

MÁLOVICS Éva – KINCSESNÉ VAJDA Beáta – FARKAS Gergely

KOMPETENCIAFEJLESZTÉS ÉS VEZETÉSI KULTÚRA EGY ÜGYFÉLSZOLGÁLATI ESETPÉLDA TÜKRÉBEN

A szerzők tanulmányukban egy vállalati esetpéldát mutatnak be. Kutatásuk célja a vizsgált szervezetnél az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciákat befolyásoló tényezők feltárása volt. Dolgozatuk első részében az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciákkal, s ezek fejlesztésének feltételeivel foglalkoznak a szakirodalom tükrében, a második részben a téma jellegzetességeit, problémáit személyes interjúkon, valamint blogelemzésen keresztül tárják fel. Ennek eredményeként az elméleti megközelítések-ből alkotott modell alapján értelmezik primer kutatásuk eredményeit, s ennek konzekvenciáit a vizsgált vállalatra. A megállapítások alapján számos ponton megoldási javaslatokat is megfogalmaznak.

Kulcsszavak: kompetencia, vezetési kultúra, ügyfélszolgálat

A szolgáltatáskutatás egyik igen fontos területe az értékeremtés vizsgálata, melynek folyamatában a szervezet és az ügyfelek közötti interakció központi jelentőséggel bír – figyelembe véve, hogy az értéket mindig az ügyfél szempontjából határozhatjuk meg (Grönroos, 2011). Az ügyfélszolgálati munkatárs tehát a szervezetek egyik kulcsszereplőjének tekinthető, hiszen ő az, aki a szervezetet az ügyfelek felé képviseli, megjeleníti, fontos szerepet tölt be a szervezet arculatának kialakításában. Ennek megfelelően megjelenése, reakciói, hangulata, viselkedése az ügyfelekkel való kommunikáció és együttműködés kritikus tényezőjévé válhat. Különösen fontosnak tekinthetők az olyan interperszonális készségek, mint az odafigyelés és az információszerezésre való törekvés az ügyfélre való fókuszálás verbális és nonverbális jeleivel, a figyelmesség, valamint a reakciókészség (Salamonson et al., 2012). Mindezek miatt kiemelkedő fontosságú az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáinak fejlesztése, amelynek eredményeképpen megfelelően tudják kezelni az ügyfélkapcsolatok különböző helyzeteit és kommunikációs problémáit. Az ügyfélszolgálati munka az itt dolgozóknak nap mint nap nyújt új problémahelyzeteket, melyekben önállóan és gyorsan kell dönteni, e problémamegoldások és döntések módjától és minőség-

gétől pedig jelentős mértékben függ az, hogy az ügyfél a továbbiakban hogyan vélekedik az adott szolgáltatásról, sőt, magáról a szervezetről.

Mindezek alapján úgy véljük, hogy a kompetenciaszemléletű megközelítés vizsgált témakörünkhöz – az ügyfélszolgálati munka adott szervezetnél történő feltérképezéséhez – jól illik. A kompetencia fogalma ugyanis a komplex értelmi-érzelmi-akarati sajátosságokat, valamint a szociális intelligenciát is magában foglalja, s a szakirodalom szerint ettől várhatjuk azt, hogy a munkatárs „képes főnöki felügyelet hiányában is – „csupán” belső feltételrendszere által vezérelten – végrehajtani azokat a tevékenységeket, melyekkel a vevők, a főnöke és minden érdekelt elégedett lesz” (Henczi, 2006: p. 125.).

Tanulmányunkban a vizsgált témakör pszichológiai megközelítését választottuk, ezen belül főként Albert Bandura szociál-kognitív modelljét, amelynek alapján az egyéni és a szervezeti szintű tényezők közötti összefüggések jól megvilágíthatók. Bandura (1997) kompetenciaelvárásokkal kapcsolatos modelljét ebben az irányban fejlesztettük tovább, ezáltal a kompetenciák fejlesztésének egyéni és szervezeti tényezőit sikerült összekapcsolnunk, és rávilágítanunk a vezetési kultúra döntő szerepére a vizsgált területen.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az ügyfélszolgálati munka elemzésében alkalmazott kompetenciaalapú szemlélet

