

FEHÉR Judit – BENCSIK Andrea

A FRONTVONALI MUNKA MINŐSÉGE = EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT?

A szerzők cikkükben – vizsgálódásaik alapján – a szolgáltató szektorhoz tartozó, hálózattal rendelkező vállalatok ügyfélszolgálatának emberierőforrás-menedzselési problémáira fókuszálnak. Esetükben a kiterjedt hálózat működtetése sajátos problémákat is felvet. Kezelésükre általános megoldások nem léteznek. E vállalatoknak saját céljaik és lehetőségeik függvényében kell dönteniük arról, hogy a külső és belső környezet változásai az egyes működési területeken a centralizáció vagy a decentralizáció, a standardizálás vagy a differenciálás növelését teszik indokolttá.

Kulcsszavak: emberierőforrás-menedzsment, szolgáltatások, ügyfélszolgálat

A személyes *szolgáltatások* területén, illetve kiemelten az ügyfélszolgálatban a jó minőségű emberierőforrás-menedzsment *versenyelőny forrás* a vállalatok számára. Ugyanakkor a szolgáltatások sajátos jellemzői miatt komoly kihívást is jelent számukra a HR-menedzsment eredményességének és hatékonyságának biztosítása. Még nehezebb megfelelni ennek a kihívásnak a szolgáltató ágazaton belül azoknak a vállalatoknak, így például a bankoknak, biztosítótársaságoknak, utazási irodáknak vagy akár a postai szolgáltatóknak, amelyek országos, illetve regionális hálózatot, vagyis nagyszámú, egymástól elkülönülten működő telephelyet, fiókot, irodát – nevezzük ezeket a továbbiakban hálózati pontnak – működtetnek.

E vállalatok értékláncában a hálózati pontok hangsúlyos szerepet kapnak, a vállalatok értékteremtő képességét jelentős mértékben befolyásolják. Önmagában az a tény azonban, hogy egy szolgáltató nagyszámú hálózati ponttal rendelkezik, még nem jelent számára versenyelőnyt. Az idevágó kutatások eredményei szerint azok a vállalati képességek/adottságok válhatnak versenyelőnyvé, amelyek *értékesek, ritkák, tökéletlenül másolhatók és nem helyettesíthetők* (Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari, 1997). Ahhoz, hogy a kiterjedt hálózat tényleges versenyelőnyt testesítsen meg, a fent megfogalmazott feltételek teljesülése szükséges. Ebből a szempontból bár lényeges elem a *hálózat mint* fizikai értelemben vett *infrastruktúra* megléte, mégis sokkal nehezebben *utánozható* versenyelőnyt jelent az emberi erőforráshoz köthető

potenciális *szervezeti és egyéni tudás*, amely a hálózatot a minőség folyamatos javítására teszi képessé. Ehhez pedig erős *vállalati kultúra*, megfelelő *kiválasztási és képzési rendszer*, hatékony *ösztönzési és kommunikációs rendszer*, vagyis valóban jó minőségű emberierőforrás-menedzsment szükséges (Juhász, 2005).

Mindezeket kiegészíthetjük ma már azzal a megjegyzéssel, hogy a *tudás-menedzsment*-rendszerek elveinek érvényesítése is ide tartozik, hiszen minden korábban felsorolt elvárás magában foglal annak megközelítésmódja. Barber és Strack (2005) a HR-menedzsment jelentőségét hangsúlyozva megállapítják, hogy az emberekre alapozott vállalkozásokban a HR-menedzsment már nem csupán támogató funkció, hanem – a pénzügyi eredményekre gyakorolt hatásánál fogva – egy lényeges üzleti folyamat. Az általunk vizsgált vállalatok ilyen természetűek.

Az emberi erőforrás felértékelődése megkívánja a vállalati szemlélet átalakítását. A HR-menedzsmentnek, mint *belső szolgáltatónak* arra kell törekednie, hogy jó minőségű szolgáltatásaival – az egyedi igényeikre is figyelve – támogassa a hálózati pontokon, a frontvonalban dolgozók munkáját. Tehát a HR-menedzsment központi rendszereinek is ezt a szemléletet kell tükrözniük, ugyanakkor a helyi vezetéssel való együttműködésre is különös figyelmet kell a menedzsmentnek fordítania.

A HR és a különböző módon kapcsolódó tudományterületek szakértői számos átfogó módszert dolgoztak

ki arra vonatkozóan, hogy milyen eszközök, rendszerek, gyakorlatok által biztosítható az emberi erőforrás jó minőségű menedzselése. A vállalatok pedig – megértve a fejlesztések szükségességét – komoly erőfeszítéseket tettek gyakorlati megvalósításuk érdekében. A környezet, az érintettek – elsősorban az ügyfelek és az alkalmazottak – igényeinek változása azonban szükségessé teszi a működtetett rendszerek eredményességének, hatékonyságának és a lehetséges fejlesztések irányának újragondolását. Ezért érezzük szükségesnek, hogy összefoglaljuk: milyen jellemző problémák merülhetnek fel a frontszemélyzet menedzselése során, és a környezet változásai milyen új elvárásokat közvetítenek a vállalatok felé.

