



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés**

**A T-CSOPORTOS MÓDSZERRE TÁMASZKODÓ  
KÉSZSÉGFEJLESZTÉS EREDMÉNYESSÉGÉNEK VIZSGÁLATA**

**Durugy András**

**Gödöllő  
2019**

**A doktori iskola**

**megnevezése:           Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**tudományága:         Gazdálkodás- és szervezéstudományok**

**vezetője:             Prof. Dr. Lakner Zoltán**  
**egyetemi tanár, MTA doktora**  
**Szent István Egyetem,**  
**Élelmiszertudományi Kar**  
**Élelmiszertechnológiai Kutatási Központ**

**témavezető:         Dr. habil. Komor Levente CSc**  
**egyetemi docens**  
**Szent István Egyetem,**  
**Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar**  
**Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet**

.....  
**Az iskolavezető jóváhagyása**

.....  
**A témavezető jóváhagyása**

# Tartalom

<b>BEVEZETÉS</b> .....	3
<b>1. HUMÁNFEJLESZTÉS, MINT EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁSI FELADAT ...7</b>	
1.1. Képzés és teljesítmény .....	11
1.2. A képzés értékelése .....	11
1.2.1. A mérés .....	12
1.2.2. A képzés-értékelési megközelítések .....	14
1.2.3. A képzés értékelésének problémái .....	19
<b>2. KOMPETENCIA</b> .....	21
2.1. A kompetencia fogalma és összetevői .....	21
2.2. A kompetenciák mérési lehetőségei .....	23
<b>3. ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	25
3.1. A kutatás háttere .....	25
3.2. A kutatás célja .....	26
3.3. Alkalmazott módszerek .....	27
<b>4. EREDMÉNYEK</b> .....	29
4.1. Magatartásmozaikok meghatározása .....	29
4.2. Magatartásmozaikokhoz kapcsolódó skálák kidolgozása .....	31
4.2.1. Szakértői validálás .....	31
4.2.2. Ügyfélelvárások .....	41
4.3. A megfigyeléseket végző személyek felkészítése .....	52
4.4. A változók belső struktúrájának feltárása .....	55
4.5. A skálák megbízhatóságának vizsgálata .....	70
4.6. A kompetenciaskálák érvényességének vizsgálata .....	72
4.7. A képzés hatásának vizsgálata a próbavásárlások eredményére .....	74
4.8. Új és újszerű tudományos eredmények .....	83
<b>5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	84
<b>6. ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	88
<b>7. SUMMARY</b> .....	89
<b>M1. IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	90
<b>M2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE</b> .....	95

<b>M3. ÁBRÁK JEGYZÉKE.....</b>	<b>97</b>
<b>M4. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TRÉNING FORGATÓKÖNYV.....</b>	<b>98</b>
<b>M5. PRÓBAVÁSÁRLÓI ÉRTÉKELŐLAP.....</b>	<b>107</b>

## BEVEZETÉS

Mérnöki, közgazdasági és nemzetközi marketing tanulmányaim befejezését követően a hazánkban lezajlott társadalmi-gazdasági rendszerváltással egyidőben kezdődött marketingkutatói, tanácsadói pályafutásom. Ez, abban az időszakban, jellemzően menedzsment tanácsadást is jelentett, lévén a piaci viszonyokkal szembesülő vállalatok felső vezetésének jelentős része híján volt a „marketing-management” ismereteknek és az ehhez szükséges kompetenciáknak. A piaci ismeretekre épülő stratégiai elemzések, tervezések és az értékesítéssel összefüggő gazdasági döntések előkészítése során nélkülözhetetlen volt a kreatív csoportos szellemi alkotótechnikák alkalmazása. Ugyanakkor komoly igény mutatkozott a vásárlási döntések mögött meghúzódó motivációk megismerésére, a vevői magatartás elemzésére, amellyel kutatói tevékenységem során napi rendszerességgel foglalkoztam. Ezáltal viszonylag korán, már 1994-től együtt alkalmaztam a piackutatási technikákat a humánfejlesztés és a menedzsmentfejlesztés csoportmódszereivel, „személyes élményűvé” téve a piaci hatásokat és azok vezetői, személyzetfejlesztési konzekvenciáit. 10 év marketingkutatói, 10 év menedzsment-tanácsadói és 6 év tréner-tanácsadói tapasztalat összegződött 1999 végén az Európa Tréning Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft. megalapításakor, melynek vezetése során számos nagy szervezet humánfejlesztési feladatait volt szerencsém sikerrel teljesíteni a koncepció kialakításától a konkrét megvalósításig. Így az előbbiek több mint 20 év – a képzés-fejlesztés szakmai tervezési és irányítási területén szerzett – tapasztalattal bővültek. Munkám során mindig arra törekedtem, hogy az eltérő tudományterületek módszereit felhasználva tegyem hatékonyabbá az információk feltárását és eredményesebbé az erre épülő döntéseket. Mindez arra ösztönöz, hogy tudományos kutatással megalapozva vonjam le szakmai következtetéseimet, amelyek közvetlen gyakorlati alkalmazása segítséget nyújt a humánfejlesztési ismeretek napi alkalmazóinak.

A modern gazdaság fejlődésében egyre hangsúlyosabb a szolgáltatások mennyisége és minősége. Szalavetz (2008 p. 503.), Fisher (1939) és Clark (1940) modellje alapján a következőképpen fogalmaz: „a gazdasági fejlődés együtt jár a terciarizálódással, a szolgáltatások hozzáadottérték-arányának növekedésével.” A „szolgáltatás” fogalmának magyarázatát a szakirodalmak jellemzően a „termék” fogalmával párhuzamosan értelmezik. Kotler és szerzőtársánál (2014) a szolgáltatás valamilyen cselekvést vagy teljesítményt jelent. Chikán (2008) nem termelő tevékenységeket ért alatta, amely erőforrások felhasználásával valósul meg. A tapasztalatok (Durugy – Kollár – Madarász, 2016) azt mutatják, hogy a szolgáltatások, jellegükből adódóan, nem nélkülözhetik az ügyfélszolgálati tevékenységet, legyen szó személyes, telefonos, online, illetve egyéb, ún. „webkettő” alapon működő ügyfélszolgálati formáról, amelyek a szervezetek legértékesebb és egyben igen költséges személyes kapcsolati és kommunikációs eszközei. (Dankó, 2009) Éppen a „drágasága” miatt törekednek arra a vállalatok, hogy, ahol tudják, más eszközökkel helyettesítsék. Hasznossága és viszonylagos költségessége ismeretében azonban meglepő, hogy mennyire kevés figyelem irányul rá (kettő a ritka példák közül: Furnham - Milner, 2013; Lombart - Louis, 2012). Eközben pedig egyre több jel mutat arra, hogy még az önkiszolgáló boltokban is mind gyakrabban igénylik a személyes kiszolgálást, tanácsadást, segítséget a vásárlók. Noha különböző minőségben és különböző árfekvésben tudunk szolgáltatásokat igénybe venni, a verseny leginkább az ügyfélkiszolgálás minőségében érhető tetten. Az üzleti élet számtalan helyén nélkülözhetetlenek a személyes értékesítés különböző

típusai. Szándékosan használjuk az értékesítés kifejezést, hiszen egy ügyfélszolgálati aktus során a szolgáltatás eladásán túl, a szervezet által képviselt értékek, az imázs, az arculat is értékesítésre kerülnek, amelyek a fogyasztói elköteleződésen túl, az elégedettséget és a szervezet megítélését is befolyásolják. (Durugy, 2013)

A marketing szakmán belül is egyre fontosabbá vált „az ügyfél- és fogyasztói magatartás, a lojális ügyfelek számának növelése és az ügyfelek elégedettségével való törődés” (Hofmeister-Tóth et al., 2003), hiszen egy meglévő ügyfél megtartása általában jóval kevesebb költséggel jár, mint egy új ügyfél tartós megszerzése. A marketingkutatók által gyakran hangoztatott becslések szerint, például a vásárlások során, a hasonló körülmények között kínált és egymást helyettesítő termékek, szolgáltatások esetében a termékjellemzők csak mintegy 30%-ban határozzák meg egy-egy árucikk, vagy szolgáltatás kelendőségét, a fogyasztók döntéseit, az ügyfelek megelégedettségét 70%-ban a kiszolgálás milyensége befolyásolja. (Durugy et. al., 2016) A tanácsadóktól, ügynököktől kezdve a bolti eladókig találkozhatunk olyan alkalmazottakkal, akiknek feladata, hogy az ügyféllel, a vásárlóval személyes kontaktusba lépjenek. A személyes interakciók során tanúsított eladói magatartással szemben fontos elvárások fogalmazódnak meg. Ezek az elvárások persze az értékesítés típusától, az értékesítési helyzettől, illetve még az ügyféltípusoktól függően is változhatnak, de van néhány olyan előírás, amit minden személyes kiszolgálás esetében be kell tartaniuk az értékesítőknek és ügyfélszolgálati munkatársaknak. Ezek igen egyszerű magatartási szabályokkal írhatók le: a munkatárs legyen udvarias, szolgálatkész, tapintatos, türelmes, jó emberismerő, megfelelő kapcsolatteremtő képességgel és kifejezőkészséggel rendelkezzen stb. A személyes értékesítővel/ügyfélszolgálati munkatárssal szembeni elvárás a rendezettség, a tiszta megjelenés, a megfelelő felkészültség, a szakmai műveltség, az empátia és a segítőkészség. Mindezeket az értékesítési folyamat klasszikus csoportosítása szerint határoztuk meg: vagyis a köszöntés, az ügyfél megközelítése, a prezentáció, a termékajánlás és a lezárás, a vevőgondozás sorrendje szerint. (Durugy et. al., 2016; Durugy – Kollár, 2015)

Témám és a kutatás szempontjából a szolgáltatásokon belül kiemelt szerepet kapnak a közüzemi szolgáltatások. A közüzemek esetében a szolgáltatás jellegét, a műszaki tartalomtól, szerződések, határozatok, jogszabályok befolyásolják. Mindezek a szolgáltatók mozgásterét és az ügyfelekhez való viszonyaikat is megszabják. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a fogyasztó leginkább annyit érzékel, hogy van szolgáltatás, vagy nincs. Ezekben a szolgáltatástípusokban különösen igaz az, hogy a szolgáltatók között sajátos verseny alakul ki, ami leginkább a szolgáltatási díjak kiegyenlítésében érhető tetten. Azaz, nem közvetlenül a szolgáltatók, hanem számláik, „csekkjeik” versenyeznek a „kemény költségvetési korláttal” (Kornai, 1997) rendelkező háztartásokban, befolyásolva ezzel a számlafizetés gyakoriságát, pontosságát. Nagymértékben a szolgáltatóról alkotott kép határozza meg a hozzá való viszonyulást, amit két alapvető tényező befolyásol: 1. a szolgáltató külső kommunikációja, 2. a szolgáltatóval kapcsolatos közvetlen és közvetett kapcsolatok, tapasztalatok. Ez utóbbi jellemzően az ügyfélkapcsolatokban, az ügyfélszolgálatokon dől el. Ebből kifolyólag a szolgáltatók megítélését, a nyilvános kommunikáción túl leginkább az ügyfélszolgálati magatartás befolyásolja. Ahhoz, hogy a szolgáltatói képet fejleszteni tudjuk, a műszaki fejlesztések mellett az ügyfélkapcsolatokat is javítani kell, amelynek alappillére a munkát végző ember. Ide tartoznak mindazok, akik az ügyfelekkel kapcsolatba kerülnek, beleértve a

hibafelnevőket, a diszpécsereket, a leolvasókat, a hálózat ellenőröket, karbantartókat, ügyintézőket, ügyfélnyilvántartókat, személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársakat. Annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati tevékenység fejlődjön, többek között fejleszteni kell azokat a munkavállalókat, akik ezeken a területeken dolgoznak. (Durugy et. al. 2016, Durugy, 2002)

A humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba képzés útján történő beruházás hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét. (Vekerdy 2008; Fehér 2011; Armstrong – Taylor, 2014) Ma már nagyobb hangsúlyt kapnak a készség-képesség fejlesztések a szervezetek világában, mint az ismeretátadó, valamint tacit tudás alapú képzések. (Fehér 2011) Korábban két cél dominált: egyrészt a tudásnak az ismereti képzéseken történő átadása, másrészt a meglévő rejtett tudás – a személyiségfejlesztés eszközeinek segítségével történő – felszínre juttatása. (Kozłowski et. al., 2001)) A szakirodalom (vö.: Calhoun et. al. 2008; Boyatzis - Saatcioglu 2008; Schermerhorn 1994) rendkívül sokat foglalkozik a kompetenciafejlesztés eszközrendszerével, azonban sokkal kevesebb tudományos jellegű írást találunk arra vonatkozólag, hogy milyen hatásfokkal valósulnak meg ezek a képzések a különféle szervezeti környezetben. Minden bizonnyal közrejátszik ebben, hogy ez egy nagyon soktényezős ok-okozati mező. (De Vos et. a., 2015) Nagy kihívás kiválasztani és leszűkíteni egy-egy tényező hatásait adott egyénre, csoportra, vagy szervezetre. A téma szempontjából kiemelten kezelt, úgynevezett T-csoportos módszerrel végrehajtott kompetenciafejlesztő tréningek, ha elfogadjuk a kompetenciát leíró jelzőket (vö.: Fehér, 2011), nyilvánvalóan az ismeret- és tudásátadáson túl, a magatartásban is változást kívánnak generálni, máskülönben a kompetenciák jellegéből adódóan nem beszélhetnénk kompetenciafejlesztésről. Ezzel a gondolattal el is érkeztünk a mérés problémájának egyik legfőbb kérdéséhez, azaz, hogyan tudjuk mérni a viselkedésben bekövetkezett változást annak érdekében, hogy a képzés-fejlesztés eredményességére vonatkozóan megállapításokat tehessünk, és eldönthessük, hogy mennyire sikerült a kívánt irányba módosítani a szolgáltató és a szolgáltatás ügyfél általi megítélését. Tekintettel arra, hogy a minőségbiztosítás az objektív minőség (műszaki) mellett fontosnak tekinti a szubjektív (érezelt) minőség vizsgálatát is, ezért a felvetett mérési problematikának komoly minőségbiztosítási vetülete is van.

Dolgozatom további fejezeteiben áttekintem és megvizsgálom a humánfejlesztés, azon belül is a T-csoportos tréningmódszerek irodalmát. Kitérek a képzések értékelésének metodikájára. Vizsgálatom céljaul tűzöm ki a T-csoportos módszerrel végrehajtott kompetenciafejlesztő tréningek releváns hatásainak feltárását és az eltérések számbavételét az okok elemzésére és a humánfejlesztés alapelveire támaszkodva. Kutatásom a tréning-csoportos módszerre támaszkodó készségfejlesztés eredményességének mérhetőségével foglalkozik. A téma kifejtése szempontjából fontos, hogy bemutassam és értelmezzem a kompetencia fogalmát és annak építőelemeit, valamint azt, hogy a kompetencia alapú gondolkodás hogyan hat a humánfejlesztési gyakorlatra. Dolgozatom és kutatásom további célja egy olyan módszertan kidolgozása, valamint bemutatása és értékelése, amely hozzájárul a humánfejlesztési programok értékeléséhez és az ügyfélszolgálati tevékenység minőségének méréséhez, végső soron az ezen a területen megvalósuló T-csoportos tréningek minőségbiztosításához. Végezetül következtetéseket

vonok le és javaslatokat fogalmazok meg kutatási eredményeim alapján. A fentieket összefoglalva dolgozatom céljait és a hozzájuk kapcsolódó kutatási kérdéseket és alkalmazott módszereket a következőképpen határozom meg.:

- C1 – A humánfejlesztési programok értékelési gyakorlatának vizsgálata.
  - K1 – Milyen helyet foglal el a humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodás területén belül?
  - K2 – Milyen keretrendszerek állnak rendelkezésre a programok értékelésére?
  
- C2 – Az ügyfélszolgálati képzési programok értékelésére alkalmas módszertan kidolgozása.
  - K3 – Milyen „desk riportok” mentén ragadható meg az emberi magatartás az ügyfélszolgálati munkatársak esetében?
  - K4 – Miként figyelhető és rögzíthető az ügyfélszolgálati munkatárs viselkedése?
  - K5 – Hogyan definiálható az ügyfél szempontjából kívánatos kiszolgálás?
  
- C3 – A képzési programok értékelésére alkalmas módszertan megbízhatósági és érvényességi vizsgálata.
  - K6 – A megfigyelhető magatartás miként feleltethető meg kompetenciáknak?
  - K7 – Milyen mértékben alkotnak stabil struktúrát az együtt járó magatartásjegyek?
  - K8 – Kimutatható-e teljesítményváltozás a kidolgozott értékelési módszer segítségével?



# 1. HUMÁNFEJLESZTÉS, MINT EMBERI ERŐFORRÁS- GAZDÁLKODÁSI FELADAT

A humánfejlesztés – ami alatt értjük a bevezetéssel, betanítással, beillesztéssel, szervezetfejlesztéssel és átalakítással, készség- és képességfejlesztéssel, az egyes munkakörökkel kapcsolatos speciális ismeretekkel összefüggő képzéseket – az emberi erőforrással való gazdálkodási tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba, képzés útján történő beruházás hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét. (Vekerdy, 2008) Fehér (2011 p. 114.) szerint „ma a folyamatos tudásbővítés, készség-, képesség-, illetve kompetenciafejlesztés, ezen belül is a konkrét teljesítmények elérésére irányuló felkészítés áll egyre több cég stratégiájának, egyben humánpolitikájának középpontjában.” A szakszerű fejlesztési folyamat olyan gondolkodásmód kialakítását eredményezi, amely jelentős hatással van az egész vállalati kultúrára, ugyanakkor az üzemi változásmenedzsment része. Szükség van a dolgozók és vezetők berögződött és esetenként már-már elavult gondolkodásmódjának felfrissítésére, megújítására, a sikerhez vezető közös akarat megteremtésére. (Barna, 2002) A képzés és fejlesztés is az emberi erőforrás menedzsment egyik részterülete, amely szintén kiemelt figyelmet kapott az elmúlt években, köszönhetően annak, hogy a szervezeti stratégia nem valósítható meg az azt támogató, jól képzett munkatársak nélkül.

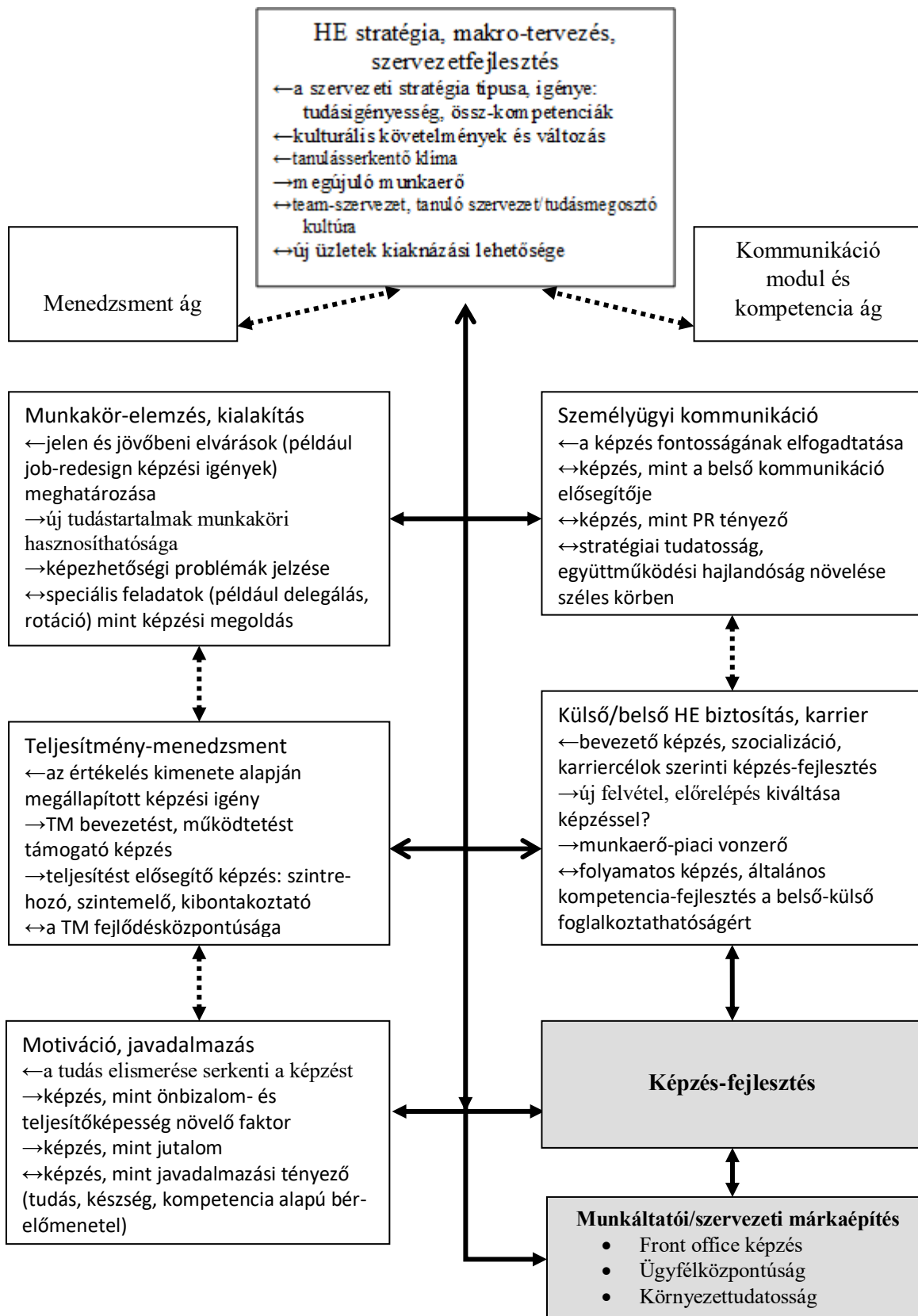
A hazai szakirodalomban sokféle megfogalmazást találunk a személyzetfejlesztés témakörében. Roóz (2006 p.236.) által adott definíció rámutat arra, hogy a fejlesztés milyen szinten valósulhat meg és mit hivatott elérni. „A személyzetfejlesztés célja elfogadni, támogatni, ösztönözni a tanulást – a teljesítményjavulás érdekében – az egyén, a szervezeti egységek és a szervezet szintjén egyaránt. A fejlesztés a különböző szervezeti szintek képesséspotenciálját kívánja növelni, magasabb szintre hozni. Tökéletesíteni szeretné a tudást, a képességeket, a készségeket (kompetenciákat) és a magatartásmódokat.” Bokor (2007) fogalommeghatározásában már szerepel a vállalati küldetés és a stratégiai cél említése is, rávilágítva arra, hogy stratégiai jelentősége van a képzési-fejlesztési rendszernek. „Képzés-fejlesztés alatt azt a vállalat által irányított tanulási (fejlődési) folyamatot értjük, amelynek során egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten olyan tapasztalatok, tudás, készségek vagy értékek elsajátítása valósul meg, amelyek a vállalati küldetés, a stratégiai célok, illetve egy munkakör feladatainak sikeres teljesítéséhez szükségesek.” (Bokor et al., 2007, p.203.)

Fontos tisztázni még a tréning és a fejlesztés fogalmakat, ugyanis a magyar szaknyelvben nincsenek pontosan megkülönböztetve e kifejezések, viszont a nemzetközi szakirodalomban elválik egymástól a képzés (training) és a fejlesztés (development) fogalma:

- Képzés: Általában az alacsonyabb szintű és képzettségű alkalmazottak továbbképzését, betanítását értjük alatta, ami alapvetően arra szolgál, hogy a jelenlegi munkájukat jobban elvégezzék.
- Fejlesztés: A menedzserek és a szakemberek képességfejlesztését szolgálja annak érdekében, hogy jövőbeni munkájukat jobban elvégezhessék. (Karoliny, 2008)

A fogalmi meghatározások alapján tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy mind megegyeznek abban, hogy a képzés a munkavállaló munkakörének jobb ellátását szolgálja (rövid távú cél), míg a fejlesztés a jövőbe tekint, karrierfejlődésre irányul (hosszú távú szemlélet).

Fehér (2011) a képzés-fejlesztés rendszerkapcsolati modelljét az alábbi ábra szerint szemlélteti. A modell a humán funkciókat alapvetően két ág, menedzsment, valamint kommunikációs és kompetencia modul mentén értelmezi. Több szerző (vö.: App et. al., 2012; Wilden et. al., 2010; Theurer et. al., 2016) a modern emberi erőforrás gazdálkodási funkciók között említi a munkáltatói, valamint kapcsolódóan a szervezeti márkaépítést. Úgy gondolom, hogy jelen munkaerő-piaci viszonyok között a „hagyományos” HR feladatokon túl az employer/corporate branding kiemelt szerepet kell, hogy kapjon. Ebből kifolyólag Fehér (2011) rendszerkapcsolati modelljét kiegészítettem (1. ábra) a szóban forgó feladattal. A képzés-fejlesztés az úgynevezett „front office” munkakörökben dolgozó munkavállalók felkészítésén keresztül kapcsolódhat a munkáltatói/szervezeti márkaépítéshez. Egy értékesítési aktus során nem csupán az adott termék vagy szolgáltatás kerül eladásra, hanem maga a szervezet/a szervezeti kép is. Nem mindegy, hogy a kiszolgálás során hogyan bántak velünk, mint ügyféllel. A szervezetről alkotott kép döntően két forrásból táplálkozik, egyrészt a szervezeti kommunikációból, másrészt a szervezetet képviselők magatartásából, viselkedéséből, az ezek által keletkeztetett érzelmekből.



1. ábra: A képzés fejlesztés rendszerkapcsolatai

Forrás: Fehér (2011), saját átdolgozás

A képzés-fejlesztés rendszerkapcsolatát tovább értelmezve Roóz (2006) három funkciót emel ki, amelyek összefüggésben állnak a személyzetfejlesztéssel. Ezek pedig: a munkakörelemzés és –tervezés, a teljesítményértékelés, valamint a személyügyi feladatok ellátása. A munkaköri leírásban támaszthatnak képzési igényt, hasonlóan a teljesítményértékeléshez, ugyanakkor a kiválasztásnál tapasztalt hiányosságokat is képzéssel lehet megszüntetni.

Egy másik megközelítés szerint négy kapcsolódási pont is fellelhető, mégpedig: a toborzás-kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a munkaköri rendszerekkel (munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás) és a teljesítménymenedzsment rendszerrel. A kiválasztási folyamatot követő fontos feladat az újonnan felvett munkatársak szervezeti orientációja. Definíciója a következő: „szervezeti orientáció alatt azt a folyamatot értjük, amelynek során az új munkatársak megismerkednek a vállalattal, szervezeti egységükkel és munkakörükkel.” (Bokor et al., 2007, p.228.) A kérdés, hogy a szervezet milyen módon kívánja biztosítani az emberi erőforrásait, szintén kapcsolatban áll a képzés-fejlesztés témakörével. A „make or buy” döntés során a vállalatnak meg kell határoznia, hogy milyen kompetenciákat akar a piacról megvásárolni. A belső fejlesztés lehetősége azt jelenti, hogy a munkaerőpiacról csak kezdő pozíciókba vesz fel munkatársakat, s ezt követően pedig tudatos karriertervezéssel és belső fejlesztéssel kínál hosszú távú alkalmazást. A másik alternatíva pedig, hogy kisebb hangsúlyt fektetnek a belső fejlesztésre, ugyanis a vállalat inkább készen veszi a tudást és tapasztalatot az aktuális igényeinek kielégítésére. (Bakacsi et al., 2005) A munkakör alapú rendszerek esetében a munkakör értékére építik a kompenzációt, s ez által még nagyobb hangsúly kerül a képzési programokra. A képzések folyamán cél, hogy a minél magasabb munkakör betöltéséhez szükséges képességek, kompetenciák elsajátításra kerüljenek, ezzel hatást gyakorolva a kompenzációra. A kompetencia-alapú megközelítés hosszú távon fejlesztés-orientáltságot, szakmaiságot és teljesítmény motiváltságot eredményez. (Bakacsi et al., 2005)

2015-ben a Poór és szerzőtársai<sup>1</sup> által publikált kutatási jelentés – amelyben hazai szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát vizsgálták, a személyzetfejlesztéssel összefüggésben – alapján a következő megállapításokat tehetjük. A szerzők összesen 272 szervezetet vizsgáltak a 2014/2015-ös időszakban. A felmérés nyomán megállapították, hogy a vizsgált szervezetek fele foglalkozik szisztematikus igényfelméréssel a képzést megelőzően. A vizsgált szervezetek többségénél a képzésre fordított költségek a bérköltségek 3%-át nem haladják meg. Az átlagos képzési napok száma a vezetők esetében 7,68, szellemi alkalmazottak esetében 7,62 és az irodai/adminisztratív/fizikai foglalkoztatottak esetében csupán 4,69 nap. Szintén a szervezeti képzéseket vizsgáló másik kutatás (Poór et. al. 2018) ezeket az eredményeket erősítette meg. A kutatásból kiderül az is, hogy a vizsgált szervezetek többsége nem értékeli a képzéseket. Az alkalmazott értékelési eljárásokon belül a képzés előtt és közvetlenül utána végzett munkateljesítmény-elemzés, illetve a képzés előtti és a néhány hónappal későbbi munkateljesítmény-vizsgálat még elenyészőbb. Mindez arra utal, hogy az ilyen típusú – és ezt a hivatkozott felmérés is igazolja – vizsgálatok idő- és költségigényesek, valamint módszertanilag kiforratlanok. Ugyanakkor a ráfordítások (figyelembe véve a nem képzési jellegű kapcsolódó költségeket, mint a kieső munkabér és járulékai, helyszín, ellátás,

---

<sup>1</sup>

([http://tti.gtk.szie.hu/sites/default/files/upload/page/cranet\\_hr\\_kutatas\\_kutatasi\\_jelentes\\_magyarország\\_2014\\_2015.pdf](http://tti.gtk.szie.hu/sites/default/files/upload/page/cranet_hr_kutatas_kutatasi_jelentes_magyarország_2014_2015.pdf))

eszközök, szervezés stb.) nem elhanyagolhatóak és igénylik a megtérülési átgondolásokat, adatokat, számításokat. Minden kalkuláció alapja a mérendő változók célszerű meghatározása és a pontos mérés.

A humánfejlesztésen belül számtalan képzési módszer létezik. Dolgozatomban a magatartásváltozást célul kitűző készségfejlesztő tréningekre fektetek hangsúlyt, tekintettel arra, hogy ezek a szervezetek megítélésére, piaci pozíciójára és gazdasági eredményére jelentős hatást gyakorolnak, ugyanakkor a jelenlegiek alapján értékelésük esetleges és bizonytalan.

### **1.1. Képzés és teljesítmény**

Az üzleti élet gyors változásai és a környezeti bizonytalanságok között a szervezetek felismerték korlátaikat az új kihívásokkal történő megküzdés terén. (Tai, 2006). A cégeknek azért kell a tréningprogramokba investálniuk, hogy felkészítsék az alkalmazottaikat a bizonytalanságokra, változásokra és a döntési helyzetekre, ami révén versenyképesek maradnak. A hatékony tréning több szempontból is hasznos a cégeknek. Többek között szükséges és fontos képességeket alakít ki az egyének és a szervezetek szintjén, így szerepet játszik a szervezeti változások folyamataiban (Valle et al., 2000). Sőt, segít megtartani a tehetséges munkaerőt, csökkenti a fluktuációt (Jones and Wright, 1992; Shaw et al., 1998). Jelzi a cég hosszú távú elköteleződését a munkavállalók irányába és növeli a dolgozók motivációs szintjét (Pfeffer, 1994). Mindezek növelik az alkalmazottak teljesítményét (Bartel, 1994; Knoke and Kalleberg, 1994; Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996). A korábbi vizsgálatok többsége kimutatta, hogy erős, pozitív kapcsolat van a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény között (Purcell et al., 2003). Guest (1997) szerint a tréning- és fejlesztési programok, mint a HR gyakorlatok egyike, pozitívan hat a munkavállalók tudására, jártasságaira és képességeire, így magasabb szintű munkavégzést biztosít. Ez a kapcsolat végső soron magas szintű szervezeti működést eredményez. Mindezeket figyelembe véve a képzés és az alkalmazottak teljesítménye között pozitív kapcsolat van, ami alapján kijelenthetjük, hogy nem lehetséges a cégek részéről magasabb teljesítményt, végső soron magasabb profitot elérni a humán erőforrások legjobb és folyamatosan javuló felhasználása nélkül. (Van Beurden et al., 2018; Noe et al., 2015; Hafeez és Akbar, 2015)

### **1.2. A képzés értékelése**

Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programoknak alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén illene megvalósulniuk. Ebből a „négyesből” kiemelt szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket levonni a képzés sikerességére vonatkozóan. Newby és Bramley (1984) a képzések és fejlesztések értékelésének négy funkcióját különböztetik meg.:

- A (1.) visszajelzés a képzési célok megvalósulásának vizsgálatát támogatja, valamint hozzájárul a minőségmenedzsmenthez.

- Az értékelés, mint (2.) kontroll funkció kapcsolódási pont szerepét tölti be a képzések és a szervezeti tevékenységek, valamint a költséghatékonyság között.
- A (3.) mérés a tudástranszfer megvalósulását vizsgálja.
- Az értékelés, mint (4.) beavatkozási eszköz is értelmezhető. A képzések sikerességének vizsgálata megmutatja, a kijelölt célok és az elért eredmények közötti eltéréseket.

Kunche és munkatársai (2011) az értékelésnek egy ötödik funkciót is tulajdonítanak. Véleményük szerint a mérési eredmények egyfajta hatalmi funkciót is betöltenek. Véleményük szerint az értékelési adatokat a felső szintű vezetés manipulatív szándékkal is használhatja.

Topno (2002) a képzések, fejlesztések értékelésének célját és feladatait az alábbiak szerint fogalmazza meg:

- Annak meghatározása, hogy a képzési és fejlesztési célok megfelelőek-e
- A képzési és fejlesztési program-összetevők eredményesek-e
- Annak vizsgálata, hogy a költségek indokoltak-e
- A jövőbeni program résztvevőinek kijelölése
- Annak értékelése, hogy ki az, aki a legtöbbet és legkevesebbet fejlődött a program hatására
- A további képzési és fejlesztési programok eredményességének növelése
- A vállalati politikák, irányelvek és a képzési, fejlesztési dokumentációk összehangolása
- A tudástranszfer mérése
- A további szükségletek meghatározása

Tracey (1968) szerint az értékelés az alábbiak meghatározásában fontos:

- Hol tart az adott pillanatban a tréning és [ezzel egyben] a mérési folyamathoz is egy alapvonalat határoz meg.
- A tréning és a fejlesztési program-tevékenységek értéke, [vagyis] a meghatározott célkitűzések elérésének hatékonysága és hatásossága.
- Vajon a tréning és fejlesztési programok tervezésére és működtetésére fordított idő, energia és pénz megérte-e, igazolják-e a befektetést

További problémát jelent a képzés hatékonyságával és eredményességével összefüggő íráskor esetében tapasztalható fogalmi zavar. Értelmezésben a hatékonyság erőforráskérdés, míg az eredményesség a cél elérésre utal. A képzések esetében a hatékonyságot a szükséges idő, a fel-, illetve elhasznált eszközök, a költségek, stb. mentén kialakított indikátorok mentén tudjuk mérni. Az eredményesség azt jelenti, hogy a képzés hatására bekövetkezett-e magatartásváltozás. Annak érdekében, hogy a képzés értékelésének folyamatát megértsük, először a mérést, mint kutatás-módszertani eljárást mutatom be.