Az emberierőforrás-menedzsment erőforrás-alapú megközelítése a kilencvenes évektől hangsúlyozza, hogy a specifikus kompetenciák fejlesztése a szervezetek számára komparatív előnyökkel járhat (Lado – Wilson, 1994). Ennek megfelelően fontossá vált az, hogy azonosítsák a vezetői munkakörökben azokat a jellemzőket, amelyek megkülönböztetik a magasan teljesítő, hatékony dolgozókat a kevésbé hatékonyaktól, elősegítve a kiválasztás, a teljesítményértékelés, valamint a tanulóképesség- és a további fejlődési lehetőségek meghatározásának folyamatait (Juhász, 2009).

A kompetenciafogalom definíciójáról komplexitásánál fogva nem született konszenzus. Számos elfogadott meghatározása (pl. Spencer – Spencer, 1993; Draganidis – Mentzas, 2006) alapján elmondható, hogy a kompetencia olyan személyiségjellemző vagy egyénhez köthető tényezőkhöz összességében, amelyek összefüggnek a kiváló teljesítménnyel. Sveiby (2000, in: Pató 2006) szerint a kompetencia a know-how és az értelmezés együttes képessége, míg Juhász (2009) megállapítja, hogy a kompetencia a személyiség alapvető, mély és tartós része, amely helyzettől függetlenül valószínűsíti a viselkedést. A kompetencia minden szinten cselekvési és problémamegoldó képességként, illetve ennek közvetlen előfeltételeként értelmezhető (Málovics – Málovics, 2009), olyan cselekvésorientált konstrukció, amely valamilyen problémaszituáció sikeres kezelésében csapódik le (Schreyögg – Kliesch, 2003). Ez a cselekvőképesség túlmutat az adott helyzeten, ami nem jelent teljes kontextusfüggetlenséget, ugyanakkor egyéni szinten a kompetencia nemcsak a kvalifikáltságot jelenti, hanem olyan önirányítási képességet, amely alapján az egyén az új kihívások esetén képes megfelelő cselekvési alternatívákat kifejleszteni (Wilkens – Keller – Schmette, 2006). Úgy véljük, e felfogás az ügyfélszolgálati munkához szükséges kompetenciák vizsgálatának alkalmas eszköze lehet, mert az oktatási rendszer az ilyen típusú munka végzéséhez szükséges tudás bizonyos részeit nem képes nyújtani. A dolgozók egyre több fontos kompetenciát a munka folyamatában szereznek meg önszervező tanulás révén, ez a tanulási forma tehát kompetenciafejlesztő tényezővé vált napjainkra, és nem mindegy, hogy a dolgozó mennyire motivált ebben, és szervezeti környezete milyen irányba befolyásolja e tanulási mód terén (Bergmann – Richter, 2003).

Cselekvésünket sok személyes tulajdonság képes befolyásolni. Ezek közül számosat a szakirodalom a kompetencia alapjának tart (Pató, 2006; Sveiby, 2001):

- explicit tudás: információk megszerzésén, formális oktatáson alapul,
- készség: összetett fizikai vagy mentális feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlat, jártasság, mely magában foglalja a szabályok ismeretét és a kommunikációs készségeket is,
- tapasztalat: múltbeli hibákra és sikerekre reflektálva jön létre,
- értékítéletek: az, amit az egyén helyesnek tart, tudatos és tudattalan szűrőként működve befolyásolja a megismerés folyamatait,
- társas hálózatok: személyes kapcsolatok megléte,
- személyiségvonások: pszichikai-fizikai és kognitív jellemzők, valamint szituációkra adott válaszok,
- motiváció: ezek irányítják a viselkedést bizonyos magatartások, célok elérése vagy elkerülése érdekében.

