

- | | |
|--|--|
| ☐ Mezőgazdaság, vadgazdálkodás és erdőgazdálkodás | ☐ Szálláshely-szolgáltatás és vendéglátás |
| ☐ Feldolgozóipar | ☐ Szállítás, raktározás |
| ☐ Gépipar | ☐ Szolgáltatás (pénzügyi, humán) |
| ☐ Építőipar | ☐ Oktatás |
| ☐ Kereskedelem, karbantartás | ☐ Egyéb: _____ |

20. Hány főt foglalkoztat?

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ 1-9 főt | ☐ 50-249 főt |
| ☐ 10-49 főt | ☐ 250 fő felett |

21. Mennyi az éves nettó árbevétele?

- | | |
|--|--|
| ☐ 5 millió Ft alatt | ☐ 20-50 millió Ft |
| ☐ 5-20 millió Ft | ☐ 50 millió Ft felett |

Köszönöm a kérdőív kitöltését!

4. MELLÉKLET: A NORRIA ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓJÁVAL, DR. NYIRY ATTILÁVAL 2011.11.03-ÁN KÉSZÍTETT MÉLYINTERJÚ ANYAGA

Elhangzott kérdések

Az interjú készítése előre megfogalmazott kérdések (nyitott, zárt és szondázó kérdéstípusok) alapján zajlott.

Személyes kérdések

- ✧ Ön mióta dolgozik a NORRIA Nonprofit Közhasznú Kft-nél?
- ✧ Mióta Ön az ügynökség ügyvezető igazgatója?
- ✧ Milyen végzettséggel rendelkezik?

Az elmúlt két évben, a minőségjavítás érdekében történt, változásokkal/változtatásokkal kapcsolatos kérdések

- ✧ Melyek voltak a leglényegesebb változások az elmúlt 2 évben?
- ✧ Összességében negatívnak vagy pozitívnak ítéli meg a bekövetkezett változásokat?
- ✧ Ön szerint javult-e a partnerekkel való együttműködés, a szolgáltatások minősége az elmúlt 2 év folyamán?
- ✧ Miben nyilvánul meg ez a minőségbeli javulás?
- ✧ Milyen intézkedések lettek megvalósítva a vevői elégedettség növelése érdekében?
- ✧ Milyen akadályokkal kellett szembe néznie a megvalósítás során?

Szakmai képzésekkel kapcsolatos kérdések

- ✧ Szoktak-e szakmai képzéseket tartani a dolgozóknak?
- ✧ Milyen jellegűek a szakmai képzések?
- ✧ Belső vagy külső képzéseken vesznek részt a dolgozók?
- ✧ Milyen gyakran vannak ezek a képzések?

Rendezvények szervezésével kapcsolatos kérdések

- ✧ Szokott-e a NORRIA rendezvényeket szervezni?
- ✧ Mi a véleménye a NORRIA által szervezett rendezvényekről?
- ✧ Milyen gyakran szervezik meg ezeket a rendezvényeket?
- ✧ Ön szerint lenne-e igény még több rendezvény megtartására?
- ✧ Van-e, és ha igen, milyen akadálya van több rendezvény tartásának?

A jövőbeli fejlesztésekre irányuló kérdések

- ✧ Ön szerint milyen a vállalat külső megítélése?
- ✧ Ön szerint melyek a NORRIA erősségei és gyenge pontjai?
- ✧ Véleménye szerint, hogyan lehetne a vállalat hatékonyságát javítani?
- ✧ Milyen tervei, elképzelései vannak a jobb minőség elérése érdekében?
- ✧ Vannak-e akadályai, hátráltató tényezői a fejlesztések végrehajtásának?

Az interjú tartalma

Dr. Nyiry Attilal már a NORRIA alapításától, 2005-től irányítja az ügynökséget.

A beszélgetés során a következő témák részletesebb feltárására voltam kíváncsi:

- ✧ az elmúlt két évben a minőségjavítás érdekében történt változtatásokra;
- ✧ a szakmai képzésekre;
- ✧ a rendezvények szervezésére;
- ✧ és a jövőbeli fejlesztési tervekre.

Az interjú során Dr. Nyiry Attila nagyon készséges volt, így alapos képet tudtam felvázolni ezekről a témákról.

Elsőként a 2009 óta minőségjavítás érdekében bekövetkezett intézkedésekről kérdeztem. Igazgató Úr elmondta, hogy ilyen intézkedésnek számít például a témafelelősi rendszer bevezetése, amely során egy ügyfél, egy dolgozóhoz tartozik. A dolgozók között elosztásra került, hogy ki melyik cég kapcsolattartásáért, melyik projekt irányításáért felel, ezáltal azonosítható mindenki felelősségi köre.

Hasonló intézkedésnek számít a téma dossziés rendszer bevezetése, illetve a házon belüli témakörök azonosítószámmal történő belső követése, amely könnyebb visszakeresést biztosít, és átláthatóbbá, rendszerezettebbé teszi a munkavégzést.

Véleménye szerint a személyi témafelelős rendszer bevezetése által javult a NORRIA és partnerei közötti kapcsolat, hiszen a bizalom ezáltal nőtt az ügyfelek részéről. A partneri kapcsolatok javulása annak is köszönhető, hogy a szervezet a hosszú távú sikerekben, és tartós kapcsolatokban látja a jövőt. Célja nem az egyszeri üzleti kapcsolat, jelenlegi legfontosabb partnereivel is már évek óta működik együtt.