### 1.2.1. A mérés

„A mérés kifejezés a valóságnak abból a célból történő gondos, szándékos megfigyelését jelenti, hogy dolgokat, eseményeket - változóvá összeálló - attribútumok

fogalmaiban tudjunk leírni. .... mindent, ami csak létezik, meg is tudunk mérni. Nincsenek kivételek. Ami létezik, azt mérni is lehet.” (Babbie, 1995: 138. old.) „Abraham Kaplan az említett összefüggésben a tudósok által mért dolgok három osztályát különbözteti meg. Az első osztályba a közvetlenül megfigyelhető dolgok tartoznak; ezeket egyszerűen és direkt módon figyelhetjük meg: egy alma színe vagy a pipa egy kérdőívben. A közvetetten megfigyelhetőkhöz "kifinomultabb, összetettebb, indirekt megfigyelések" szükségesek. Egy kérdőívben azt látjuk, hogy a nő „item” bejelölésre került – közvetetten megfigyeltük az illető nemét. Igazgatótanácsi ülések jegyzőkönyvei vagy történelemkönyvek alapján múltbeli társadalmi cselekvések közvetett megfigyelésére nyílik lehetőség. Az utolsó osztályba a konstrukciók tartoznak: ezek megfigyelésen alapuló elméleti származékok, amelyek azonban maguk sem közvetlenül, sem közvetve nem figyelhetők meg. Közismert példa az IQ (intelligenciahányados). Ezt valamely intelligenciateszt nagyszámú feladatára adott válaszokból matematikailag képzik.” (Babbie, 1995: 142. old.)

A mérés maga összehasonlítást jelent. Elvégzéséhez szükség van egy általánosan elfogadott etalonra, ami az összehasonlítások alapjául szolgálhat a következőkben. Ilyen etalon lehet – például a hosszúság mérése esetében – egy fizikailag létező és a hétköznapi életben tapasztalható mérce, amihez könnyen és kényelmesen hozzá hasonlíthatom a mérésre kiválasztott tárgyat. Etalon lehet egy fizikailag létező olyan jelenség is, amit nehezen érzékelhet egy hétköznapi halandó, mondjuk a fény által megtett út, vagy egy képzeletbeli, de mégis objektív jelenség, például a Föld egyenlítőjének, illetve valamelyik körének bizonyos hányada. A mérés alapvetően négy kérdést tesz fel a mérést végző személy(ek)nek: a reprezentáció (az empirikus világ tulajdonságainak mekkora része modellezhető a legjobban?); az unicitás (mennyire egyediek a mérés eredményeként megjelent számok?); a megfelelő statisztika (milyen indikátorok használhatók a mérések összegzésére?); és a jelentés-teliség (mit jeleznek a mért számok?). A legtöbb szociológiai és pszichológiai attribútum nem kezelhető szigorúan számszerűen, ezeket gyakran 'kvalitatív', vagyis 'nem-metrikus' változóknak nevezzük, miközben az olyan jellemzőket, mint például a gazdagság, vagy az intelligencia, vagy a kardinális hasznosság, kvantitatív, vagyis metrikus terminusokban fogalmazzuk meg. Vizsgálódásaink minden területén létezik olyan mérési reprezentáció, vagy modell, ami azt állítja, hogy meg tudja mondani, hogy eredményeit miként kell empirikus adatokkal bemutatni. (Marshall, 1994 p. 319.). Egy mérőeszköznek alapvetően az érvényesség és a megbízhatóság feltételeinek kell megfelelnie.

Az érvényesség az a tulajdonság, ami alapján egy [mérőeszköz] megfelelően reflektál attitűdökre, viselkedésekre és más jellemzőkre. Egy mérőeszköz (egy kérdés, egy kérdéssor, vagy egy teszt) akkor tekinthető érvényesnek, ha azokat a koncepciókat, vagy tulajdonságokat értékeli, amiket a mérés céljának gondolunk. (Marshall, 1994 p. 552.)

Amikor a szociológusok az adatok, vagy egy mérési eljárás megbízhatóságára kíváncsiak, megkérdőjelezzik, hogy ugyanezek az adatok születnek-e meg, ha a vizsgálatot megismétlik. A megbízhatósághoz a megismételhetőség két elvi formájának kell megfelelni: 1. az időbeni megbízhatóságnak (ugyanazok az eredmények születnek egy későbbi időpontban történő megismétléskor), és

2. a komparatív megbízhatóságnak (ugyanazok az eredmények szülessenek egy másik formájú teszteléskor, vagy ugyanazon teszt alkalmazásakor egy másik kutató által, illetve ugyanaz a teszt ugyanabból a populációból összeállított két különböző mintán). (Marshall, 1994: 446. old.)

Fontos azonban megjegyeznünk, hogy a mérés és az értékelés között különbség van. A mérés az eredményekre vonatkozó információkra koncentrálnak, azokat hasonlítja össze egy standarddal (pl. egy deszka hosszát meghatározhatja egy mérőszalag révén kapott standard). Az értékelés maga egy ítélet, ami a mérésből nyert információkra alapoz (pl. a kérdéses deszka túl hosszú vagy túl rövid, vagy éppen megfelelő). Az értékre vonatkozó ítélet rendszerint hasznossági, vagy gazdasági, vagy akár esztétikai fogalmakban fogalmazódik meg. A szervezetekben az „eredmények” („givens”) tipikusan az aktuális szereplésről szóló információkat jelentik, míg a „standardok” a szereplés előtt megfogalmazódott célok és célkitűzések. Az értékítéletek arra vonatkozó döntések, hogy a szereplés „elég jó” volt, vagy jobbításra van szükség.

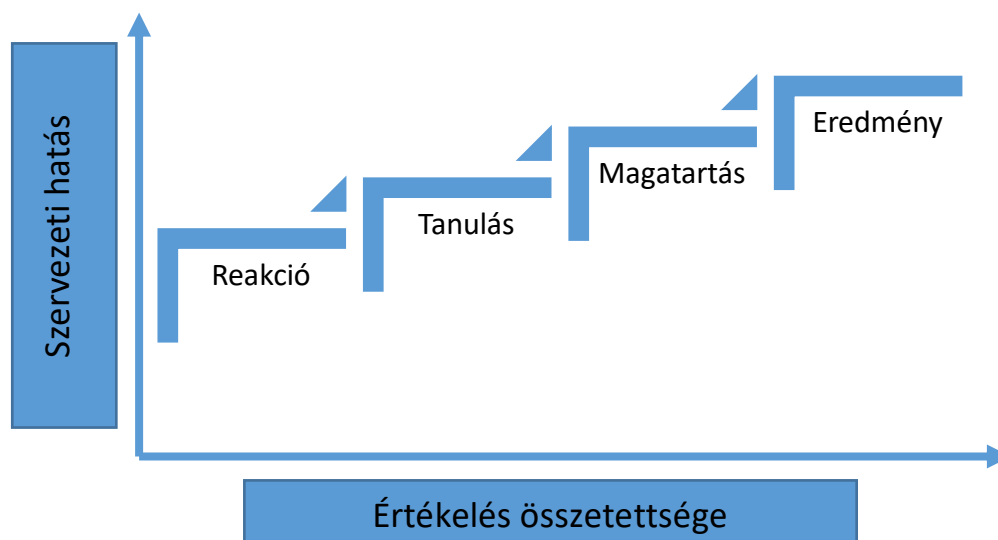
### 1.2.2. A képzés-értékelési megközelítések

Voltaképpen egy humánfejlesztési program értékelése során az előzőekben említett követelményeknek egyaránt meg kell felelnünk. Valójában a képzés eredményességét kell mérnünk és azt jól kell tudnunk mérni. Felmerül a kérdés, hogy egy képzés eredményessége hol érhető tetten, melyek lehetnek azok az indikátorok, amelyek mentén a képzés eredményességére vonatkozóan tudunk következtetéseket levonni? Erre a kérdésre próbál választ adni Kirkpatrick. 1959-ben Donald Kirkpatrick, a tréning anyagok és képzések úttörő kutatója, klasszikus elemzésében azt javasolta, hogy a tréning programok értékelése az alábbi 4 szinten történjék: a reakciók, a tudás-gyapodás, a viselkedés és az eredmények szintjén.

- Az első a tréning résztvevőinek elégedettségét, reakcióit méri a tréning anyagára, vezetőjére, az irányítottságára és a környezetére vonatkozóan.
- A második az elsajátított ismeretekre és/vagy jártasságokra irányul.
- A harmadik a tréning hatását méri a résztvevők munkavégzésére, magatartásukra.
- A negyedik a tréningnek a szervezet egészének működésében megnyilvánuló hatását vizsgálja.

Kirkpatrick (1959) által megfogalmazott mérési szintek egy kétdimenziós térben is ábrázolhatók (Karoliny – Poór, 2017) Az egyes rétegek a szervezeti kihatás, valamint a mérés összetettsége mentén helyezhetők el.





**2. ábra: Kirkpatrick modell**

forrás: Karoliny – Poór, 2017

A tréningen résztvevők (az értékelési dimenziók két szintjén mérve) értékes információkat adnak a következő tréningprogramok megtervezéséhez. A résztvevőknek azt kell értékelniük, hogy vajon azokat a koncepciókat és jártasságokat szerezték-e meg a kurzus folyamán, amik hasznosak a munkájuk szempontjából, a kurzus tartalma jól tervezett volt-e és a jártasságok kiválasztása adekvát volt-e. A résztvevők az instruktor hatékonyságát és a tréning egészének minőségét is értékelik. A résztvevők értékelését a technológiáról és reakcióikat a programra vonatkozóan a legjobban kérdőív alkalmazásával („survey”) mérhetjük közvetlenül a program végén. (Bates, 2004) A résztvevők által elvárt ismeretek és jártasságok értékelését a tréning-menedzsereknek kell megtenniük a program képzési céljainak tükrében. A megismert koncepciókat írott, vagy szóbeli tesztekkel értékelhetjük. A „skill transzfert” közvetlenül az után kell értékelni, hogy a résztvevők a munkában alkalmazzák a tanultakat, ideális esetben munkakezdekskor, akkor, amikor első alkalommal állnak a munkához. Ezt a résztvevők kérdőíves felmérésével érdemes megtenni, megvizsgálva, hogy mennyire képesek a módszert használni, és milyen gyakran szorulnak segítségre annak alkalmazásában. Ugyanakkor kerülendő, hogy ilyen jellegű tesztekkel értékeljük a jártasságok áttemelését, mert az ilyen tesztet nehéz és időigényes kivitelezni, a résztvevők pedig nemigen érznek motivációt azokra. A helyi menedzserek segítenek meghatározni a tréninggel kapcsolatos szükségleteket oly módon, hogy megjelölik a kívánatos és az aktuális jártasságok közti különbségeket. Erőforrásokat is tudnak allokálni a tréninghez. A korábbi kutatások azt jelzik, hogy a résztvevők gyakran nem képesek a gyakorlatba, a munkakörnyezetükbe áttemelni a tréningben elsajátítottakat. Végül a tréning szervezetre gyakorolt hatásait (az értékelési dimenziók 4. szintjét) értékeljük a részleg menedzserei segítségével. Miközben ezt az értékelést a legnehezebb megcsinálni a többi szinthez viszonyítva, ez a legértékesebb az üzleti vezetők számára, akik beruháztak a tréningbe a szervezeti célok elérése érdekében. Nagyban megkönnyíti a kifejezett tréning célokhoz a tréning program tervezési fázisában történő meghatározását és azoknak a részleg, illetve a szervezet céljaihoz igazítását. (Campbell et al., 2017; Mahapatra – Lai, 2005; Watkins et al., 1998; Holton, 1996)

Hamblin (1974) a Kirkpatrick-féle modellt fejlesztette tovább. Képzésértékelési keretrendszerében 5 szintet határoz meg. Az első a „reakciók” szintje. Itt a képzésen résztvevők, valamint az érintettek képzéssel kapcsolatos reakciót vizsgáljuk. Mi a véleményük a tematikáról, a trénerrel, a tréning felépítéséről, hasznosságáról, ütemtervről stb.? Hamblin modelljében a második mérési szint a „tanulás”. Alapvetően arra keressük a választ, hogy az ismeret és a tudáskészlet esetében bekövetkezett-e változás. A szerző harmadik szintként a (munka)magatartást nevezi meg. Lényegében a gyakorlati alkalmazás szintjéről beszélünk. Azaz, alkalmazza-e az egyén a képzés során megszerzett ismereteket, fejlesztett készségeket? A Kirkpatrick modellel ellentétben Hamblin a négy szintet egy ötödikkel is kiegészíti. Negyedik szintnek a szervezet teljesítményére, valamint ötödik szintnek a szervezet értékére gyakorolt hatás mérését javasolja. Utóbbi esetében a pénzügyi mutatók jelenthetik az indikátorokat.

Kaufman és munkatársai (1994) a Kirkpatrick-modell kritikájaként fogalmazták meg megközelítésüket. Véleményük szerint egy képzés értékelésekor a társadalmi hasznosságot is vizsgálni kell. Összesen 6 mérési szintet állítottak fel:

1. Input: Az érintettek reakcióinak értékelése
2. Folyamat: A képzés végrehajtásának vizsgálata
3. Mikro (nyereség): A megszerzett ismeretek, készségek felmérése
4. Mikro (teljesítmény): A megszerzett ismeretek, készségek alkalmazásának mérése
5. Makro: Szervezetre gyakorolt hatás vizsgálata
6. Mega: Társadalmi hasznosság mérése

Molenda és munkatársai 1996-ban publikált írásukban a képzések értékelésének 6 rétegét ragadják meg, valamint a szerzők kiemelik, hogy az egyes mérési szintek az előzőekben bemutatott modellekkel ellentétben nem hierarchikusan (egymásra épülően) rendeződnek:

1. költségek – képzés volumene/résztvevő
2. résztvevők reakciói
3. tanulás
4. alkalmazás
5. üzleti hatás
6. társadalmi hatás

A Work Foundation<sup>2</sup> 2000-ben tette közzé a képzések értékelésére vonatkozó javaslatait. A modell sajátossága, hogy az értékelést körkörös folyamatként írják el, valamint a képzési szükségletek meghatározását, a tervezést is a mérés részeként kezelik. Daines és munkatársai (2002) nyomán a sikeres értékelés feltétele az alapos tervezés. Összesen hat szintet határoztak meg.

1. szükségletek felmérése
2. fejlesztési célok meghatározása
3. tanulási folyamat megtervezése

---

<sup>2</sup> korábban Industrial Society

4. tanulás
5. alkalmazás, megerősítés
6. hasznok értékelése

A megtérülési mutató bevezetése a képzési programok értékelésébe Philips (1994) nevéhez köthető. A szerző által kidolgozott elemzési keretrendszer a Kirkpatrick-féle megközelítésen alapszik, ugyanakkor Philips egy ötödik szintet is megnevez, azaz a pénzügyi hasznót. Ennek mérésére a ROI mutató alkalmazását javasolja.

Viszonylag kevésbé ismert, de szakirodalmi forrásokban fellelhető a képzés-értékelés úgynevezett „stakeholder” megközelítése (Nickols, 2005). A tréning-értékelés „stakeholder” megközelítésének alapvető premisszája, hogy a szervezetten belül több csoportnak van érdekeltsége a szervezet tagjai által vezérelt tréningekben és mindenkinek, aki a tervezésében, a fejlesztésében és a megvalósításában érintett volt. A stakeholder-elmélet lényege, hogy minden szervezetnek – „for profit” és „non-profit”, köz- és magán szervezetnek – sokféle érintettje (pl. fogyasztók, alkalmazottak és befektetők) van. Az ilyen sokféle érintettség tudomásul vételét és fontosságát nem lehet eltúlozni. A tipikus stakeholder-ek listája az alábbi:

- A tréning résztvevői,
- A résztvevők menedzserei,
- A finanszírozó menedzserek,
- A tréning-fejlesztők,
- Az instruktorok,
- A tréning menedzserek,
- A tréning finanszírozói,
- A tréning közösség.

Lee és Pershing (1999) a képzések értékelésének céljait két fő csoportba sorolja. Az összegző értékelés a program sorsáról döntőknek és a potenciális fogyasztóknak nyújt információt a program hasznáról vagy értékéről. A program értékelésének lehet formatív célja a program jobbítása. A formatív értékelés az értékelés legrégebbi típusa (Dessinger & Moseley, 2006). Goldstein és Ford (2006) folyamati kritériumokra összpontosít, hogy a tréning-rendszer megértéséhez adjon információkat, hogy az eredetileg tervezett célkitűzések megvalósultak-e. A formatív értékelés a folyamatokra figyel, és – ahogyan Goldstein és Ford (2006) meghatározta – azt vizsgálja, hogy a tréning miként volt tervezve, fejlesztve és kivitelezve. A program minőségét biztosítja, és azt vizsgálja, hogy milyen tevékenységekkel javítható a minőség. Ez az értékelés kérdőívek és tesztek alkalmazásával történik a résztvevők körében, de megfigyelések is alkalmazhatók, illetve mindez értékes visszacsatolás lehet a döntéshozók számára a program jobbításához. A kérdések a kurzustervezők szemszögéből kerülnek megfogalmazásra, a válaszok pedig inkább csoport, mint individuális eredményekre utalnak:

- Minden célkitűzést megfelelően lefedtek?
- Világosak voltak az elvárások?
- Sikeres volt a kiválasztott instrukciós stratégia?

Ezek is jelzik, hogy „a formatív értékelést a tervezők, vagy fejlesztők irányítják; a nagy szervezetek azonban néha gyakorló értékelőt kérnek fel” (Dessinger - Moseley, 2006). Mivel az ilyen értékelés a kurzus fejlesztése és a jövőbeli műveletek tervezése közben történik, a cél egyszerűen csak a program, vagy a kurzus fejlesztése, nem pedig az egész program hatékonyságának értékelése. Stufflebeam és Shinkfield (2007) szerint a formatív értékelés gyakran az összegző értékelés alapja. Kijelentik továbbá, hogy a formatív értékelés általában dominálja a programok összes korai szakaszát és a program érésével csökken a jelentősége. A helyét az összegző értékelés veszi át, amikor a program konklúziói megvonhatók, illetve miután a program befejeződött. A formatív értékelés kiterjesztéseként az összegző értékelés a program megvalósítása, kiteljesedése után jelenik meg. Az ilyen értékelés célja „az értékelt jelenség általános megítélése” (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, p. 25). Dessinger és Moseley (2006) tisztázzák, hogy az összegző értékelés során a tréningprogram minden aspektusa értékelésre kerül, vagyis a résztvevők, a trénerok, a feltételek és maga a tréning kibocsátója is. „A tervező/fejlesztő, vagy az értékelő számos, az összegző értékelést irányító stratégia közül választhat: így a költség-haszon elemzés, az attitűd skálázás, a teszt, a kérdőívezés, a megfigyelés, az interjúk, a fókusz csoportos vizsgálatok és a statisztikai elemzések közül” (Dessinger & Moseley, 2006). Ezek mind „a hosszú távú programot alkalmazó szituációkról informálnak; az összegző értékelés kimenetei, outputjai lesznek a következő lépés, a megerősítő értékelés inputjai”.

Az alábbi táblázat mutatja a formatív és az összegző értékelések közti különbségeket.

**1. táblázat: Formatív és összegző értékelés (összehasonlító táblázat)**

	Formatív értékelés	Összegző értékelés
Cél	A program jóságának, hasznosságának, értékének vagy minőségének meghatározása	A program jóságának, hasznosságának, értékének vagy minőségének meghatározása
Használat	A tréning-program jobbítása, a hibák korrigálása.	A program jövőjére és adaptálására vonatkozó döntéshozatal.
Fókusz	Program-folyamat.	A program hatása.
Eszközök	Tesztek, kérdőívek, megfigyelések, interjúk.	Poszt-tesztek, kérdőívek, megfigyelések, interjúk.
Idő	A tréning-program alatt.	A tréning-program végén.
Fogyasztóközönség	A programtervező, vagy csoport.	Részvényesek, vagy potenciális fogyasztók.
Felhasználók	Elsősorban – külső értékelők által segített – belső értékelők.	Külső – esetleg belső értékelők által segített – értékelők.
Főbb jellemzők	A program-jobbítás időzítése és kontrollja.	Meggyőző információk a döntéshozók számára.
Következmények	A program módosítása, revíziója. vagy újratervezésének diagnosztizálása.	A program folytatására, időzítésére, kiterjesztésére, vagy adaptálására vonatkozó döntés.

Forrás: Lee – Pershing (1999)

### 1.2.3. A képzés értékelésének problémái

A vállalati tréningprogramok értékeléseire vonatkozó felmérések ugyanakkor azt mutatják, hogy az értékelések ritkán lépnek túl a reakciók vizsgálatán (Alliger - Janak, 1989 ; American Society for Training and Development, 1996 ; Dixon, 1990; Plant - Ryan, 1994 ). A tréning-résztvevők reakciói a leggyakrabban vizsgált elemek a tréning-programok hatékonyságának meghatározásában. A legtöbb tréner egyszerű tréningvégi hangulati reakciók formulával értékeli a tréning programját, amit gyakran „happy-sheet”-ként (Plant - Ryan, 1994 ), vagy „smile whoopy sheet”-ként (Robinson - Robinson, 1989 ), „end-of-event questionnaire”-ként (Bramley, 1996 ), vagy „reactionnaire”-ként (Newby, 1992 ) emlegetnek.

A tréningek értékelésére irányuló korai vizsgálat (American Society for Training and Development, 1996) szerint, a megvizsgált szervezeteknek csak 4,3%-a mért eredményeket, 13,7% mérte a viselkedésbeli változásokat, 27,9% a megtanult ismeretekre tért ki és 88,9% vizsgálta a tréning-résztvevők véleményét, reakcióit. Ezek a számok azt jelzik, hogy a szervezetek többsége csak a tréning-résztvevőinek, a tréning-program befejeződésének pillanatában tetten érhető, reakcióira és véleményére kíváncsi, csak ezen tényezők vizsgálatáig jut el.

A PDK Committee az „értékelés betegségének” nyolc általános „szimptomáját” határozta meg, amik közrejátszottak a program-értékelés kudarcaiban és elmaradásában (Stufflebeam, et al., 1971, p. 4-9). Egy újabban publikált, az értékelés kutatásáról szóló munka jelzi, hogy ezeknek a szimptomáknak nagy része ma is él a tréning- és a képzési programok értékelése kapcsán. (Dahiya - Jha, 2011)

2. táblázat: Az értékelés betegségének nyolc szimptomája

Szimptóma	Okok
Elkerülés	Erőforrás igényesség
Aggodalom	Értékelési hibák
Szkepticizmus	Az értékelés haszontalansága, téves megítélés
Vezérfonal hiánya	Az operacionalizálás hiánya, tervszerűtlenség
Immobilizáció	Előírások figyelmen kívül hagyása
Javaslatétel problémái	Következmény nélküliség
„Nincs lényeges különbség”	Módszertani hibák
Hiányzó elemek	Hiányzó erőforrás és tudás

Forrás: Stufflebeam, et al., 1971

## 2. KOMPETENCIA

Jelenleg a kompetenciák korát éljük. Az egyes tudományágak, mint például a pszichológia, a pedagógia, a menedzsmenttudományok nem csak konceptuálisan, de a praxis szintjén is alkalmazzák a kompetencia alapú gondolkodást. Boyatzis (2008) nyomán a 300 fő felett foglalkoztató szervezetek szinte mindegyikénél a kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodási rendszerek valamilyen formája kerül alkalmazásra. Az emberi erőforrás gazdálkodáson belül ma már beszélhetünk kompetencia alapú munkakörelemzésről és munkaerőbiztosításról, kompetencia alapú bérezésről, kompetencia alapú teljesítményértékelésről és természetesen kompetencia alapú humánfejlesztésről is. (Saif et al. 2013; Hon 2012; Klett 2010) Természetesen a kompetencia alapú gondolkodásnak inkább következménye az utóbbi jelenség. Az aktualitást sokkal inkább az adja, hogy korunk szervezetei felismerték, hogy az emberi erőforrásokon, végső soron a humán tőkén keresztül tudnak versenyelőnyt teremtetni.

### 2.1.A kompetencia fogalma és összetevői

A kompetencia latin eredetű szó, alkalmasságot, ügyességet fejez ki. A Pedagógiai lexikon szerint „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság, de fontos szerepet játszanak benne a motivációs elemek, a képességek és egyéb emocionális tényezők”. (Vass 2007)

McClelland – akit egyébként a kompetenciakutatások úttörőjének tekinthetünk – 1973-ban publikált cikke („Testing for competence rather than for intelligence”) alapján a kompetenciát az egyén ismertetőjegyeként értelmezhetjük. McClelland több szerző kutatására hivatkozva hangsúlyozza, hogy a kompetencia jobb prediktora a munkateljesítménynek, mint az intelligencia. A kompetencia fogalma meglehetősen összetett. Ez egyrészt visszavezethető az angolszász nyelvterületről átvett „competency” – „competence” kifejezésekre, másrészt arra, hogy az egyes tudományterületek más és más tényezőket hangsúlyoznak a fogalom meghatározása során. Kellin és Klein (2008) a „competency” és „competence” kifejezések esetében oly módon tesznek különbséget, hogy míg a „competency” fogalom viselkedés-jellemzőkkel leírható tulajdonságokra utal, addig a „competence” kifejezés a munkakészséget jelöli. Klein (2001) úgy fogalmaz, hogy „kompetencián általában olyan alapvető tulajdonságokat - képességet, személyiségvonást, motivációt stb. - értünk, amelyek szükségesek egy munka kiváló elvégzéséhez.” Henczi és Zöllei (2007) jóval összetettebb meghatározást kínál: „a kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, amely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását.” A fogalmi keretek tisztázásának problémáját Laáb (2010) meghatározása oldja fel, azaz „két szóban meghatározható a kompetencia lényege: hozzáértés és jártasság”.

Fehér (2011) megfogalmazásában „a személy kompetenciája legátfogóbb értelemben nem más, mint egyfajta sikerjegy, azaz magas fokú teljesítéssel összefüggő viselkedési (illetve

viselkedésben is kifejeződő) tényező.” Fehér (2011) a kompetenciák további értelmezését az alábbiak szerint ismerteti:

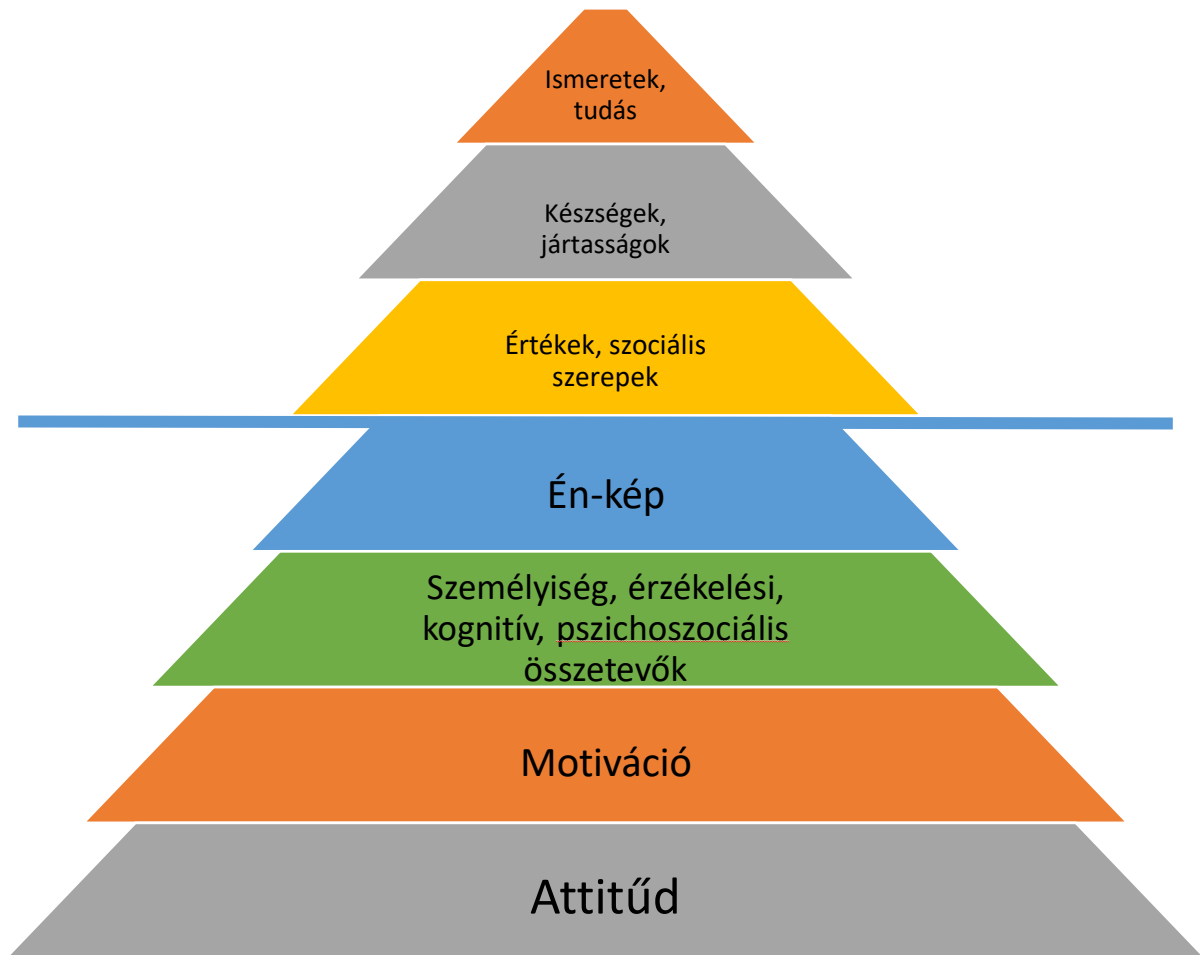
- az egyén alapvető, meghatározó jellemzői közé tartoznak,
- okozati kapcsolatban állnak a hatékony/kiváló teljesítménnyel (megvalósult eredménnyel),
- megfigyelhető magatartásokban, tettekben fejeződnek ki (ki, mikor, mit cselekszik?),
- meglétük előre jelezhető a cselekvő szándékából, tudatosságából (valaki mit gondol az adott szituációról; kihívást jelentő helyzetben is kész-e az adott magatartást tanúsítani),
- valamint a korábbi (illetve jelenleg megfigyelt, mint például egy interjú során tanúsított) specifikus viselkedéseiből,
- érvényességük függ a szervezeti kontextus változásától,
- valamint hatékony azonosításuk esetén: világosak, egyértelműek, érthetőek, elfogadhatóak a szervezeten belül.

Mindezeket figyelembe véve elmondhatjuk, hogy a kompetencia egyfajta vonásként értelmezhető, kapcsolatban áll a munkavégzéssel, illetve a teljesítménnyel, ebből kifolyólag relevanciája munkakörönként, valamint a szervezeti kontextus tükrében változhat, viselkedésszempontokon keresztül megfigyelhető, illetve a kompetenciák fejleszthetők. Fontos azonban megjegyezni, hogy az utóbbi értelmezés alapvetően a menedzsment területen elterjedt fogalmi keretek mentén értelmezi a kompetenciát.

Dolgozatomnak nem célja, hogy pedagógiai vagy pszichológiai oldalról közelítse meg a fogalmat, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy – eltekintve az iskolarendszerű képzésektől – a kompetenciák felmérése és fejlesztése leginkább a termelő/szolgáltató szervezetek sajátja, ebből adódóan fogalmi rendszere, fogalomkészlete, valamint értelmezése jellemzően menedzsment-kötődésű, menedzsment szemléletű.

Az idézett szerzők hangsúlyozzák, hogy az egyén esetében egy kompetencia „működése” számos háttérváltozó függvénye. Ezt a megállapítást leginkább a kompetencia úgynevezett „jéghegy-modelljével” tudjuk szemléltetni. A jéghegy-modellel ábrázolt struktúrák lényege, hogy az egyes összetevőket alapvetően két csoportra bontja. Egyrészt a felszín feletti, másrészt a felszín alatti rétegekre. Ez utal a tudatos és kevésbé tudatos, vagy tudatalatti összetevőkre. A mérés szempontjából ez azt is jelenti, hogy míg a felszín feletti összetevők viszonylag könnyebben mérhetők, megfigyelhetők, addig a felszín alatti rétegek mérésére jóval összetettebb eszközökre van szükség. A kompetencia jéghegy-modelljét a következő ábrán keresztül szemléltethetjük:





3. ábra: Kompetencia jéghegy modell

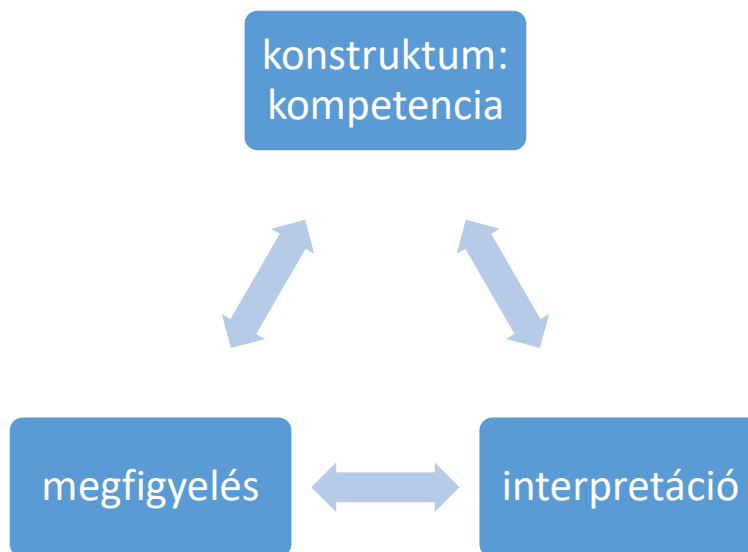
Forrás: Fehér (2011)

## 2.2.A kompetenciák mérési lehetőségei

A 2. fejezet bevezetőjében említettem, hogy a kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment elterjedt a termelő/szolgáltató szervezetek körében. Hozzá kell tennünk, hogy a kompetencia modellek alkalmazása és annak kiterjedtsége erősen kapcsolódik a cégek anyagi lehetőségeihez. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vezetők és a humán területen dolgozók szeretnek kompetenciákban gondolkodni, (Sanghi, 2007; De Vos et al. 2011) legyen szó a stratégiát támogató, úgynevezett „core” kompetenciákról, vagy a munkakörök szintjén megfogalmazott követelményekről. Annak érdekében, hogy a HR területek egyes funkciói kompetencia alapon tudjanak működni, a kompetenciákat mérnünk szükséges. Hangsúlyozni kell, hogy a versenyszférában elterjedt, többnyire a humánszolgáltató cégek által szolgáltatásként nyújtott mérési eszközök nem összekeverendők, például az általános vagy középfokú oktatásban elterjedt kompetencia-felmérésekkel. A humánszolgáltatói piac ismeretében megállapítható, hogy a kompetencia-méréssel foglalkozó szolgáltatók alapvetően két mérési eszközcsaládot használnak és értékesítenek. Egyrészt beszélhetünk a forgalomban lévő papír-, vagy online-alapú „kérdez-felelek” típusú tesztekéről, amelyek az ügyfél igényeinek megfelelően, egy előre meghatározott standard alapján a vizsgált kompetenciák szintjéről

alkotnak véleményt, másrészt szintén elterjedt az úgynevezett „értékelő központ” (Assessment Center), mint módszer-együttes, amiben egyszerre van jelen a teszt/kérdőív, a szituáció, a megfigyelés, stb. (Chen – Naquin, 2006)

Shavelson (2010) a kompetenciamérés rendszerét az úgynevezett „értékelés-háromszög” mentén érzékelteti. A konstruktum a modellben a mérés tárgyát, ebben az esetben a kompetenciát jelenti. A megfigyelés magára a mérésre és a mérési módszerekre vonatkozik. Az interpretáció a mérési eredmények értelmezését, a kompetenciákra történő visszautalást, a következtetést jelenti.



**4. ábra: értékelési háromszög**

Forrás: Shavelson (2010)

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

#### 3.1.A kutatás háttere

Cégünk, az Európa Tréning Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft. megtisztelő lehetőséget kapott arra, hogy négy, Magyarországon működő regionális víziközmű-szolgáltató (DMRV, ÉDV, ÉRV, TRV) ügyfélszolgálatain dolgozó munkatársak ügyfélkapcsolati készségeinek továbbfejlesztésére dolgozzon ki programot. A fejlesztés során az ügyfélszolgálati feladatokat ellátó munkatársak egy olyan készségfejlesztő tréning sorozaton vettek részt, amely valós élethelyzetek felhasználásával – az ügyfélszolgálat és ügyfélkapcsolatok mindennapi gyakorlatából vett minták tanulmányozásával – a résztvevők részére támogatást nyújt a szolgáltatást igénybe vevőktől érkező ügyféligenyek, jelzések, szükségletek és problémák megoldásához. További célként fogalmazódott meg, hogy az ügyfélszolgálati munkatársak a szervezet kultúrájának megfelelő értékeket közvetítsenek az ügyfelek felé, a stratégiai elvárásoknak megfelelően járjanak el, valamint egységes és árnyalt képet alakítsanak ki az ügyfelek kezelésének optimális tartalmi-formai elemeiről. Kiemelt célja volt a fejlesztésnek a résztvevők szolgáltatói szemléletének erősítése, az ügyfélkiszolgálás szolgáltatásként történő kezelésének tudatosítása és begyakorlása. A képzés során a résztvevők megismerték és elsajátították azokat a pozitív viselkedési modelleket és mintákat, amelyek az ügyfélközpontú viselkedés és kommunikáció sajátosságainak figyelembevételével mellett konfliktusmentessé és eredményessé teszik ügyfélkapcsolataikat, valamint hozzásegíti őket a hosszú távú, belülről vezérelt, pozitív megközelítésű feladatvégzéshez.