Mivel a fent leírt kompetenciafelfogások fontos tényezőjének tekinthető az énkép és a motiváció, a Bandura (1977) által leírt önhatékonysági elvárás (kompetenciaelvárás) hasznos támpontokkal szolgálhat az egyéni kompetenciákat befolyásoló tényezők feltárása terén. A kognitív-szociális tanulásemelvények szerint az emberek viselkedését a cselekvések lehetséges következményéről való tudásuk határozza meg, ebből következően nagyobb figyelmet fordít a helyzetek személyes észlelésére (a személyek kognitív reprezentációira), mint objektív meghatározottságára. Egyik legnagyobb hatású képviselőjük Albert Bandura, aki az énhatékonysági elvárás fogalmának kialakításával fejlesztette tovább a tanulásemelvényeket. Modellje rövid idő alatt igen népszerű lett, és több jelentős kutatás kiindulópontjává vált. A kognitív-szociális elmélet az énkoncepcióba ágyazott, a saját cselekvési kompetenciákkal, s az ezek következményeivel kapcsolatos várakozásokkal foglalkoznak. Ezen elméletekben az egyén önhatékonysági elvárásai központi helyet foglalnak el, amelyek az egyénnek azt a meggyőződését jelentik, hogy képes bizonyos magatartásváltozás véghezvitelére, pl. a felmerülő kihívások kezelésére. Ebben az elméletben a cselekvés alapját az egyéni elvárások adják. Az egyén rendelkezik valamilyen cselekvés-, eredményelvárással, és a tényleges cselekvést illetően valamilyen önhatékonysági elvárással, amely a cselekvési képességein alapul. Az ember csak akkor tesz erőfeszítéseket, ha úgy látja magát, mint aki képes az adott cselekvésre, és arra, hogy azt a felmerülő akadályok ellenére véghezvigye (Bandura, 1997).

Ahogy Málovics – Málovics (2009) megállapítják, kísérleti úton is bizonyítást nyert, hogy az önhatékonysági elvárások átvihetők különböző tanulási és

cselekvési helyzetekre, ami arra utal, hogy nemcsak helyzetspecifikus önhatékonysági elvárások léteznek, hanem azok stabil személyiség-diszpozíciónak tekinthetők. Bandura (1997) számos kísérlettel empirikusan is bizonyította, hogy az önhatékonysági elvárások fejleszthetők, ennek fő tényezői a következők:

- sikeres cselekvés – megküzdési tapasztalatok (míg a kihívásokkal való megbirkózás során elért sikerek, pozitív tapasztalatok növelik az észlelt önhatékonyságot, a kudarcok csökkentik azt),
- behelyettesítő tapasztalatok (amennyiben hiányoznak valamely területen a saját tapasztalatok, az önhatékonyság észlelésére a referenciacsoport vagy valamely fontos személy modellviselkedése is pozitív hatással lehet),
- verbális információközlés (ha az egyén a saját viselkedését nehezen méri fel, úgy a visszacsatolás erősítheti észlelt önhatékonyságát),
- pszichológiai és érzelmi állapotok (stressz és rossz hangulat esetén az észlelt önhatékonyság alacsonyabb, a pozitív érzések viszont növelik ennek szintjét).

Az eredmény- és az önhatékonysági elvárás közötti különbség még egyértelműbbé válik, ha a „reménytelenség” (Beck, 1999) és a „tehetetlenség” (Seligman, 1975) fogalmait bevonjuk az értelmezésbe. A reménytelenség az alacsony eredményelvárás következménye, míg a tehetetlenség az alacsony önhatékonysági elvárás konzekvenciája.

Ahogy az 1. táblázatban látható, a Seligman (1975) által leírt univerzális tehetetlenség az alacsony eredmény- és önhatékonysági elvárás következtében alakul ki. Magas önhatékonysági elvárás és alacsony eredményelvárás eredményezi ugyanakkor a relatív hatásnélküliség állapotát. Ebben az esetben a személy megkísérli az adott viselkedést, de a környezete megakadályozza ebben. Amennyiben a személy úgy véli, nem rendelkezik a szükséges készségekkel, az önhatékonysági elvárás olyan alacsony, hogy meg sem kísérelje a feladat megoldását.