A minőség javítása érdekében felmerült intézkedések akadályai közé sorolhatóak a feladattorlódások, az időhiány, illetve a személyi változások, ezek azonban nem okoztak lényegi módosulásokat.

A minőség javulásához vezettek a dolgozók szakmai tudásának karbantartása és fejlesztése érdekében szervezett belső szakmai képzések is. A belső szakmai képzéseket két csoportba sorolhatjuk.

Az egyik, amikor a dolgozók tartanak kollegáiknak egy-egy területről képzéseket. Ezek remek lehetőségek az alkalmazottak szakmai tudásának költséghatékony bővítésére. Ilyenkor lehetőség nyílik különböző szakmai témák megismerésére, megvitatására. Ilyen típusú képzések körülbelül évente 3-4 alkalommal vannak.

A belső szakmai képzések másik csoportja, amikor külső szakértőt kérnek fel, hogy egy bizonyos témáról tartson előadást. Ezt a fajta képzést ritkábban, évente egy-két alkalommal rendezik meg a dolgozók számára.

A rendezvények szervezésével kapcsolatban a következők hangoztak el. A NORRIA szokott szervezni különböző rendezvényeket az alábbi formákban:

✧ Ismeretek, aktuális információk átadására szolgáló rendezvények

Ezeknek a konferenciáknak a megrendezésére majdnem minden héten sor kerül. Az ilyen típusú rendezvények nehézségei közé sorolható az alacsony látogatottság. Ez egyrészt visszavezethető arra, hogy néhány témakör nehezen megfogható, így nem kelt különösebb érdeklődést a vendégek körében. Másrészt, a legtöbb EU-s pályázatnál az ilyen típusú konferenciák szervezése kötelező, ezáltal olykor egymáshoz közeli időpontokban 6-7 hasonló témájú rendezvény szervezése is zajlik a környéken.

✧ Oktatási célú rendezvények

Az oktatási célú rendezvényeket félévente egyszer-kétszer szervezik meg. Általában jól sikerülnek, magas a résztvevők száma, ami köszönhető a dolgozók előadási képességeinek, hogy lényegre törően tudják kifejtetni az adott téma legfontosabb kérdéseit. Ha van olyan aktuális téma, amelyre nagy az igény, akkor több helyszínen

(például Egerben, Salgótarjánban) is megtartják ezeket az oktatásokat. A NORRIA azonban nem oktatási célú szervezet, ezért ezeknek a rendezvényeknek a megszervezésére csak akkor kerül sor, ha van rá igény.

✧ Partnerkeresési célú rendezvények

Az ilyen típusú rendezvények megszervezésére alkalmanként kerül csak sor. Általában nemzetközi pályázatokhoz próbál meg a szervezet ilyenkor partnert keresni. Az ilyen eseményeket külföldi honlapokon teszik közzé. Hatékonyságuk megoszló, átütő sikerre eddig még nem volt példa.

Arra a kérdésre, hogy az Igazgató Úr véleménye szerint a partnereknek lenne-e igénye még több rendezvény megtartására, csak az ismeretek és aktuális információk átadására szolgáló rendezvénynél érkezett igen válasz.

A későbbiekben a rendezvények megtartásának egyedüli akadálya a finanszírozásukkal kapcsolható össze, hiszen ezeken a részvétel teljesen ingyenes. Eddig azokat az eseményeket, amelyek nem voltak pályázatokhoz köthetőek a Regionális Innovációs Ügynökségek (RIÜ) hálózat finanszírozta, azonban 2011 novemberétől számos támogatás megszűnik az ügynökség számára.

Az interjú végén arról kérdeztem, hogy szerinte milyen a vállalat külső megítélése, mik az ügynökség erősségei, gyenge pontjai, illetve milyen fejlesztési ötletekkel rendelkezik.

Véleménye szerint, a vállalat megítélése jó, ami természetesen nem azt jelenti, hogy nem lehet tovább növelni a partnerek elégedettségét. A jövőben nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a vállalat üzleti típusú tevékenységeire, melynél a vevőközpontúság elengedhetetlen feltétel.

A vállalat gyenge pontjai közé sorolható a többféle feladatra történő szétaprózódás, illetve, hogy a feladatterhelések miatt nem jut elég idő a nem aktuális feladatokhoz kapcsolódó partnerek ápolására.

Erősségként említhetők a magasan képzett jól összeszokott dolgozók, akik tudatosan végzik a rájuk háruló feladatokat. Pozitívum még, hogy az ügynökség a hosszú távú stabil kapcsolatok létrehozására törekszik, illetve ilyen kapcsolatokkal rendelkezik.

Fejlesztési tervek közé sorolható a belső koordináció javítása, további belső képzések témáinak módosítása, az üzleti célú tevékenységekre való fókuszálás, illetve a dolgozók önállóképességének növelése, önálló feladat és hatáskör kialakítása. Ezeknek az elképzeléseknek a megvalósítása várhatóan tovább fogja növelni a szervezet hatékonyságát és az ügyfelek elégedettségét.