Emberierőforrás-menedzsment a frontvonalban, avagy a HR-problémák tényezői

A hálózattal rendelkező szolgáltatóvállalatok, intézmények emberierőforrás-menedzsmentjének általunk fontosnak vélt, illetve nehezen kezelhetőnek tekinthető összefüggéseit mutatjuk be az alábbiakban. Az emberierőforrás-menedzsment alrendszerei – így a megfelelő munkaerő biztosítása, motiválása, a hatékony munkaerő-fejlesztés és kommunikáció megvalósítása – szoros kölcsönhatásban működnek, a köztük lévő összetett kapcsolatrendszer miatt hatásuk, eredményeik elkülönítése nehezen vihető végbe. Az egyszerűbb áttekinthetőség érdekében mégis szükséges, hogy az alrendszereket elméleti szinten különválasszuk.

Munkaerő és minőség

Az ügyfélkapcsolat szervezésének a szolgáltatások sajátosságaiból eredő egyik kulcsproblémája a kereslet ingadozásának a kezelése, és az ehhez igazodó optimális *létszámkapacitás* meghatározása.

Nyilvánvaló, hogy a versenyhelyzet hatékony költséggazdálkodást követel meg a vállalatoktól. A szolgáltatóvállalatok költségstruktúrájában a bér- és személyi költségek meghatározóak, érthető a csökkentésükre irányuló általános vállalati törekvés. Ugyanakkor könnyű belátni, hogy egy túlságosan szűkre szabott létszámkeret az ügyfélszolgálat megfelelő minőségű teljesítésében komoly *korlátot jelenthet*. Bizonyosan minőségromláshoz vezet az, ha a vállalat a létszámszükségletét nem az elvárt kiszolgálási színvonal függvényében határozza meg, hanem szűk látókörű gazdasági szempontok alapján igyekszik azt minimalizálni.

Egy időlegesen szűkre szabott *létszámkeret* a csúcscsoport kezelését nehezíti meg, bár ezekben a helyzetekben még megoldást jelenthet például a háttérben dolgozók bevonása vagy a munkamegosztás időszakos

megváltoztatása. Ha azonban a létszámhiány állandósul, ez *rontja a szolgáltatás minőségét*. Az esetleges folyamatos sorban állás, az elégedetlenkedő ügyfelek eleinte frusztrálhatják, egy idő után érdektelenné is tehetik a személyzetet. Ugyanakkor miután a minőség mérésére csak közvetett módszerek állnak rendelkezésre, a vállalat sok esetben már csak az ügyfelek számának csökkenéséből értesül a minőségi problémákról.

A *munkaerő* megfelelő *minőségének* biztosításában az egyik befolyásoló tényező, hogy milyen „merítési lehetőséggel” rendelkezik az adott hálózati pont a munkaerőpiacon. Miután sok esetben a hálózati pontokon elvégzendő munka alapján véve rutin jellegű, mégis akár anyagi, akár más területen nagy felelősséggel jár együtt, nem feltétlenül vonzó a potenciális jelentkezők számára. A *toborozható* munkatársak körét meghatározzák a mindenkori *kompenzációs feltételek* is. Ha a vállalat által elvárt kompetenciákkal rendelkező potenciális munkavállalók számára a munkakör vagy az ezért felajánlható ellenérték nem képvisel megfelelő vonzerőt, a vállalat kényszerpályára kerül: nem megfelelő felkészültségű jelentkezőket is fel kell vennie, ami növekvő fluktuációt vetít előre, ezekben az esetekben a további minőségromlás már csak úgy kerülhető el, ha a vállalat jelentősen megnöveli a munkaerő fejlesztésére fordítandó összeget.

A *kiválasztási rendszer* hiányosságai szintén veszélyeztethetik az ügyfélszolgálati minőség biztosítását. Ennek híján olyan dolgozók is a frontvonalba kerülhetnek, akik emberileg vagy erkölcsileg nincsenek a megfelelő szinten. Ezt kompenzáló a vállalat kénytelen megerősíteni ellenőrzési tevékenységét. A megfelelő gondossággal elvégzett kiválasztás azáltal is pozitívan hat a minőségre, hogy eredményeként csökken a *fluktuáció*.

A létrehozott érték mérhetősége és az ösztönzés

Tudjuk, hogy a *teljesítményértékelés* elengedhetetlen feltétele a teljesítmények *mérhetősége*. A frontvonal teljesítménye lényegében a frontszemélyzet és az ügyfél közötti kapcsolat minőségével egyenlő, ez azonban egzakt mutatószámokkal nehezen kimutatható. A *teljesítménymérés* egyik dimenziója lehet, hogy a vállalatok a kapcsolat, az ügyfélszolgálati folyamat eredményét (ügyfélszám, értékesítési adatok stb.) mérik meg, és közvetett módon így igyekeznek információt kapni a frontvonal teljesítményéről.