Az ügyfélszolgálati munkatársak kompetenciáinak szervezeti keretei

Megállapítottuk tehát, hogy a kompetencia olyan személyiségjellemzők halmaza, amely az egyén sikeres teljesítményével áll ok-okozati kapcsolatban. Amikor az egyénből indulunk ki, azonosítanunk kell azokat a személyiségjellemzőket, melyekkel az egyénnek rendelkezni kell ahhoz, hogy munkáját sikeresen végezze.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A vállalatok számára azonban a másik oldal ugyanilyen fontos, azaz a feladatokat alapul véve olyan kompetencia-területek meghatározása, melyek teljesítése szükséges a munkakör eredményes ellátásához. E két szemléletet nevezik income és outcome megközelítésnek is (Szelestey, 2009). Az előbbi megközelítés a legjobban teljesítők személyiségjegyeit tekinti a kompetenciák alapjának, míg az utóbbi szerint szervezeti szempontból a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony ellátása a jó teljesítmény lényege.

Bandura (1997) kompetenciaelméletében is megjelenik az egyéni és a kollektív szint. Az egyéni kompetenciák a kollektív kompetenciák fejlődésének alapjait jelentik. A szociális-kognitív elmélet szerint az egyénnek nemcsak egyéni, hanem kollektív kompetenciaelvárásai is vannak, egyrészt azzal kapcsolatban, hogy egyénileg hogyan lehet hatékony az adott közösségben, másrészt a közösség, mint egész viszonylatában. Ebben a tekintetben a kollektív kompetencia is társas konstrukciónak tekinthető, ahol a magas egyéni önhatékonysági elvárás a magas kollektív hatékonysági elvárás előfeltétele, s ezen keresztül a cselekvési készség megalapozója. Mindemellett a formális rendszerek kollektív kompetenciája az egyéni kompetenciafejlődés forrása. A szerző ez esetben a társas rendszereket emeli ki, különösen az ezekben uralkodó társas-kommunikatív gyakorlat hatását az egyéni kompetencia fejlődésére.

1. táblázat

Az eredmény- és önhatékonysági elvárások kombinációi

Önhatékonysági elvárás \ Eredmény-elvárás	Alacsony	Magas
Alacsony	univerzális tehetetlenség	relatív hatásnélküliség
Magas	személyes inkompetencia	flow, intrinzik önszabályozó motiváció

Forrás: Stadler (1985: 257. o.)

A fent leírtak alapján a kompetenciaelvárások szervezeti kereteinek legfontosabb tényezőit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

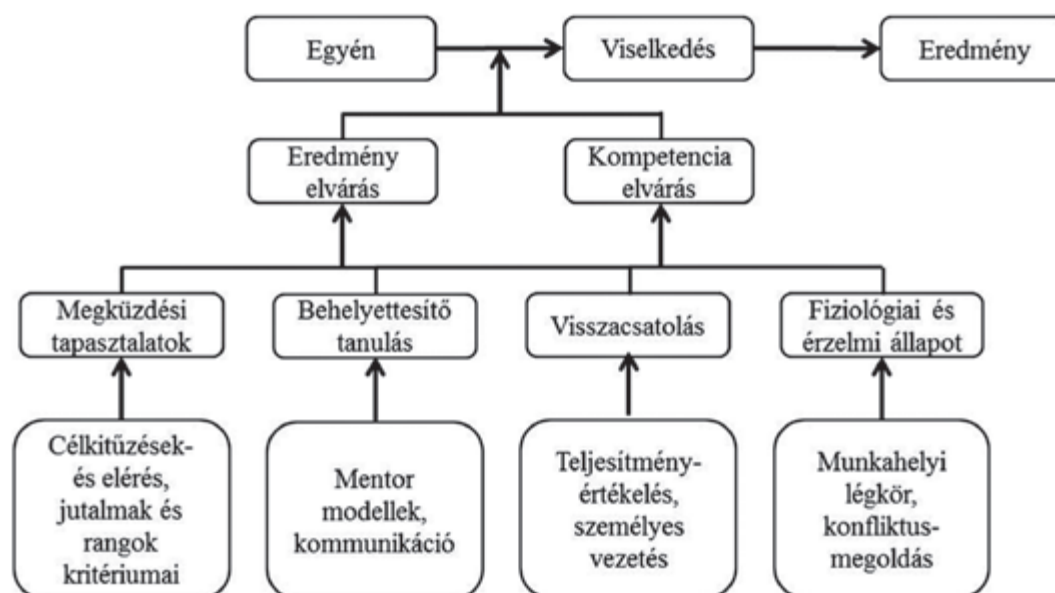
A fent leírt összefüggések alapján az 1. ábrán látható, hogy a kompetenciára és az eredményelvárásra mint központi kompetenciafejlesztő tényezőkre milyen szervezeti tényezők hatnak közvetlenül, s hogy ezek hogyan fejtik ki hatásukat a teljesítményre.

