



Szent István Egyetem

Doktori (PhD) értekezés tézisei

**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

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK.....	2
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	5
3. EREDMÉNYEK	9
3.1. Kompetenciák azonosítása	9
3.2. Kompetenciák érvényességének vizsgálata.....	11
3.3. Új és újszerű tudományos eredmények	13
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	14
5. ÖSZEFoglalás.....	19
6. IRODALOMJEGYZÉK.....	21
7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK.....	23

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, KITŰZÖTT CÉLOK

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, un. „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 marketing kutatók 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 értékesítőknak 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 tudjunk, 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 hibafelvevőket, 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)

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 – Ügyfélszolgálati képzési programok értékelésére alkalmas módszertan kidolgozása.
 - K3 - Milyen deskriptorok 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 a kívánatos kiszolgálás?
- C3 – 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?

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

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 szolgáltatóként 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.

- Fejleszteni az asszertív viselkedéshez tartozó kommunikációs készségeket:
 - információgyűjtés és kérdezés 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 eszköztárnak 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 tréningsszituációkban kipróbálni, visszajelzéseket adni és kapni a különböző feladatok megoldásáról.
- Összességében:
 - még hatékonyabbá tenni az ügyfélkapcsolati tevékenységet,
 - tovább növelni az ügyfél elégedettséget,
 - csökkenteni az ügyintézési időt,
 - erősíteni az ügyfélszolgálaton dolgozók „együtt, egymásért a közös célok elérése érdekében” – felfogást és érzést.

(Az ügyfélszolgálati képzés részletes forgatókönyve az 1. sz. mellékletben található.)

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 vezetik.

- 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 viselkedésszempontokat, 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.

Kutatásom során először arra törekedtem, hogy meghatározzam a „front office” munkakörök esetében elvárt munkavállalói követelményeket. Kiindulópontnak a szakirodalomban fellelhető kritériumokat tekintettem. 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 ügyelek 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 összegyűjtése 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.

3. EREDMÉNYEK

3.1. Kompetenciák azonosítása

A szakirodalomban fellelhető és az ügyfélszolgálati feladatot ellátó munkakörökkel szemben támasztott követelmények 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 egyes magatartásmozaikok sorba rendezését a helyzeti középérték (medián) mentén végeztem. A szakértői megkérdezések eredményét összefoglalva elmondhatom, hogy az általam felállított erőfeszítés sorrend, az ügynevezett 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 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.

Faktorelemzés segítségével arra kerestem a választ, hogy a próbavásárlások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra. A faktoranalízis eredményét az alábbi ábra mentén interpretálhatjuk.

1. faktor - Ügyfélszolgálat

- Problémamegértés
- Ügyfélhez való hozzáállás
- Segítőkézség
- Udvariasság
- Figyelem

2. faktor - Kommunikáció I. - beszéd módja

- Hangerő
- Artikuláció

3. faktor - Lezárás - Viselkedés

- Elköszönés
- Önuralom

4. faktor - Kommunikáció II. - nonverbalitás

- Beszéd iránya
- Szemkontaktus

3.2. Kompetenciák érvényességének vizsgálata

A faktorok érvényességének vizsgálata során 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 képzetek 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.: kítűző, 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. A faktorok és a Captain-féle kompetenciák közötti korrelációs értékeket az alábbi táblázatban olvashatjuk.

		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
Személyes részvétel	Pearson Correlation	,871**	-0,092	,187*	,320
	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

3.3. 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 és a potenciális „fogyasztói” megkérdezés alapján azonosítottam az ügyfélszolgálati munkatársak lehetséges magatartásjegyeinek preferenciasorrendjét. Kimutattam, hogy a kiszolgálás szempontjából többlet erőfeszítésnek tekinthető ügyfélszolgálati munkatárs 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 nonverbalitáshoz kapcsolódó kompetenciák mentén.

E4: Kutatásom során kialakítottam egy olyan értékelési keretrendszert, melyben a skálák megbízhatósága elfogadhatónak tekinthető ($0,615 < \alpha < 0,884$), 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.

4. 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 profítképeségre 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 eszközrendszert.

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, helyszín, 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 ügyelek 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 ügyfélelégedettségi 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. megisztelő lehetőséget kapott arra, hogy négy, Magyarországon működő regionális Viziközmű 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 képzettség 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 milyenek 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.

5. ÖSZEFOGLALÁS

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 viselkedésjegyekben 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.