Konkrét feladatként kerültek megfogalmazásra az alábbiak:

- Új ismereteket nyújtani - amelyek fejlesztik a munkatársak ügyfélszolgálati szemléletét és kommunikációját.
- Továbbfejleszteni a résztvevők ügyfélközpontú gondolkodásmódját és gyakorlatát.
- Új tudással bővíteni az ügyfélkapcsolati munka kommunikációs eszköztárát.
- Jól működő gyakorlatok összegyűjtése, átadása, pozitív tapasztalatok cseréje.
- Megtanulni az asszertív viselkedés kialakulásának folyamatát és a kapcsolódó kommunikációs eszköztár használatát.
- Fejlesztani az asszertív viselkedéshez tartozó kommunikációs készségeket:
  - információgyűjtés és kérdésés technika;
  - értő figyelem;
  - asszertív üzenetek;
  - empátia közvetítése.
- Áttekinteni az írásbeli üzenetváltások sajátosságait és elősegíteni az ügyfél-kommunikációban meghatározott levél- és e-mail-etikett szabályainak betartását.
- Elsajátítani, illetve megerősíteni, a már meglévő, „Professzionális Telefon Beszélgetés” struktúráját és tartalmi elemeit, így támogatva a standardok kialakítását.
- Megtanulni a telefonos kommunikáció eszköztárának tudatos alkalmazását.

- Támogatni a személyes ügyfélszolgálattal kapcsolatos kihívásokra adott helyes reakciót és kommunikációt.
- Tapasztalatokat cserélni a nehéz szituációk és verbálisan agresszív ügyfelek kezelésének lehetséges módjaiban.
- Megtanulni a befogadó és az állásfoglalásos ellenvetés-kezelés struktúráját és alkalmazásának módját.
- Megismerni, miként mondjunk „nem”-et, ha nem teljesíthető az ügyfél kérése.
- Gyakorolni a konfrontálódás esetén használható kommunikációs modelleket.
- A tanult módszereket tréning-szituációkban kipróbálni, visszajelzéseket adni és kapni a különböző feladatok megoldásáról.
- Összességében:
  - még hatékonyabbá tenni az ügyfélkapcsolati tevékenységet,
  - tovább növelni az ügyfél elégedettségét,
  - csökkenteni az ügyintézési időt,
  - erősíteni az ügyfélszolgálaton dolgozók „együtt, egymásért a közös célok elérése érdekében” – felfogást és érzést.

(Az ügyfélszolgálati képzés részletes forgatókönyve az 4. sz. mellékletben található.)

### 3.2.A kutatás célja

Kutatásom elsődleges célja az ügyfélkapcsolati tevékenységet magába foglaló munkakörök dolgozóinak fejlesztését célzó tréningek értékelésére szolgáló kompetencia alapú mérőeszköz kidolgozása.

Ha alapul vesszük a már bemutatott Kirkpatrick modellt, akkor elmondhatjuk, hogy az ügyfélszolgálati tevékenységet végző munkavállalókat célzó képzések 3. kimeneti szintje, azaz a magatartás, viselkedés szint a munkavégzés során érhető tetten. Ebből kifolyólag, a mérés alkalmával a munkát végző ember tényleges viselkedését kell értékelnünk. Alapvetően nem az a kérdés, hogy egy képzésen résztvevő személy a képzést követően mit tenne, hanem hogy valójában mit tesz, magatartása miben változik akkor is, amikor tevékenysége a legkevésbé ideális, illetve harmonikus környezetben valósul meg és beidegződései vezetnek.

- Kutatásomban először a fellelhető szakirodalom alapján összegyűjtöm azokat a követelményeket, elvárásokat, amelyeket az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztanak.
- Ezt követően meghatározom azokat a tényezőket, amelyek a munkavégzés során kívülről megfigyelhetők, megfigyelendők.

- A kiválasztott megfigyelési szempontokat, tényezőket, magatartásokat úgynevezett „magatartásmozaikokra” bontom, aszerint, hogy az egyes viselkedések egyfajta „erőfeszítés skálát” alkossanak.
- Az egyes magatartásmozaikokat szakértők és egyben ügyfelek általi validálásnak vetem alá. Kérdőíves adatgyűjtéssel egyrészt arra keresem a választ, hogy a megkérdezett szakemberek milyen mértékben tekintik magas, illetve alacsony erőfeszítésnek a viselkedésjegyekben megfogalmazottakat, másrészt a magatartásmozaikok milyen mértékű elégedettséget eredményeznek potenciális ügyfelek esetében.
- Az eredményeket figyelembe véve egy megfigyelési leltárt állítok össze, amely tartalmazza az egyes megfigyelési szempontokat, valamint a hozzájuk tartozó skálákat, valamint magatartás-leírásokat.

### 3.3. Alkalmazott módszerek

Kutatásom során először arra törekedtem, hogy meghatározzam a „front office” munkakörök esetében elvárt munkavállalói követelmények. Kiindulópontnak a szakirodalomban fellelhető kritériumokat tekintettem. Ezeket részletesebben a 4.1 fejezetben ismertetem. Ezt követően 14 viselkedéscsoportot határoztam meg. Mindegyikhez 5-5 magatartásleírást párosítottam. Az egyes leírások során, melyeket magatartásmozaikoknak neveztem el, arra törekedtem, hogy , hogy egyaránt szerepeljenek a kiszolgálás szempontjából tiltott, elvárt és már-már túlzó, azaz többleterőfeszítést jelölő tartalmak is. A vizsgálat első részében szakértői mintavételezési technikát alkalmaztam. Olyan, az emberi erőforrás menedzsmenttel, képzéssel, fejlesztéssel, kompetenciaméréssel és ügyfélszolgálati tevékenységgel foglalkozó, szakembereket kértem fel, akik kellő megbízhatósággal és érvényességgel tudják értékelni, hogy a fokozatleírások, milyen mértékben tekinthetők az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztott követelmények esetében alacsony, illetve magas erőfeszítésnek. A magatartásmozaikokat egy 1-től 10-ig terjedő skálán kellett értékelniük. A skála a két szélsőértékét határoztam meg, ahol 1=alacsony erőfeszítés, 10=magas erőfeszítés. Azt vizsgáltam, hogy az általam felállított „erőfeszítés sorrend”, milyen mértékben igazodik a szakértői értékelésekhez. Az eredményeket leíró statisztikai módszerekkel elemeztem. Az egyes magatartásmozaikok sorba rendezését a helyzeti középérték (medián) alapján végeztem el. Vizsgáltam továbbá a legkisebb értéket, a legnagyobb értéket, az első kvartilist, a harmadik kvartilist, valamint az interkvartilis távolságot. A kutatás további részében elemeztem, hogy az általam megfogalmazott magatartásmozaikok, milyen megítélés alá esnek a potenciális ügyfelek esetében. A szakértő felméréssel ellentétben, ebben az esetben nem arra kerestem a választ, hogy az egyes magatartáselemek, milyen mértékben utalnak magas erőfeszítésre, hanem azt vizsgáltam, hogy az egyes mozaikokban megfogalmazott viselkedésjegyek, egy 1-től 10-ig terjedő skálán, milyen mértékben eredményeznének elégedettséget a válaszadók esetében. A mintavételezés során nem valószínűségi, hólabda technikát alkalmaztam. A minta

összegejtése során, törekedtem arra, hogy olyanokhoz jusson el a kérdőív, akik potenciális ügyfélnek tekinthetők. Megvizsgáltam azt is, hogy egyes változók (nem, életkor, lakóhely), hogyan befolyásolják az egyes állításokra adott értékeket. A kérdés vizsgálatát Mann – Whitney és Kruskal Wallis próbával végeztem. Faktorelemzés segítségével, arra kerestem a választ, hogy a próbavásárlások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra, azaz a magatartáscsoportok tovább kompetenciákba rendezhetők. A faktorelemzés során, az előfeltételek teljesülése vizsgáltam a korrelációs mátrixot „anti image” mátrixot, MSA értékeket, a KMO mutatót, valamint elvégeztem a Bartlett tesztet. Az adatokat SPSS programmal dolgoztam fel.

## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1. Magatartásmozaikok meghatározása

Az úgynevezett „front office” munkakörök esetében elvárt munkavállalói követelményekről az autentikusnak tekinthető, nyilvános szakirodalmak keveset értekeznek. Ezeket az elvárásokat többnyire különböző karrier tanácsadási, képzési segédanyagok alapján határozhatjuk meg. Bohnné (2008) pl.: a bolti eladókkal kapcsolatban az alábbi követelményeket fogalmazza meg:

#### 1. Szakmai ismeretek és készségek:

- alapos és átfogó áruismeret
- szakmai fogások ismerete
- naprakész gazdasági ismeretek
- szakmai idegen nyelv
- technikai, gyakorlati tudnivalók
- általános műveltség
- állandó, folyamatos továbbképzés

#### 2. Az eladó személyiségvonásai:

- emberismeret és empátia (beleérző képesség)
- jó kapcsolatteremtő képesség
- jó kifejezőkészség
- tartós és osztott figyelem képessége

#### 3. Az eladói magatartás:

- udvariasság, segítőkészség, korrektség
- tapintat
- türelem, önuralom

#### 4. Az eladó külső megjelenése:

- ruházat: ízléses, célszerű, rendezett, kényelmes, munkaruha/formaruha
- alkalmazkodik: - az üzlet jellegéhez és vevőkörhöz, az áruk jellegéhez, az eladó személyéhez
- ápoltság - testtartás
- arckifejezés (mimika)

Czimmerman (2008, p.4.) szerint a „követelményeket a személyes eladást végző dolgozókkal szemben annak alapján fogalmazhatjuk meg, hogy mit vár el a vásárló tőlük, illetve, hogy milyen készségek és képességek birtokában tudnak majd a lehető legjobban működni.”

Ennek alapján a következő elvárások fogalmazhatók meg:

- rendezett, tiszta megjelenés,
- megnyerő fellépés,
- udvariasság,
- bizalom,
- megfelelő felkészültség (iratok, áruminták, stb.),

- szakmai műveltség, általános műveltség,
- idegen nyelv ismerete,
- beszédkészség, szókincs,
- jó kapcsolatteremtő készség,
- empátia,
- határozottság,
- segítőkészség,
- őszinteség.

A közigazgatásban dolgozó és ügyfélszolgálati tevékenységet végző munkavállalókkal szemben Arany és szerzőtársai (2013) az alábbi elvárásokat fogalmazzák meg:

- ügyfélközpontúság: Fontos számára, hogy felderítse és kiszolgálja az ügyfelek igényeit. Az eljárási szabályok betartása mellett törekszik az együttműködésre.
- szabálykövetés: A jogszabályokat és a munkahelyi szabályokat maradéktalanul betartja. Képes a helyzethez illő szabály felismerésére, és helyes alkalmazására.
- stressz tűrés: Stresszhelyzetben is higgadtan és hatékonyan dolgozik.
- etikus magatartás: Fontosak számára az etikai normák, az erkölcsi fedhetetlenség. Etikus magatartást tanúsít munkája során.
- felelősségtudat: Felelősséget vállal kijelentéseikért, cselekedeteikért és hibáikért. Munkáját lelkiismeretesen, felelősségének tudatában végzi.
- konfliktuskezelés: Jól kezeli a konfliktushelyzeteket, sikeresen megbirkózik a munkájából adódó feszültséggel. A konfliktusok megoldásában konstruktív, együttműködő.
- monotonia tűrés: Az egyhangú, rutin jellegű munkát is fegyelmezetten végzi.
- problémamegoldás: Képes a felmerülő problémákkal való szembenézésre, ok-okozati összefüggéseinek meghatározására, megoldási alternatívák felvázolására. Gyorsan reagál.
- terhelhetőség: Esetlegesen többlet-feladatok teljesítését is magára vállalja és ilyenkor is minőségi munkát végez, magas teljesítményt nyújt.
- minőségre törekvés: Magas színvonalú szolgáltatást nyújt, minőségi munkára törekszik, igyekszik hibátlanul dolgozni.
- egyenlő bánásmód: Az egyenlő bánásmód elvét követi. Senkit nem részesít valamely tulajdonosága, sajátossága, csoporthoz tartozása miatt előnyös vagy hátrányos megkülönböztetésben.
- váratlan helyzetek kezelése: Munkavégzése során felmerülő előre nem látott helyzetekben képes megoldást találni, megőrzi a nyugalmát.
- rugalmasság: Jól alkalmazkodik a változó helyzetekhez, szabályokhoz. Nyitott az új eljárásokra és azok alkalmazására.
- egyenletes teljesítmény: Folyamatosan kiegyensúlyozott, jó minőségű munkát nyújt, jelentős teljesítményingadozás nélkül.

A kutatás szempontjából azt a gyakorlati problémát kellett feloldanom, hogy az ügyfélkapcsolati (front office) munkakörökben elvárt kompetenciák, a csak pillanatfelvételle



alkalmas tesztek, illetve a bonyolult és költséges pszichológiai analízisek mellőzésével milyen módszerrel mérhetők oly módon, hogy valós megfigyelés történjen, ugyanakkor ne avatkozzunk be a megfigyelt folyamatba és ne is zavarjuk meg azt. Jelen esetben a marketingkutatók egyik bevált módszerét, a megfigyeléses vizsgálatot, azaz a próbavásárlást (mystery shopping) hívtam segítségül. A módszer sajátja az inkognitóban, ügyfélként, valós ügyfél szituációban és valódi ügyben történő ügyintézés végig vitele oly módon, hogy a megfigyelő próbavásárló szocio-kulturális beágyazottsága és értékrendje nem befolyásolhatja az értékelést. Ezt a célt szolgálja a magatartásmozaikok alkalmazása, így a megfigyelő által az „ügyintézés” követően kitöltésre kerülő megfigyelőlapon csak olyan szempontok szerepelnek, amelyekre igennel, vagy nemmel lehet válaszolni annak függvényében, hogy az adott magatartásmozaik a folyamat során előfordult-e, vagy sem. Így nagymértékben lecsökkenthetők, sőt megfelelő értékelési szempontrendszer alkalmazásával kiküszöbölhetők azon szubjektív, szükségszerűen értéktartalommal bíró megítélések, értékelések, amelyek a módszer szokásos alkalmazásának is velejárói. Meg kell jegyezni, hogy a mérés lebonyolításához nem szükséges különleges képesség, vagy képzettség, ugyanakkor alapos felkészítést igényel a célokat, a képviselt szerepet, illetve a választott szituációt és ügyet illetően. A sikeres mérés alapja a hiteles szerepfelfogás és a valódi ügyintézési cél kitűzése, ezáltal a „valódi ügyfél” megjelenítése az ügyintéző valódi reakcióinak előhívása és megismerése érdekében.

## **4.2. Magatartásmozaikokhoz kapcsolódó skálák kidolgozása**

### **4.2.1. Szakértői validálás**

A szakirodalomban fellelhető és az ügyfélszolgálati feladatot ellátó munkakörökkel szemben támasztott követelmények (Arany et al., 2013; Czimmerman, 2008; Bohné, 2008) alapján, olyan magatartásmozaikokat határoztam meg, amelyek személyesen, egy ügyfélszolgálati kapcsolati aktus során megfigyelhetők és értékelhetők. Összesen 14 viselkedéscsoport került megfogalmazásra. Mindegyikhez 5-5 magatartásleírást párosítottam. Az egyes magatartásmozaikok meghatározása során törekedtem arra, hogy egyaránt szerepeljenek kerülendő, elvárt és már-már túlzó, többleterőfeszítést jelölő viselkedések is. A vizsgálat első részében az általam kiválasztott emberi erőforrás gazdálkodással, képzéssel, fejlesztéssel, kompetenciaméréssel és ügyfélszolgálati tevékenységgel, illetve ezek irányításával foglalkozó, a szakmában komoly tapasztalatot és elismerést szerzett szakembereket kértem fel az egyes magatartásmozaikok értékelésére. Az értékelő lapot online kérdőíves formában juttattam el a szakértőknek. Arra kértem őket, hogy egy 1-től 10-ig terjedő sorrendi skálán értékeljenek minden magatartásmozaikot annak megfelelően, hogy az állításokban megfogalmazottak, milyen mértékben tekinthetők az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztott követelmények esetében alacsony, illetve magas erőfeszítésnek. Az értékelő skálának a két szélsőértékét határoztam meg. 1=alacsony erőfeszítés, 10=magas erőfeszítés. Azt vizsgáltam, hogy az általam felállított „erőfeszítés sorrend”, milyen mértékben igazodik a szakértői értékelésekhez. Összesen 41 szakértő válaszát elemeztem. Az alábbi táblázatok a szakértői értékelések eredményeit mutatják az egyes magatartáscsoportok esetében. Az első

oszlopban a magatartásmozaikokat tüntettem fel, amelyek az általam felállított erőfeszítéssorrendben követik egymást. A táblázat további oszlopainak értelmezése:

- MIN=legkisebb érték
- MAX= legnagyobb érték
- MED= medián
- K1 = első kvartilis
- K3 = harmadik kvartilis
- IKT = interkvartilis távolság/terjedelem

Az egyes magatartásmozaikok sorba rendezését a helyzeti középérték (medián) mentén végeztem. Az alábbi táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a „Nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést” viselkedést a szakértők jelentős része 1-es pontértékkal jellemezte. Az értékelési szempontokhoz tartozó interkvartilis terjedeleme az adatok alacsony szóródására utal. 1 pontértékkal magasabb értékelést adtak a „Köszön, de nem figyel az ügyfélre” viselkedésre, ugyanakkor 1 pontértékkal magasabb az adatok ingadozása is. Az erőfeszítés függvényében magasabbra értékelték a „Köszön, az ügyfélre figyel, de hallgat” magatartási mozaikot. A szakértői egyetértés viszonylag alacsony (IKT=3). A válaszadók magasán értékelték a „Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik” magatartást, ahol az interkvartilis terjedeleme 2. Ez viszonylag magasabb szakértői egyetértésre utal. Érdekes megállapításokat tehetünk a túlműködést jelölő magatartásmozaikra adott értékelések alapján. A „Köszön és túlzóan modoros, tolakodó” viselkedést a válaszadó szakértők alacsonyabbra értékelték az erőfeszítés skálán. Az értékelést kísérő egyeztetések alapján joggal feltételeztem, hogy a megkérdezett szakértők a „túlműködésre” utaló magatartásmozaikokat úgy értelmezték, mint egyfajta nem kívánatos viselkedésszerűség. A túlzó magatartásmozaikok alacsonyabb mediánértéke mindegyik magatartáscsoport esetében megfigyelhető. Ezt az eredményt visszavezetem arra is, hogy a túlzó viselkedések megfogalmazásában negatív értékítéletek is megjelennek, amelyek befolyásolhatták a szakértők értékítéleteit.

**3. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (üdvözlés)**

Üdvözlés	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést	1	8	1	1	2	1
Köszön, de nem figyel az ügyfélre	1	9	2	1	3	2
Köszön, az ügyfélre figyel, de hallgat	2	9	5	3	6	3
Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik	3	10	9	8	10	2
Köszön és túlzóan modoros, tolakodó	1	8	4	3	5	2

Forrás: saját szerkesztés

A szemkontaktus esetében a szakértői értékelés, a túlzó magatartás kivételével viszonylag megegyezik az általam felállított erőfeszítés sorrenddel. A „Nem tart szemkontaktust” viselkedésmozaikhoz tartozó medián 2. Az interkvartilis terjedeleme szintén 2. 2 pontértékkal magasabb a helyzeti középérték a „Köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de

nincs szemkontaktus” viselkedés esetében. Jóval magasabb pontértékeket kapott a „Köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tart” magatartásmozaik, amelynek mediánja megegyezik az általam többlet erőfeszítéssel leírt, „A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart” viselkedésjeggyel. Ez alapján arra következtethetünk, hogy a szakértők jelentős különbséget nem azonosítottak a két viselkedésjegy között. Ugyanakkor az utóbbi esetében a legalacsonyabb érték 3 és az első kvartilis 7. A terjedelem alapján nagyobb egyetértésre következtethetünk az „A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart” magatartásmozaik esetében. A túlzó viselkedés ebben az esetben is alacsonyabb pontértéket kapott.

**4. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (szemkontaktus)**

<b>Szemkontaktus</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>MED</b>	<b>K1</b>	<b>K3</b>	<b>IKT</b>
Nem tart szemkontaktust	1	9	2	2	4	2
Köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de nincs szemkontaktus	1	9	4	3	5	2
Köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tart	1	10	8	6	9	3
A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart	3	10	8	7	9	2
Mindvégig tartja a szemkontaktust, míg hozzánk beszél. Bámul, fixíroz	1	10	4	3	5	2

Forrás: saját szerkesztés

A hangerő esetében az „Alig vagy nehezen érthetően beszél” viselkedés bír a legalacsonyabb középértékkel. Az interkvartilis terjedelem 2. Az „A körülményekhez képest nagyon halk, nem hallható hangerővel beszél” magatartásmozaik esetében a medián 1 pontértékkel magasabb. A szóródási mutató értéke ebben az esetben is 2. „A körülményekhez képes halk hangerővel, de hallhatóan beszél” esetében 6-os medián értéket mértem. Ennél a magatartásmozaiknál az egyik legmagasabb az interkvartilis terjedelem, amely arra utal, hogy ennél az itemnél kevésbé értettek egyet a megkérdezett szakértők, mint a többi esetében. Az erőfeszítés skálán, a medián alapján legmagasabbra az „A körülményekhez képes jól megválasztott hangerővel beszél” magatartásmozaikot értékelték a legmagasabb erőfeszítéssel a megkérdezett szakértők. A szóródási mutató alapján viszonylag nagyobb egyetértésre is következtethetünk.

5. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (Hangerő)

Hangerő	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Alig vagy nehezen érthetően beszél	1	9	2	1	3	2
A körülményekhez képest nagyon halk, nem hallható hangerővel beszél	1	9	3	2	4	2
A körülményekhez képes halk hangerővel, de hallhatóan beszél	3	9	6	4	7	3
A körülményekhez képes jól megválasztott hangerővel beszél	4	10	9	7	9	2
Zavaróan nagyon hangosan beszél	1	10	4	2	5	3

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban az artikulációhoz tartozó viselkedésjegyek értékelését olvashatjuk. Az erőfeszítés szempontjából az „érthetetlenül motyog” viselkedést értékelték a legkevésbé pozitívan. A mért medián 1. Egy pontértékkel kedvezőbb megítélés alá esett az „alig, gyengén érthetően beszél” magatartásmozaik. Az előzőekhez képest arányaiban magasabb pontértékkel értékelték a szakértők a „beszéde nagy részében artikulál” viselkedést. Legkedvezőbb megítélés alá a „szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél”. Az általam „túlzó” magatartásként meghatározott „kioktató, magyarázó „tanáros” módon beszél” viselkedés 4-es mediánértéket kapott.

6. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (artikuláció)

Artikuláció	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Érthetetlenül motyog	1	9	1	1	3	2
Alig, gyengén érthetően beszél	1	8	2	1	3	2
Beszéde nagy részében artikulál	2	9	5	4	6	2
Szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél	5	10	9	7	10	3
Kioktató, magyarázó „tanáros” módon beszél	1	9	4	3	5	2

Forrás: saját szerkesztés

A következő táblázatban a beszéd irányához tartozó magatartásjegyekre adott értékeléseket olvashatjuk. Legalacsonyabb középértékkel a „háttal fordítva beszél” viselkedést értékelték a szakértők, az interkvartilis terjedelem alapján, magasabb egyetértés mellett. Az erőfeszítés szempontjából 1 pontértékkel jobb megítélést kapott az „oldalirányba beszél” magatartás. Szintén 2-es középértéket kapott az „ügyfél mellé, mögé beszél” viselkedés. Ugyanakkor, ennél a magatartásmozaiknál a harmadik kvartilis 4, ami alapján arra is következtethetünk, hogy nagyobb arányban jelentek meg magasabb pontértékek, mint az előbbi magatartásmozaik esetében. Legkedvezőbb megítélés alá a „közvetlenül az ügyfél felé beszél” magatartás került. A medián ennél a viselkedésmozaiknál 7. A túlzó magatartásjegy ebben az esetben is kevésbé kedvező az erőfeszítés szempontjából. A szakértői válaszok középértéke 2.

7. táblázat Szakértői megkérdezés eredménye (beszéd iránya)

Beszéd iránya	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Hátat fordítva beszél	1	9	1	1	2	1
Oldalirányba beszél	1	9	2	1	3	2
Az ügyfél mellé, mögé beszél	1	9	2	1	4	3
Közvetlenül az ügyfél felé beszél	1	10	7	5	8	3
Beszéd közben végigmér, végignéz, fixíroz	1	8	2	1	3	2

Forrás: saját szerkesztés

A mosoly esetében legalacsonyabb középértékkel a „mogorva, kifejezetten zord tekintet” megfigyelési szempontot értékelték a válaszadók. Az „érzelemmentes tekintet” viszonylag magasabb egyetértés mellett (IKT=2) kedvezőbb megítélés alá esett a szakértőknél. A medián ebben az esetben 5. 10-es skálán 7-es középértéket mértem az „enyhén udvariasan mosolyog a köszönés alatt” magatartásmozaik esetében. Átlagosan 1 pontértékkel jobb megítélés alá esett a „folyamatosan, kedvesen mosolyog az interakció nagy részében”. A „vigyorog, grimaszol” viselkedés esetében az előző magatartásmozaikokhoz képest, jóval alacsonyabb középértéket mértem. A szakértők véleménye alapján ez kevésbé (nem) kívánatos magatartásra utal.

8. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (mosoly)

Mosoly	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Mogorva, kifejezetten zord tekintet	1	8	2	1	3	2
Érzelemmentes tekintet	2	9	5	4	6	2
Enyhén udvariasan mosolyog a köszönés alatt	3	10	7	5	8	3
Folyamatosan, kedvesen mosolyog az interakció nagy részében	2	10	8	6	9	3
Vigyorog, grimaszol	1	7	3	1	4	3

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban az elköszönéshez tartozó magatartásmozaikokra adatott értékelések eredményeit olvashatjuk. Az „egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő ügyfél kiszolgálását vagy más tevékenységbe kezd” viselkedés esetében mértem a legalacsonyabb középértéket. Az interkvartilis terjedelem ebben az esetben 2. Jóval magasabb (MED=7) értéket kapott az „egy interakció végeztével kizárólag elköszön” magatartásmozaik. Az „egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön” viselkedés esetében alacsonyabb távolsággal az előző magatartásmozaikhoz képest, de magasabb középértéket (MED=8) mértem. Legkedvezőbb megítélés alá az „egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz” viselkedés került. A mért medián 9. Az előző értékelési szemponthoz képest ebben az esetben is alacsonyabb értéktávolságot láthatunk. A többleterőfeszítést jelölő viselkedésjegyet („egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, személyes jellegű megjegyzést tesz”) ebben az esetben is alacsonyabbra értékelték a szakértők.

9. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (Elköszönés)

Elköszönés	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő ügyfél kiszolgálását, vagy más tevékenységbe kezd	1	8	2	1	3	2
Egy interakció végeztével kizárólag elköszön	1	10	7	5	8	3
Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön	3	10	8	7	10	3
Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz	3	10	9	8	10	2
Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, személyes jellegű megjegyzést tesz	1	7	3	1	4	3

Forrás: saját szerkesztés

A problémamegismeréshez tartozó magatartásmozaikok szakértői értékelésének eredményeit az alábbi táblázatban szemléltetem. Legalacsonyabb mediánnal (2) a „nem kérdez, nem törekszik a megértésre” viselkedés rendelkezik. Az interkvartilis terjedelem 2. Jobb megítélés (MED=5) alá esett, ha az ügyfélszolgálati munkatárs „más munkatárshoz küldi az ügyfelet”. Az első és a harmadik kvartilis közötti távolság ebben az esetben is nagyobb egyetértésre utal. Nagyobb a szakértői válaszok heterogenitása (IKT=3) a „rákérdez a vevő igényeinek egy-két részletkérdésére” magatartásmozaik esetében. A viselkedéshez tartozó mediánérték 7. Legkedvezőbb megítélés alá a „rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére” változó került, ugyanakkor az alsó és a felső kvartilis közötti távolság (3) alapján ebben az esetben is arra következtethetünk, hogy a szakértői válaszok kevésbé homogének. A mért medián érték 9. A túlzó magatartásmozaik ebben az esetben sem jelöl többleterőfeszítést a szakértői válaszok alapján. A viselkedéshez tartozó helyzeti középérték 2.

10. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (probléma megismerés)

Probléma megismerés	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Nem kérdez, nem törekszik a megértésre	1	8	2	1	3	2
Más munkatárshoz küldi az ügyfelet	1	8	5	3	5	2
Rákérdez a vevő igényeinek egy-két részletkérdésére	3	9	7	5	8	3
Rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére	3	10	9	7	10	3
Nem releváns információk iránt is érdeklődik, fecseg, kommentál	1	8	2	1	4	3

Forrás: saját szerkesztés

A problémamegoldáshoz tartozó „nem törekszik a probléma megoldására” magatartás, a várokozásoknak megfelelően, a legalacsonyabb medián értékkel (1) szerepel a válaszok alapján. A szakértői egyetértés magasnak (IKT=1) mondható. 4 pontértékkel jobb megítélés alá esett a „probléma megismerését követően más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedés. A medián értéke 5. Viszonylag magas erőfeszítésként értelmezték a megkérdezettek a „Sorolja a vevő szempontjából releváns információkat, megoldásokat” magatartásmozaikot. A legmagasabb mediánértéket a „hasznos többlet-információkkal is szolgál” viselkedés esetében mértem. Az általam túlzó magatartásként azonosított viselkedés, az előző magatartáscsoportokhoz tartozó „túlzások”-hoz képest kedvezőbb megítélés alá kerül. A mért középérték 7.

11. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (probléma megoldás)

Probléma megoldás	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Nem törekszik a probléma megoldására	1	9	1	1	2	1
A probléma megismerését követően más munkatárshoz küldi az ügyfelet	1	7	5	3	5	2
Sorolja a vevő szempontjából releváns információkat, megoldásokat	1	10	8	6	9	3
Hasznos többlet-információkkal is szolgál	3	10	9	8	10	2
Nem nélkülözhetetlen kiegészítő információkkal is szolgál	2	10	7	5	8	3

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban a légkörteremtéshez tartozó magatartásmozaik értékelésének eredményeit láthatjuk. A medián alapján legalacsonyabb erőfeszítéssel a „feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkel ki is fejezi” viselkedést értékelték a szakértők. A válaszok homogenitása viszonylag alacsony. Az interkvartilis terjedelem 3. 1 ponttal magasabb középértékkel rendelkezik a „feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja” magatartás. Az alsó és a felső kvartilis közötti távolság alapján ebben az esetben is nagyobb szóródásra következtethetünk. Arányaiban magasabb erőfeszítéssel jellemezték a „jellemzően higgadt csak a kiszolgálásra összpontosít” viselkedést. A legkedvezőbb szakértői megítélést a „jókedvűen

viselkedik” magatartásmozaik kapta, az előző megfigyelési szempontokhoz képest magasabb egyetértéssel. A túlzó viselkedést jelölő „túlzott jókedvet tanúsít” magatartás a hangulathoz tartozó tételekkel összehasonlítva alacsonyabb erőfeszítés értékelést kapott. A szakértői válaszok alapján ebben az esetben is következtethetünk egyfajta viselkedés-túlműködésre.

**12. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (hangulat)**

<b>Önuralom - légkörteremtés</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>MED</b>	<b>K1</b>	<b>K3</b>	<b>IKT</b>
Feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkel ki is fejezi	1	7	2	1	4	3
Feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja	1	10	3	2	5	3
Jellemzően higgadt csak a kiszolgálásra összpontosít	3	10	7	5	8	3
Jókedvűen viselkedik	1	10	8	6	8	2
Túlzott jókedvet tanúsít	1	9	4	3	6	3

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban az udvariassághoz tartozó magatartásmozaikok értékelést láthatjuk. A helyzeti középérték alapján legalacsonyabb erőfeszítéssel a „faragatlan módon viselkedik” tételt értékelték a válaszadók, magas egyetértés (IKT=1) mellett. 1 pontértékkel jobb megítélést kapott a „szenvtelenül, közönyösen viselkedik” mozaik. Az interkvartilis terjedelem alapján nagyobb szóródásra következtethetünk. Az „alkalmazza a minimális udvariassági formákat” magatartásmozaik szakértői válaszainak középértéke 7, a szóródási mutató 3. A legmagasabb középértéket az „udvariassággal viselkedik” tétel esetében mértem, ugyanakkor ennél a magatartásmozaiknál szintén alacsonyabb a válaszok homogenitása (IKT=3). A túlzó viselkedést jelölő „udvariaskodó módon viselkedik” ebben az esetben is alacsonyabb értékelést kapott.

**13. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (udvariasság)**

<b>Udvariasság</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>MED</b>	<b>K1</b>	<b>K3</b>	<b>IKT</b>
Faragatlan módon viselkedik	1	9	1	1	2	1
Szenvtelenül, közönyösen viselkedik	1	7	2	2	4	2
Alkalmazza a minimális udvariassági formákat	3	10	7	5	8	3
Udvariassággal viselkedik	3	10	9	7	10	3
Udvariaskodó módon viselkedik	2	10	5	3	6	3

Forrás: saját szerkesztés

A segítőkészséget jellemző magatartáscsoporton belül az „elutasító módon viselkedik” mozaik esetében tudjuk a legalacsonyabb középértéket (2) megállapítani. A „kelletlenül” segít tételt mindösszesen 1 ponttal értékelték magasabbra az erőfeszítésskálán a megkérdezett szakértők. Az alkalmazott 10-es skálán kedvezően (MED=8) ítélték meg a „segítőkész módon viselkedik” mozaikot. Ennél a tételnél az alsó és a felső kvartilis közötti különbség alapján magas szakértői



egyértésre következtethetünk. A legmagasabb (MED=9) helyzeti középértéket az „igyekvő, törekszik” viselkedés esetében mértem. Ennél az itemnél az interkvartilis terjedelem 2, kevésbé homogén egyértésre utal. A „túlzóan modoros, tolakodó, zavarba ejtő” viselkedés a segítőkészség esetében sem jelöl többlet erőfeszítést a szakértői válaszok alapján. A medián 3.

14. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (segítőkészség)

Segítőkészség	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Elutasító módon viselkedik	1	8	2	1	3	2
Kelletlenül segít	1	7	3	1	3	2
Segítőkész módon viselkedik	3	10	8	8	9	1
Igyekvő, törekszik	3	10	9	8	10	2
Túlzóan modoros, tolakodó, zavarba ejtő	1	8	3	2	4	2

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban foglaltam össze az ügyfélhez való hozzáálláshoz tartozó itemek értékeléseit. Legalacsonyabb pontértékkel „az ügyfél személye vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít” viselkedést értékelték a megkérdezettek. A szakértői vélemények alapján magasabb (medián=3) erőfeszítésre utal a „közömbösen viselkedik”. Szintén 3-as mediánértéket mértem a „mentegetőzés” esetében, ugyanakkor ennél a magatartásmozaiknál az alsó és a felső kvartilis magasabb. Legkedvezőbb megítélés alá (medián=9) a „megértő az ügyfél problémája iránt és a „legjobb megoldást igyekszik megtalálni” viselkedés került. A túlzó magatartásmozaikot ebben az esetben is alacsonyabban értékelték a szakértők.

15. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (ügyfélhez való hozzáállás)

Ügyfélhez való hozzáállás	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Az ügyfél személye vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít	1	9	1	1	2	1
Közömbösen viselkedik	1	8	3	2	3	1
Megértő, de nem törekszik megoldásra (mentegetőzik)	1	7	3	3	4	1
Megértő az ügyfél problémája iránt és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni	4	10	9	8	10	2
Túlzóan megértő, az ügyfél számára kellemetlenül viselkedik	1	8	3	2	4	2

Forrás: saját szerkesztés

A figyelemhez tartozó viselkedésjegyek közül az „egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond” esetében mértem a legalacsonyabb erőfeszítést. Az itemhez tartozó középérték 1. Magasabb (3) erőfeszítésre utal az „egy-két dologra figyel oda” viselkedés. Kedvezőbb (6) megítélés alá esett az „odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez” magatartásmozaik.

Legmagasabb középértéket (8) az „értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát” esetében mértem. A túlzást jelölő magatartásmozaik ennél a megfigyelési szempontnál is alacsonyabb erőfeszítésre utal.

**16. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (figyelem)**

<b>Figyelem</b>	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>MED</b>	<b>K1</b>	<b>K3</b>	<b>IKT</b>
Egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond	1	7	1	1	2	1
Egy-két dologra figyel oda	1	8	3	2	3	1
Odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez	2	10	6	4	7	3
Értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát	3	10	8	7	10	3
Zavarba ejtő figyelmet fordít az ügyfélre	2	8	5	3	6	3

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban összefoglaltam azokat a magatartásmozaikokat, amelyek esetében a legmagasabbak voltak a szakértői értékelések az erőfeszítés skálán. Minden esetben a medián 9. Az első kvartilis 8 és 7, valamint a harmadik kvartilis 9 és 10 között mozog. Az adatok ingadozását (értékelések homogenitását) kifejező interkvartilis terjedelem 2-3. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy viszonylag magasabb az egyetértés a megkérdezett szakértők között.

**17. táblázat: A legmagasabb értékkel rendelkező magatartásmozaikok a szakértői megkérdezés alapján**

	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>	<b>MED</b>	<b>K1</b>	<b>K3</b>	<b>IKT</b>
Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik	3	10	9	8	10	2
Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz	3	10	9	8	10	2
Hasznos többlet-információkkal szolgál	3	10	9	8	10	2
Igyekvő, törekszik	3	10	9	8	10	2
Megértő az ügyfél problémája iránt és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni	4	10	9	8	10	2
Szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél	5	10	9	7	10	3
Rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére	3	10	9	7	10	3
Udvariasan viselkedik	3	10	9	7	10	3
A körülményekhez képes jól megválasztott hangerővel beszél	4	10	9	7	9	2

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban a legalacsonyabb pontértékű magatartásmozaikokat gyűjtöttem össze. Mindegyik viselkedés mediánja 1. Az első kvartilis minden esetben 1, a harmadik kvartilis 2-3 között mozog. Az interkvartilis távolság 1 magatartásmozaik kivételével minden esetben 1, amely erősebb egyetértésre utal a szakértők között az alacsonyabb erőfeszítést leíró viselkedések esetében, mint a magasabb erőfeszítésre utaló magatartásmozaikoknál.

**18. táblázat: A legalacsonyabb értékkel rendelkező magatartásmozaikok a szakértői megkérdezés alapján**

	MIN	MAX	MED	K1	K3	IKT
Nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést	1	8	1	1	2	1
Érthetetlenül motyog	1	9	1	1	3	2
Hátat fordítva beszél	1	9	1	1	2	1
Nem törekszik a probléma megoldására	1	9	1	1	2	1
Faragatlan módon viselkedik	1	9	1	1	2	1
Az ügyfél személye, vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít	1	9	1	1	2	1
Egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond	1	7	1	1	2	1

Forrás: saját szerkesztés

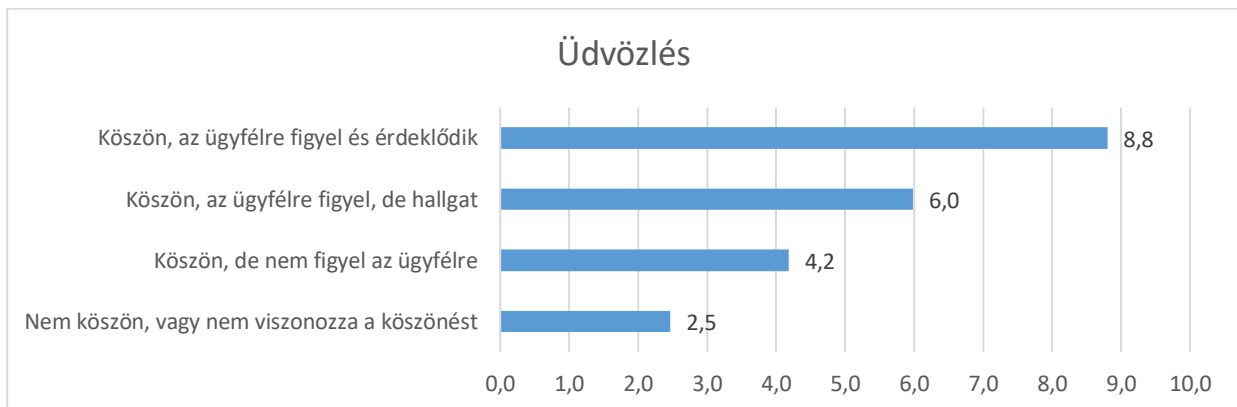
A szakértői megkérdezések eredményét összefoglalva elmondhatom, hogy az általam felállított erőfeszítés sorrend, az úgynevezett túlzó magatartásmozaikok kivételével, jól igazodik a szakértői értékelésekhez. Az általam túlzó viselkedést leíró változókat, a várakozásaimmal ellentétben, nem magas erőfeszítésként értelmezték a megkérdezett szakértők, hanem közvetlenül nem kívánatos viselkedésként kezelték. A továbbiakban ezeket a túlzó magatartásmozaikokat kizártam az elemzésből. Az így létrejött magatartáscsoportokhoz kapcsolódó skálát továbbra is ordinális szinten értelmezhetjük. Az egyes pontértékek közötti távolságot nem tudjuk egyértelműen megállapítani, ugyanakkor az egyes magatartásmozaikok között valamiféle sorrendiséget feltételezhetünk az erőfeszítés függvényében.

#### 4.2.2. Ügyfélelvárások

A kutatás további szakaszában megvizsgáltam, hogy az általam megfogalmazott magatartásmozaikok milyen megítélés alá esnek a potenciális ügyelek szemszögéből. A szakértő felméréssel ellentétben, ebben az esetben nem arra kerestem a választ, hogy az egyes magatartáselemek, milyen mértékben utalnak magas erőfeszítésre, hanem azt vizsgáltam, hogy az egyes mozaikokban megfogalmazott viselkedésjegyek, egy 1-től 10-ig terjedő skálán, milyen mértékben eredményeznének elégedettséget a válaszadók esetében. A túlzást jelölő magatartásmozaikok ebben az esetben kizárásra kerültek. A felmérést online kérdőív segítségével végzettem. Az adatokat, nem reprezentatív módon, „hólabda” technikával gyűjtöttem. Összesen 211 értékelhető választ tudtam elemezni. A megkérdezettek 46%-a férfi, 54 %-a nő volt, életkoruk szerint 22 és 62 év közöttiek (átlag: 41 év), végzettség szerint 2 %-uk alapfokú, 20%-uk középfokú, míg 78 %-uk felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők felülreprezentáltsága biztosította azt az elvárást, hogy kellő kritikai érzékkel és elvárásokkal viszonyuljanak az ügyfélkiszolgáláshoz és árnyalt értéktartalommal tudják megítélni annak milyenségét. Ennek megfelelően a minta jól

reprezentálja a tudatos, érzékeny, az átlagnál valamivel magasabb elvárásokat támaztó ügyfélkört.

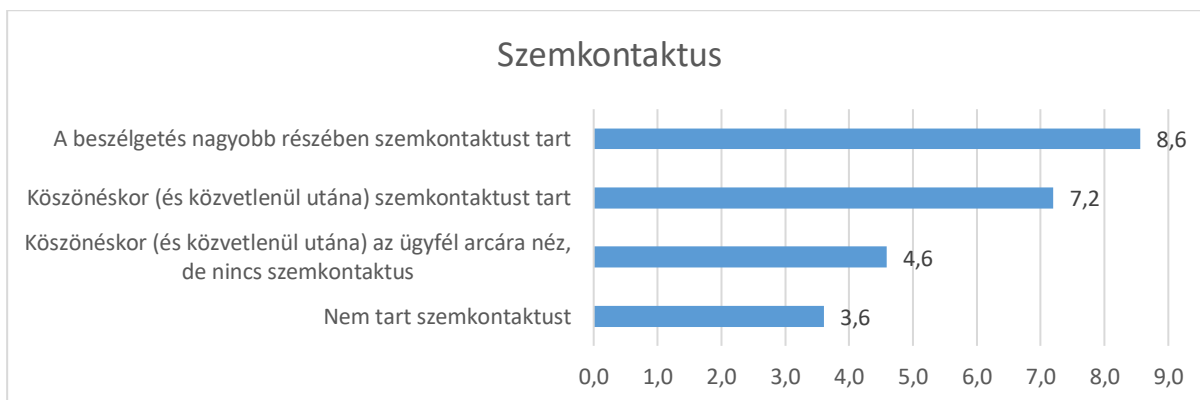
Az alábbi diagramon az üdvözléshez tartozó magatartásmozaikok átlagértékeit láthatjuk. Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a potenciális ügyfelek értékelése a sorrendiség esetében megegyezik a szakértői értékeléssel. A válaszadók véleménye szerint, a legmagasabb elégedettséget, 8,8-as átlagértékkal a „köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik” magatartásjegy eredményezné. A „köszön, az ügyfélre figyel, de hallgat” viselkedést a válaszadói átlagérték (6,0) alapján a második helyre rangsorolhatjuk. A „köszön, de nem figyel az ügyfélre” magatartásjegyet átlagosan 4,2 ponttal értékelték a válaszadók. Az eredmények alapján legkevésbé (2,5) a „nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést” viselkedéssel lennének elégedettebbek a megkérdezettek.



**5. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (üdvözlés)**

Forrás: saját szerkesztés

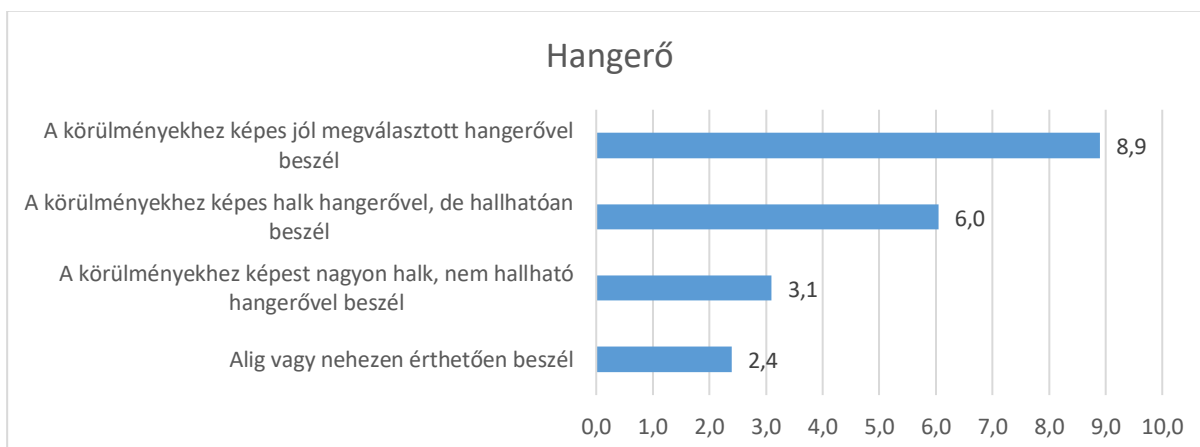
A szemkontaktushoz sorolt viselkedésjegyek értékelését láthatjuk az alábbi ábrán. A megkérdezett válaszadók értékelése ebben az esetben is egybeesik a szakértői válaszok alapján felállított sorrenddel. 8,6 pontértékkal bír a leginkább elégedettséget biztosító magatartásmozaik, a „beszélgetés nagyobb részében szemkontaktus tart” magatartás. A megkérdezettek átlagosan 7,2 pontértékkal értékelték a „köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tart” viselkedést. A „köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de nincs szemkontaktus”-hoz tartozó átlagérték (4,6) már a skála elégedetlenség tartományába esik. Legkevésbé a „nem tart szemkontaktust” viselkedéssel lennének elégedettek a megkérdezett válaszadók.



**6. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (szemkontaktus)**

Forrás: saját szerkesztés

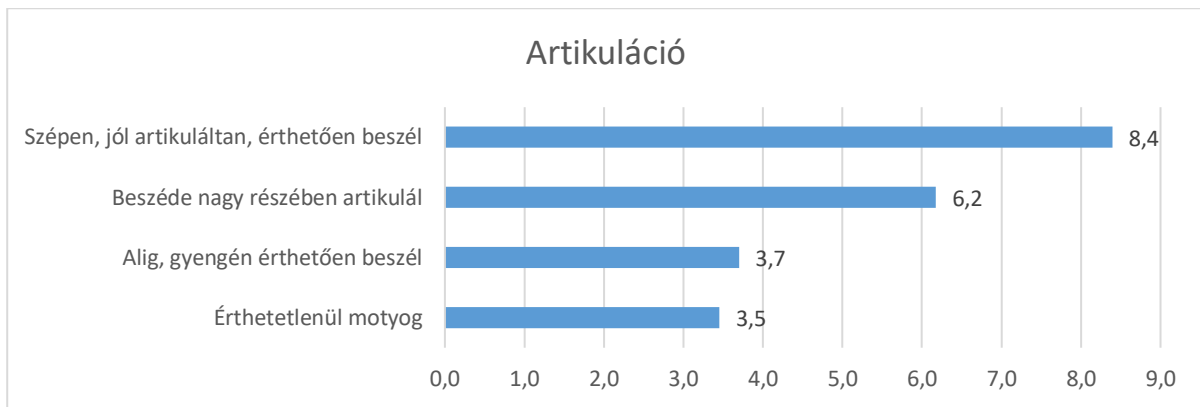
A hangerő, mint megfigyelési szempont esetében a „körülményekhez képest jól megválasztott hangerővel beszél” magatartásmozaikokat értékelték átlagosan a legmagasabb (8,9) pontértéssel a megkérdezett válaszadók. Ettől átlagosan 2,9 ponttal marad el a „körülményekhez képest halk hangerővel, de hallhatóan beszél” viselkedést. Utóbbinál kevésbé, 3,1 pontnyira lennének elégedettek a potenciális ügyfelek a „körülményekhez képest nagyon halk hangerővel beszél” viselkedéssel. Legalacsonyabb pontértéssel 2,4 az „alig vagy nehezen érthetően beszél” magatartásmozaikokat értékelték a válaszadók.



**7. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (hangerő)**

Forrás: saját szerkesztés

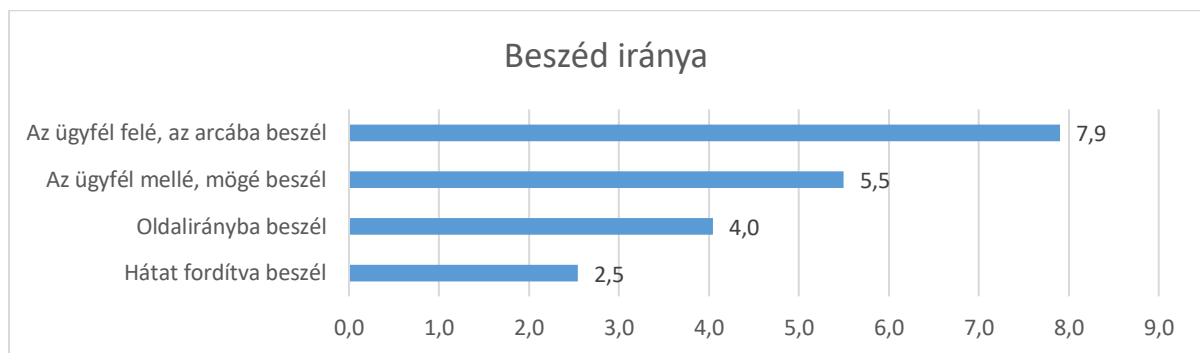
A 8. ábrán az artikulációhoz tartozó magatartásmozaikok értékítéleteit olvashatjuk. A megkérdezett válaszadók leginkább (8,4) a „szépen, jól artikuláltan érthetően beszél” viselkedéssel lennének elégedettek. A „beszéde nagy részében artikulál” magatartásmozaikokat átlagosan 6,7 ponttal értékelték a válaszadók. A 10-es skála elégedetlenségi tartományában vett fel értéket (3,7) az „alig, gyengén érthetően beszél” viselkedés. Átlagosan a legalacsonyabb pontértéket (3,5) az „érthetetlenül motyog” magatartásmozaik kapta. Utóbbi két viselkedés megítélése között csupán 0,2 pontértéknyi különbség van.



**8. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (artikuláció)**

Forrás: saját szerkesztés

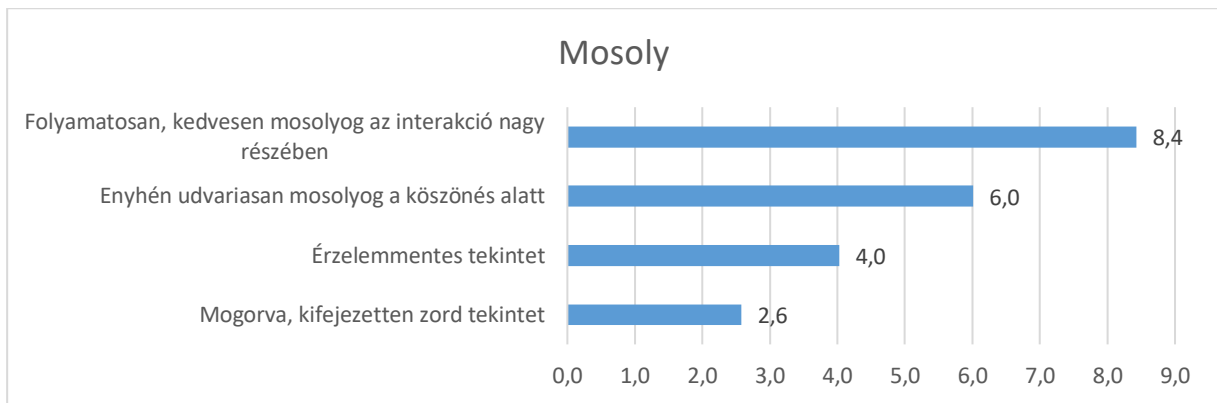
Az alábbi diagramon a beszéd irányához tartozó viselkedésjegyek megítélésait olvashatjuk. A megkérdezettek átlagosan az „ügyfél felé, az arcába beszél” viselkedést értékelték a legmagasabb pontértékkal (7,9). Az elégedettség tartományon belül maradt 5,5 ponttal az „ügyfél mellé, mögé beszél” magatartás. A megkérdezettek átlagosan 4,0 pontot adtak az „oldalirányba beszél” viselkedésre. A válaszadók a „háta fordítva beszél” magatartásmozaikkal lennének a legelégedetlenebbek (2,5).



**9. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (beszéd iránya)**

Forrás: saját szerkesztés

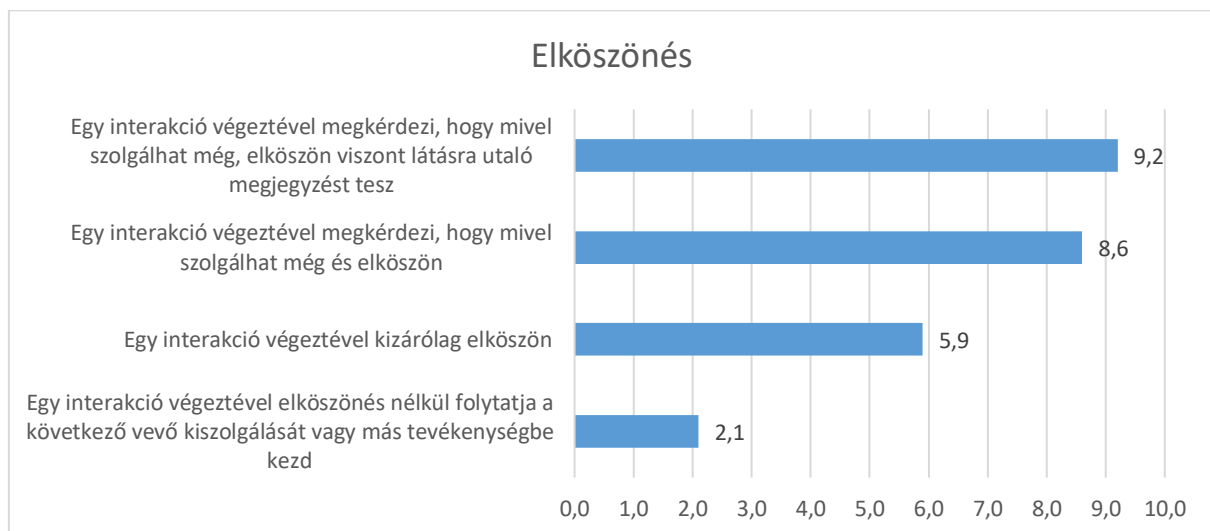
A mosolyhoz tartozó viselkedésjegyek közül a „folyamatosan kedvesen mosolyog az interakció nagy részében” magatartással lennének a legelégedettebbek (8,4) a megkérdezett potenciális ügyfelek. Az „enyhén udvariasan mosolyog a köszönés alatt” esetében átlagosan 6 pontértéket adtak a válaszadók. Az „érzelemmentes tekintet”-hez tartozó érték (4) már a skála elégedetlenségi tartományán belül helyezkedik el. Leginkább (2,6) a „mogorva, kifejezetten zord tekintettel” lennének elégedetlenek a megkérdezett válaszadók.



10. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (mosoly)

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon az elköszönéshez tartozó viselkedésszempontok értékelését ábrázoltam. Az ügyfelek szemszögéből viszonylag magas (9,2) elégedettségre utal az „egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz” magatartás. Szintén magas elégedettséget láthatunk, ugyanakkor átlagosan alacsonyabbra (8,6) értékelték az „egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön” viselkedést. Az „egy interakció végeztével kizárólag elköszön” esetében átlagosan 5,9-es pontértéket mértem. Ez a magatartásmozai már az elégedetlenségi tartományon belül mozog. Legkevésbé az „egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő vevő kiszolgálását, vagy más tevékenységbe kezd” viselkedéssel lennének elégedettek a megkérdezett válaszadók.

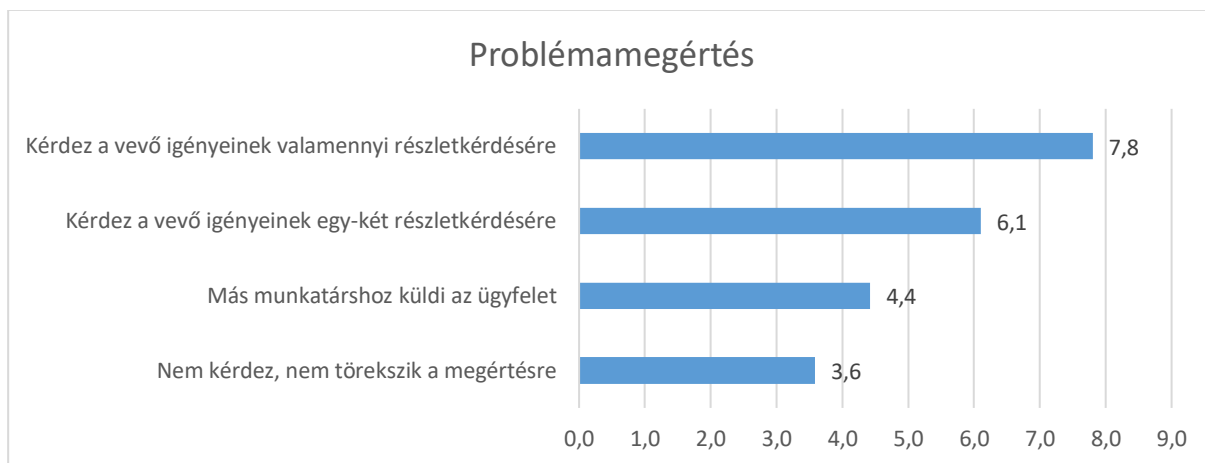


11. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (elköszönés)

Forrás: saját szerkesztés

A problémamegértéshez tartozó magatartásmozai között a „rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére” esetében mértem a legmagasabb átlagértéket (7,8). A „rákérdez a vevő igényeinek egy-két részletkérdésére” esetében alacsonyabb átlagértéket tudtam

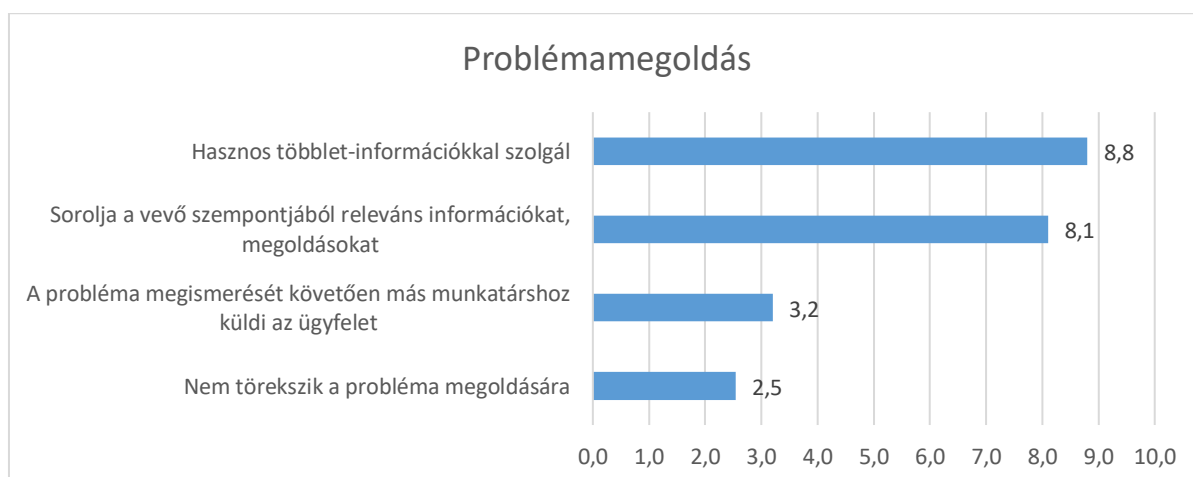
megállapítani, ugyanakkor az ennél a magatartásmozaiknál mért érték (6,1) továbbra is az elégedettségi tartományon belül mozog. Átlagosan 4,4-es pontértékkal értékelték a válaszadók a „más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedést. A legalacsonyabb értéket (3,6) a „nem kérdez, nem törekszik a megértésre” esetben mértem.



12. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (problémamegértés)

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagram alapján elmondhatjuk, hogy a problémamegoldáshoz tartozó magatartásmozaikok közül a „hasznos többlet információkkal szolgál” viselkedéssel lennének a legelégedettebbek a megkérdezett válaszadók. Az átlagértékeket tekintve alig marad el a „sorolja a vevő szempontjából releváns információkat, megoldásokat”. A következő skálaértékhez tartozó magatartás leírás esetében jóval alacsonyabb átlagot láthatunk. A „probléma megismerését követően más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedés már az elégedetlenségi tartományon belüli értéket vesz fel. Leginkább a „nem törekszik a probléma megoldására” viselkedéssel lennének elégedetlenek a válaszadók.

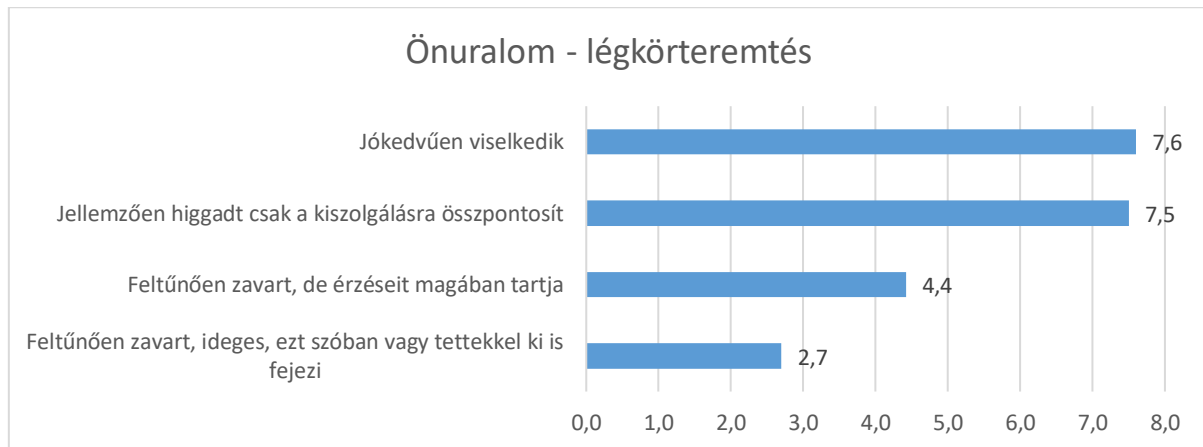


13. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (problémamegoldás)

Forrás: saját szerkesztés



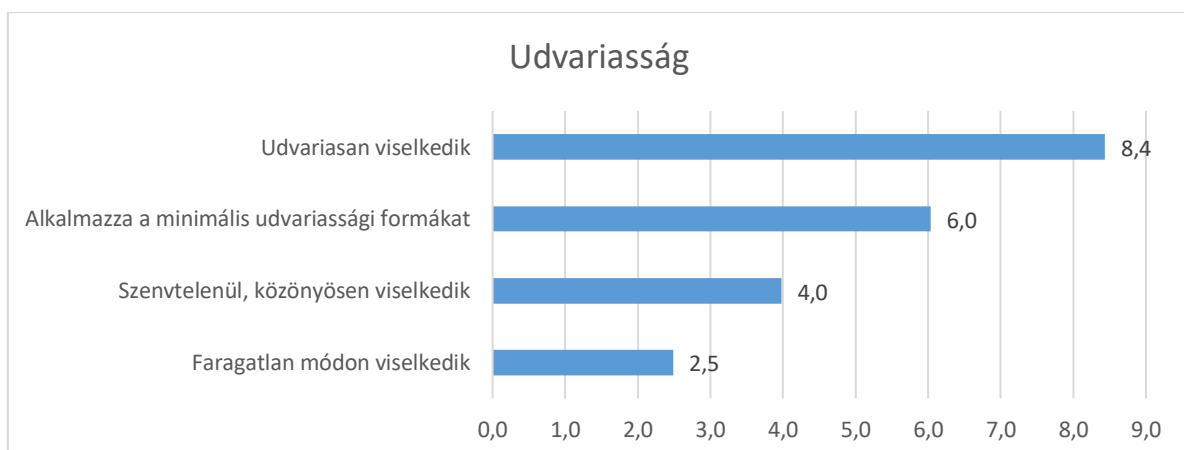
Az alábbi ábrán az önuralom – légkörteremtés megfigyelési szemponthoz tartozó viselkedésszempontok értékeléseit láthatjuk. Az átlagértékeket vizsgálva jelentős elégedettségbeli különbséget nem látunk a „jókedvűen viselkedik”, valamint a „jellemzően higgadt csak a kiszolgálásra összpontosít” magatartások között. 0,2 értékkel az előbbivel lennének elégedettebbek a potenciális ügyfelek. A „feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja” már a 10 fokozatú skála elégedetlenségi tartományán belüli értéket vesz fel. A válaszadók legalacsonyabb, átlagosan 2,7 ponttal értékelték a „feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkel ki is fejezi” viselkedést.



14. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (légkörteremtés)

Forrás: saját szerkesztés

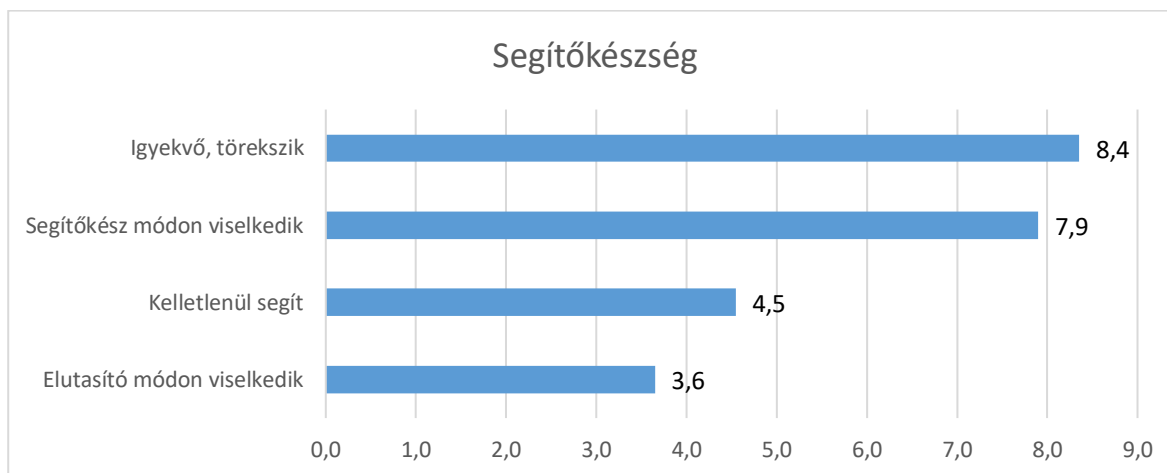
Az alábbi diagramon az udvariasság egyes fokozatainak értékelését láthatjuk. Átlagosan legmagasabb pontértékkel az „udvariassággal viselkedik” magatartást értékelték a válaszadók. Elmarad ettől, ugyanakkor az „alkalmazza a minimális udvariassági formákat” továbbra is az elégedettség tartományon belüli értéket vett fel. A „szenvtelenül, közönyösen viselkedik” magatartást átlagosan 4,0 ponttal értékelték a válaszadók. A legalacsonyabb pontértéket a „faragatlan módon viselkedik” magatartás kapta.



15. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (udvariasság)

Forrás: saját szerkesztés

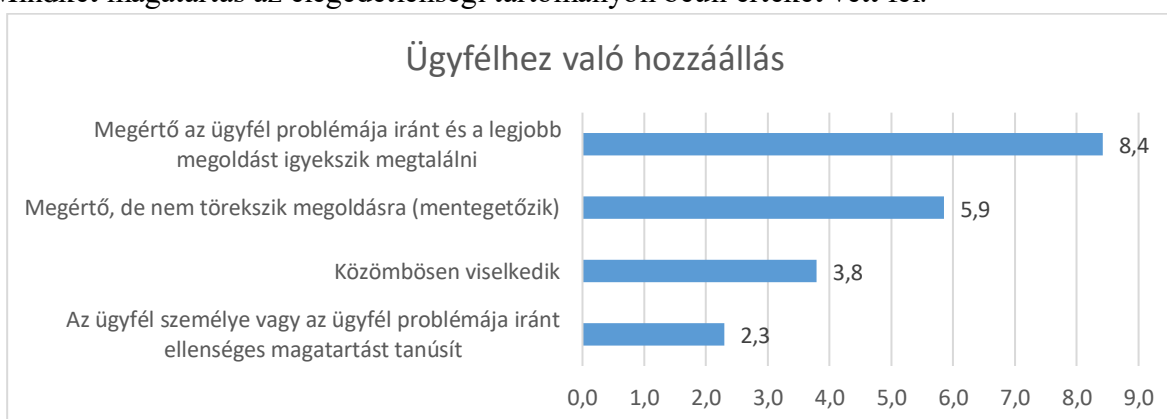
A segítőkészséghez tartozó viselkedésszempontok értékelését az alábbi ábrán olvashatjuk. A megkérdezett válaszadók átlagosan az „igyekező, törekszik” viselkedést értékelték a legmagasabb pontértéssel. Viszonylag magasabb, ugyanakkor az előbbihez képest alacsonyabb pontértéket láthatunk a „segítőkész módon viselkedik” magatartás esetében. A „kelletlenül segít” a skála elégedetlenségi tartományán belüli értéket vett fel. A lelehetőleg alacsonyabb az „elutasító módon viselkedik” magatartással lennének a válaszadók.



16. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (segítőkészség)

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon ábrázoltam az ügyfélhez való hozzáálláshoz tartozó viselkedések értékeléseit. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a „megértő az ügyfél problémája iránt és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni” viselkedéssel lennének a legelégedettebbek a válaszadók. A „megértő, de nem törekszik a megoldásra (mentegetőzik)” magatartás átlagosan 5,9 ponttal értékelték. A „közbönsen viselkedik”, valamint „az ügyfél személye, vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít” egyaránt alacsony pontértéket kapott. Mindkét magatartás az elégedetlenségi tartományon beüli értéket vett fel.

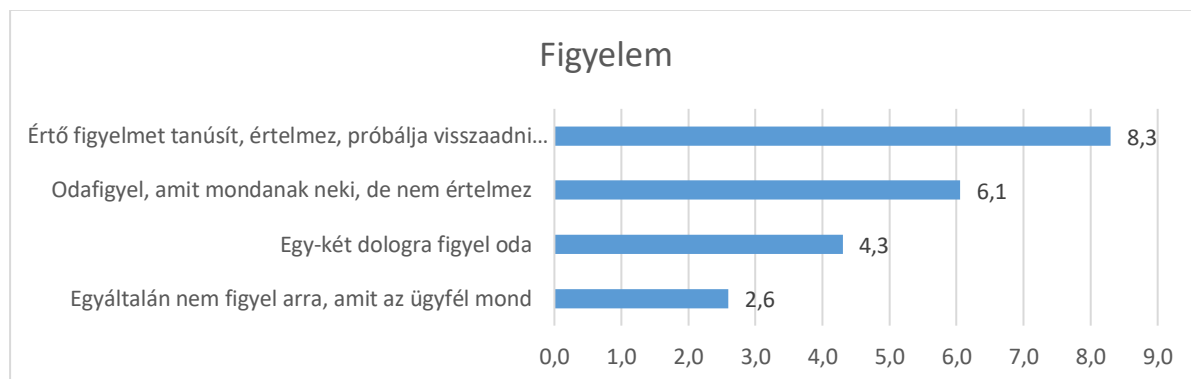


17. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (ügyfélhez való hozzáállás)

Forrás: saját szerkesztés

A figyelemhez tartozó viselkedések közül az „értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát” viselkedést értékelték a legmagasabb pontértéssel a

válaszadók. Ennél alacsonyabb, de még az elégedettségi tartományon belüli értéket vett fel az „odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez” viselkedés. Átlagosan 4,3 pontot adtak a potenciális ügyfelek az „egy-két dologra figyel oda” magatartásra. A legelégedetlenebbek az „egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond” viselkedéssel lennének a válaszadók.



18. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (figyelem)

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam azt is, hogy egyes változók (nem, életkor, lakóhely), hogyan befolyásolják az egyes állításokra adott értékeket. A kérdés vizsgálatát Mann – Whitney próbával végeztem. Azokat az itemeket, melyek esetében szignifikánsan különbséget vélhetünk felfedezni a férfiak és a nők mentén az alábbi táblázatban foglaltam össze. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy az „alig, vagy nehezen érthetően beszél” magatartást a férfiak kedvezőtlenebbül ítélték meg, míg a nők elnézőbbek voltak. ( $U=4463,5$  sig. = 0,030) A „a hátat fordítva beszél” esetében is azt látjuk a rangsor átlagok alapján, hogy a nők magasabb értékeket adtak az elégedettséget kifejező 10-es skálán ( $U=4117,5$  sig. = 0,003). Hasonló megállapítást tehetünk a „más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedés esetében. A rangsor átlagok szerint a nők tartották kívánatosabb magatartásnak ezt a viselkedést. ( $U=4430$  sig. = 0,025) A „nem törekszik a probléma megoldására” változó esetében a Mann – Whitney próbához tartozó szignifikancia szint magasabb, mint 5% ( $U=4554$  sig. = 0,051), ugyanakkor nagyon közel van a hibahatárhoz. Feltételekkel ugyan, de következtethetünk arra, hogy ezt viselkedést a férfiak tartották elfogadhatóbbnak, míg a nők esetében kevésbé mutat az elégedettség irányába.

19. táblázat: Egyes magatartászoaikok átlagértékei a nem függvényében

Állítás	nem	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Alig, vagy nehezen érthetően beszél	férfi	86	95,4	8204,5
	nő	125	113,29	14161,5
Hátat fordítva beszél	férfi	86	91,38	7858,5
	nő	125	116,06	14507,5
Más munkatárshoz küldi az ügyfelet	férfi	86	95,01	8171
	nő	125	113,56	14195
Nem törekszik a probléma megoldására	férfi	86	115,55	9937
	nő	125	99,43	12429

Forrás: saját szerkesztés

Kruskall Wallis próbával vizsgáltam az életkor hatását az egyes állítások értékítéleteire. A válaszadók által megadott éltkort 4 (18-29; 30-39; 40-49; 50-) kategóriába soroltam. Összesen három állítás esetében fedezhetünk fel szignifikáns különbséget a válaszok között. Az alábbi táblázatban a tételekhez tartozó rangsorátlagokat láthatjuk az egyes életkori kategóriák függvényében. A „faragatlan módon viselkedik” magatartásnál megállapíthatjuk, hogy a 18-tól 49 évesig terjedő életkori kategóriák esetében a fiatalabb válaszadók kedvezőbb értékeket adtak, ugyanakkor a legidősebb (50-) kategória megtöri ezt a trendet. ( $\chi^2=12,026$  ; sig. =0,007) Hasonló megállapítást tehetünk, a másik két tétel esetében is. A segítőkész módon viselkedik a 40-49 éveseknél esett a legjobb megítélés alá, az elégedettség szempontjából, míg a fiatalabb válaszadók alacsonyabb pontszámot adtak, ugyanakkor az 50 év és a feletti válaszadók szintén kedvezőtlenebbül ítélték meg a magatartást. ( $\chi^2=9,334$  ; sig. =0,025) Az „egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz” magatartás mozaik esetében láthatjuk, hogy a fiatalabb válaszadók esetében mutat kevésbé az elégedettség irányába, ugyanakkor a legidősebb válaszadók szintén kedvezőtlenebbül ítélték meg ezt az állítást. ( $\chi^2=10,163$  ; sig. =0,017)

**20. táblázat: Egyes magatartásmozaikok átlagértékei az életkori kategóriák függvényében**

Állítás	Életkor	N	Mean Rank
Faragatlan módon viselkedik	18-29	47	110,39
	30-39	55	105,28
	40-49	63	89,98
	50-	46	124,32
Segítőkész módon viselkedik	18-29	47	90,94
	30-39	55	102,45
	40-49	63	125,1
	50-	46	99,47
Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz	18-29	47	92,3
	30-39	55	104,64
	40-49	63	126,37
	50-	46	93,74

Forrás: saját szerkesztés

A lakóhely hatását Mann Whitney próbával ellenőriztem. Két kategóriát hoztam létre: Főváros - Vidék. A rangsorátlagok közötti szignifikáns különbségek eseteit az alábbi táblázatban láthatjuk. Összesen 3 állítás esetében feltételezhetünk eltérést a válaszadók lakóhelye szerint. Az „alig gyengén érthetően beszél” kedvezőtlenebb megítélés alá esett a fővárosban élő válaszadók esetében ( $U=4631$  sig. = 0,037), ugyanakkor a „szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél” magatartást inkább a fővárosban élő válaszadók értékelték kedvezőbben. ( $U=4476$  sig. = 0,014) A „rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére” állítás esetében azt látjuk, hogy a vidéki válaszadók értékelése magasabb. ( $U=4629,5$  sig. = 0,037)

**21. táblázat: Egyes magatartásmozaikok átlagértékei a lakóhely függvényében**

Állítás	lakóhely	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Alig, gyengén érthetően beszél	Főváros	96	96,74	9287
	Vidék	115	113,73	13079
Szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél	Főváros	96	116,88	11220
	Vidék	115	96,92	11146
Rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére	Főváros	96	96,72	9285,5
	Vidék	115	113,74	13080,5

Forrás: saját szerkesztés

### 4.3.A megfigyeléseket végző személyek felkészítése

A próbavásárlók felkészítését szimulációs helyzetek mentén végeztük, 10-12 fős csoportokban. A felkészítésen 152 próbavásárló vett részt. A megfigyeléseket végző személyek felkészítése során először a megfigyelési szempontokat ismertettük. Mindegyik próbavásárló megkapta a 14 szempontból álló értékelőlapot. Ezt követően valós aktusokon keresztül szemléltettük az egyes dimenziókhoz tartozó skálaértékek leírásában megfogalmazott viselkedéseket. Szemléltetés után ügyfélszolgálati szituációkat mutattunk be a leendő próbavásárlóknak. Összesen 4 „ideáltipikus” helyzetet alakítottunk ki az egyes megfigyelési szempontok skálaértékei szerint. Az egyes szituációkhoz tartozó szerepleírásokat az alábbi táblázatban láthatjuk. Minden egyes aktust különböző sorrendben, négyszer mutattunk be, egy „ügyfél” és egy „ügyfélszolgálati munkatárs” segítségével a felkészítésen résztvevőknek. A próbavásárlóknak az volt a feladata, hogy figyeljék meg az „ügyfélszolgálatos” által tanúsított magatartást. A szerepjátékokat követően a próbavásárlóknak értékelniük kellett az „ügyfélszolgálati munkatárs” viselkedését.

22. táblázat: Az ügyfélszolgálati magatartás megfigyelési szempontjai

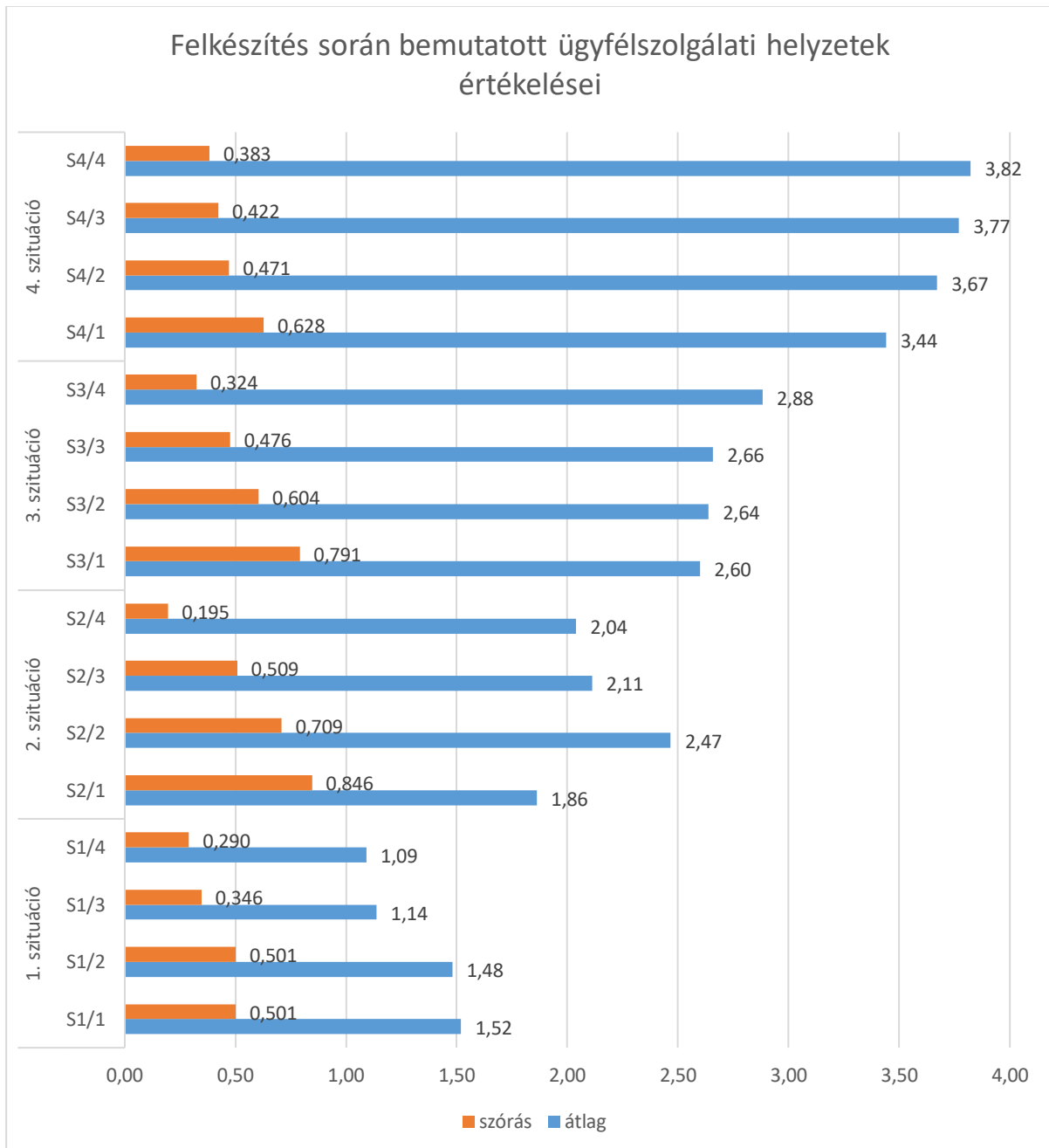
Megfigyelési szempontok	1. Szituáció	2. Szituáció	3. Szituáció	4. Szituáció
<b>üdvözlés</b>	Nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést	Köszön, de nem figyel az ügyfélre	Köszön, az ügyfélre figyel, de hallgat	Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik
<b>szemkontaktus</b>	Nem tart szemkontaktust	Köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de nincs szemkontaktus	Köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tart	A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart
<b>mosoly</b>	Mogorva, kifejezetten zord tekintet	Érzelemmentes tekintet	Enyhén udvariasan mosolyog a köszönés alatt	Folyamatosan, kedvesen mosolyog az interakció nagy részében
<b>hangerő</b>	Alig vagy nehezen érthetően beszél	A körülményekhez képest nagyon halk, nem hallható hangerővel beszél	A körülményekhez képes halk hangerővel, de hallhatóan beszél	A körülményekhez képes jól megválasztott hangerővel beszél
<b>artikuláció</b>	Érthetetlenül motyog	Alig, gyengén érthetően beszél	Beszéde nagy részében artikulál	Szépen, jól artikuláltan, érthetően beszél
<b>beszéd iránya</b>	Hátat fordítva beszél	Oldalirányba beszél	Az ügyfél mellé, mögé beszél	Az ügyfél felé, az arcába beszél
<b>figyelem</b>	Egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond	Egy-két dologra figyel oda	Odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez	Értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát
<b>segítőkészség</b>	Elutasító módon viselkedik	Kelletlenül segít	Segítőkész módon viselkedik	Igyekvő, törekszik

Megfigyelési szempontok	1. Szituáció	2. Szituáció	3. Szituáció	4. Szituáció
<b>udvariasság</b>	Faragatlan módon viselkedik	Szenvtelenül, közönyösen viselkedik	Alkalmazza a minimális udvariassági formákat	Udvariasan viselkedik
<b>probléma megértés</b>	Nem kérdez, nem törekszik a megértésre	Más munkatárshoz küldi az ügyfelet	Rákérdez a vevő igényeinek egy-két részletkérdésére	Rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére
<b>probléma megoldás</b>	Nem törekszik a probléma megoldására	A probléma megismerését követően más munkatárshoz küldi az ügyfelet	Sorolja a vevő szempontjából releváns információkat, megoldásokat	Hasznos többlet-információkkal szolgál
<b>önuralom</b>	Feltűnően zavart, ideges, ezt szóban, vagy tettekkel ki is fejezi	Feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja	Jellemzően higgadt, csak a kiszolgálásra összpontosít	Jókedvűen viselkedik
<b>ügyfélhez való hozzáállás</b>	Az ügyfél személye, vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít	Közömbösen viselkedik	Megértő, de nem törekszik megoldásra (mentetetőzik)	Megértő az ügyfél problémája iránt és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni
<b>elköszönés</b>	Egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő vevő kiszolgálását vagy más tevékenységbe kezd	Egy interakció végeztével kizárólag elköszön	Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön	Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz

Forrás: saját szerkesztés

Minden egyes kört követően a próbavásárlókkal közösen elemeztük a látottakat. A megbeszéléseket követően ismét bemutattuk a 4 szituációt. Ezt a folyamatot összesen négyszer végeztük el. Az alábbi diagramokon a próbamegfigyelések eredményeit mutatom be. Ha megvizsgáljuk az átlagértékeket, láthatjuk, hogy mindegy egyes „kör” végére az átlagok közelítenek az adott szituáció ideáltipikus értékéhez. Az első és a második szituáció esetében látható, hogy a felkészítésen résztvevők – az S2/1 helyzet kivételével - rendre magasabb pontszámot adtak a szituációt jellemző viselkedésértékekhez képest. Ez az 1. helyzet esetében magától érthető, hiszen a legalacsonyabb pontérték az 1-es. Ha megvizsgáljuk a 3. és a 4. szituáció értékeit, megállapíthatjuk, hogy a próbavásárlók jellemzően alul értékelték az ügyfélszolgálati munkatárs által tanúsított magatartást, ugyanakkor ezeknél a helyzeteknél is megfigyelhető, hogy körről-körre közelítenek az értékelések az ideálshoz. Az ábrán feltüntettem a felkészítésen résztvevők értékeléseinek szóródását is. Minden egyes szituáció esetében megfigyelhető, hogy a szórás az egyes ismétléseket követően csökken. Ez alapján arra

tudunk következtetni, hogy a próbavásárlók értékelése a felkészítés során egyre inkább homogénebb lett.



**19. ábra: Felkészítés során bemutatott ügyfélszolgálati helyzetek értékelései**

Forrás: saját szerkesztés



#### 4.4.A változók belső struktúrájának feltárása

A változók belső struktúrájának feltárása előtt kutatásomban arra is kitérek, hogy miként viszonyulnak egymáshoz a próbavásárlók megfigyelése során gyűjtött kvantitatív adatok és a próbavásárlók átfogó szöveges véleményei. Az egyes megfigyeléseket követően arra kértem a próbavásárlásokat végző személyeket, hogy alkossanak átfogó véleményt az ügyfélszolgálati munkatárs teljesítményéről. A szöveges véleményekre két új változót hoztam létre aszerint, hogy tartalmazznak-e pozitív, illetve negatív kulcsszavakat. Pozitív kulcsszónak tekintettem pl.: gyors, udvarias, kedves, elégedett, kifejezéseket és negatív véleményként jelöltem azokat a válaszokat, amelyek tartalmazták a lassú, udvariatlan, elégedetlen, csalódott kifejezéseket. Az alábbi táblázatban láthatjuk azon esetek rangsor átlagait, amelyek tartalmaztak, vagy nem tartalmaztak pozitív töltetű szavakat.

**23. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a pozitív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (rangátlag)**

	pozitív	N	Mean Rank	Sum of Ranks
üdvözlés	nem	431	335,85	144750
	igen	291	399,49	116253
szemkontaktus	nem	431	337,59	145163,5
	igen	291	394,47	114396,5
mosoly	nem	431	330,09	142269,5
	igen	291	408,02	118733,5
hangerő	nem	431	349,35	150572
	igen	291	379,49	110431
artikuláció	nem	431	351,43	151465,5
	igen	291	376,42	109537,5
beszéd iránya	nem	431	353,13	152198,5
	igen	291	373,9	108804,5
figyelem	nem	431	342,67	147690,5
	igen	291	389,39	113312,5
segítőkészség	nem	431	337,92	145644,5
	igen	291	395,3	114636,5
udvariasság	nem	431	327,41	141113,5
	igen	291	411,99	119889,5
probléma megértés	nem	431	337,45	145443
	igen	291	397,11	115560
probléma megoldás	nem	431	339,31	146243
	igen	291	394,36	114760
önuralom	nem	431	338,88	146057
	igen	291	395	114946
ügyfélhez való hozzáállás	nem	431	343,05	147852,5
	igen	291	388,83	113150,5

	pozitív	N	Mean Rank	Sum of Ranks
elköszönés	nem	431	342,33	147543
	igen	291	389,9	113460

Forrás: saját szerkesztés

Mann Whitney próbával megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns különbség az egyes megfigyelési szempontok értéke között, aszerint, hogy a megfigyelést végző próbavásárló átfogó véleményében alapvetően említett-e elégedettségre utaló kifejezéseket. A próbastatisztika eredményeit az alábbi táblázatban tüntettem fel. A szignifikancia szinteket tartalmazó oszlopban láthatjuk, hogy mindegyik változó esetében szignifikáns eltérés feltételezhető a rangsorátlagok között. Ha megvizsgáljuk a fenti táblázatot, láthatjuk, hogy azok a próbavásárlók akik, átfogó véleményükben elégedettségre utaló kifejezéseket is használtak, azok az egyes megfigyelési szempontok esetében magasabb értékeket adtak, mint akik véleményében nem találtam pozitív töltetű kifejezéseket.

**24. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a pozitív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (U érték)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
üdvözlés	51654	144750	-5,277	0,000
szemkontaktus	52498,5	145163,5	-4,692	0,000
mosoly	49173,5	142269,5	-5,513	0,000
hangerő	57476	150572	-3,277	0,001
artikuláció	58369,5	151465,5	-2,573	0,010
beszéd iránya	59102,5	152198,5	-2,808	0,005
figyelem	54594,5	147690,5	-4,634	0,000
segítőkézség	52548,5	145644,5	-4,143	0,000
udvariasság	48017,5	141113,5	-6,191	0,000
probléma megértés	52347	145443	-4,255	0,000
probléma megoldás	53147	146243	-3,917	0,000
önuralom	52961	146057	-4,307	0,000
ügyfélhez való hozzáállás	54756,5	147852,5	-4,499	0,000
elköszönés	54447	147543	-3,26	0,001

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban láthatjuk azon esetek rangsor átlagait, amelyek tartalmaztak, vagy nem tartalmaztak negatív töltetű szavakat.

**25. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a negatív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (rangátlag)**

	negatív	N	Mean Rank	Sum of Ranks
üdvözlés	nem	622	368,82	229404
	igen	100	315,99	31599
szemkontaktus	nem	622	362,91	225365
	igen	100	345,4	34195
mosoly	nem	622	368,34	229106,5
	igen	100	318,97	31896,5
hangerő	nem	622	359,03	223317
	igen	100	376,86	37686
artikuláció	nem	622	361,55	224887
	igen	100	361,16	36116
beszéd iránya	nem	622	362,55	225508
	igen	100	354,95	35495
figyelem	nem	622	368,06	228935
	igen	100	320,68	32068
segítőkészség	nem	622	372,38	231250
	igen	100	290,31	29031
udvariasság	nem	622	369,37	229746
	igen	100	312,57	31257
probléma megértés	nem	622	371,61	231142
	igen	100	298,61	29861
probléma megoldás	nem	622	374,26	232789
	igen	100	282,14	28214
önuralom	nem	622	368,77	229374,5
	igen	100	316,29	31628,5
ügyfélhez való hozzáállás	nem	622	370,91	230703
	igen	100	303	30300
elköszönés	nem	622	369,21	229651,5
	igen	100	313,52	31351,5

Forrás: saját szerkesztés

Szintén Mann Whitney próbával vizsgáltam meg, hogy van-e szignifikáns különbség az egyes megfigyelési szempontok értéke között, aszerint, hogy a megfigyelést végző próbavásárló átfogó véleményében alapvetően említett-e elégedetlenségre utaló kifejezéseket. A próbastatisztika eredményeit az alábbi táblázatban tüntettem fel. A szignifikancia szinteket tartalmazó oszlopban láthatjuk, hogy a változó többsége esetében szignifikáns eltérés feltételezhető a rangsorátlagok között. Ha megvizsgáljuk a fenti táblázatot, láthatjuk, hogy azok

a próbavásárlók akik átfogó véleményükben elégedetlenségre utaló kifejezéseket is használtak, alacsonyabb értékeket adtak az egyes megfigyelési szempontok esetében. A hangerő, az artikuláció és a beszéd iránya esetében nem tudtam szignifikáns különbséget felfedezni.

**26. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a negatív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (U érték)**

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
üdvözlés	26549	31599	-3,084	0,002
szemkontaktus	29245	34195	-1,014	0,311
mosoly	26846,5	31896,5	-2,46	0,014
hangerő	29564	223317	-1,366	0,172
artikuláció	31066	36116	-0,029	0,977
beszéd iránya	30445	35495	-0,724	0,469
figyelem	27018	32068	-3,309	0,001
segítőkézség	23981	29031	-4,178	0,000
udvariasság	26207	31257	-2,928	0,003
probléma megértés	24811	29861	-3,666	0,000
probléma megoldás	23164	28214	-4,616	0,000
önuralom	26578,5	31628,5	-2,836	0,005
ügyfélhez való hozzáállás	25250	30300	-4,699	0,000
elköszönés	26301,5	31351,5	-2,688	0,007

Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket összefoglalva a kvantitatív és a kvalitatív értékelések konzisztenciájára következtethetünk.

A továbbiakban faktorelemzés segítségével arra kerestem a választ, hogy a próbavásárlások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra. Sajtos és Mitev (2007) nyomán a faktorelemzés egyrészt az adatok összevonására, másrészt belső változóstruktúra feltárására alkalmazható. Először az adatok alkalmasságát vizsgáltam meg. Az alábbi táblázatban a faktorelemzés során előállított korrelációs mátrixot láthatjuk. A legalacsonyabb (0,153) korrelációs érték a „probléma megoldás” és a „hangerő” változók között mérhető, míg a legmagasabb (0,689) a „probléma megértés” és az „udvariasság” között állapítható meg. A táblázatot tovább vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a változópaárok többségében közepes erősségű kapcsolatra következtethetünk. A korrelációs értékek mindegyik esetben szignifikánsak (sig.<0,01), azaz 99% biztonsággal feltételezhetjük a változók közötti lineáris kapcsolatot. Az eredményeket összefoglalva elmondhatom, hogy a változórendszer az eddigi feltételvizsgálat alapján alkalmas faktorelemzésre.

27. táblázat: Korrelációs mátrix (első futtatás)

	Üdvözlés	Szemkontaktus	Mosoly	Hangerő	Artikuláció	Beszéd iránya	Figyelem	Segítőkézség	Udvariasság	Probléma megértés	Probléma megoldás	Önuralom	Ügyfélhez való hozzáállás	Elköszönés
Üdvözlés	1	0,588	0,594	0,349	0,429	0,408	0,527	0,51	0,486	0,457	0,345	0,387	0,551	0,383
Szemkontaktus	0,588	1	0,616	0,328	0,376	0,555	0,572	0,505	0,521	0,474	0,285	0,401	0,58	0,361
Mosoly	0,594	0,616	1	0,336	0,394	0,431	0,587	0,603	0,606	0,572	0,387	0,515	0,598	0,493
Hangerő	0,349	0,328	0,336	1	0,637	0,385	0,404	0,317	0,348	0,351	0,153	0,226	0,319	0,19
Artikuláció	0,429	0,376	0,394	0,637	1	0,419	0,448	0,388	0,383	0,37	0,183	0,249	0,396	0,221
Beszéd iránya	0,408	0,555	0,431	0,385	0,419	1	0,519	0,391	0,414	0,397	0,182	0,305	0,441	0,273
Figyelem	0,527	0,572	0,587	0,404	0,448	0,519	1	0,616	0,58	0,586	0,308	0,39	0,644	0,345
Segítőkézség	0,51	0,505	0,603	0,317	0,388	0,391	0,616	1	0,572	0,566	0,469	0,464	0,607	0,422
Udvariasság	0,486	0,521	0,606	0,348	0,383	0,414	0,58	0,572	1	0,689	0,388	0,52	0,594	0,448
Problémamegértés	0,457	0,474	0,572	0,351	0,37	0,397	0,586	0,566	0,689	1	0,457	0,449	0,626	0,441
Problémamegoldás	0,345	0,285	0,387	0,153	0,183	0,182	0,308	0,469	0,388	0,457	1	0,374	0,42	0,365
Önuralom	0,387	0,401	0,515	0,226	0,249	0,305	0,39	0,464	0,52	0,449	0,374	1	0,441	0,481
Ügyfélhez való hozzáállás	0,551	0,58	0,598	0,319	0,396	0,441	0,644	0,607	0,594	0,626	0,42	0,441	1	0,392
Elköszönés	0,383	0,361	0,493	0,19	0,221	0,273	0,345	0,422	0,448	0,441	0,365	0,481	0,392	1

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban az elemzés során előállított „anti-image” mátrixot vizsgáltam meg. A táblázat a változók szórásnégyzetét bontja fel magyarázott és nem magyarázott szórásnégyzetre. Az alábbiakban az anti-image mátrix kovariancia részét láthatjuk. A feltételek vizsgálata során azt a „hüvelykujszabályt” vettem figyelembe, mely szerint a „főátlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb” (Sajtos–Mitev, 2007 p. 256.) Mindezeket figyelembe véve elmondhatjuk, hogy a főátlón kívüli értékek körülbelül 6%-a nagyobb 0,09-nél. Ennek megfelelően az adatok továbbra is alkalmasak a faktoranalízis elvégzésére.

28. táblázat: Anti image mátrix - kovariancia (első futtatás)

	Üdvözlés	Szemkontaktus	Mosoly	Hangerő	Artikuláció	Beszéd iránya	Figyelem	Segítőkézség	Udvariasság	Probléma megértés	Probléma megoldás	Önuralom	Ügyfélhez való hozzáállás	Elköszönés
Üdvözlés	0,511	-0,11	-0,08	-0,015	-0,066	0,005	-0,028	-0,023	-0,006	0,017	-0,044	-0,002	-0,05	-0,036
Szemkontaktus		0,446	-0,089	0,001	0,012	-0,15	-0,036	-0,008	-0,026	0,014	0,021	-0,011	-0,061	0,001
Mosoly			0,398	-0,002	-0,013	0,006	-0,033	-0,057	-0,044	-0,026	-0,006	-0,065	-0,024	-0,079
Hangerő				0,564	-0,277	-0,056	-0,035	0,008	-0,014	-0,034	0,011	-0,007	0,025	0,011
Artikuláció					0,517	-0,062	-0,022	-0,031	-0,012	0,002	0,019	0,014	-0,022	0,01
Beszéd iránya						0,597	-0,085	0,006	-0,008	-0,011	0,034	-0,017	-0,01	-0,016
Figyelem							0,41	-0,096	-0,033	-0,052	0,046	0,015	-0,087	0,023
Segítőkézség								0,447	-0,032	-0,018	-0,115	-0,039	-0,053	-0,026
Udvariasság									0,406	-0,146	0,005	-0,088	-0,027	-0,029
Problémamegértés										0,407	-0,093	0,002	-0,079	-0,046
Problémamegoldás											0,681	-0,063	-0,053	-0,066
Önuralom												0,605	-0,017	-0,14
Ügyfélhez való hozzáállás													0,41	0,007
Elköszönés														0,65

Forrás: saját szerkesztés

A 29.-es táblázatban az anti-image mátrix korrelációs részét láthatjuk. Az alkalmazhatóság szempontjából elsődlegesen a főátlóban (zöld kiemelés) szereplő  $MSA^3$  értékeket vizsgáltam, amely megmutatja az adott változó többi változóval való kapcsolatának szorosságát. Az eredmények alapján a legkisebb  $MSA$  érték 0,849, míg a legmagasabb 0,958. A főátlón kívül eső parciális korrelációs értékek alacsonynak tekinthetők. Összefoglalva elmondhatjuk, hogy továbbra is feltételezhetjük a háttérváltozók jelenlétét, valamint az első „futtatás” során nem szükséges változók kizárása.

29. táblázat:  $MSA$  értékek (első futtatás)

	Üdvözlés	Szemkontaktus	Mosoly	Hangerő	Artikuláció	Beszéd iránya	Figyelem	Segítőkézség	Udvariasság	Probléma megértés	Probléma megoldás	Önuralom	Ügyfélhez való hozzáállás	Elköszönés
Üdvözlés	0,956	-0,231	-0,177	-0,028	-0,129	0,008	-0,061	-0,049	-0,013	0,036	-0,075	-0,004	-0,109	-0,063
Szemkontaktus	-0,231	0,934	-0,21	0,002	0,026	-0,29	-0,083	-0,017	-0,062	0,033	0,037	-0,022	-0,143	0,002
Mosoly	-0,177	-0,21	0,957	-0,005	-0,028	0,012	-0,082	-0,136	-0,108	-0,065	-0,011	-0,132	-0,058	-0,156
Hangerő	-0,028	0,002	-0,005	0,849	-0,513	-0,096	-0,072	0,017	-0,03	-0,072	0,017	-0,012	0,052	0,019
Artikuláció	-0,129	0,026	-0,028	-0,513	0,867	-0,112	-0,049	-0,064	-0,026	0,003	0,033	0,025	-0,049	0,018
Beszéd iránya	0,008	-0,29	0,012	-0,096	-0,112	0,938	-0,171	0,011	-0,015	-0,023	0,053	-0,028	-0,021	-0,026
Figyelem	-0,061	-0,083	-0,082	-0,072	-0,049	-0,171	0,949	-0,225	-0,081	-0,128	0,087	0,031	-0,213	0,045
Segítőkézség	-0,049	-0,017	-0,136	0,017	-0,064	0,011	-0,225	0,956	-0,076	-0,042	-0,209	-0,075	-0,123	-0,048
Udvariasság	-0,013	-0,062	-0,108	-0,03	-0,026	-0,015	-0,081	-0,076	0,945	-0,36	0,01	-0,178	-0,065	-0,057
Problémamegértés	0,036	0,033	-0,065	-0,072	0,003	-0,023	-0,128	-0,042	-0,36	0,933	-0,176	0,004	-0,193	-0,089
Problémamegoldás	-0,075	0,037	-0,011	0,017	0,033	0,053	0,087	-0,209	0,01	-0,176	0,927	-0,098	-0,101	-0,099
Önuralom	-0,004	-0,022	-0,132	-0,012	0,025	-0,028	0,031	-0,075	-0,178	0,004	-0,098	0,949	-0,035	-0,224
Ügyfélhez való	-0,109	-0,143	-0,058	0,052	-0,049	-0,021	-0,213	-0,123	-0,065	-0,193	-0,101	-0,035	0,958	0,013
Elköszönés	-0,063	0,002	-0,156	0,019	0,018	-0,026	0,045	-0,048	-0,057	-0,089	-0,099	-0,224	0,013	0,947

Forrás: saját szerkesztés

A faktoranalízis előtt a KMO mutatót is előállítottam, valamint a Bartlett tesztet is elvégeztem. A próbához tartozó segédtáblát (30. táblázat) a következőképpen értelmezhetjük. A KMO mutató értéke 0,938, ami igen magasnak és egyben kiválónak tekinthető. A sphericitást vizsgáló Bartlett teszthez tartozó nullhipotézist szintén elvethetjük. Az előfeltételekre vonatkozó vizsgálatok eredményét összefoglalva elmondhatom, hogy a változórendszer alkalmas faktoranalízisre.

A faktorszámok meghatározására a szakirodalomban (Sajtos–Mitev 2007; Field 2014; Howitt – Cramer 2014) több lehetőség is rendelkezésre áll. Az úgynevezett „A priori” szabály alapján előre meghatározott módon, szakmai megfontolások alapján határozhatjuk meg a faktorok számát. A változók tartalmát ismerve 3 faktoros megoldás tűnhet célravezetőnek. A 3 faktor lehet a **kommunikációt** [artikuláció, hangerő, beszéd iránya, szemkontaktus], a **problémakezelést** [probléma megértés, probléma megoldás személyes problémához (ügyfélhez) való hozzáállás], valamint az **ügyfél kiszolgálást/kezelést** [üdvözlés, mosoly, figyelem, segítőkészség, udvariasság, önuralom, elköszönés] tömörítő faktorok. Lehetőség van a Kaiser kritérium alapján dönteni, amely szerint azokat a faktorokat vesszük figyelembe, amelyek sajátértéke nagyobb, mint 1. A variancia hányad szintén alkalmazható módszer. A társadalomtudományi területeken már 60% összvariancia is elfogadható (Sajtos–Mitev 2007).

<sup>3</sup> measure of sampling adequacy

A faktormodell illeszkedésének szempontjából nyújt hasznos információt a „maximum likelihood” módszer. A lehetséges faktorok száma miatt megvizsgáltam a modell illeszkedését. A faktorszám növelésével azt az eredményt kaptam, hogy legalább 6 faktoros megoldást kellene választani (Goodness of fit Test:  $\chi^2 = 35,276$ ;  $df=22$  sig.=0,036).