Az *ügyfélszámhoz, árbevételekhez* kötött *mutatószámok* (egy alkalmazottra jutó árbevétel, ügyfelek száma, visszatérő ügyfelek száma stb.) előnye kétségkívül az, hogy viszonylag objektívek. Gondot jelenthet azonban, ha a vállalatok az értékesített szolgáltatások

darabszámát, értékét tekintik a teljesítmény egyedüli mércéjének. Ha csak ezt mérik, ennek alapján értékelik a teljesítményeket, és ehhez kötik az ösztönzést, akkor a munkatársak erre fokozott energiát fordítanak. Ez ugyan a rövid távú pénzügyi mutatók szempontjából kedvező, a hosszabb távú minőségjavítást ugyanakkor nem feltétlenül támogatja. Tudjuk azt is, hogy a *túlzott* értékesítési szemléletet az ügyfelek negatívan fogadják. Nagyszámú, részben eltérő feltételek (mikrokörnyezeti, technológiai, eszközellátottság, IT-infrastruktúra) mellett működtetett hálózati pont esetében kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy az *elvárások, tervszámok, vagyis az értékelés alapjául szolgáló célértékek kellően differenciáltak legyenek.*

A frontvonalai munkatársak munkájának értékelésére gyakorta használnak a *reklamációkhoz* kapcsolódó mutatószámokat. A reklamációk számának ilyen irányú felhasználása a hosszabb távú célokat, vagyis a minőségi hibaforrások kiküszöbölését nem *segíti.* (Hiszen, ha ez lesz az alkalmazottak teljesítményértékelésének egyik összetevője, akkor mindent el fognak követni, hogy az ügyfelek még indokolt esetben se éljenek reklamációval. Ezáltal a vállalatok értékes vevői észrevételektől esnek el.) Az *ügyfelek elégedettsége* mint mutatószám is csak korlátozottan alkalmazható. Ennek egyik oka az, hogy az ügyfelek teljes szolgáltatási folyamatra vonatkozó értékítélete és ennek a folyamatnak részét alkotó ügyfélszolgálatról alkotott véleménye nehezen különíthető el egymástól. Egyszerű és szemléletes példa erre az a felmérés, amely bizonyította, hogy abban az esetben például, ha a vonatok a menetrend szerint járnak, akkor az utasok abban a hitben élnek, hogy a vagonok is tisztábbak, a jegypénztárak előtti sorok rövidebbek, és így tovább (Neely – Adams – Kennerley, 2004). Emellett a vevőelégedettségi vizsgálatok, főként a tömegigényeket kielégítő szolgáltatóvállalatoknál, általában reprezentatív felmérések, ritkán alkalmasak az egyéni teljesítmények egzakt mérésére.

Azt, hogy a vállalat mely *teljesítménymutatót* milyen *súlyal* vesz figyelembe, függ saját vállalati kultúrájától, stratégiai céljaitól, de ugyanakkor olyan gyakorlati tényezőktől is, mint például az adatok gyűjtését és rendszerezését lehetővé tevő informatikai infrastruktúra.

Az *ösztönzési rendszerek* funkciójukat csak abban az esetben tudják betölteni, ha *hatékonyak, rugalmasak* és *differenciálni* képesek. A nagy vállalatok frontszemélyzetét tekintve különösen a rugalmasság feltételének biztosítása jelent komoly kihívást az ilyen munkaterületen, a munkakörben foglalkoztatottak nagy létszáma, a vállalatok összetett működése miatt. Bármely változásba kezd is a vállalat, észre kell ven-

nie, hogy minden mindennel összefügg, vagyis a változást csak az érintkező pontok alapos feltérképezése után érdemes elindítani. Sokat olvashatunk a menedzsmentirodalomban az átfogó ösztönzés, a karrierépítés, a csoporthoz tartozás, a munkakörülmények fontosságáról, és ezek egyre meghatározóbb szerepéről a dolgozói elégedettség, motiváltság megteremtésében. Csath Magda (2001) ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy Magyarországon a fizetés sokkal nagyobb mértékben befolyásolja az elégedettség szintjét, mint egyéb EU-tagállamokban. Különösképpen jellemző ennek a hatásnak az érvényesülése az alacsonyabb jövedelmű szegmensben, ahová nagy valószínűséggel számos vállalat frontvonalai személyzete is besorolható. De még a bérek szempontjából előkelő helyet elfoglaló bankszektorban is hasonló tapasztalatok gyűjthetők. (Egy néhány éve a magyarországi bankok körében készült kérdőíves felmérés szerint a banki dolgozók motiválásában elsődleges a bér és prémium szerepe.) (Zsámboki, 2000.)