A kompetenciák egyéni és szervezeti tényezői, valamint ezek fejlesztésének lehetőségei

Szervezeti keretek	A kompetenciaelvárás fejlesztése	Eredmény
jutalmak, rangok, erőforrás-elosztás, előléptetés, kiválasztás kritériumai	sikertapasztalatok	nagyobb, hosszabb ideig tartó erőfeszítés
közös célkitűzés, határidők és rendszeres beszélgetések a cél eléréséről, támogatás	elérhető és kihívó célok kitűzése, megküzdési stratégiák	magasabb igényszint, hatékonyabb munkaidő-menedzsment
a vezető, mint modell, vezetők reagálása a kritikus eseményekre	modellkövető tanulás	nagyobb stratégiai rugalmasság, a problémamegoldásban
visszacsatolás a teljesítményről	feedback	a saját teljesítmény realisabb megítélése
csoporthatár	érzelmi állapotok	az önértékelés támogatása

Forrás: saját szerkesztés Bandura (1997) alapján

Az egyén kompetencia és az eredmény elvárásaira ható szervezeti tényezők



Forrás: saját szerkesztés Bandura (1997) alapján

Az empirikus kutatás: kompetenciák és vezetési kultúra egy ügyfélszolgálaton

Empirikus kutatásunkban egy tömegközlekedési szolgáltató speciális részegységét, az ügyfélszolgálatot a munkatársak szempontjából vizsgáltuk primer adatfelvételen keresztül. Az interjúsorozat néhány évvel ezelőtt készült, pontos dátumot az esetleges azonosíthatóság elkerülése érdekében nem közlünk, megállapításaink a vizsgált időszakra vonatkoznak.

A kutatás módszertana kvalitatív, az ügyfélszolgálat valamennyi munkatársának megkérdezését egyórás személyes interjúk formájában terveztük, amelyet három kutató végzett az eredményeket esetleg torzító szubjektív értelmezések kizárása érdekében. A tervezett 30 személyes interjúból, 24 valósult meg, egy vezetővel és 23

beosztottal. Ketten nyíltan nem vállalták az interjút, mások különböző indokokkal tértek ki a beszélgetés elől. A megkérdezettek bizonytalanságát, sőt szorongását mutatta, hogy sokan nem mondták meg a nevüket, azonban a kezdeti negatív hozzáállás az interjúk folyamán pozitívvá változott, és úgy véljük, jó hangulatú beszélgetések során megkaptuk a kutatáshoz szükséges információkat. Mivel így az alkalmazottak 80%-ával sikerült interjút készíteni, úgy gondoljuk, eredményeink reprezentatívnak tekinthetők e szervezetre vonatkoztatva. A részben strukturált interjúk az alábbi témaköröket érintették:

- munkahelyi légkör és motiváció,
- munkahelyi elégedettség,
- visszacsatolás és teljesítménymérés,
- információáramlás,

- az ügyfélkezelés problémái,
- a szervezeti célok ismerete.

Az interjúk tartalomelemzésének eredményei az 1. ábrán szereplő modell logikája szerint rendszerezve olvashatók e rész alfejezeteiben. Mélyinterjúk kutatásunk mellett egy, a vizsgált szervezetet érintő hazai blog ügyfélszolgálattal kapcsolatos bejegyzéseit is megvizsgáltuk annak érdekében, hogy feltárjuk, mennyire felel meg egymásnak az ügyfélszolgáltatón dolgozók saját szervezeti egységükről kialakított képe, valamint az, amit az igénybe vevők erről látnak. Elemzésünk során valamennyi olyan bejegyzést megvizsgáltunk, melyben az „ügyfélszolgálat” szó megjelent, és azokat tartalomelemzésnek vetettük alá, a módszerből adódóan ugyanakkor kvantitatív adatokat is kaptunk. Ezen elemzés eredményit szintén e rész egyik alfejezetében közöljük.