Az alábbi táblázatban az első „futtatás” eredményét láthatjuk. Ha a sajátértékre vonatkozó feltétel mentén döntenénk, akkor a 2 faktoros megoldás választhatnánk. Amennyiben a varianciahányadot vesszük figyelembe, 4 faktort kellene választani, ami jobban illeszkedik az előzetes (A priori) feltevéseimhez.

**30. táblázat: Saját érték táblázat (első futtatás)**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,85	48,929	48,929	6,85	48,929	48,929
2	1,338	9,558	58,487	1,338	9,558	58,487
3	0,849	6,062	64,549			
4	0,741	5,294	69,843			
5	0,637	4,552	74,395			
6	0,575	4,106	78,501			
7	0,52	3,712	82,214			
8	0,466	3,326	85,54			
9	0,387	2,764	88,303			
10	0,369	2,639	90,942			
11	0,355	2,536	93,478			
12	0,324	2,315	95,792			
13	0,308	2,2	97,992			
14	0,281	2,008	100			

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban a Kaiser kritérium alapján, főkomponens módszerrel folytattam a változóstruktúra feltárását. A jobb értelmezhetőség miatt varimax rotációt alkalmaztam. Ez a fajta forgatási eljárás korrelálatlan faktorokat eredményez. Az elsődleges cél, hogy jól elkülöníthető változó csoportokat hozzak létre, amelyek egyben kompetenciákként értelmezhetők. A rotált változóstruktúrát az alábbi táblázatban láthatjuk. Székelyi és Barna (2008 p. 48.) nyomán akkor tekintem egy változó faktorhoz való tartozását egyértelműnek, „ha faktorsúlya az egyik faktoron nagyobb, mint bármely másik faktorhoz tartozó faktorsúlyának kétszerese”, továbbá „egy változót nem tekintünk egy faktor alkotóelemének, ha a hozzá tartozó faktorsúly nem éri el a 0,25-öt<sup>4</sup>”. Az alábbi táblázatban a „kétfaktoros” megoldást olvashatjuk. A táblázatot elemezve, viszonylag jól interpretálható változó struktúrát kaptunk. Az első faktorhoz kerültek az ügyfélkezeléssel, kiszolgálással összefüggő változók, míg a második faktorba a kommunikáció minőségére utaló tételek. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk a táblázatot a faktorsúlyok alapján, láthatjuk, hogy több item kapcsolata nem egyértelmű. A mosoly, a

<sup>4</sup> Sajtos és Mitev (2007) nyomán ez a referencia érték 0,3

problémamegértés, az udvariasság, a segítőkészség, az ügyfélhez való hozzáállás, az üdvözlés, a figyelem, valamint a szemkontaktus mindkét faktorhoz köthető.

**31. táblázat: Rotált faktorstruktúra**

Változók	Faktor	
	1	2
Mosoly	0,701	0,411
Problémamegértés	0,699	0,360
Udvariasság	0,699	0,383
Önuralom	0,698	
Segítőkészség	0,694	0,366
Elköszönés	0,688	
Problémamegoldás	0,687	
Ügyfélhez való hozzáállás	0,670	0,434
Üdvözlés	0,536	0,495
Artikuláció		0,816
Hangerő		0,804
Beszéd iránya		0,650
Figyelem	0,541	0,586
Szemkontaktus	0,530	0,533

Forrás: saját szerkesztés

Az összvariancia alapján, indokolt lehet a 3 faktoros megoldás futtatása is. Változatlan feltételek (főkomponens, varimax) mellett, a rotált faktorstruktúrát az alábbi táblázatban láthatjuk. A 3 faktoros modellben az egyes faktorok értelmezése kevésbé egyértelmű. Az első faktorhoz került a szemkontaktus, a beszéd iránya, a figyelem, az ügyfélhez való hozzáállás, az üdvözlés és a mosoly. Utóbbi három esetében a második faktorhoz történő besorolás is indokolt lehet, mivel a második faktornál szereplő faktorsúlyok magasabb értéket vettek fel, mint az első faktornál olvasható faktorsúlyok fele. A második faktort legnagyobb arányban a problémamegoldás, az elköszönés és az önuralom magyarázza. A 3 faktoros modell esetében a problémamegértés, az udvariasság és a segítőkészség az 1. és a 2. faktorhoz is sorolható. A hangerő és az artikuláció a 3. faktorhoz került, magas faktorsúly mellett.



32. táblázat: Rotált faktorstruktúra

Változók	Faktor		
	1	2	3
Szemkontaktus	0,816		
Beszéd iránya	0,728		
Figyelem	0,695		
Ügyfélhez való hozzáállás	0,625	0,489	
Üdvözlés	0,621	0,351	
Mosoly	0,609	0,529	
Problémamegoldás		0,768	
Elköszönés		0,684	
Önuralom		0,671	
Problémamegértés	0,424	0,629	
Udvariasság	0,485	0,596	
Segítőkészség	0,485	0,587	
Hangerő			0,881
Artikuláció			0,828

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam azt is, hogy milyen eredményre jutnék 4 faktoros modell esetében. A rotált faktorstruktúrát az alábbi táblázatban láthatjuk. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a változók jelentősen nem rendeződtek át. Az elköszönés és az önuralom alkot új változócsoporthoz (3. faktor). Az 1. és a 2. faktorhoz sorolt figyelem, ügyfélhez való hozzáállás, mosoly, problémamegértés, segítőkészség és udvariasság változók „hovatarozása” és interpretálhatósága továbbra sem egyértelmű.

33. táblázat: Rotált faktorstruktúra

Változók	Faktor			
	1	2	3	4
Szemkontaktus	0,806			
Beszéd iránya	0,725			
Figyelem	0,678	0,416		
Üdvözlés	0,606			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,603	0,554		
Mosoly	0,587	0,362	0,432	
Problémamegoldás		0,810		
Problémamegértés	0,396	0,640		
Segítőkészség	0,459	0,606		
Udvariasság	0,459	0,505		
Elköszönés			0,822	
Önuralom			0,738	
Hangerő				0,882
Artikuláció				0,827

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban szemléltetem az 5 faktoros modell eredményét. A faktorszámok növelésével továbbra sem kaptam jól interpretálható eredményeket. Az elemzés további részében a változók kizárásával próbálkoztam.

**34. táblázat: Rotált faktorstruktúra**

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Problémamegértés	0,772				
Udvariasság	0,715				
Figyelem	0,642	0,495			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,618	0,471			
Segítőkézség	0,543	0,363			
Szemkontaktus		0,786			
Üdvözlés		0,724			
Beszéd iránya	0,341	0,607			
Mosoly	0,389	0,550	0,408		
Elköszönés			0,813		
Önuralom			0,746		
Hangerő				0,881	
Artikuláció				0,830	
Problémamegoldás					0,826

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat alapján először a „mosoly” változót zártam ki az elemzésből. Ez a változó a faktorsúlyok alapján 3 faktorhoz is sorolható. A rotált faktorstruktúrát az alábbi táblázatban láthatjuk. A figyelem, az ügyfélhez való hozzáállás és a segítőkézség esetében továbbra sem teljesen egyértelmű a faktorba történő besorolás, ugyanakkor az interpretálhatóság tekintetében jobb eredményeket kaptam. Az első faktorhoz főként azok a magatartásmozaikok kerültek, amelyek az ügyfelek kiszolgálásában játszanak szerepet. A második faktor egyfajta ügyfélfókusként értelmezhető. A harmadik faktor a kommunikáció bizonyos aspektusát, a beszéd módját írja le. A negyedik faktor egyfajta lezárásként értelmezhető. Az 5. faktorhoz kizárólag egy változó, a problémamegoldás került besorolásra.

**35. táblázat: Rotált faktorstruktúra**

	faktor				
	1	2	3	4	5
Problémamegértés	0,781				
Udvariasság	0,731				
Figyelem	0,645	0,495			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,629	0,457			
Segítőkézség	0,565	0,330			
Szemkontaktus		0,783			
Üdvözlés		0,682			
Beszéd iránya		0,678			
Hangerő			0,88		
Artikuláció			0,828		

	faktor				
	1	2	3	4	5
Elköszönés				0,815	
Önuralom				0,745	
Problémamegoldás					0,839

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam azt is, hogy milyen eredményt kapok, ha kizárom a problémamegoldás változót és lecsökkentem a faktorok számát 4-re. A faktormodellt az alábbi táblázatban láthatjuk. A faktorsúlyok alapján a változók jelentős átrendeződését nem tudjuk megállapítani, ugyanakkor továbbra is találunk olyan változókat, amelyeknek az egyes faktorokhoz történő besorolása továbbra sem egyértelmű. Ilyen változó az ügyfélhez való hozzáállás, a figyelem, a szemkontaktus és az üdvözlés. Felmerül a kérdés, hogy milyen eredményre juthatunk, ha tovább csökkentjük a változók számát. Az elemzés további részében a legalacsonyabb faktorsúlyú „üdvözlés” nélkül vizsgáltam a faktormodellt.

### 36. táblázat: Rotált faktorstruktúra

	Faktor			
	1	2	3	4
Problémamegértés	0,787			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,726	0,396		
Udvariasság	0,713			
Segítőkézség	0,703			
Figyelem	0,671	0,458		
Beszéd iránya		0,775		
Szemkontaktus	0,365	0,764		
Üdvözlés	0,378	0,579		
Hangerő			0,880	
Artikuláció			0,820	
Elköszönés				0,834
Önuralom				0,744

Forrás: saját szerkesztés

Az „üdvözlés” változó kizárásával végzett faktorelemzést az alábbi táblázatban láthatjuk. A faktorokban jelentős átrendeződést nem tapasztalhatunk. Az első faktorhoz továbbra is az ügyfélszolgálatot leíró változók kerültek. A második faktor a kommunikációt, azon belül a beszéd módját jellemzi. A harmadik faktor a kiszolgálás lezárása. A negyedik faktor ebben az esetben a kommunikáció másik aspektusaként, a nonverbális kommunikációként értelmezhető.

37. táblázat: Rotált faktorstruktúra

	Faktor			
	1	2	3	4
Problémamegértés	0,777			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,759			
Segítőkézség	0,727			
Udvariasság	0,710			
Figyelem	0,699			0,417
Hangerő		0,881		
Artikuláció		0,828		
Elköszönés			0,835	
Önuralom			0,752	
Beszéd iránya				0,840
Szemkontaktus	0,433			0,705

Forrás: saját szerkesztés

A faktorok „stabilitásának” vizsgálata érdekében a rendelkezésre álló mintából az SPSS segítségével véletlenszerűen az esetek 50%-át kiválasztottam és változatlan feltételek mellett újra lefuttattam a faktoranalízist. A rotált faktorstruktúrát az alábbi táblázatban láthatjuk. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a változók jelentősen nem rendeződtek át. A factorsúlyok esetében állapíthatunk meg eltérést. Az eredeti minta esetében az első faktorialagszorosabb kapcsolatban a problémamegértés, az ügyfélhez való hozzáállás, a segítőkészség, az udvariasság, majd a figyelem áll. A „felezett” minta esetében a kapcsolat szorosságában fedezhetünk fel eltérést. A problémamegértés és az ügyfélkezelés ebben az esetben is a két leginkább magyarázó változó. Ezeket követi az udvariasság, majd a segítőkészség és végül a figyelem. A minta felezését követően a második, a harmadik és a negyedik faktorhoz sorolt változók „helyet cseréltek”, de ugyanahhoz a faktorhoz kerültek, mint az eredeti minta esetében.

38. táblázat: Rotált faktorstruktúra

	Faktor			
	1	2	3	4
Problémamegértés	0,792			
Ügyfélhez való hozzáállás	0,771			
Udvariasság	0,761			
Segítőkézség	0,677			
Figyelem	0,610			
Beszéd iránya		0,841		
Szemkontaktus	0,384	0,684		
Hangerő			0,884	
Artikuláció			0,837	
Elköszönés				0,848
Önuralom				0,744

Forrás: saját szerkesztés

A végső faktormodell elfogadása előtt vizsgáljuk meg ismét, hogy a változórendszer megfelel-e a faktorelemzés követelményeinek. Az alábbi táblázatban a KMO mutató és a Bartlett teszt eredményét láthatjuk. A Kaiser-Meyer-Olkin mutató magas értéket vett fel. A Bartlett próbához tartozó szignifikancia szint 0,000. Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a változórendszerünk alkalmas a faktorelemzésre.

**39. táblázat: KMO mutató - végső faktormodell**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,915
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5473,213
	df	55
	Sig.	0,000

Forrás: saját szerkesztés

A 40. táblázatban az anti-image mátrix korrelációs részét láthatjuk. Az alkalmazhatóság szempontjából elsődlegesen a főatlóban szereplő MSA értékeket vizsgáltam, amely megmutatja az adott változó többi változóval való kapcsolatának szorosságát. Az eredmények alapján a legkisebb MSA érték 0,821, míg a legmagasabb 0,947

**40. táblázat: MSA értékek - végső faktormodell**

	Szemkontaktus	Hangerő	Artikuláció	Figyelem	Önuralom	Elköszönés	Udvariasság	Ügyfélhez való hozzáállás	Probléma megértés	Segítőkézség	Beszéd iránya
Szemkontaktus	0,928a	-0,006	-0,02	-0,135	-0,06	-0,061	-0,101	-0,204	0,033	-0,066	-0,307
Hangerő	-0,006	0,821a	-0,521	-0,075	-0,013	0,022	-0,029	0,052	-0,073	0,011	-0,094
Artikuláció	-0,02	-0,521	0,844a	-0,065	0,02	-0,001	-0,035	-0,066	0,01	-0,075	-0,115
Figyelem	-0,135	-0,075	-0,065	0,935a	0,027	0,032	-0,095	-0,228	-0,118	-0,229	-0,179
Önuralom	-0,06	-0,013	0,02	0,027	0,923a	-0,271	-0,194	-0,059	-0,024	-0,124	-0,02
Elköszönés	-0,061	0,022	-0,001	0,032	-0,271	0,926a	-0,081	-0,021	-0,119	-0,098	-0,019
Udvariasság	-0,101	-0,029	-0,035	-0,095	-0,194	-0,081	0,924a	-0,077	-0,373	-0,096	-0,016
Ügyfélhez való hozzáállás	-0,204	0,052	-0,066	-0,228	-0,059	-0,021	-0,077	0,934a	-0,219	-0,17	-0,015
Problémamegértés	0,033	-0,073	0,01	-0,118	-0,024	-0,119	-0,373	-0,219	0,917a	-0,099	-0,011
Segítőkézség	-0,066	0,011	-0,075	-0,229	-0,124	-0,098	-0,096	-0,17	-0,099	0,947a	0,031
Beszéd iránya	-0,307	-0,094	-0,115	-0,179	-0,02	-0,019	-0,016	-0,015	-0,011	0,031	0,921a

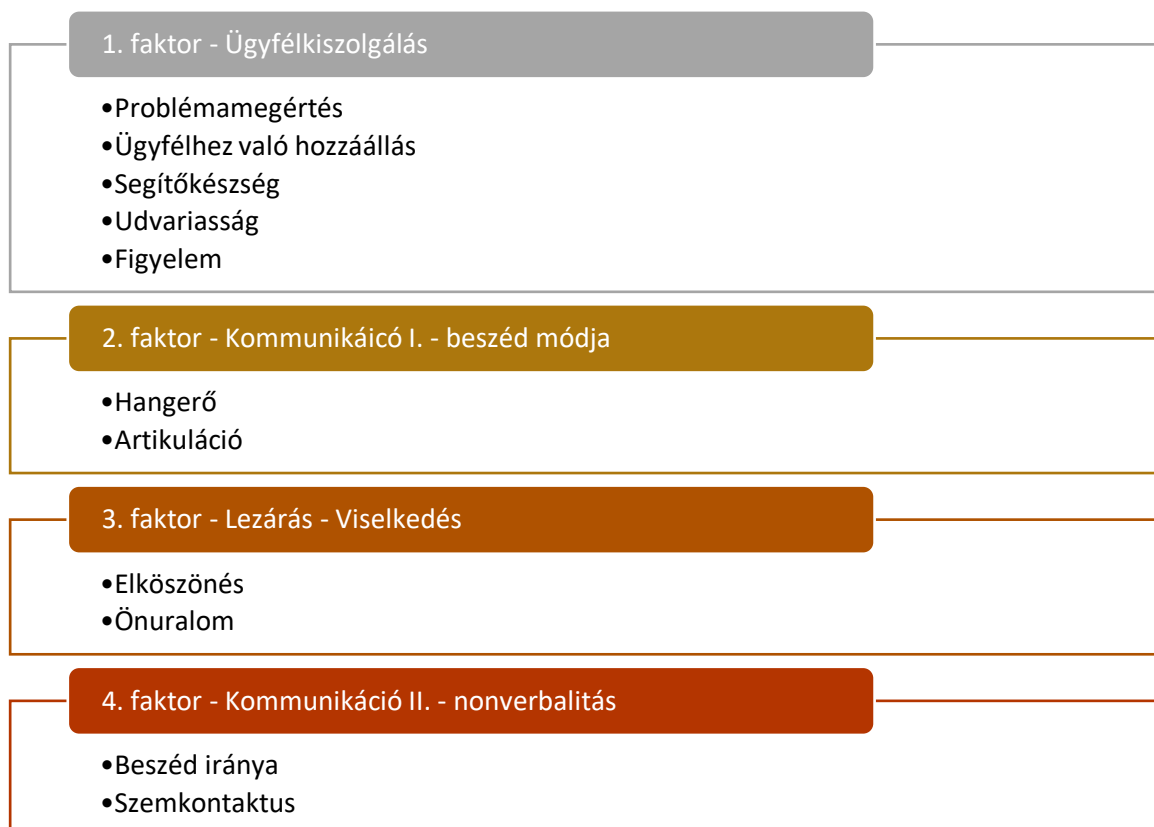
Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy az utolsó futtatás feltételrendszere mellett továbbra is megfelelnek a változók a faktoranalízis követelményeinek. Ha megvizsgáljuk az alábbi táblázatot, láthatjuk, hogy a 4 faktor a teljes variancia több mint 74%-át magyarázza. Az azt is jelenti, hogy a 4 faktossal visszanyertük a változórendszer teljes információtartalmának háromnegyedét.

41. táblázat: Sajátérték táblázat

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,508	50,074	50,074	5,508	50,074	50,074	3,169	28,810	28,810
2	1,219	11,078	61,151	1,219	11,078	61,151	1,741	15,829	44,639
3	,806	7,327	68,478	,806	7,327	68,478	1,662	15,108	59,746
4	,688	6,255	74,733	,688	6,255	74,733	1,649	14,986	74,733
5	,518	4,713	79,446						
6	,494	4,491	83,937						
7	,421	3,825	87,762						
8	,371	3,369	91,131						
9	,362	3,287	94,419						
10	,329	2,994	97,413						
11	,285	2,587	100,000						

Forrás: saját szerkesztés



20. ábra: Kialakított kompetencia modell

Forrás: saját szerkesztés

Ha a faktorokat a kompetencia alapú gondolkodás mentén értelmezzük, az alábbiak szerint írhatjuk le az egyes teljesítményszinteket nyújtó ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókat

*Ügyfélszolgálat:*

1. **szint:** Nem kérdez, nem törekszik az ügyfél problémájának a megértésre, egyáltalán nem figyelt arra, amit az ügyfél mond, elutasító, faragatlan.
2. **szint:** Más információforráshoz küldi az ügyfelet, egy-két dologra figyel csak oda, szenvtelen, közönyös.
3. **szint:** Rákérdez az ügyfél igényeinek egy-két részletkérdésére, odafigyel arra amit mondanak neki, de nem értelmezi a problémát, megértő, de nem törekszik megoldásra (mentetőzik), alkalmazza a minimális udvariassági formákat.
4. **szint:** Rákérdez az ügyfél igényeinek, problémájának valamennyi részletkérdésére, értő figyelmet tanúsít, értelmezi a problémát, törekszik és igyekszik az ügyfél problémájának megoldására, megértő és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni, udvariasan viselkedik.

*Kommunikáció I. – beszéd módja:*

1. **szint:** A körülményekhez képest nagyon halk, nem hallható hangerő beszél, érthetetlenül motyog.
2. **szint:** A körülményekhez képest halk hangerővel beszél, nehezen hallható, minden mondat után vissza kell kérdezni.
3. **szint:** A körülményekhez képes halk hangerő, de hallható, csak néhányszor kell pontosítást kérni.
4. **szint:** A körülményekhez képest jól megválasztott, hallható hangerővel artikuláltan beszél.

*Lezárás – Viselkedés:*

1. **szint:** Feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkel ki is fejezi, elköszönés nélkül folytatja a következő ügyfél kiszolgálatát vagy más tevékenységbe kezd.
2. **szint:** Feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja, kizárólag elköszön.

3. **szint:** Jellemzően higgadt csak a kiszolgálásra összpontosít, megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön.
4. **szint:** Jókedvű, vidáman viselkedik, megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz.

*Kommunikáció II. – nonverbalitás:*

1. **szint:** Hátat fordítva beszél, egyáltalán nem tart szemkontaktust.
2. **szint:** Oldalirányba beszél, köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de nem tart szemkontaktust.
3. **szint:** Az ügyfél mellé, mögé beszél, csak köszönéskor (és közvetlenül utána) tart szemkontaktust.
4. **szint:** Az ügyfél felé beszél, a kiszolgálási aktus jelentős/nagyobb részében szemkontaktust tart.

#### **4.5.A skálák megbízhatóságának vizsgálata**

A kompetencia skálák megbízhatóságának vizsgálatát az úgynevezett „Cronbach Alfa” mutató segítségével végeztem el. Az alfa mutató Lee Cronbach által 1951-ben bevezetett mutató, amely tesztek és skálák belső megbízhatóságát méri (Tavakol – Dennick, 2011). A mutató 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Az alfa értéke egyúttal a belső konzisztenciára is utal, amely kifejezi, hogy az egyes tételek ugyanazt a fogalmat, vagy konstruktumot mérik. A kompetencia skálák alfamutatóját az SPSS programmal állítottam elő. Az eredményeket az alábbiakban ismertetem.

Az első faktorhoz tartozó alfa mutató 0,884, ami erős belső konzisztenciára utal. Megvizsgáltam azt is, hogy miként alakul a belső megbízhatóság, ha egyes tételek kizárásra kerülnek. Ha megvizsgáljuk az alábbi táblázatot, láthatjuk, hogy ha bármelyik item kizárásra kerül, a belső konzisztenciát kifejező alfa mutató értéke mindegyik esetben csökken. Ez alapján arra következtethetünk, hogy nem indokolt az „ügyfélkiszolgálás” faktorhoz sorolt tételek kizárása a skálából. Az egyes itemek közötti korrigált korrelációs értékek erős tételközötti összefüggésre utalnak.



42. táblázat: Ügyfélkiszolgálás Alfa értéke

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Problémamegértés	13,790	5,916	,740	,856
Ügyfélhez való hozzáállás	13,472	6,151	,736	,855
Segítőkézség	13,691	6,810	,693	,866
Udvariasság	13,850	6,285	,730	,856
Figyelem	13,446	6,680	,719	,860

Forrás: saját szerkesztés

A 2. faktorhoz sorolt itemek belső konzisztenciáját mérő alfa mutató értéke 0,777, ami szintén elfogadható. Az itemek közötti korreláció közepesnek tekinthető. Mivel a második faktorhoz két item került, az alfa mutató értéke nem értelmezhető ha, valamelyik tétel kizárásra kerül.

43. táblázat: Beszéd módja alfa értéke

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hangerő	3,754	,303	,635	.
Artikuláció	3,770	,310	,635	.

Forrás: saját szerkesztés

Alacsonyabb alfa értéket (0,615) mértem a 3. faktor esetében, amely alacsonyabb belső konzisztenciára is utal, egyben közepesnél alacsonyabb korreláció láthatunk az egyes változók között.

44. táblázat: Lezárás viselkedés alfa értéke

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Önuralom	2,681	,760	,484	.
Elköszönés	3,231	,330	,484	.

Forrás: saját szerkesztés

Szintén alacsonyabb alfaértéket mértem a (0,684) a 4. faktor esetében. A faktorhoz sorolt tételek közötti kapcsolat szorossága közepesnek tekinthető.

45. táblázat: Nonverbalitás alfa értéke

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Szemkontaktus	3,768	,403	,558	.
Beszéd iránya	3,487	,864	,558	.

Forrás: saját szerkesztés

#### 4.6. A kompetenciaskálák érvényességének vizsgálata

Tesztelméleti szempontból a skálák megbízhatóságán túl az érvényesség is kulcsfontosságú. Érvényesség esetében egy mérőeszköz pontosan azt méri, amit mérni szeretnék. (Drost, 2011). A validitás vizsgálatához elterjedt módszer, hogy a kialakított skálákat már egy standard teszt skáláival korreláltatják. (Virányi et. al. 2001 ) Az általam kidolgozott kompetenciaskála érvényességi vizsgálatához a Captain Hungary által gondozott és forgalmazott standard kompetenciamérő eszközt használtam. A Captain-teszt Edwards és Schutz szükséglet, valamint Thurstone attitűd elméletein alapul. (Lerner et. al., 2013) A teszt összesen 38 kompetenciát mér 10 fokozatú skálán, 183 kijelentés-pár mentén. A teszt megfelel a DIN 33430 szabványnak, amelyet Németországban a Gideon GmbH vizsgált. A kutatás ezen részében arra kerestem a választ, hogy az általam kialakított kompetencia skálák milyen összefüggést mutatnak már standard skálákkal. A vizsgált szervezetek munkavállalóit célzó, már az előzőekben bemutatott ügyfélszolgálati képzések megalapozására, valamint az utánkövetésre a Captain Online kompetencia teszt került alkalmazásra. Összesen 179 munkavállaló névre szóló teszteredménye állt rendelkezésemre. A kutatás szempontjából kihívást jelentett, hogy az egyes ügyfélszolgálati munkatársak próbavásárlási eredményeit megfeleltessem a Captain teszt eredményeivel, valamint azokat a próbavásárlási aktusokat kellett figyelembe vennem, amelyek időben közel álltak a tesztkitöltés időpontjához. A próbavásárlói értékelőlap kitöltéskor a megfigyeléseket végző személyeknek az ügyfélszolgálati munkatárs nevét is meg kellett adniuk, amennyiben az megismerhető (pl.: kitűző, névtábla) volt. Az adatfeldolgozás során összesen 154 esetben tudtam összeegyeztetni a próbavásárlás, valamint a Captain Online teszt eredményeit. Az érvényesség vizsgálatához olyan kompetenciákat választottam ki, amelyek tartalmilag többé – kevésbé megegyeznek az általam felállított kompetenciákkal. Az alábbiakban részben<sup>5</sup> változatlanul közlöm az egyes kompetenciákat és a hozzájuk tartozó értelmezéseket. (Lerner et. al., 2013)

Munkához való hozzáállás:

<sup>5</sup> A rendelkezésemre bocsátott módszertani útmutatóban felsorolt kompetenciák értelmezése egyes esetekben a teszteredmények alacsony, átlagos, magas szintje mentén kerül leírásra. Az egyértelműség végett a kompetenciák bemutatásakor törekedtem arra, hogy szakértői ismeretek nélkül is értelmezhető legyen az egyes kompetenciák tartalma.

A munka szerepét és fontosságát méri az egyén életében: mennyire keményen/intenzíven hajlandó dolgozni. Továbbá: milyen értéket képvisel a munka az értékelt személy értékrendjében: az élet célja, vagy a szükséges rossz?

**Céltudatosság:**

Bemutatja, hogy mennyire tudatosulnak az egyénben a vállalat célkitűzései és milyen mértékű az egyénnek ezekhez a célokhoz való alkalmazkodási képessége.

**Személyes részvétel:**

Leírja, hogy az egyén milyen mértékben hajlandó a munkafeladatokat önmaga elvégezni, milyen szintű a delegálásra való hajlandósága és a mások segítségére való igénye.

**Részletorientáltság:**

A pontosságra és a részletességre törekvés igényének mértékét ábrázolja.

**Önérvényesítés:**

Ez a skála megmutatja, hogy az értékelt személy mennyire hajlandó saját érdekeit és véleményét akkor is képviselni, ha az ellenállásba ütközik.

**Önuralom:**

Ez a változó azt méri, hogy a tesztet kitöltő milyen mélységig képes és hajlandó érzelmeit környezete tudomására hozni.

**Igény a konszenzusra:**

Ez a mutató azt az attitűdöt vizsgálja, amellyel az egyén a csoporton belül érzékelhető súrlódásokra, diszharmóniákra válaszol, továbbá a hajlandóságát arra, hogy személyes közreműködésével közmegegyezés alakuljon ki.

**Szociális nyitottság:**

Ez a mutató a személyes kapcsolatok kiépítésére való hajlandóságot méri.

**Társas együttműködés:**

Megmutatja, hogy milyen mértékben hajlandó az egyén személyes kapcsolatok kiépítésére

**46. táblázat: Kompetenciák közötti korrelációs értékek**

		Ügyfélkiszolgálás	Kommunikáció I. - beszéd módja	Lezárás - Viselkedés	Kommunikáció II. - nonverbalitás
Munkamotiváció	Pearson Correlation	,888**	-0,086	,260**	,358
	Sig. (2-tailed)	0	0,288	0,001	0
	N	154	154	154	154
Céltudatosság	Pearson Correlation	,877**	-0,094	,238**	,333**
	Sig. (2-tailed)	0	0,246	0,003	0
	N	154	154	154	154
	Pearson Correlation	,871**	-0,092	,187*	,320

		Ügyfélkiszolgálás	Kommunikáció I. - beszéd módja	Lezárás - Viselkedés	Kommunikáció II. - nonverbalitás
Személyes részvétel	Sig. (2-tailed)	0	0,254	0,021	0
	N	154	154	154	154
Részletorientáltság	Pearson Correlation	,874**	-0,095	0,132	,353
	Sig. (2-tailed)	0	0,24	0,102	0
	N	154	154	154	154
Önérvényesítés	Pearson Correlation	,235	,588**	,374	0,117
	Sig. (2-tailed)	0,003	0	0	0,148
	N	154	154	154	154
Önuralom	Pearson Correlation	,232	-0,002	,746**	-0,108
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,983	0	0,184
	N	154	154	154	154
Igény a konszenzusra	Pearson Correlation	,871**	-0,106	,214**	,346**
	Sig. (2-tailed)	0	0,19	0,008	0
	N	154	154	154	154
Szociális nyitottság	Pearson Correlation	,370	,200*	0,152	,564**
	Sig. (2-tailed)	0	0,013	0,06	0
	N	154	154	154	154
Társas együttműködés	Pearson Correlation	,752**	-0,037	,235**	,289**
	Sig. (2-tailed)	0	0,645	0,003	0
	N	154	154	154	154

Forrás: saját szerkesztés

#### 4.7.A képzés hatásának vizsgálata a próbavásárlások eredményére

A kutatás háttérének ismertetése során említésre került, hogy a Magyarországon működő regionális Víziközmű társaságok (ÉDV, DMRV, ÉRV, TRV) az ügyfélszolgálatokon dolgozó munkatársainak ügyfélkapcsolati készségeinek továbbfejlesztésével bízta meg az Európa Tréning Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft-t. A képzési programhoz kapcsolódóan, annak megalapozása, valamint nyomon követése érdekében végeztük el a próbavásárlásokat. Az alábbi táblázatban a 2016-os évben végzett mérések elemszámát tüntettem fel az egyes regionális Víziközmű társaságok függvényében. Ebben az évben összesen 738 próbavásárlást folytattunk le.

47. táblázat: Próbavásárlások száma

	DMRV	ÉDV	ÉRV	TRV	Összesen
<b>Január</b>	0	13	15	0	28
<b>Február</b>	12	13	15	0	40
<b>Március</b>	12	13	15	0	40
<b>Április</b>	12	13	15	30	70
<b>Május</b>	12	13	15	30	70
<b>Június</b>	12	13	15	30	70
<b>Július</b>	12	13	15	30	70
<b>Augusztus</b>	12	13	15	30	70
<b>Szeptember</b>	12	13	15	30	70

<b>Október</b>	12	13	15	30	70
<b>November</b>	12	13	15	30	70
<b>December</b>	12	13	15	30	70
<b>Összesen</b>	132	156	180	270	738

Forrás: saját szerkesztés

Az egyes kompetenciákat alkotó megfigyelési szempontokból átlagot számoltam. Az alábbi táblázatban a Duna Menti Regionális Vízmű Zrt. mérési eredményeit láthatjuk. Ha megvizsgáljuk az egyes kompetenciákhoz tartozó átlagértékeket, jelentős trendszerűséget a 2016-os évben nem tudunk megállapítani, ugyanakkor a szóródási mutatók sajátos mintázatot mutatnak.

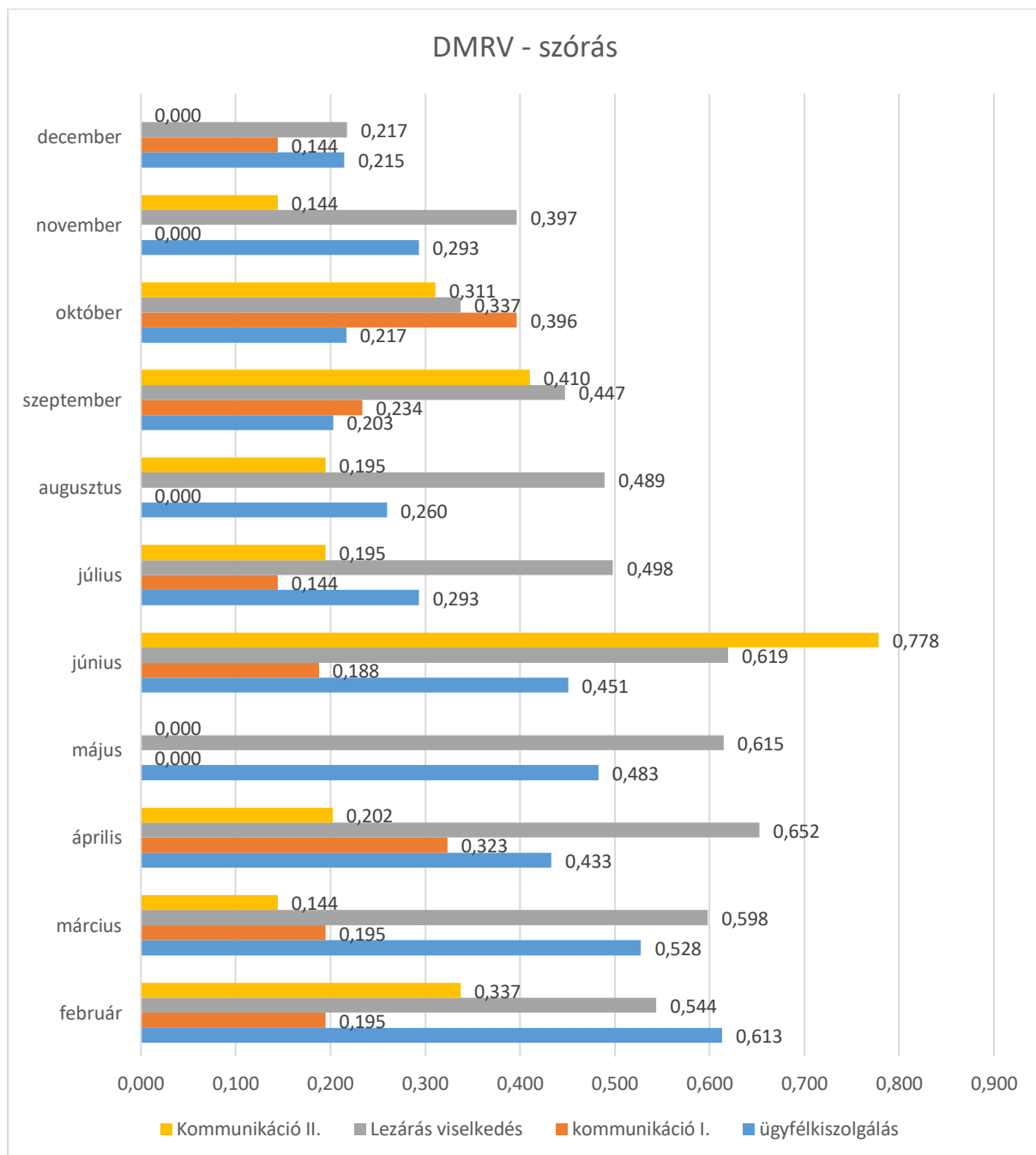
**48. táblázat: Kompetencia mérés eredménye a DMRV-nél**

Hónap	DMRV	ügyfélkiszolgálás	kommunikáció I.	Lezárás viselkedés	Kommunikáció II.
február	Átlag	3,617	3,917	2,833	3,750
	Szórás	0,613	0,195	0,544	0,337
március	Átlag	3,650	3,917	3,042	3,958
	Szórás	0,228	0,195	0,598	0,144
április	Átlag	3,582	3,864	2,864	3,909
	Szórás	0,433	0,323	0,652	0,202
május	Átlag	3,520	4,000	3,100	4,000
	Szórás	0,483	0,000	0,615	0,000
június	Átlag	3,615	3,923	2,615	3,692
	Szórás	0,451	0,188	0,619	0,778
július	Átlag	3,633	3,958	2,958	3,917
	Szórás	0,293	0,144	0,498	0,195
augusztus	Átlag	3,700	4,000	2,833	3,917
	Szórás	0,260	0,000	0,489	0,195
szeptember	Átlag	3,473	3,864	3,000	3,727
	Szórás	0,203	0,234	0,447	0,410
október	Átlag	3,317	3,792	2,750	3,875
	Szórás	0,217	0,396	0,337	0,311
november	Átlag	3,617	4,000	3,083	3,958
	Szórás	0,293	0,000	0,397	0,144
december	Átlag	3,733	3,958	2,917	4,000
	Szórás	0,215	0,144	0,317	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramban az egyes hónapokban folytatott próbavásárlások eredményeinek szóródását ábrázoltam. A szórásértékek alapján megállapíthatjuk, hogy a második félévi mérés során a vizsgált ügyfélszolgálati munkatársak teljesítménye az „ügyfélkiszolgálás” és a

„lezárás-viselkedés” kompetencia esetében sokkal inkább közelít egymáshoz. A két kommunikáció faktornál ilyen jellegű trendet nem tudunk megállapítani.