Barber és Strack (Bohnné Keleti, 2005) arra hívják fel a figyelmet, hogy az „emberekre alapozott vállalkozásoknál” különösen fontos a bérezés *differenciáltsága*, hiszen az egyes munkavállalók vagy csapatok teljesítményei nagy eltéréseket mutathatnak. Itt a tőke alapú vállalkozásoktól eltérően a hierarchia alacsonyabb szintjén dolgozók teljesítményének is közvetlen hatása lehet a pénzügyi eredményekre, így a teljesítményalapú differenciált bérezésnek a szervezet legalsó szintjéig érvényesülnie kell.

Az *anyagi ösztönzés* szempontrendszere kötődhet egyéni, csoportos vagy vállalati teljesítményhez, vagy ezek kombinációjához. Az *egyéni* ösztönzési forma ott alkalmazható sikeresen, ahol a dolgozónak ténylegesen ráhatása van munkája eredményére. Azokon a hálózati pontokon, ahol a vállalat számos különböző szolgáltatásának, vagy esetleg több vállalat szolgáltatásának értékesítése folyik, a frontvonalai munkatársaknál konfliktust okozhat az, hogy olyan tényezők, mint termékminőség, termékmárka stb. sokkal inkább befolyásolják a teljesítményt, mint az alkalmazott ügyessége. Az alkalmazottak úgy érezhetik, hogy a különböző szolgáltatásokat értékesítő munkahelyeken elérhető jutalék nem tükrözi a dolgozói ráfordításokat.

Az ügyfélszolgálatban a *csoportos* ösztönzés több szempontból is előnyös lehet. Pozitívan befolyásolhatja a frontline-ban és backline-ban dolgozók hatékony feladatmegosztását, és – amennyiben például csoportos értékesítési teljesítményekhez, vagy egyéb más forgalmi mutatóhoz kötik a teljesítményalapú ösztönzést – a frontvonalbeliek együttműködését is. A csapatmunka és csoportos ösztönzés bevezetésekor, vagy az erre vo-

natkozó döntés meghozatalakor nem szabad figyelmen kívül hagyni az adott szervezeti egység – például a hálózati pont – kultúrájának hatásait. A szervezeti kultúrára vonatkozó nemzetközi (GLOBE) felmérés során éppen a magyar kultúra bizonyult az egyik leginkább individualista kultúrának, ebből következően a csoportos ösztönzés bevezetése különösen gondos előkészítést igényel. Olyan szervezetekben, ahol a *csoporthoz tartozás* nem megszokott és támogatott, a csoporton belüli együttműködést és tudásmegosztást külön megerősítés és jutalmazás nélkül nem lehet automatikusan elvárni. Ez azonban azt is jelenti, ha a vállalat az együttműködést támogató kultúrát, csapatmunkát kívánja erősíteni, akkor ennek egyik hatásos eszköze lehet a csoport szintű teljesítményértékelés és ösztönzés.

A *teljesítményalapú* ösztönzés harmadik fajtája a *vállalati teljesítményekhez kötött*. Gyakran alkalmazzák ezt a megoldást a szolgáltatóintézmények is. Annál is inkább tehetik ezt, hiszen az ösztönzés alapjául szolgáló vállalati teljesítmények mérésére egzakt mutatószámok állnak rendelkezésre. Ebben az esetben a nehézséget annak megítélése jelenti, hogy az egyén vagy egyes csoportok mennyiben járultak hozzá a vállalati szintű eredményességhez.

Ha a *motiváltság* kérdéskörét az anyagi ösztönzésen túllépve, kibővített értelemben vizsgáljuk, azt is figyelembe kell vennünk, hogy a frontvonalban dolgozóknak viszonylag kevés ráhatásuk van munkájuk sebességére vagy éppen megtervezésére, hiszen a kereslet ingadozó hatását csak bizonyos mértékig képes befolyásolni a vállalat. Feladataikban sok a rutinelem, miközben felkészültnek kell lenniük az ügyfelek reakcióinak kezelésére. Tehát maga a munkaterület fokozott stresszt jelenthet. A vállalatban belüli nem hivatalos hierarchiában pedig sok esetben elég kedvezőtlen besorolást kapnak, ami többnyire nem anyagi megbecsülésükben is megmutatkozik.