Az ügyfélszolgáltatón szükséges kompetenciák

E kérdéskör megválaszolásához a viselkedés interjúelemeit alkalmaztuk, amely a kompetenciák mérésének egyik módszere. A megkérdezettek szerint a színvonalas munkához szükséges tulajdonságok az empátia, a türelem, a határozottság, a szaktudás, a tolerancia, az önuralom, a meggyőzőképesség (szakmai indokok megértetése az utasokkal), valamint a csapatmunka és az együttműködés.

E tulajdonságokról az interjúalanyok, a szaktudást kivéve, inkább azt gondolják, hogy személyiségjegyek, és akikben ezek nincsenek meg, nem bírják csinálni ezt a munkát, és inkább elhagyják a szervezetet. Bár a vállalat korábban biztosított számukra néhány tréninget, melyeknek köszönhetően volt fejlődés e kompetenciákban, ezek az interjúkészítést megelőző időszakban nem voltak rendszeresnek tekinthetők. A felsoroltakból látható, hogy a megkérdezettek a társas kompetenciák fontosságát emelik ki, amelyek valóban személyiségvonásokon is alapulnak, viszont korrekt feedbackkel és képzésekkel fejleszthetők (Klebl, 2010).

A megkérdezettek szerint a belső személyi feltételek adottak – mindenki érti a dolgát, melyből arra következtethetnénk, hogy a megkérdezettek kompetenciaelvárásai igen magasak, és ennek következménye a kiváló teljesítmény, azonban a további vizsgálatok e területen igen vegyes képet eredményeztek.

A kompetenciák fejlesztésének lehetőségei a célkitűzésen és a megküzdési tapasztalatokon keresztül

A kompetenciaelvárás fejlesztésének első tényezője az 1. ábrán szereplő modellünk szerint az egyén megküzdési tapasztalata, ami a munkavégzés tapasztalatait jelenti, mégpedig azt, hogy mennyire sikeresen képesek elvégezni feladataikat, elérni kitűzött céljaikat.

A kompetenciaelvárás legfontosabb alakítójának a megküzdési tapasztalatok tekinthetők, amelyeket a munkaszervezetben nap mint nap megszerzünk, ezek milyensége függ a szervezet kultúrájától is. A munka világában a pozitív megküzdési tapasztalatok alapját az elérhető, de kihívó célok kitűzése adhatja, tehát amennyiben a szervezetre jellemző a vezetőkkel való meg egyezés a célokban és a határidőkben, s ezek eléréséről konstruktív visszacsatolás történik, és a kreatív hibákat nem büntetik, ez feltételezhetően növeli a tagok kompetenciaelvárásait.

A munkaszervezet esetében ez a szervezeti célok elérését jelenti, amelyekkel jobb esetben az egyéni célok bizonyos mértékig azonosak. A szervezeti célok ismerete a megkérdezettek körében nagyon alacsony szintű, csak egy megkérdezett tájékozódott e témakörben az interneten. Ez a vizsgált társaság esetében különösen problematikus, mert a megkérdezettek a jövőt illetően erős bizonytalanságot érznek, miközben igen kevés a tájékoztató kommunikáció e témáról. A dolgozók is főként a médiából értesülnek a szervezet egészét érintő információkról, mely negatív irányba befolyásolja a saját észleléseket.

A szűkebb munkacsoportban a megkérdezettek célja főként az ügyfelekkel végzett munka során megélt sikerekhez kapcsolódik. Ezt a dolgozók akkor szokták sikeresnek megélni, ha az ügyfélnek segíteni tudtak, akár csak annyit, hogy megértették vele a szervezet álláspontját a kezelt ügyben. Tehát a megkérdezettek igen ügyfélcentrikusnak vallották magukat, habár tapasztalataik alapján ez gyakran jelentős frusztráció forrásává is válik, melynek oka az, hogy a megoldás egy másik osztályhoz tartozik, így az ügyfélszolgálat munkatársai maximum „megnyugtanni” tudták az ügyfelet.