**21. ábra: Kompetencia mérés eredménye a DMRV-nél (szórás)**

Forrás: saját szerkesztés

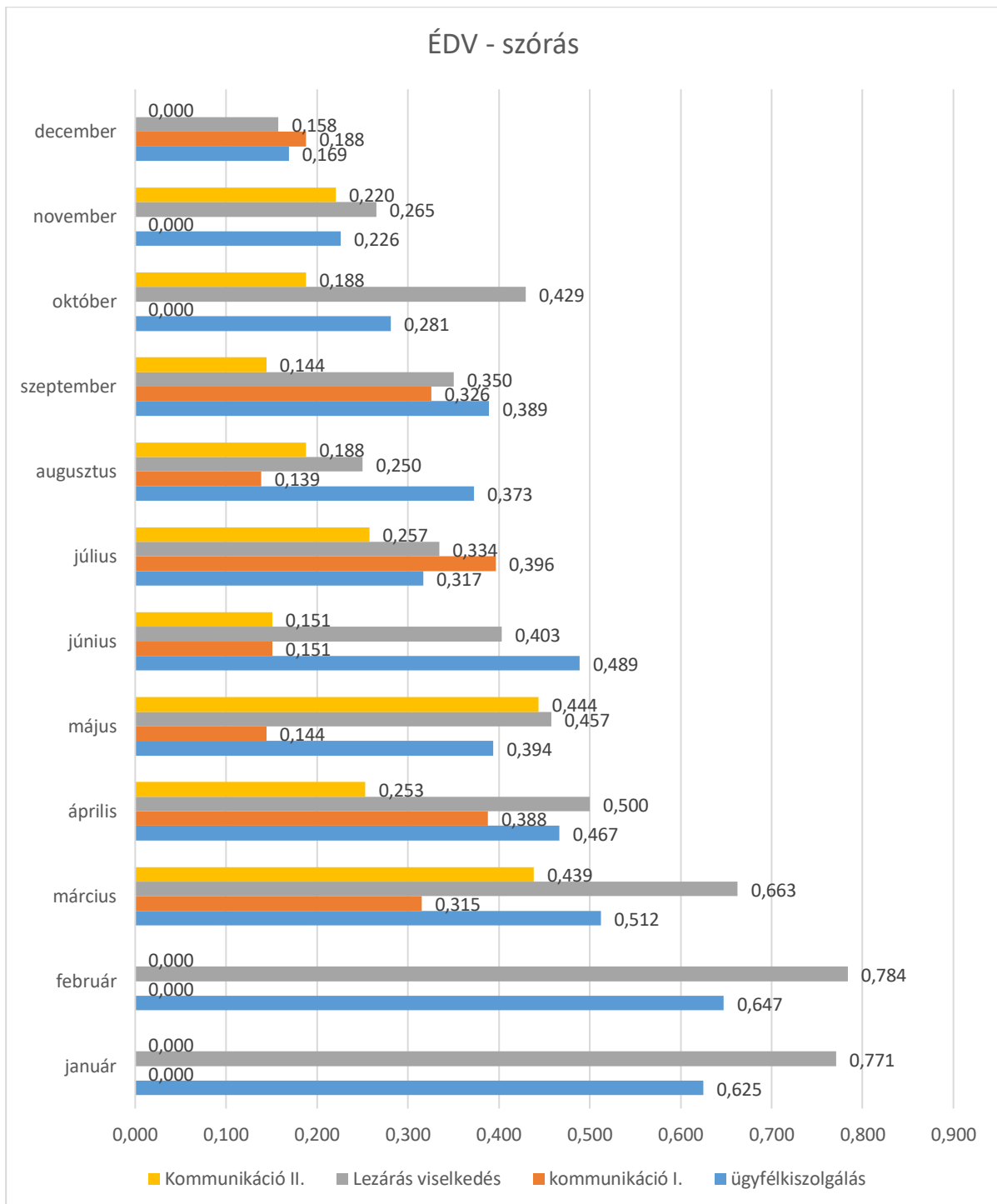
Az alábbi táblázatban az Északdunántúli Vízmű Zrt.-nél végzett próbavásárlási adatokat láthatjuk. A szóban forgó szervezet esetében, hasonlóan az DMRV Zrt.-hez, az eredmények alapján nem tudunk olyan következtetést levonni, hogy a képzés hatására egyértelmű magatartásváltozás történt, ugyanakkor az „ügyfélkiszolgálás” és a „lezárás-viselkedés” kompetenciák esetében a szóródási mutató az év végére csökkenő tendenciát mutat.

49. táblázat: Kompetencia mérés eredménye az ÉDV-nél

	ÉDV	ügyfélkiszolgálás	kommunikáció I.	Lezárás viselkedés	Kommunikáció II.
január	Átlag	3,788	4,000	2,563	4,000
	Szórás	0,625	0,000	0,771	0,000
február	Átlag	3,813	4,000	3,406	4,000
	Szórás	0,647	0,000	0,784	0,000
március	Átlag	3,615	3,846	3,308	3,731
	Szórás	0,512	0,315	0,663	0,439
április	Átlag	3,554	3,769	3,000	3,808
	Szórás	0,467	0,388	0,500	0,253
május	Átlag	3,533	3,958	2,708	3,833
	Szórás	0,394	0,144	0,457	0,444
június	Átlag	3,782	3,955	3,182	3,955
	Szórás	0,489	0,151	0,403	0,151
július	Átlag	3,683	3,792	2,958	3,792
	Szórás	0,317	0,396	0,334	0,257
augusztus	Átlag	3,754	3,962	3,231	3,923
	Szórás	0,373	0,139	0,250	0,188
szeptember	Átlag	3,633	3,833	3,042	3,958
	Szórás	0,389	0,326	0,350	0,144
október	Átlag	3,631	4,000	2,923	3,923
	Szórás	0,281	0,000	0,429	0,188
november	Átlag	3,711	4,000	3,222	3,889
	Szórás	0,226	0,000	0,265	0,220
december	Átlag	3,569	3,923	3,039	4,000
	Szórás	0,169	0,188	0,158	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Az Északdunántúli Regionális Vízmű Zrt.-nél mért szórásértékeket az alábbi diagramon szemléltetem. Ennél a mérési helyszínnél is érzékelhető, hogy a második félévtől az „ügyfélkiszolgálás” és a „lezárás - viselkedés” kompetenciák esetében a szórás a nullához közelít.



**22. ábra: Kompetencia mérés eredménye az ÉDV-nél (szórás)**

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban láthatjuk az Északmagyarországi Regionális Vízművek Zrt.-nél végzett próbavásárlások eredményeit. Az adatok alapján ennél a társaságnál is megállapítható, hogy a magatartásban bekövetkezett esetleges változásban nem, míg a mérés homogenitásában tapasztalhatunk trendszerűséget.

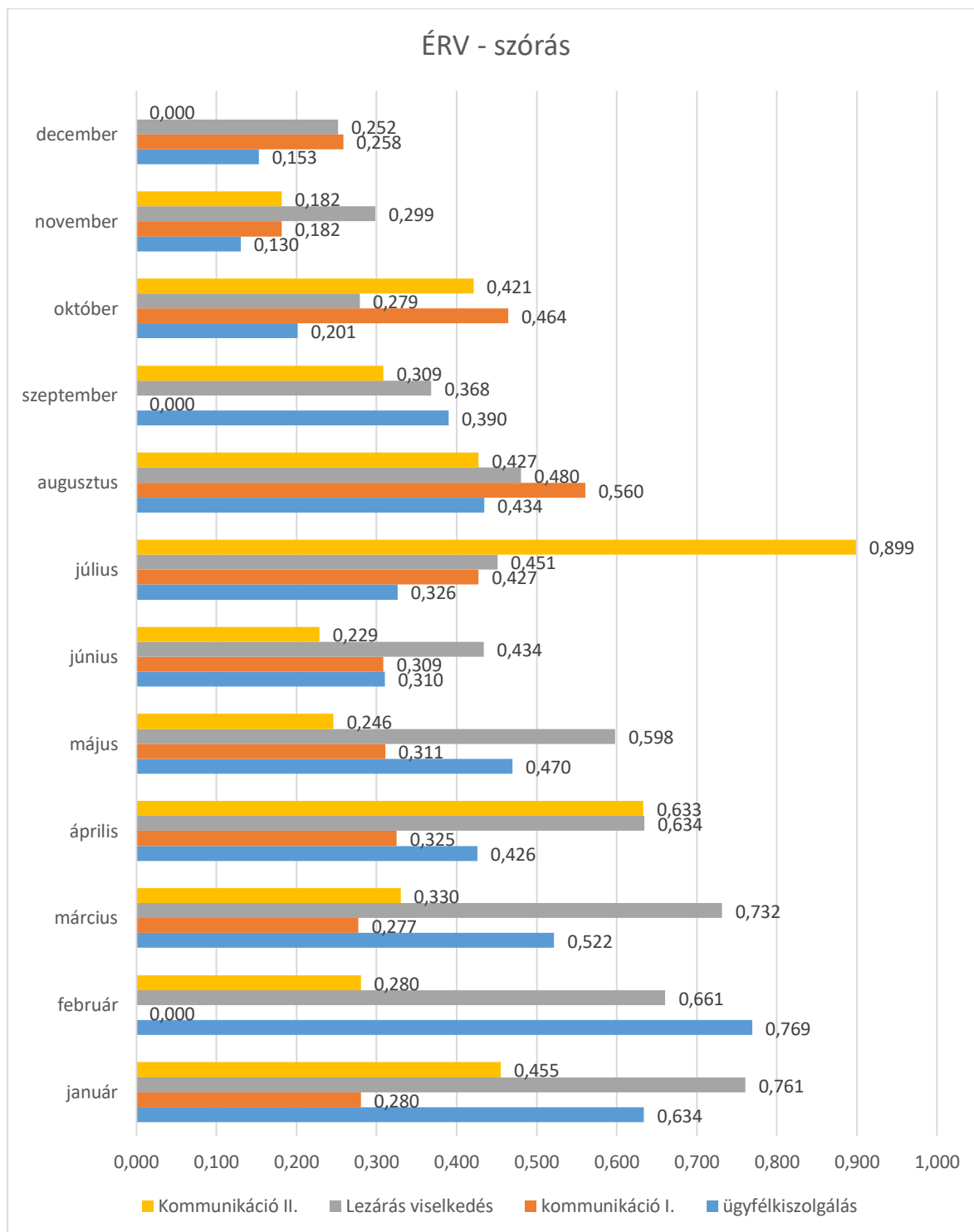


50. táblázat: Kompetencia mérés eredménye az ÉRV-nél

	ÉRV	ügyfélkiszolgálás	kommunikáció I.	Lezárás viselkedés	Kommunikáció II.
január	átlag	3,373	3,900	2,700	3,700
	szórás	0,634	0,280	0,761	0,455
február	átlag	3,733	4,000	3,200	3,900
	szórás	0,769	0,000	0,661	0,280
március	átlag	3,723	3,923	3,077	3,769
	szórás	0,522	0,277	0,732	0,330
április	átlag	3,586	3,750	3,036	3,643
	szórás	0,426	0,325	0,634	0,633
május	átlag	3,600	3,875	3,208	3,833
	szórás	0,470	0,311	0,598	0,246
június	átlag	3,440	3,833	3,133	3,867
	szórás	0,310	0,309	0,434	0,229
július	átlag	3,569	3,846	3,308	3,346
	szórás	0,326	0,427	0,451	0,899
augusztus	átlag	3,539	3,808	2,808	3,846
	szórás	0,434	0,560	0,480	0,427
szeptember	átlag	3,573	4,000	2,700	3,833
	szórás	0,390	0,000	0,368	0,309
október	átlag	3,371	3,679	2,786	3,679
	szórás	0,201	0,464	0,279	0,421
november	átlag	3,900	3,929	3,536	3,929
	szórás	0,130	0,182	0,299	0,182
december	átlag	3,720	3,933	2,867	4,000
	szórás	0,153	0,258	0,252	0,000

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon láthatjuk, hogy a vizsgált év második felében mért értékek sokkal inkább közelítenek egymáshoz. A kommunikáció I és II. faktor esetében nem látunk trendszerűséget.



**23. ábra: Kompetencia mérés eredménye az ÉRV-nél (szórás)**

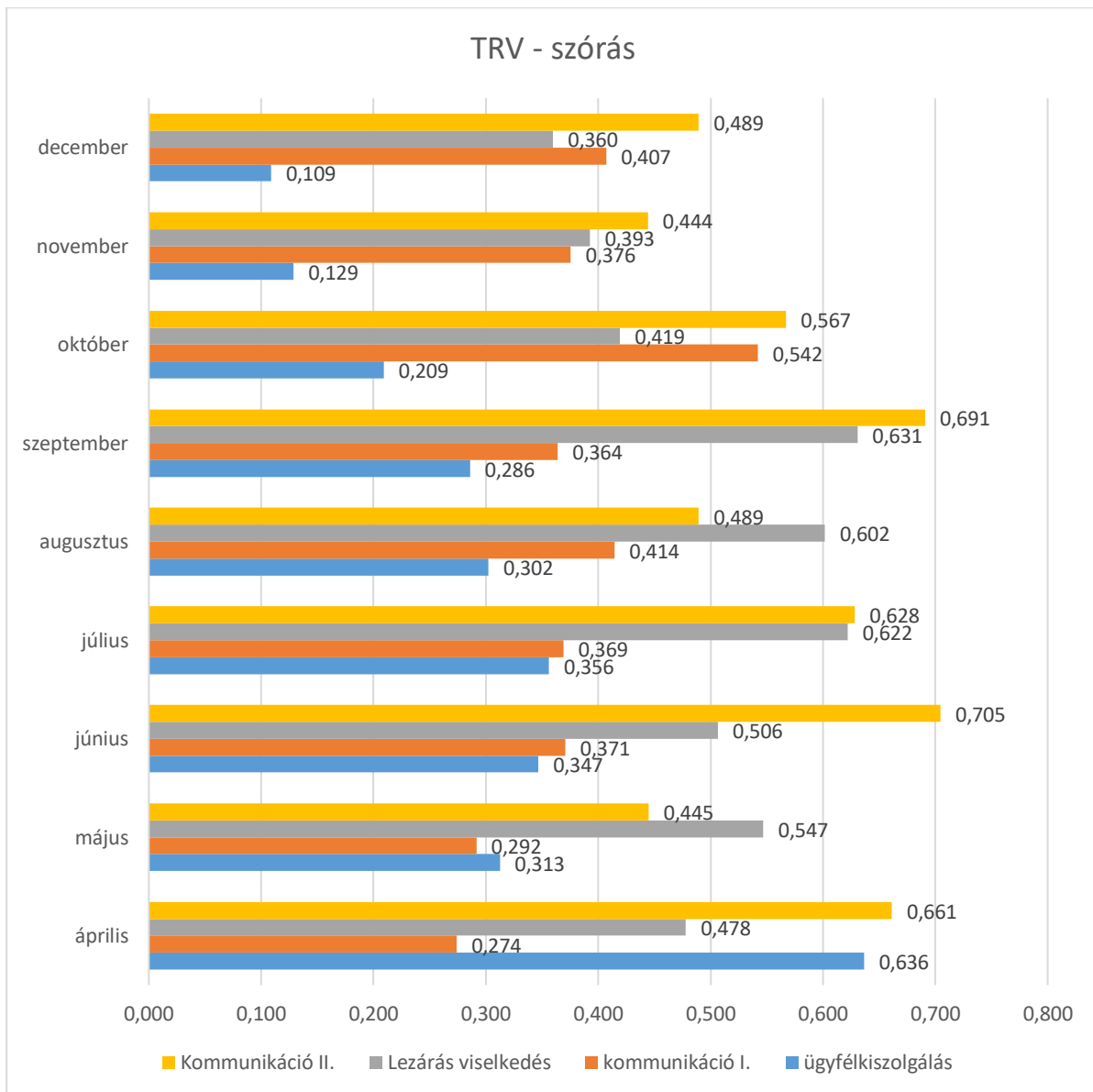
Az alábbi táblázatban a Tiszamenti Regionális Vízművek Zrt.-nél végzett próbavásárlási adatokat láthatjuk. A teljesítményben bekövetkezett változás a vizsgált időszakban ennél a szervezetnél sem mutatható ki, ugyanakkor az előző három szervezettel ellentétben a TRV-nél egyedül az „ügyfélkezelés” kompetencia esetében látunk változást a szóródási mutatókban.

**51. táblázat: Kompetencia mérés eredménye a TRV-nél**

	TRV	ügyfélkiszolgálás	kommunikáció I.	Lezárás viselkedés	Kommunikáció II.
április	átlag	3,529	3,839	2,804	3,625
	szórás	0,636	0,274	0,478	0,661
május	átlag	3,640	3,867	3,050	3,817
	szórás	0,313	0,292	0,547	0,445
június	átlag	3,563	3,815	2,722	3,648
	szórás	0,347	0,371	0,506	0,705
július	átlag	3,524	3,741	3,121	3,655
	szórás	0,356	0,369	0,622	0,628
augusztus	átlag	3,600	3,759	3,172	3,690
	szórás	0,302	0,414	0,602	0,489
szeptember	átlag	3,462	3,810	3,172	3,569
	szórás	0,286	0,364	0,631	0,691
október	átlag	3,393	3,643	2,929	3,607
	szórás	0,209	0,542	0,419	0,567
november	átlag	3,674	3,778	3,296	3,796
	szórás	0,129	0,376	0,393	0,444
december	átlag	3,517	3,828	3,103	3,690
	szórás	0,109	0,407	0,360	0,489
Total	átlag	3,545	3,787	3,043	3,678
	szórás	0,373	0,384	0,204	0,573

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagram alapján elmondhatjuk, hogy az ügyfélkezeléshez tartozó szórásértékek ennél a vízműtásaságnál is az év vége felé csökkennek. Ez a trend egységesebb ügyfélszolgálati magatartást tükröz.



**24. ábra: Kompetencia mérés eredménye a TRV-nél (szórás)**

Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy az ügyfélszolgálati képzések hatása, főként az ügyfélszolgálati magatartás standardizálttá válásán érhető tetten. A mérési adatok alapján a képzések után igazolható teljesítményjavulást nem figyelhetünk meg, ugyanakkor a képzést követő mérési eredmények sokkal inkább közelítenek egymáshoz.

#### 4.8. Új és újszerű tudományos eredmények

Empirikus kutatásom új és újszerű tudományos eredményeit az alábbiak szerint foglalom össze.:

E1: Bohnné (2008), Czimmerman (2008), Arany és szerzőtársai (2013) által, az ügyfélszolgálatokon dolgozó munkavállalókkal szemben megfogalmazott kritériumok, valamint az általam végzett kérdőíves megkérdezés nyomán kialakítottam az ügyfélszolgálati munkatársak viselkedés szempontú vizsgálatára alkalmas keretrendszert.

E2: A szakértői, valamint a potenciális „fogyasztói” megkérdezés alapján azonosítottam az ügyfélszolgálati munkatársak lehetséges magatartásjegyeinek preferenciasorrendjét. Kimutattam, hogy a kiszolgálás szempontjából többlet erőfeszítésnek tekinthető túlzó ügyfélszolgálati magatartás a fogyasztói elégedettséget csökkentheti.

E3: A faktorelemzés alapján az általam megfogalmazott viselkedésmozaikokat összefogó megfigyelési szempontokat 4 kompetencia mentén csoportosítottam. Vizsgálatomban rámutattam arra, hogy az ügyfélszolgálati munkának az ügyfél által megfigyelhető elemei jól megragadhatók a „kiszolgálás”, a „lezárás”, a kommunikáció-beszéd, valamint a nonverbalitás tényezőkhöz kapcsolódó kompetenciák mentén.

E4: Kutatásom során kialakítottam egy olyan értékelési keretrendszert, amelyben a skálák megbízhatósága elfogadhatónak tekinthető ( $0,615 < \text{alfa} < 0,884$ ), valamint a skálák érvényesség, a Captain Hungary által kidolgozott standard kompetencia teszttel történő összevetés eredményeként, megfelel a kritériumoknak.

E5: Dolgozatomban kimutattam, hogy az általam kidolgozott kompetencia alapú próbavásárlási technika alkalmas lehet az ügyfélszolgálati képzések eredményességének vizsgálatára.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Dolgozatomban vizsgáltam, hogy milyen helyet foglal el a humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodás területén belül (**K1**)? Fehér (2011) a képzés-fejlesztés rendszerkapcsolati modelljén belül a humán funkciókat alapvetően két ág, a menedzsment, valamint kommunikáció és kompetencia modul mentén értelmezi. Véleményem szerint, a „klasszikusnak” tekinthető humán feladatokon túl az „employer/corporate branding” kiemelt szerepet kell, hogy kapjon. A képzés-fejlesztés az úgynevezett „front office” munkakörökben dolgozó munkavállalók felkészítésén keresztül kapcsolódhat a munkáltatói/szervezeti márkaépítéshez. Egy értékesítési aktus során nem csupán az adott termék, vagy szolgáltatás kerül eladásra, hanem maga a szervezet/a szervezeti kép is. Ez meghatározza a fogyasztó későbbi döntését, valamint a szervezethez fűződő viszonyát. A tehetséges munkaerő tudása és jártasságai a versenyelőny alapvető forrásai a globális piacon. A munkavégzéshez szükséges tudás, jártasságok és képességek fejlesztése hatékony tréning programokat igényel, amik hatással vannak az alkalmazottak motiváltságára és elkötelezettségére. Tapasztalataim alapján, amikor az alkalmazottak felismerik a szervezetük céljait a tréning programok révén, a legnagyobb erőfeszítéseket teszik azok elérése érdekében és a legjobb teljesítményt nyújtják. A munkavállaló minden szervezet legértékesebb tőkéje, - még ha sokan nem is ismerik ezt el - képesek a cég hírnevének fenntartására és emelésére, ami viszont a profitképességre van hatással. Az alkalmazottak felelősek a munka olyan színvonalú elvégzéséért, ami kielégíti a fogyasztókat a termék, vagy a szolgáltatás értékesítésekor. Megfelelő tréning nélkül az új, vagy a régi alkalmazottak nem szereznek olyan új készségeket, amik a feladataik maximális szintű teljesítését lehetővé teszik. Ugyanakkor kiemelendő, hogy a képzési programok csak abban az esetben fejtik ki pozitív hatásukat, ha a megvalósítást szisztematikus tervezés, valamint ellenőrzés kíséri. Dolgozatomban e feltételek teljesítéséhez igyekeztem kifejleszteni egy eszközzrendszert.

Vizsgáltam, hogy milyen keretrendszerek állnak rendelkezésre a képzési programok értékelésére (**K2**)? A vizsgált szervezetek fele foglalkozik szisztematikus igényfelméréssel a képzést megelőzően. Poór és szerzőtársai (2015, 2018) kimutatták, hogy a hazai szervezetek többségénél a képzésre fordított költségek a bérköltségek 3%-át nem haladják meg. Megállapításra került, hogy minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti struktúrán belül, annál több képzési nap jut rá. A kutatásból kiderül az is, hogy a vizsgált szervezetek többsége nem értékeli a képzések eredményeit. Az alkalmazott értékelési eljárásokon belül a képzés előtt és közvetlenül utána végzett munkateljesítmény-elemzés, illetve a képzés előtti és a néhány hónappal későbbi munkateljesítmény-vizsgálat még elenyészőbb. Mindez arra utal, hogy az ilyen típusú – és ezt a hivatkozott felmérés is igazolja – vizsgálatok idő- és költségigényesek, valamint módszertanilag kiforratlanok. Ugyanakkor a ráfordítások (figyelembe véve a nem képzési jellegű kapcsolódó költségeket, mint a kieső munkabér és járulékai, helyszin, ellátás, eszközök, szervezés stb.) nem elhanyagolhatóak és igénylik a megtérülési átgondolásokat, adatokat, számításokat. Minden kalkuláció alapja a mérendő változók célszerű meghatározása és a pontos mérés.

Kutatásomban elemeztem, hogy milyen deszk riportok mentén ragadható meg az emberi magatartás az ügyfélszolgálati munkatársak esetében (**K3**), valamint miként figyelhető és rögzíthető az ügyfélszolgálati munkatárs viselkedése (**K4**)? A kutatásom során arra a gyakorlati problémára kellett megoldást találnom, hogy az ügyfélkapcsolati (front office) munkakörökben elvárt kompetenciák, a csak pillanatfelvételtre alkalmas tesztek, illetve a bonyolult és költséges pszichológiai analízisek mellőzésével milyen módszerrel vizsgálhatóak oly módon, hogy reális és az eredményekből használható következtetések levonására alkalmas megfigyelés történjen, figyelembe véve azt az alapelvet, hogy ne avatkozzunk be a folyamatba és ne is zavarjuk meg azt. Jelen esetben a marketingkutatás egyik bevált módszerét, a megfigyeléses vizsgálatot, azaz a próbavásárlást (mystery shopping) alkalmaztam. A módszer sajátja az inkognitóban, ügyfélként, valós ügyfél szituációban és valódi ügyben történő ügyintézés végig vitele oly módon, hogy a megfigyelő próbavásárló szocio-kulturális beágyazottsága és értékrendje nem befolyásolhatja az értékelést. Ezt a célt szolgálja a magatartásmozaikok alkalmazása, így a megfigyelő által az „ügyintézés” követően kitöltésre kerülő megfigyelőlapon csak olyan szempontok szerepelnek, amelyekre igennel, vagy nemmel lehet válaszolni annak függvényében, hogy az adott magatartásmozaik a folyamat során előfordult e, vagy sem. Így nagymértékben lecsökkenthetők, sőt megfelelő értékelési szempontrendszer alkalmazásával kiküszöbölhetők azon szubjektív, szükségszerűen értéktartalommal bíró megítélések, értékelések, amelyek a módszer szokásos alkalmazásának is velejárói. Meg kell jegyezni, hogy a mérés lebonyolításához nem szükséges különleges képesség, vagy képzettség, ugyanakkor alapos felkészítést igényel a célokat, a képviselt szerepet, illetve a választott szituációt és ügyet illetően. A sikeres mérés alapja a hiteles szerepfelfogás és a valódi ügyintézési cél kitűzése, ezáltal a „valódi ügyfél” megjelenítése az ügyintéző valódi reakcióinak előhívása és megismerése érdekében.

Kompetenciák mérésére alkalmas módszertan kidolgozás során választ kerestem arra, hogy hogyan definiálható az ügyfél szempontjából kívánatos kiszolgálás (**K5**)? A szakértői megkérdezések eredményét összefoglalva elmondhatom, hogy az általam felállított erőfeszítés sorrend, az úgynevezett túlzó magatartásmozaikok kivételével, jól igazodik a szakértői értékelésekhez. Az általam túlzó viselkedést leíró változókat, a várakozásaimmal ellentétben, nem magas erőfeszítésként értelmezték a megkérdezett szakértők, hanem közvetlenül nem kívánatos viselkedésként kezelték. A továbbiakban ezeket a túlzó magatartásmozaikokat kizártam az elemzésből. Az így létrejött magatartás csoportokhoz kapcsolódó skálát továbbra is ordinális szinten értelmezhetjük. Az egyes pontértékek közötti távolságot nem tudjuk egyértelműen megállapítani, ugyanakkor az egyes magatartásmozaikok között valamiféle sorrendiséget feltételezhetünk az erőfeszítés függvényében. A kutatás további szakaszában megvizsgáltam, hogy az általam megfogalmazott magatartásmozaikok, milyen megítélés alá esnek, a potenciális ügyfelek szemszögéből. A szakértői felméréssel ellentétben, ebben az esetben nem arra kerestem a választ, hogy az egyes magatartáselemek, milyen mértékben utalnak magas erőfeszítésre, hanem azt vizsgáltam, hogy az egyes mozaikokban megfogalmazott viselkedésjegyek, egy 1-től 10-ig terjedő skálán, milyen mértékben eredményeznének elégedettséget a válaszadók esetében. A válaszok alapján megállapítható, hogy a szakértői erőfeszítés sorrend, valamint az ügyfél elégedettségi preferenciák egybeeső mintázatot eredményeztek. A próbavásárlók felkészítését szimulációs helyzetek mentén

végeztük, 10-12 fős csoportokban. Összesen 4 „ideáltipikus” helyzetet alakítottunk ki az egyes megfigyelési szempontok skálaértékei szerint. Minden egyes szituáció esetében megfigyelhető, hogy a szórás az egyes ismétléseket követően csökken. Ez alapján arra tudunk következtetni, hogy a próbavásárlók értékelései a felkészítés során egyre inkább homogénebb lett.

A továbbiakban faktorelemzés segítségével, arra kerestem a választ, hogy a megfigyelhető magatartás miként feleltethető meg kompetenciáknak (**K6**) és milyen mértékben alkotnak stabil struktúrát az együtt járó magatartásjegyek (**K7**)? Az első faktorhoz az ügyfélkiszolgálást leíró változók kerültek. A második faktor a kommunikációt, azon belül a beszéd módját jellemzi. A harmadik faktor a kiszolgálás lezárása. A negyedik faktor a kommunikáció másik aspektusaként, nonverbális kommunikációként értelmezhető. Kompetencia skálák megbízhatóságának vizsgálatát az úgynevezett „Cronbach Alfa” mutató segítségével végeztem el. Az egyes faktorokhoz sorolt változók közötti belső konzisztencia 0,6 és 0,8 között alakult. Az általam kidolgozott kompetenciaskála érvényességi vizsgálatához a Captain Hungary által gondozott és forgalmazott standard kompetenciamérő eszközt használtam.

Végezetül azt vizsgáltam, hogy kimutatható-e teljesítményváltozás a kidolgozott értékelési módszer segítségével (**K8**)? Cégünk, az Európa Tréning Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft. megtisztelő lehetőséget kapott arra, hogy négy, Magyarországon működő regionális Víziközmű szolgáltató (DMRV, ÉDV, ÉRV, TRV) ügyfélszolgálatain dolgozó munkatársak ügyfélkapcsolati készségeinek továbbfejlesztésére dolgozzon ki programot. A projekt lehetőséget biztosított arra, hogy a kompetencia alapú próbavásárlás módszertanát „élesben” is kipróbálhassam. Az eredményeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy az ügyfélszolgálati képzések hatása, főként az ügyfélszolgálati magatartás standardizálttá válásán érhető tetten. A mérési adatok alapján a képzések után igazolható teljesítményjavulást nem figyelhetünk meg, ugyanakkor a képzést követő mérési eredmények sokkal inkább közelítenek egymáshoz.

A vevők, ügyfelek, érdeklődők tapasztalatait megismerve, látásmódjukat elemezve, kiszolgálásuk és az azt kísérő magatartás nap, mint nap jobbra tehető, elégedettségük, az igénybe vett szolgáltatásokhoz való ragaszkodásuk folyamatosan erősíthető, s ezek szem előtt tartásával a megítélés és a forgalom is jelentősen növelhető. A kompetencia alapú próbavásárlás során mérhető, hogy egy valós, hétköznapi helyzetben milyennek látják a vizsgált személyeket mások, hogyan ítélik meg tevékenységüket. A próbavásárlási technológiák továbbfejlesztésével és az erre speciálisan felkészített szakemberek közreműködésével nem csak a marketing tapasztalatokat tudjuk mérni, hanem a kiszolgáló személy magatartásának, mutatott készségeinek és képességeinek (kompetenciáinak) összességét, az úgynevezett "kompetencia-lenyomatát" is. Ennek segítségével sikeresen ötvözhető az értékesítés/marketing terület céljai a humánfejlesztési törekvésekkel. A módszer legfőbb előnye, hogy a vizsgálatot a hiányosságok kiküszöbölése követi, amelynek során a modern képzési módszerek segítségével elérhető változás a következő próbavásárlási alkalom során visszamérhetővé válik. A Kompetencia Alapú Próbavásárlás további előnye, más diagnosztikai eszközökkel szemben, hogy integrált részét képezheti a szervezet emberi erőforrás gazdálkodási rendszerének. A módszer alkalmas arra, hogy a munkaköröket kompetencia alapon elemezzük. A kapott adatokra építve információt tudunk nyújtani a munkakörök áttervezéséhez, amely alapja lehet a szervezet



strukturális és kulturális átalakításának. Fontos kiemelni, hogy a kidolgozott módszer további kutatásokat, fejlesztéseket igényel. Jövőbeni célom, hogy a megfigyelési szempontokat kibővítssem, ezáltal további kompetenciákat azonosítsak.

## 6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban áttekintettem és megvizsgáltam a humánfejlesztés irodalmát. Kitértem a képzések értékelésének metodikájára, valamint a tréningek értékelésével összefüggő problématerületekre. Kutatásomban a T-csoportos módszerre támaszkodó készségfejlesztés eredményességének mérhetőségével foglalkoztam. Dolgozatom célja az volt, hogy kialakítsak egy olyan mérési rendszert, amely hozzájárulhat a szervezeti képzések értékeléséhez, eredményességük méréséhez. Kutatásomban először összegyűjtöm a fellelhető szakirodalom alapján azokat a követelményeket, elvárásokat, amelyeket az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztanak. Ezt követően meghatározom azokat a tényezőket, amelyek munkavégzés során kívülről megfigyelhetők. A kiválasztott megfigyelési szempontokat magatartásmozaikokra bontom, aszerint, hogy az egyes viselkedések egyfajta „erőfeszítés skálát” alkossanak. Az egyes magatartásmozaikokat szakértői és ügyfél validálásnak vetem alá. Kérdőíves adatgyűjtéssel egyrészt arra keresem a választ, hogy a megkérdezett szakemberek milyen mértékben tekintik magas, illetve alacsony erőfeszítésnek a viselkedésszempontokban megfogalmazottakat, másrészt a magatartásmozaikok milyen mértékű elégedettséget eredményeznek a potenciális ügyfelek esetében. Az eredményeket figyelembe véve egy megfigyelési leltárt állítottam össze, amely tartalmazza az egyes megfigyelési szempontokat, valamint a hozzájuk tartozó skálákat, valamint magatartásleírásokat. Az eredmények főkomponens elemzése során viszonylag stabil faktorstruktúrát sikerült kialakítani, amely alapján következtethetünk az értékelés szerkezeti érvényességére. A kialakított kompetenciák belső konzisztenciáját az alfa mutatóval mértem. Dolgozatomban kísérletet tettem a kialakított kompetenciák érvényességének vizsgálatára is. A kutatás ezen részében arra kerestem a választ, hogy az általam kialakított kompetencia skálák milyen összefüggést mutatnak más standard skálákkal. A vizsgált szervezetek munkavállalóit célzó ügyfélszolgálati képzések megalapozására, valamint az utólagos vizsgálatára a Captain Online kompetencia teszt került alkalmazásra. A dolgozatomban bemutatott képzési programhoz kapcsolódóan, annak megalapozása, valamint utánkövetése érdekében kompetencia alapú próbavásárlások kerültek lefolytatásra. Az eredményeket összefoglalva elmondhatjuk, hogy az ügyfélszolgálati képzések hatása, főként az ügyfélszolgálati magatartás standardizálttá válásán érhető tetten. A mérési adatok alapján a képzések után igazolható teljesítményjavulást nem figyelhetünk meg, ugyanakkor a képzést követő mérési eredmények sokkal inkább közelítenek egymáshoz.