Munkaerő-fejlesztés rövid és/vagy hosszú távon

A frontvonalai személyzet fejlesztésében a vállalatok számára szintén a hosszú távú emberierőforrás-menedzsment és a rövid távú költséghatékonyság egyensúlyának megtalálása a feladat. A *képzés* lehet *általános* és *specifikus* jellegű. Az általános képzések átfogó, több vállalatnál alkalmazható képességek elsajátítására irányulnak, míg a specifikus képzések adott vállalati munkakör vagy feladatkör ellátására készítik fel a munkatársakat. Az általános képzés általában vonzóbb számukra, hiszen a vállalatban belüli és azon kívüli értéküket is növeli. A vállalatnak ugyanakkor ahhoz fűződhet érdeke, hogy a speciális képzéseket erősítse,

már csak azért is, mert így inkább röghöz kötötté tudja tenni dolgozóit. Mindez az ügyfélszolgálatban azért is jelent kiemelt problémát, mert a vállalatok egyre inkább a hatékony probléma-megoldást, sőt megoldásértékesítést kívánják meg munkatársaiktól. E képesség háttereként fontos a vállalat üzletpolitikájának megértetése és beépítése a magatartásba, ugyanígy a társadalmi képességek és a szakmai ismeretek *bővítése*. A szükséges kompetenciák fejlesztéséhez azonban sok esetben nélkülözhetetlenek az általános képzés teremtette alapok is.

További gondot jelenthet az, ha éppen a *rövid távú* szemlélet érvényesülése miatt a helyi vezetők is ellenérdekeltek az oktatás és általános képzés támogatásában. Az ügyfélszolgálati munkatárs képzés idejére történő átmeneti kivonása a munkából a szolgáltatások teljesítését gátolhatja. A szűkre szabott létszámtartalék mellett a képzésben részt vevők zökkenőmentes pótlása *nem mindig megoldható*.

A szakmai ismeretek *gyarapításában* a kihívást elsősorban az jelenti, hogy a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás érdekében *rövid idő alatt nagyszámú munkatárshoz* kell eljuttatni az új ismereteket. A hálózattal rendelkező szolgáltatóintézmények számára lényeges, hogy az új termékek minél rövidebb időn belül megjelenjenek a hálózat megcélzott szegmensében, hiszen a szolgáltatások innovációja rendszerint nem biztosít tartós versenyelőnyt. A szolgáltatások, különösen a kevésbé eszközigenyesek gyorsan lemásolhatóak, a termék bevezetéskor lefölözhető előnyök tehát gyorsan elévülnek. Ugyancsak a gyors bevezetésre ösztönöz a hálózat gazdaságos üzemeltetése, a standardizált működtetés is.

Kommunikáció az „ott fent” és „itt lent” között

A *belső kommunikációban* kétirányú, a hálózati pontoktól a menedzsment felé, illetve a menedzsmenttől a hálózati pontok felé irányuló információáramlást különíthetünk el. Bármely irányú kommunikációt tekintünk is, a megfelelő információáramlás két alapfeltétele a *párbeszédre* inspiráló vállalati kultúra megléte, és az ezt támogató információs rendszer kiépítése. A nagyobb szervezetekre sok esetben jellemző a szerepkultúra, ami az egyirányú, zömében formalizált, a szolgálati út betartására és betartatására irányuló kommunikációt erősíti. A központ és a hálózati pontok közötti kommunikációt nehezíti a földrajzi távolság is. (A központban dolgozók indirekt módon is számos információhoz jutnak.) Nehéz megtalálni a kommunikációnak azt a formáját, amely a lehető legkisebb információvesztéssel jár: *Nichols (Klein, 2001)* kutatásai

szerint a vállalat formális kommunikációs rendszerében a felülről lefelé haladó információ nagymérvű torzulásával, vesztésével lehet számolni. Száz amerikai szervezetben végzett vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a legfelsőbb vezetéstől kiinduló információ 37%-a jut el középvezetőig, 30%-a az alsó szintű vezetőig, és csupán 20%-a a dolgozóig.

Egy, a közelmúltban lefolytatott magyarországi kutatás szerint a belső kommunikáció még ma is sok kívánnivalót hagy maga után. Az észak-magyarországi régióban végzett vizsgálat szerint a vállalati kommunikációban

- a felülről lefelé ható elfogadtatási, megismertetési jelleg dominál,
- a véleménynyilvánítási lehetőségek köre szegényes, és

• a belső kommunikáció szervezetsége nem kielégítő. A vizsgálat a szolgáltató-vállalatok vonatkozásában arra a további megállapításra jut, hogy a külső kommunikáció sokkal szervezettebb, mint a belső (Veresné Somosi, 2005).

Az *információ* értelmezésében az adott terület *szubkultúrája* fontos tényező. Egyirányú és formális információáramlás esetén a menedzsment többnyire nem kap visszajelzést arról, hogy az általa átadott információk miként fordítódnak le. Különösen fontos a zavaró körülmény *figyelembevételé* azoknál a cégeknél, amelyek méretükből adódóan rákényszerülnek az írásos, sok esetben formalizált információátadásra.