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Arany Mónika, Csonka Erzsébet, Nagy Péter, Salamon Hugó (2013): Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag, Budapest
2. Bohonné Keleti Katalin (2008): Ügyfélszolgálati feladatok, konfliktuskezelés Ügyviteli, irodatechnikai, kommunikációs ismeretek, NSZFI
3. Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest, 2008
4. Clark, C. (1940): The conditions of economic growth. Mac. Millan.
5. Czimmer Julianna (2008): Személyes eladás, Marketing és PR alapismeretek, NSZFI
6. Dankó László (2009) Személyes eladás. Marketing szakos hallgatók számára. Miskolc. Pro Marketing Egyesület
7. 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
8. 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
9. Durugy András: Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink ÁllásStart, pp. 60-61. (2013) ISSN 1589-2549
10. Durugy, A., Kollár, P., & Madarász, I. (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 47(2), 12.
11. Fisher, A. G. (1939): Production, primary, secondary and tertiary. Economic Record, 15(1), 24-38.
12. 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.
13. Hofmeister Tóth, Á., Simon, J., & Sajtos, L. (2003): A fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest.
14. Kornai, J. (1997): Pénz ügyi fegyelem és puha költségvetési korlát. Közgazdasági Szemle, XLIV. évf., 1997. november p. 940-953.
15. Kotler Philip, Keller Kevin Lane: Marketingmenedzsment, Akadémia kiadó, Budapest, 2006)
16. Lombart, C., & Louis, D. (2012): La personnalité de l'enseigne: un outil de marketing relationnel. Management & Avenir, (1), 15-41.

17. 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.

7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

Tudományos folyóiratok

Angol nyelven

Durugy A., Kollár P. (2017): Use of Mystery Shopping in Competence Measurement and Human Development: Results of an Empirical Research in Hungary *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 74 : 3 pp. 179-191., 13 p.

Durugy A., Kollár P. (2017): A NEW APPROACH OF COMPETENCE MEASUREMENT SELYE E-STUDIES 2017:(8) pp. 4-14.

Andras, Durugy ; Peter, Kollar On the Use of Mystery Shopping to Measure Competences *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* 20 : 1 pp. 81-88. , 8 p. (2017)

Magyar nyelven

Durugy András, Kollár Péter, Madarász Imre (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással *VEZETÉSTUDOMÁNY* 47:(2) pp. 12-18. (2016)

Tudományos konferencia előadás

Angol nyelven

Andras, Durugy ; Peter, Kollar (2015): Applicability of Mystery Shopping in Human Development pp. 272-277. , 6 p. In: Iveta, Ubrežiová; Drahoslav, Lančarič; Ing, Ingrida Košičiarová (szerk.) *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN V4 COUNTRIES* Nyitra, Szlovákia : International Research Institute, (2015)

András DURUGY: Measuring the Immeasurable – How to Determine the Economic Outcome of Instruction, *Proceedings Papers of Business Sciences:*

Symposium for Young Researchers (FIKUSZ) 2007, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management

Magyar nyelven

Durugy András: A sajtókommunikáció új technikái. Hogyan érjük el, hogy nyilvánosság elé kerüljenek az üzeneteink?, KKV- Akadémia 2016: A jól működő PR-kommunikáció, 2016 okt. 20

Durugy András – Vezérkar vizsgázz, jobbra át! – Milyen összefüggésben van a vezetői viselkedés és az elkötelezettség, XXVI. Országos HR Konferencia, Megnyerni és megtartani, Kecskemét, 2016. június 1-2.

Könyvrészlet

Durugy András: Kommunikáció mérése az OTP-nél, Sós Péter János – Szécsi Gábor (szerk.): A Public Relations elmélete és gyakorlata. Budapest – Pécs, MPRSZ-PTE, 2015.

Durugy András (2011): Ma már minden projekt?, Bíró Péter (szerk.) CÉGVEZETÉS ÉS MARKETING AZ E-KORBAN Kis- és középvállalkozások újrátöltve! T. bálint Kiadó

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

Ismeretterjesztő tevékenység

Rádió interjú - Közigazgatási Műhelytitkok: Mélni a mérhetlent: hogyan vizsgálhatjuk munkatársaink képességeit ügyfélszemmel? Vendég: Durugy András marketing szakértő, Műsorvezető: Borsay Tamás, http://radioorient.hu/adasok/2014-10-22_durugy_andras

Rádió interjú - Közigazgatási Műhelytitkok: Hol születik a jó vezető: vannak-e vezetőgyárok? Vendég: Durugy András Dr. Komor Levente Műsorvezető: Borsay Tamás, http://radioorient.hu/adasok/2012-02-28_adas_3576

Durugy András: Női vállalat? – Te milyen munkahelyre és vezetésre vágysz?, ÁllásStart, pp. 68-70. (2013) ISSN 1589-2549

Durugy András: Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink
ÁllásStart, pp. 60-61. (2013) ISSN 1589-2549