## 7. SUMMARY

In my dissertation the literature of human resource development was reviewed and analysed. The methodology of evaluating trainings was also dealt with by stressing the problematic areas in the assessment of trainings. My research also involved the measurability of the efficiency of skills development based on the T-group method. The objective of my dissertation was to work out such a measurement tool that can contribute to the evaluation of organisational trainings. In my research, first the criteria and expectations are collected that employees working in customer service should meet on the basis of the available professional literature. Afterwards, the factors that can and should externally be observed at work are defined. The selected points and factors, behavioural forms are divided into so-called 'behaviour mosaics' so that the single behavioural traits could make up a kind of 'effort scale'. The single behaviour mosaics are to be validated by experts and clients. Questionnaires are used to decide to what extent experts regard the behaviour mosaics of high or low effort on the one hand, and what level of satisfaction these behaviour mosaics generate for potential clients, on the other hand. By taking the results into consideration, an inventory of observations is compiled that contain the single points to be considered and their accompanying scales, as well as behaviour descriptors. In the principle component analysis of the results a relatively stable factor structure was established on the basis of which the structural validity of the evaluation can be guessed. The internal consistence between the created competencies was measured by the alpha indicator. My dissertation also included an attempt made to carry out the validity analysis of the competencies formed. In this part of the research I was looking for the correlation between the competency scales I have developed and other standard scales. The Captain Online Competency Test was used to establish the customer service training aimed at the employees of the investigated organizations and to follow up on them. In connection with the training program presented in my thesis, series of competency-based mystery shopping were carried out in order to establish and follow it. Summarizing the results, we can say that the impact of customer service training can be seen in the standardization of customer service behaviour. On the basis of the measurement data, no measurable performance improvement could be observed after the training, but the measurement results after the training are much closer to each other.

## M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989): „Kirkpatrick’s levels of training criteria: Thirty years later”. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342.
2. American Society for Training and Development (1996): *The American Society for Training and Development report on trends that affect corporate learning & performance* (2nd ed)
3. App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012): Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
4. Arany Mónika, Csonka Erzsébet, Nagy Péter, Salamon Hugó (2013): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag*, Budapest
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
6. Babbie Earl (1995): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó, Budapest
7. Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kovács Klaudia, Takács Sándor (2005): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Scientia Kiadó, Kolozsvár
8. Bartel, A.P. (1994), “Productivity gains for the implementation of employee training programs”, *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, pp. 411-28.
9. Bates, R. (2004): A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, 27(3), 341-347.
10. Bohmné Keleti Katalin (2008): *Ügyfélszolgálati feladatok, konfliktuskezelés Ügyviteli, irodatechnikai, kommunikációs ismeretek*, NSZFI
11. Bokor Attila, Csillag Sára, Szilas Roland, Bácsi Katalin, Szóts-Kovács Klaudia (2007): *Emberi erőforrás menedzsment, HR-szerepek, rendszerek, Új tendenciák, Vállalati példák*, Aula Kiadó Kft., Budapest
12. Boyatzis, R. E., & Saatcioglu, A. (2008): A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 27(1), 92-108.
13. Bramley, P. (1996) *Evaluating training effectiveness: Benchmarking your training activity against best practice* (2 nd ed.). London: McGraw-Hill.
14. Bramley, P., & Newby, A. C. (1984): The evaluation of training part I: Clarifying the concept. *Journal of European Industrial Training*, 8(6), 10-16.
15. Calhoun, J. G., Ramiah, K., Weist, E. M., & Shortell, S. M. (2008): Development of a core competency model for the master of public health degree. *American Journal of Public Health*, 98(9), 1598-1607.
16. Campbell, K., Taylor, V., Douglas, S. (2017): Effectiveness of online cancer education for nurses and allied health professionals; a systematic review using Kirkpatrick Evaluation Framework. *Journal of Cancer Education*, 1-18.
17. Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006): An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282.
18. Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó, Budapest, 2008
19. Clark, C. (1940): *The conditions of economic growth*. Mac. Millan.
20. Cramer, D., & Howitt, D. L. (2004). *The Sage dictionary of statistics: a practical resource for students in the social sciences*. Sage.
21. Czimmer Julianna (2008): *Személyes eladás, Marketing és PR alapismeretek*, NSZFI
22. Dahiya, S., & Jha, A. (2011). Review of training evaluation. *International Journal of Computer Science and Communication*, 2(1), 11-16.

23. Dankó László (2009) Személyes eladás. Marketing szakos hallgatók számára. Miskolc. Pro Marketing Egyesület
24. De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015): An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
25. Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-35
26. Dessinger, J. C., & Moseley, J. L. (2006). The full scoop on full-scope evaluation. *Handbook of human performance technology*
27. Dixon, N.M. (1990): The relationship between trainee responses on participant reactions forms and post-test scores. *Human Resources Development Quarterly*, 1(2), 129-137.
28. Drost, E. A. (2011). Validity and reliability in social science research. *Education Research and perspectives*, 38(1), 105.
29. Durugy András, Kollár Péter (2015): Applicability of mystery shopping in human development, Proceedings from the international scientific conference Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries. Organised by the Department of Management, Faculty of Economy and Management, Slovak University of Agriculture June 4 - 5, 2015 Nitra
30. Durugy András, Nagy Zoltán (2002) A sajtókommunikáció hatékonysága, PR-mappa: esetek és tanulmányok a hazai pr gyakorlatából, Geomédia Kiadó, Budapest, ISBN 963 7910 99 9
31. Durugy András: Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink *ÁllásStart*, pp. 60-61. (2013) ISSN 1589-2549
32. Durugy, A., Kollár, P., & Madarász, I. (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(2), 12.
33. Fehér J. (2011) Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő
34. Field, A. (2009): *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
35. Fisher, A. G. (1939): Production, primary, secondary and tertiary. *Economic Record*, 15(1), 24-38.
36. Furnham, A., & Milner, R. (2013): The impact of mood on customer behavior: Staff mood and environmental factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 634-641.
37. Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Belmont, CA, US: Wadsworth/Thomson Learning.
38. Guest, D. (1997), "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-76
39. Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). Impact of training on employees performance (evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
40. Hamblin, A. C. (1974). Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International*, 9(5), 154-6.
41. Hofmeister Tóth, Á., Simon, J., & Sajtos, L. (2003): A fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest.
42. Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
43. Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-72.

44. Industrial Society (2000): *Managing Best Practice: Training Evaluation*, no. 70, April
45. Jones, G.R. and Wright, P.M. (1992): "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices", in Rowland, K. and Ferris, G. (Eds), *Research in Personnel and HRM*, Vol. 10
46. Karoliny Mártonné, Poór József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások*, Wolters Kluwer, Budapest
47. Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
48. Kirkpatrick, D. (1959). The Kirkpatrick Model of Training Evaluation. *The journal of the American society of training directors*, 3.
49. Knoke, D. and Kalleberg, A.L. (1994), "Job training in US organizations", *American Sociological Review*, Vol. 59, pp. 537-46.
50. Kornai, J. (1997): *Pénzügyi fegyelem és puha költségvetési korlát. Közgazdasági Szemle*, XLIV. évf., 1997. november p. 940-953.
51. Kotler Philip, Keller Kevin Lane: *Marketingmenedzsment*, Akadémia kiadó, Budapest, 2006)
52. Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001): Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.
53. Kunche, A., Puli, R. K., Guniganti, S., & Puli, D. (2011): Analysis and evaluation of training effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1-7.
54. Lee, S., H. – Pershing, J. A. (1999) Effective reaction evaluating training programs. Purposes and dimension classification. Pp. 32-39. In *Performance Improvement*. Vol. 38. No. 8.
55. Lerner Nikolett, Deák Zsolt, Treumann Róbert (2013): *Captain Online Kézikönyv*, Captain Hungary Kft.
56. Lombart, C., & Louis, D. (2012): La personnalité de l'enseigne: un outil de marketing relationnel. *Management & Avenir*, (1), 15-41.
57. Mahapatra, R., & Lai, V. S. (2005): Evaluating end-user training programs. *Communications of the ACM*, 48(1), 66-70.
58. Marshall, Gordon (ed) (1994) *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford, New York. Oxford University Press.
59. Molenda M, Pershing J, Reigeluth C (1996): 'Designing instructional systems', in Craig R (ed.), *The ASTD Training and Development Handbook: a Guide to Human Resource Development* (4th edn), New York, McGraw Hill
60. Newby, A.C. (1992) *Training evaluation handbook*. San Diego: Pfeiffer
61. Nickols, F. W. (2005): Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134.
62. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
63. Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA
64. Phillips J (1994): *ROI: The Search for Best Practice*, American Society for Training and Development
65. Plant, R.A. & Ryan, R.J. (1994): „Who is evaluating training?”. *Journal of European Industrial Training*. 18(5), 27-30.
66. Poór J., Karoliny M. (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország 2014/2015, Kutatási zárójelentés, Pécs-Gödöllő*

67. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, C., Farkas, P., Tóth, K., Szabó, K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(10-11), 34-44.
68. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London
69. Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1989) *Training for impact: How to link training to business needs and measure the results*. San Francisco: Jossey Bass.
70. Roóz József (2006) *Az emberierőforrás - menedzsment alapjai*, Perfekt Kiadó, Budapest
71. Sajtos, L. Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest,
72. Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc., New York
73. Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. and Gupta, N. (1998): An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 5, pp. 511-25.
74. Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O., & Provus, M. M. (1971): *Educational evaluation & decision making*.
75. Szalavetz, A. (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés [The service sector and economic development]. *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 55(6), 503-521.
76. Tai, W. T., (2006): Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness, *Emerald Group Publishers*, 35(1), pp. 51-65.
77. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.
78. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
79. Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
80. Tracey, W. R. *Evaluating training and development systems*. American Management Association, Inc., 1968.
81. Valle, R., Martín, F., Romero, P.M. and Dolan, S. (2000): Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 283-97
82. Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2018, July). When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14185). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
83. Vekerdy, I. (2004): *Emberi erőforrás gazdálkodás I-II*. SZIE jegyzet Gödöllő
84. Virányi Ilona, Zrínyi Miklós, Baráthné Kerekes Ágnes (2001): *Ápolás és informatika. Megbízhatóság és validitás két attitűd skála hazai adaptációja kapcsán*, *Nővér*, 5:15-22
85. Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., & Kaufman, R. (1998). Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus. *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 90-96.
86. Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.





## M2. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Formatív és összegző értékelés (összehasonlító táblázat) .....	18
2. táblázat: Az értékelés betegségének nyolc szimptomája .....	20
3. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (üdvözlés) .....	32
4. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (szemkontaktus) .....	33
5. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (Hangerő).....	34
6. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (artikuláció) .....	34
7. táblázat Szakértői megkérdezés eredménye (beszéd iránya) .....	35
8. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (mosoly).....	35
9. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (Elköszönés) .....	36
10. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (probléma megismerés) .....	37
11. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (probléma megoldás) .....	37
12. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (hangulat).....	38
13. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (udvariasság).....	38
14. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (segítőkészség).....	39
15. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (ügyfélhez való hozzáállás) .....	39
16. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (figyelem) .....	40
17. táblázat: A legmagasabb értékkel rendelkező magatartásmozaikok a szakértői megkérdezés alapján .....	40
18. táblázat: A legalacsonyabb értékkel rendelkező magatartásmozaikok a szakértői megkérdezés alapján .....	41
19. táblázat: Egyes magatartásmozaikok átlagértékei a nem függvényében .....	49
20. táblázat: Egyes magatartásmozaikok átlagértékei az életkori kategóriák függvényében .....	50
21. táblázat: Egyes magatartásmozaikok átlagértékei a lakóhely függvényében .....	51
22. táblázat: Az ügyfélszolgálati magatartás megfigyelési szempontjai .....	52
23. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a pozitív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (rangátlag) .....	55
24. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a pozitív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (U érték) .....	56
25. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a negatív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (rangátlag) .....	57
26. táblázat: A megfigyelési szempontok összefüggése a negatív kulcsszavakat tartalmazó szöveges véleményekkel (U érték) .....	58

27. táblázat: Korrelációs mátrix (első futtatás).....	59
28. táblázat: Anti image mátrix - kovariancia (első futtatás).....	59
29. táblázat: MSA értékek (első futtatás).....	60
30. táblázat: Saját érték táblázat (első futtatás) .....	61
31. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	62
32. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	63
33. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	63
34. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	64
35. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	64
36. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	65
37. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	66
38. táblázat: Rotált faktorstruktúra .....	66
39. táblázat: KMO mutató - végső faktormodell .....	67
40. táblázat: MSA értékek - végső faktormodell .....	67
41. táblázat: Sajátérték táblázat .....	68
42. táblázat: Ügyfélkiszolgálás Alfa értéke.....	71
43. táblázat: Beszéd módja alfa értéke.....	71
44. táblázat: Lezárás viselkedés alfa értéke.....	71
45. táblázat: Nonverbalitás alfa értéke.....	72
46. táblázat: Kompetenciák közötti korrelációs értékek .....	73
47. táblázat: Próbavásárlások száma.....	74
48. táblázat: Kompetencia mérés eredménye a DMRV-nél .....	75
49. táblázat: Kompetencia mérés eredménye az ÉDV-nél.....	77
50. táblázat: Kompetencia mérés eredménye az ÉRV-nél .....	79
51. táblázat: Kompetencia mérés eredménye a TRV-nél.....	81

### M3. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A képzés fejlesztés rendszerkapcsolatai.....	
2. ábra: Kirkpatricik modell.....	
3. ábra: Kompetencia jéghegy modell.....	23
4. ábra: értékelési háromszög.....	24
5. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (üdvözlés).....	42
6. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (szemkontaktus).....	43
7. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (hangerő).....	43
8. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (artikuláció).....	44
9. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (beszéd iránya).....	44
10. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (mosoly).....	45
11. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (elköszönés).....	45
12. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (problémamegértés).....	46
13. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (problémamegoldás).....	46
14. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (légkörteremtés).....	47
15. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (udvariasság).....	47
16. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (segítőkézség).....	48
17. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (ügyfélhez való hozzáállás).....	48
18. ábra: Ügyfél megkérdezés eredménye (figyelem).....	49
19. ábra: Felkészítés során bemutatott ügyfélszolgálati helyzetek értékelései.....	54
20. ábra: Kialakított kompetencia modell.....	68
21. ábra: Kompetencia mérés eredménye a DMRV-nél (szórás).....	76
22. ábra: Kompetencia mérés eredménye az ÉDV-nél (szórás).....	78
23. ábra: Kompetencia mérés eredménye az ÉRV-nél (szórás).....	80
24. ábra: Kompetencia mérés eredménye a TRV-nél (szórás).....	82

## M4. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TRÉNING FORGATÓKÖNYV

### 1. NAP

ID Ő	GYAKORLAT	CÉL	VÁRHATÓ EREDMÉNY	MÓDSZEREK , ESZKÖZÖK
15 perc	<p><b>KÖSZÖNTÉS, KERETEK</b> (Figyeljünk egymásra, egymás gondolataira, érveire, mert ezzel még dolgozni fogunk a későbbiekben)</p> <p><b>SZABÁLYOK</b> (legyünk „itt és most”!; Nem vágunk egymás szavába; E/1-ben beszélünk; Érzelmekkel nem vitatkozunk; Nincs rossz kérdés; Ami nem tilos, azt szabad; Csoporttitok)</p> <p><b>MIT HOZTAM, MIT VÁROK? MITŐL TARTOK?</b> (Post-it lapra írja mindenki, milyen érzésekkel, gondolatokkal, esetleg kétségekkel, félelmekkel érkezett a képzésre)</p>	<p>Ráhangolódás a képzésre, oldódás</p> <p>Beszéljünk ugyanazon a nyelven!</p> <p>Félelmek kezelése, elvárások tisztázása</p>	<p>A résztvevők megismerkednek a tréning kereteivel, szabályaival, munkamódszerével, az én-üzenetek jelentőségével</p> <p>oldódás, a lényegre koncentráció</p>	<p>Nagycsoport, plenáris megbeszélés</p> <p>filctollak</p> <p>Post-it Flipchart</p>
45 perc	<p><b>A VÁLTOZÁS A SIKER TITKA – MILYEN TÉNYEZŐK TESZNEK SIKERESSÉ EGY CSAPATOT/CÉGET ?</b></p> <p>Mit vár el az ügyfél és mit a vezetőség a sikeres együttműködés érdekében?</p> <p><b>1-es csoportnak kérdés:</b> a megfogalmazottak közül mivel rendelkezik</p>	<p>mini SWOT-analízis készítése</p> <p>Nézzünk más szemmel arra, amit csinálunk a hétköznapiakban</p>	<p><b>Ami előjöhethet:</b> önkritika, őszinteség, „színvallás”, visszajelzés más szemmel, külső tapasztalatok beépítése, megújult szempontok, gondolatok megismerése</p> <p><b>Amit ki kell emelni:</b> a cég alapértékei, a megbízhatóság, a</p>	<p>Flipchart Filctoll Plenáris megbeszélés</p> <p>Csoportmunka</p> <p>Plenáris megbeszélés</p>

	<p>már ez a csapat/mi az, ami hiányzik?  <b>2-es csoportnak kérdés:</b> mit csinálnátok másként?  A csoportok beszámolnak a gyűjtéseik eredményéről, melyeket FC-n rögzítünk.</p>		teljesítmény és a lelkesedés, ezeknek tükröződnie kell az ügyfélszolgálati munkában!	
10 perc	<p><b>KOMMUNIKÁCIÓ AZ ÜGYFÉLLEL</b>  Tréneri kérdés: Hol vagy ügyfél?; Mit utálsz, amikor ügyfél vagy?  A felismerések közös gyűjtése flipcharton.</p>	<p>A résztvevők azonosítsák be az ügyfélelvárásokat a saját tapasztalataikon keresztül  <i>„Amit adok, azt el is várhatom, de amit nem adok, azt megkapni sem fogom”</i>  Információk kezelése, értékelése  Cégeképviselő tudatosítása  Felelősségvállalás  Céggel való azonosulás</p>	<p>Amit én nem szívesen fogadok ügyfélként, azt tőlem sem tolerálják ügyfeleim  A résztvevőkben tudatosodjon: felelősségük van a külső üf. kapcsolatokban, mert ezekben a helyzetekben ők a „cég arcai”  Belső üf. kapcsolatok nélkül nem működik a vállalat</p>	Plenáris megbeszélés
15 perc	<p>Milyen az „álmobeli ügyfélkapcsolat”, azaz mitől jó egy ügyfélkapcsolat?  A felismerések közös gyűjtése flipcharton.</p>			
15 perc	<b>SZÜNETHET</b>			
20 perc	<p><b>ÖNISMERTETÉS:</b>  1. Tréneri felvezetés:  - „Johari ablak” ismertetése</p>	<p>Az egyén és a külvilág számára ismert és nem ismert: nyílt, vak, rejtett, ismeretlen területek bemutatása, egymásra hatása. Mitől függ, hogy mennyit adok át magamból?</p>	<p>Visszajelzések jelentőségének érzékeltetése – ne félj adni és fogadni!!!</p>	<p>Flipchart  Filctoll  Tréneri prezentáció</p>
40 perc	<p><b>JUNG-TEST – Személyiség típusok, ügyféltípusok</b></p>	<p>Piros, Sárga, Zöld, Kék típusok és jellemzőik,</p>	<p>Lehetséges kimenetek: önkép pontosítás; hogyan bánjak az egyes</p>	<p>FlipChart,  Jung-i alaptípus teszt</p>

	<p>1. Az egyes típusok preferált kommunikációs módjai, környezeti és emberi igényei. Mire használható a személyiségek ismerete?</p> <p>Tévhitok eloszlatása a személyiséggel kapcsolatban</p> <p>2. Egyéni teszt kitöltés</p> <p>3. Értelmezés, teszt közös megbeszélés</p>	erősségeik, gyengeségeik	típusokkal?; mire figyeljek saját reakcióim során?	Egyéni munka Plenáris megbeszélés
<p>10 perc</p> <p>20 perc</p>	<p><b>EGY ÉS KÉTIRÁNYÚ KOMMUNIKÁCIÓ</b></p> <p>Egy résztvevő a többieknek 2 percben elmond egy – a tréner által átadott - ábrát, amelyet a hallgatóság ez alapján le kell rajzolnia. A 2 perces időtartamban senki sem kérdezhet. A 2 perc letelte után újabb 2 perc áll rendelkezésre, hogy a rajzoló kérdéseikkel pontosítsák az elhangzottakat. A gyakorlatot követően tréneri prezentáció során a résztvevők megismerkednek a hatékony kommunikáció módszereivel, a hatásyakorlás eszközeivel, a kommunikációs csatornával.</p>	<p>Az egy- és kétirányú kommunikáció sajátosságainak megismerése, vevők és eladók azonosítása, kommunikációjuk eltéréseinek sajátosságai</p> <p>Kérdezőtechnika</p> <p>Gyakori hibák feltérképezése</p> <p>Tudástár kialakítása</p>	<p>A hibák gyakorlati felismertetése (közlő és befogadó oldalán egyaránt) figyelmesebb kommunikációhoz vezet</p> <p><i>„amit én nem értek, másnak sem tudom elmondani”</i></p> <p>A felnőtt tanuló hibáiból, főleg, ha tapasztalati úton győződött meg azok létezéséről</p>	<p>Nagycsoport A4-es lapok Tollak</p> <p>Tréneri prezentáció</p>
40 perc	<b>EBÉD</b>			
10 perc	<b>ENERGIZÁLÓ GYAKORLAT</b>			

40 perc	<b>A TELEFONOS KOMMUNIKÁCIÓ SAJÁTOSSÁGAI</b> Aki szeret telefonálni, miért szeret, Aki nem szeret telefonálni, miért nem? Melyek azok a tényezők, amelyek nehézséget okoznak? Mi az, ami nagyon jól működik?	A telefonos kommunikáció sajátosságainak felismertetése, egyéni erősségek és gyakori hibák tudatosítása	Egyéni készségek feltérképezése, erősségek, gyengeségek feltárása, visszajelzés gyakorlása	Egyéni gyűjtés, majd plenáris összegzés, tréneri prezentáció Flipchart Filctoll Post-it
40 perc	<b>INFOTORZULÁS</b> Egy megadott szöveget a csoport első tagja elolvas, majd a második tagnak háttal ülve szóban átadja annak tartalmát. A csoport többi tagja a termen kívül várakozik. Mindig bejön egy újabb csoporttag, s az előzőnek háttal ülve meghallgatja az üzenetet. Az utolsó résztvevő elmondja a teljes csoportnak, mit értett meg az üzenetből.	A telefonos információ átadás modellezése, a szükséges tudástár kialakítása	Jó technikák azonosítása és bevésése	Csoportmunka Az üzenet gépelt példánya  Plenáris megbeszélés
15 perc	<b>SZÜNET</b>			
80 perc	<b>KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOM – <i>teszt kitöltése</i></b> A teszte a csoporttagok először magukra vonatkozóan, majd a két szomszédjukra is kitöltik.	Önkép fejlesztése, fontos kommunikációs tényezők azonosítása és személyes mérése, illetve másokra vonatkoztatása	Mást látok/hallok én és más tapasztal a külvilág, önkép helyes értelmezése, visszajelzés gyakorlása	Kommunikációs stílus – tesztlapok Toll Flipchart Filctollak
25 perc	<b>ZÁRÓ GONDOLAT</b> A résztvevők egy-egy záró gondolatot mondanak az elmúlt órák munkájáról, melyek felkerülnek az FC-re	Visszatekintés, összegzés, a nap gondolati lezárása	Mit tanultunk? A mostani rögzítés másnap reggel új jelentést kap majd, így biztosított az átkötés	Flipchart Filctollak





**ügyfélszolgálati tréning****2. NAP**

15 perc	<p><b>NAP INDÍTÁSA</b></p> <p>Kérdés a résztvevőkhöz: mi a mai nyitó gondolatod? – a kérdés megválaszolásával párhuzamosan megmutatjuk az előző napot záró FC-t, hogy felidézzük, hol hagytuk abba a munkát.</p>	<p>Néhány óra távlatából a résztvevők nézzenek rá újra előző napi felismeréseikre</p>	<p>Ismeretek bevésése, energizálás, a gondolati fonalfelvétele a további, hatékony munka érdekében</p>	<p>Plenáris megbeszélés</p> <p>Előző napi Flipchart-papírok</p>
60 perc	<p><b>MELYIK A KÖZÖS PIKTOGRAM?</b></p> <p>A résztvevők 5 fős csoportokban, a kiosztott instrukciós lapok alapján, kizárólag írásbeli kommunikációval oldják meg a feladatot (15 perc), mely a hierarchikus struktúrát és az ebben történő együttműködést demonstrálja. A feladat megoldása után plenáris egyeztetés, tapasztalatcsere alakítandó ki, mely során tisztázhatók a szerepek, a hozzájuk kapcsolódó kommunikációs kötelezettségek és igények. Ezen túlmenően a feladat taglalja az</p>	<p>Problémamegoldás és együttműködés fejlesztése szélsőséges körülmények (csak írásbeliség engedélyezett) között</p> <p>Hierarchikus viszonyok értelmezése és elfogadása</p> <p><i>„ne kérdezz, de hajtsd végre az írásban rögzített feladatot”</i></p> <p>Alkalmazkodókészség fejlesztése</p>	<p>Az írásbeli kommunikációs sajátosságainak feltérképezése, az együttműködési készség feltárása, akadályainak azonosítása, a gyakorlat és a való élet analógiáinak definiálása</p> <p>A gyakorlat előkészíti, megalapozza a hatékony kommunikációt bemutató blokkot</p>	<p>Piktogram gyakorlat instrukciós lapjai</p> <p>Tollak</p> <p>A4-es lapok</p> <p>Csoportmunka, majd plenáris megbeszélés</p>

	írásbeli kommunikáció jelentőségét.			
--	-------------------------------------	--	--	--

15 perc	<b>SZÜNET</b>			
40 perc	<b>ASSZERTIVITÁS</b>	Az egy- és kétirányú kommunikáció sajátosságainak megismerése Kérdezéstechnika Gyakori hibák feltérképezése	<i>Lehetséges kimenetek: fogalmak helyzetétele; új kifejezések beültetése; Okok és következmények tudatosítása</i>	FlipChart filctollak A4 papír Csoportmunka  Tréneri prezentáció, plenáris munka Én üzenet – te üzenet feladat
20 perc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresszív és passzív viselkedés jellemzői (4-3-4-3 fős csoportok)</li> <li>• Tulajdonságok, okok, következmények gyűjtése 2-2 csoportban, saját élmények alapján</li> <li>• Közös tábla felrajzolása</li> <li>• Asszertivitás előadás</li> </ul>			
25 perc	Én üzenet – Te üzenet gyakorlása			
40 perc	<b>EBÉD</b>			
15 perc	<b>ENERGIZÁLÓ GYAKORLAT</b>			
60 perc	<b>MILYENEK A MI ÜGYFELEINK?</b> A résztvevőknek kiscsoportokban az ügyfelekről kell „SWOT-analízist” készíteniük a következő kérdések mentén: mit akarnak az ügyfeleink?; Mit nem akarnak?; Miből és milyen konfliktushelyzetek adódnak az ügyfélkapcsolatainkban? A lehetséges válaszokat a csoportok post-it lapokra írják, ezek felkerülnek a közös FC-re.	Ügyfélkapcsolati analízis készítése Kezelési hibák tettenérése Hatékony kezelési módszerek elsajátítása	Annak felismerése, hogy van tennivaló az üf. kapcsolatok terén, és ehhez léteznek könnyen elsajátítható eszközök is <i>„az ügyfél nem változik, tehát nekünk kell őt jól kezelni”</i>	Csoportmunka Plenáris összefoglalás  Flipchart Post-it lapok Filctollak

60 perc	<b>NEHÉZ ÜGYFELEK KEZELÉSE</b> Tranzakció analízis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikációs szintek</li> <li>• Én-állapotok sajátosságai</li> <li>• Belső hangok</li> </ul> Az összhang megteremtése	Önérvényesítő kommunikációs eszköz egyik fogásának megismerése Személyes mentális állapot azonosítása, kifejezése, adekvát segítségkérés	Egyéni stílus azonosítása (jól?, rosszul?) lehetőségek feltérképezése, hogyan lehet még kezelni helyzeteket...?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tréneri bevezető</li> <li>• Én-állapot azonosítása, az egyes én-állapotok nagy csoportos feldolgozása, bemutatása</li> <li>• Méthode ambassadeur – 3 kis csoporttal</li> </ul> Közös megbeszélés
15 perc	<b>SZÜNET</b>			
45 perc	<b>ZÁRÁS – MIT VISZEK MAGAMMAL?</b> A résztvevők visszatérnek az előző napi „Mit hoztam?” FC-hez, és ennek alapján megfogalmazzák, mivel gyarapodtak. Mindenki keressen magának egy párt és mondja a szemébe, mit tanult tőle? (visszaulás a KERETEK-re) Végül a résztvevők – név nélkül – kitöltik a tréningértékelő kérdőívet.	Tudatosítás: ki, honnan, hova jutott el Csoport összetartásának erősítése Motivált légkör kialakítása Gondolati, érzelmi zárás Saját tanulságok, fejlesztési igények megfogalmazása	Elköteleződés a fejlődés irányába Csoportkohézió alakulása Motivációs szint emelkedése	„Mit hoztam?” Flipchart  Tréningértékelő kérdőívek Tollak
15	<b>UTÁNKÖVETÉS - FELADATKIADÁS</b>			



## M5. PRÓBAVÁSÁRLÓI ÉRTÉKELŐLAP

### Próbavásárlói értékelőlap

#### Kedves Próbavásárló!

Az értékelőlap kitöltése előtt kérjük, olvassa el figyelmesen az értékelési szempontokat és csak ezt követően kezdje meg az értékelést. Kérjük, minden értékelési szemponton belül kizárólag egy lehetőséget jelöljön meg.

<b>Próbavásárlás helye és címe:</b>	
<b>Próbavásárlás ideje ( dátum, óra, perc):</b>	
<b>Ügyintéző neve:</b>	
<b>Ügyintéző becsült életkora:</b>	
<b>Ügyintéző neve (amennyibe megismerhető):</b>	

<p><b>1. Mely viselkedés volt leginkább jellemző az ügyintézőre, amikor Ön a pulthoz/asztalhoz lépett?</b></p> <p>1: Nem köszönt előre, vagy nem viszonzta a köszönést  2: Előre köszönt, de nem ránk figyel  3: Előre köszönt, és ránk figyel, de hallgat  4: Előre köszönt, ránk figyel és érdeklődik  5: Előre köszönt és túlzóan modoros, tolakodó</p>
<p><b>2. Az ügyintéző tartotta a szemkontaktust az interakció közben?</b></p> <p>1: Nem volt szemkontaktus  2: Köszönéskor (és közvetlenül utána) az arcunkba nézett, de nem volt szemkontaktus  3: Köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tartott  4: A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tartott  5: Mindvégig tartotta a szemkontaktust, míg hozzánk beszél. Bámult, fixírozott</p>
<p><b>3. Hogyan jellemezni az ügyintéző tekintetét?</b></p> <p>1: Mogorva, kifejezetten zord tekintet  2: Érzelemmentes, kifejezéstelen arc  3: Enyhe udvarias mosoly a köszönés alatt  4: Folyamatos, kedves mosoly az interakció nagy részében  5: Folytonos mosoly az interakció egészében; túlzott vigyor</p>
<p><b>4. Hogyan jellemezni az ügyintéző által megválasztott hangerőt?</b></p> <p>1: A körülményekhez képest nagyon halk, nem hallható hangerő  2: A körülményekhez képest halk hangerő, hallható, de minden mondat után vissza kell kérdezni  3: A körülményekhez képes halk hangerő, de hallható, csak néhányszor kell pontosítást kérni  4: A körülményekhez képes jól megválasztott hangerő, nem szükséges pontosítást (ismétlést) kérni  5: Zavaró, nagyon hangos beszéd</p>
<p><b>5. Hogyan jellemezni az ügyintéző artikulációját?</b></p> <p>1: Érthetetlenül motyogott  2: Alig, gyengén érthető volt  3: Közepesen érthető, értelmezhető volt  4: Szépen, jól artikuláltan érthetően beszélt  5: Kioktató, magyarázó „tanáros” volt</p>

<p><b>6. Hogyan jellemezné az ügyintéző beszédének irányát?</b></p> <p>1: Hátat fordítva beszél  2: Oldalirányba beszél  3: Mellém, mögém beszél  4: Felém, az arcomba beszél  5: Beszéd közben végigmér, végignéz, fixíroz</p>
<p><b>7. Átfogóan mennyire figyelt Önre az ügyintéző?</b></p> <p>1: Egyáltalán nem figyelt arra, amit az ügyfél mond  2: Egy-két dologra figyelt oda  3: Odafigyelt, amit mondanak neki, de nem értelmezte a problémát  4: Értő figyelmet tanúsított, értelmezte, próbálta visszaadni saját szavaival a problémát  5: Túlzott, zavarba ejtő figyelmet fordított az ügyfélre</p>
<p><b>8. Hogyan jellemezné általában az ügyintéző segítőkészségét?</b></p> <p>1: Elutasító volt  2: Keletlenül segítet  3: Segítőkész volt  4: Törekedett, igyekezett a probléma megoldására  5: Magatartása zavaróan tolakodó volt</p>
<p><b>9. Átfogóan mennyire volt udvarias az ügyintéző?</b></p> <p>1: Faragatlan  2: Szenvtelen, közönyös  3: Átlagosan udvarias  4: Nagyon udvarias:  5: Udvariaskodó</p>
<p><b>10. Az ügyintéző aktívan meghallgatta-e a problémát, törekedett-e a probléma megértésére?</b></p> <p>1: Nem kérdezett, nem törekedett a megértésre  2: Más információforráshoz küldött  3: Kérdezett az ügyfél igényeinek egy-két részletkérdésére  4: Kérdezett az ügyfél igényeinek valamennyi részletkérdésére  5: Nem releváns információk iránt érdeklődött, fecsegett, kommentált</p>
<p><b>11. Törekedett-e a probléma (kompetenciájába tartozó részének) megoldására?</b></p> <p>1: Nem törekedett a probléma megoldására  2: Más információforráshoz küldött  3: Sorolta az egyes megoldási lehetőségeket, magyarázott  4: Hasznos többlet-információkkal is szolgált  5: Nem nélkülözhetetlen kiegészítő információk is megosztott</p>
<p><b>12. Hogyan jellemezni általában az ügyintéző viselkedését?</b></p> <p>1: Feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkkel ki is fejezi  2: Feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja  3: Jellemzően higgadt csak a kiszolgálásra összpontosít  4: Jókedvű, vidám  5: Túlzott jókedvet tanúsít, röhögcsél, humorizál</p>
<p><b>13. Átfogóan az ügyintéző, hogyan viszonyult az Ön problémájához?</b></p> <p>1: Ellenséges viselkedés, hozzáállás  2: Közömbös  3: Megértő, de nem törekszik megoldásra (mentegetőzik)  4: Megértő és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni  5: Túlóan megértő, „lelki segély”</p>
<p><b>14. Az ügyintéző mit tett, amikor vége lett a próbavásárlásnak?</b></p> <p>1: Udvariatlan volt (elköszönés nélkül folytatatta a következő ügyfél kiszolgálását vagy más tevékenységbe kezdett)  2: Kizárólag elköszönt  3: Megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszönt</p>

4: *Megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszönt, viszont látásra utaló megjegyzést tett (pl.: forduljon továbbra is hozzánk bizalommal)*

5: *Túlzóan modoros, tolakodó, zavarba ejtő volt*

<b>Próbavásárló neve:</b>	
<b>Kérjük, írja le röviden a próbavásárlási szituációt!</b>	
<b>Kérjük, írja le röviden, milyen összbenyomásokkal távozott a próbavásárlást követően!</b>	