Külső és belső vevőink elvárásai

A HR-szakértők számos olyan új modellt és eljárást alakítottak ki, amelyek az érdemi/gazdagított emberierőforrás-menedzsment irányába mutatnak, és jellemzően a vezetők, vagy a kulcs szerepet betöltő munkatársak egyedi támogatását célozzák meg. Említhetnénk itt a többfordulós kiválasztásokat, az egyéni igényekhez valóban illeszkedő egyedi ösztönzést, a kompetenciák folyamatos fejlesztését, akár például egyéni coach alkalmazásával stb. Az ügyfélszolgálatokban az emberi erőforrás szerepe, és az előbbieken bemutatott sajátos problémák azt jelzik, hogy a nagy szolgáltatóintézményeknek ebben a munkavállalói szegmensben is *az érdemi emberierőforrás-menedzsment felé kell elmozdulniuk*. Ennek szükségességét még inkább alátámasztja néhány – általunk kiemelendőnek tartott – tendencia, amelyekre szeretnénk felhívni a figyelmet:

- A vevőközpontság természeténél fogva a legkevésbé sem új irányvonal. Legfeljebb ennek még hatékonyabb érvényesítését kell megcélozniuk a vállalatoknak, hiszen mind a kutatások, mind személyes tapasztala-

taink azt mutatják, hogy a vevők egyre igényesebbek és tudatosabbak. Ismert tény, hogy a szolgáltatások esetében a *minőség értékeléséből* nem küszöbölhető ki a szubjektivitás. Újabb felmérések azonban arra is rámutattak, hogy az értékítéletben mennyire fontos szerepet játszanak az érzelmek. Fleming és munkatársai (2005) kutatásai szerint az „érzelmileg elkötelezett” vevők sokkal inkább kötődnek a vállalathoz, mint – nevezzük így – az általánosságban elégedettek, jobban kitartanak a vállalat mellett, és többször veszik igénybe szolgáltatásait. Ez témánk vonatkozásában egyrészt azt eredményezi, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozók emocionális képességei felértékelődnek, másrészt még inkább aláhúzza a dolgozói elégedettség, a munkával kapcsolatos attitűd jelentőségét. A munkaerőpiac oldaláról vizsgálódva feltételezhető, hogy a szolgáltatások – ezen belül is elsősorban a személyes szolgáltatások fejlődése – ezen a területen növeli a munkaerő iránti keresletet, javítva az itt foglalkoztatottak alkupozícióját. A vállalatok számára ez vélhetően azzal a következménnyel jár, hogy fokozott erőfeszítéseket kell tenniük a jó minőségű munkaerő megtartása érdekében.

- Általánosan érzékelhető, hogy nemcsak a külső, hanem a belső vevők, vagyis a munkavállalók is tudatosabbak lettek, a munkával, munkahellyel szembeni elvárásaik változtak. Bár, mint korábban leírtuk, az anyagi ösztönzők ma még sok helyütt meghatározó fontosságúak, a dolgozói elégedettséget azonban valójában többszörösen összetett szempontok befolyásolják. Bohonné Keleti Katalin (2005) az elégedettséget befolyásoló tényezőket két csoportra osztja: hard és szoft elemekre. A hard elemek közé olyanokat sorol, mint biztonság, jövedelem, karrierlehetőség, átlátható rendszerek, a szoft elemek közé pedig a hangulatot, a PR-t, a megfelelő motiválást és a személy és cég közötti összhang meglétét. Egyes kutatók megkülönböztetik egymástól az elégedettséget és az elkötelezettséget. Abból indulnak ki, hogy szerintük nem elegendő, ha a dolgozók elégedettek, arra van szükség, hogy elkötelezettek, vagyis belülről motiváltak legyenek. Fleming, Coffmann és Hater (2005) pedig amellett érvelnek, hogy a siker záloga a munkavállalók érzelmi elkötelezettsége. Vállalati kutatásaik tanulsága szerint a vevők és az alkalmazottak érzelmi elkötelezettsége helyi szinten erősíti egymást. Megmérték például, hogy azoknak az üzleti egységeknek a pénzügyi teljesítménye, ahol a vevőknél és dolgozóknál mért érzelmi elkötelezettség a teljes mintából számított mediánérték felett van, 3–4-szerese azon boltokénak, amelyek mindkét mutató tekintetében medián alatti értékeket mutatnak.

- A folyamatosan változó munkavállalói igényekre a vállalatoknak is új válaszokat kell adniuk. Drucker (2001) szerint az alkalmazottakat egyre inkább munkatársnak kell tekinteni, márpedig a társaknak a jogaik is egyenlők. Ha valaki társ, akkor azt nem lehet utasítani, meg kell győzni. Az emberek szervezése tehát egyre inkább marketingtevékenység. A marketingben pedig soha nem azt kérdezzük, mit is akarunk mi, hanem azt: hogy mit akar a másik fél, *melyek az értékei, a céljai*, mit tekint eredménynek. Annál eredményesebb ennek a szemléletmódnak a gyakorlatba átültetése, minél jobban képes kezelni az egyedi igényeket, vagyis minél testre szabottabb megoldásokat tud kínálni a munkavállalóknak. A nagy létszámú, költségekre fokozottan érzékeny vállalatoknál a munkavállalók egyedi igényeinek kielégítése jóval nehezebb és összetettebb feladat (például a képzési, a motivációs rendszer vagy a munkakörök kialakítása), mint a kis, tudásalapú, projektszerű szolgáltatásokat nyújtó cégeknél. Ennek ellenére a nagy szolgáltatóvállalatok sem mondhatnak le arról, hogy emberierőforrás-menedzsmentjükben megfelelő mértékben érvényesítsék a marketingszemléletet. Olyan rendszerek, eszközök, folyamatok bevezetésére kell törekedniük, amelyek ezt a fejlesztési irányt támogatják.

Marketing és méretgazdaságosság a HR-ben

Deming (1996) fogalmazásában a *minőség* – amelyet tekinthetünk az értékteremtés képességének is – első sorban a *menedzsment tevékenységének függvénye*. A menedzsment jelöli ki a célokat, fogalmazza meg a stratégiát, dönt az erőforrások allokálásáról, alakítja ki a működés rendszerét stb. A minőséget befolyásoló tényezők két csoportját különbözteti meg, az általános és speciális okok csoportját. Az általános okok kezelése, a rendszerbeli hibákat okozó tényezők kiküszöbölése egyértelműen a menedzsment feladata, míg a dolgozók csak a közvetlen irányításuk alatt álló tényezőkért vonhatók felelősségre.

Az emberierőforrás-menedzsmentre is érvényesnek tekinthetjük ezt a megközelítést. A frontvonal felé irányuló emberierőforrás-folyamatokban a menedzsment stratégiai és funkcionális feladatokat egyaránt ellát. A stratégiai szinten történik a környezeti igények és a vállalati erőforrások összehangolása, a funkcionális szint feladata az emberierőforrás-gyakorlat és -rendszerek kialakítása.

A rendszerek hatékonysága nagymértékben függ a hálózati pontokon történő implementálás minőségétől. *A hálózati pontok vezetői/vezetése a híd szerepét tölti be a menedzsment és a frontvonal között.* A me-

nedzsment által kialakított támogató rendszer részben közvetlenül, részben a hálózati pontok vezetőinek közvetítésével jut el az alkalmazottakhoz. A helyi vezetők a menedzsmenttől átvett „csomagot” sokféleképpen bonthatják fel, vagyis közvetíthetik a beosztott munkatársak felé. De szerepük más módon is megnyilvánul: a helyi szubkultúra kialakításán, vezetési stílus alkalmazásán keresztül is hatással vannak a menedzsment által kidolgozott rendszerek eredményességére.

Természetesen az emberierőforrás-menedzsment vonatkozásában is igaz, hogy a testre szabás lehetőségeit ennek költségei nagymértékben befolyásolják. Ezt figyelembe véve egyfajta építőköcka elvű szolgáltatásnyújtásban látunk lehetőséget a továbblépésre. A marketingszakemberek építőköcka elvű szolgáltatásnyújtás alatt azt értik, hogy a vállalat nem kész szolgáltatásokat, hanem a jól beazonosítható ügyfélcsoportok igényeinek megfelelő szolgáltatásmodulokat épít ki. Ezek a modulok a frontvonal aktív közreműködésével úgy illeszthetők össze, hogy az ügyfelek a kapott szolgáltatást egyedinek érezzék. Mindez az emberierőforrás-menedzsmentre alkalmazva azt jelenti, hogy a vállalati szintű, központi rendszereknek a tömeges testre szabást már magukban kell foglalniuk, míg ebben az összefüggésben a frontvonal szerepét betöltő helyi vezetésnek pedig lehetőséget és feltételrendszert kell biztosítani ahhoz, hogy ezeket egyedi megoldásokká transzformálja.

A fentiekben említett központi rendszerek ki-munkálásában rendelkezésre állnak olyan módszerek, amelyek éppen azért, hogy nagyszámú azonos vagy hasonló munkakörben dolgozót érintenek, költség oldalról is hatékonyan működtethetők. Az *ügyfélélegedettség*-méréssel párhuzamba állítható dolgozói elégedettség-vizsgálatok jelenthetik a kiinduló pontot a fejlesztésekhez. A felméréseknél a névtelenség támogatja az őszintébb véleménynyilvánítást, és megfelelő nagyságú minta biztosíthatja a reprezentativitást. Eredményei a dolgozók számára kialakítandó ajánlatok differenciálásához is információt szolgáltatnak. A személyre szabott megoldások nyújtásának egyik legfontosabb feltétele a széles körű differenciálás. A dolgozók szegmentálása történhet munkakörük, demográfiai ismérveik vagy például motivációik alapján is. Olvashatunk olyan nagyléptékű gyakorlati alkalmazásokról is, amelyet például a Tesco vállalat vezetett be. Több ezer munkatárssal felvett interjúk és egyéb mérési módszerek alkalmazásával sikerült feltérképezniük a vállalat munkaerőjét. A dolgozókat ennek alapján csoportosították azok törekvései, munkamódszerei, sőt életmódja szerint is, és ennek megfelelően kínáltak fel számukra testre szabott ösztönző

csomagokat (Neely – Adams – Kennerley, 2004). Az, hogy ez valóban segíti-e az egyedi igények kielégítését, természetesen függ attól, hogy mennyiben sikerült a differenciálás alapjául releváns szempontrendszer kiválasztani. A költséghatékony alkalmazást segíti, ha a vállalat abban a tekintetben is differenciál, hogy mely dolgozó réteg számára, milyen mélységben finomítja a megoldásokat. A marketing a vevőgondozás alapjának tekinti a vevőérték meghatározását, vagyis azt, hogy a vállalat eredményességéhez az adott vevő vagy szegmens hosszabb távon milyen mértékben tud hozzájárulni. Az egyes munkakörökhöz rendelt érték ugyanakkor olyan tényezők alapján kerülhet kiszámításra, mint például egy dolgozó cseréjének költségei. Ebben a ténylegesen felmerülő, tehát adminisztratív és oktatási költségeken felül olyan elemeket is célszerű számításba venni, mint például az elmaradt haszon, ami adódhat a bizonyos ügyfélkör elpártolásából, a betanulási idő alatti bevételkiesésből.

Korábban már utaltunk arra, hogy a nagyvállalatok méretükből, esetleg technológiájukból, stratégiájukból adódóan is hajlanak vagy éppen kényszerülnek standardizált megoldások alkalmazására és a fokozottabb centralizációra. A dolgozók kiválasztása, teljesítményének értékelése, motiválása azonban számos olyan, a helyszínen keletkező információra, akár benyomásra is épít, amelyek nehezen tárgyszerűsíthetők, így valójában csak a helyi szinten épülhetnek be a döntésekbe. Vagyis a HR-menedzsment akkor képes finomítani ajánlatait, ha bizalommal épít a helyi vezetésre, és megfelelő önállóságot biztosít számára.

Ehhez természetesen elengedhetetlen a **helyi vezetés felkészítése** a feladatra, illetve a megvalósítást **támogató eszközök** kidolgozása. Ilyen támogató eszköz lehet például egy **bérgazdálkodást segítő szoftver**, a **kiválasztást megalapozó módszertan**, vagy éppen olyan **szakmai hálózat**, amelyet a helyi vezetés rendszeresen segítségül hívhat. Bár működtetésük egyes esetekben jelentős ráfordítással járhat, a széles felhasználási lehetőség, a **méretgazdaságosság** indokolja bevezetésüket.

Az emberierőforrás-menedzsment sikeressége tehát nagymértékben függ attól, hogy mennyire **kompetens a helyi vezetés**, vagyis meghozhatja-e a szükséges **döntéseket**, és megfelelően felkészült-e ezek meghozatalára.

A **hatáskör** bővítése olyan speciális **információk** felhasználását teszi lehetővé, amelyek fentről nem érhetőek el, ez csökkenti a reakcióidőt, és egyben növeli az így hozott döntésekért érzett **felelősséget**. A hatáskörbővítés feltétele ugyanakkor, hogy a felhatalmazottak a megfelelő **készségekkel, képességekkel**, összefoglaló kifejezéssel élve megfelelő **szakmai, értelmi és érzelmi kompetenciákkal** rendelkezzenek.

Felhasznált irodalom:

- Antal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy. – Tari, E. (1997): Stratégia és szervezet, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Barber, F. – Strack, R. (2005): Az „emberekre alapozott vállalkozás” meglepő gazdaságtana, Harvard Business Manager, október
- Bohnné Keleti, K. (2005): Elégedett az ügyfél?, PublicPress Kft., Budapest
- Csath, M. (2001): Stratégiai változásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest
- Drucker, P. F. (2001): 21. századi kihívások a vállalatirányításban, HVG Kiadó, Budapest
- Fleming, J. H. – Coffman, C. – Harter, J. K. (2005): A humán szigma menedzselése, Harvard Business Manager, november
- Juhász, P. (2005): Az emberierőforrás-értékelés kérdései, Vezetéstudomány, 1. szám
- Kantor, R. (2004): Globális átfogó ösztönzés, in: Effron, M. – Gandossy, R. (szerk.): HR a 21. században, HVG Kiadó, Budapest
- Klein, S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia, SHL Hungary, Budapest
- Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2004): Teljesítményprizma: az üzleti siker mérése és menedzselése, Alinea Kiadó, Budapest
- Tenner, A. T. – DeToro, I. J. (1996): Teljes körű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Veresné Somosi M. (2005): A munkatársak irányítása és elégedettsége a szervezeti önértékelésen keresztül, Harvard Business Manager, november
- Zsámboki, B. (2000): A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján), Magyar Nemzeti Bank, Budapest

Cikk beérkezett: 2006. 5. hó

Lektorai vélemény alapján átdolgozott: 2007. 1. hó