A jó munka másik feltétele az információkhoz való hozzáférés a megfelelő időben. A megkérdezett dolgozók mintegy fele legalább részben elégedetlen azzal, ahogyan hozzá az információk eljutnak. A megkérdezettek számára nem volt világos, hogy az egyes munkakörökben:

- milyen információkra van szükség a munkavégzéshez (mi az, ami elvárt tőlük, és mi az, ami nem, és ami nem elvárt, azt hogyan közvetítsék az ügyfél felé),
- kinek a felelőssége, hogy ez az információ rendelkezésre is álljon,
- milyen csatornákat lehet használni információszerezésre, és kiknek a felelőssége azok használata.

Az információgazdálkodás egy másik aspektusa, hogy az itt elvégzett munkáról úgy tűnik, hogy nem kapnak visszajelzést azok a szakágak, akiktől az adott prob-

VEZETÉSTUDOMÁNY

lémák erednek; legalábbis a rendszerbe nincs beépítve, hogy hogyan kerüljön vissza ilyen információ. Különösen kiemelték ebben a tekintetben azok, akik közvetlenül találkoznak az ügyfelekkel. Ez nyilván a teljes szervezetet érintő probléma, megoldása komoly szervezeti átalakítást igényelne. Ugyanakkor úgy tűnik, hogy a jelenlegi formában a szervezet az ügyfélszolgálatot inkább csak „pajzsként” tartja maga elé, az ott felhalmozódott ismeretekkel, meglátásokkal, információkkal nem kezd semmit. Ha az *1. táblázatban* szereplő összefüggések alapján értelmezzük a fent leírtakat, akkor a megkérdezettek magas kompetenciaelváráshoz alacsony eredményelvárás társul, így gyakran relatív hatásnélküliség érzését élik át, ami jelentősen ronthatja a motiváltságot. Az ügyfélszolgálati munkatársak tehát megkísérlik az adott viselkedést, de munkájuk eredményességét vállalati környezetük jelentősen csökkenti. A vezetés csak a felszínen kezeli ezt a helyzetet, fő szempontja, hogy ne érkezzon panasz az „ügyfelesre”, ugyanis főként ebben az esetben történik negatív visszacsatolás és beavatkozás büntetés formájában. Ez a vezetői viselkedés viszont az *1. ábrán* vázolt összefüggések szerint előbb-utóbb a kompetenciaelvárás csökkentését vonja maga után. Ennek tükrében érthető, hogy az ügyfélszolgálat a társaságtól függetlenül definiálja magát.

Vezetői viselkedés és visszacsatolás

A vezetési kultúra egyik fokmérője a vezetői visszacsatolás, amelynek fontos tényezője a teljesítménymérés. Ez nagyon kezdetleges szinten jellemző az általunk vizsgált vállalatra, nagyon kevés visszacsatolással. Arról, hogy ez milyen szintre emelhető, megoszlanak a vélemények. A teljesítményméréssel szemben elég nagy a bizalmatlanság. Várható, hogy ha egy olyan minősítő rendszert vezetnek be, amit előzetesen nem egyeztetnek alaposan a dolgozókkal, akkor azt maguk között bojkottálni fogják. Csak akkor nem, ha a többség számára világossá válik, hogy ez a munkájukat segíti.

Mind a siker, mind a sikertelenség témakörénél nagyon nagy hangsúlyt kapnak az emberi kapcsolatok kezelésére való képesség különböző aspektusai. Úgy tűnik, hogy ezen az ügyfélszolgálaton az ügyfél és a szolgáltató között megvalósuló konkrét kapcsolat válik az egyetlen mércévé, az elvégzett munkával kapcsolatban az ügyfél az egyik legfontosabb visszajelző. Viszont, hogy ez mennyire jó visszajelző az elvégzett munkáról, az szakmai szempontból reflektálatlan, az alábbi jellegzetességek mentén.

- Nagyon kérdéses az ügyfél elégedettsége, mint fő vagy egyetlen visszajelzési forrás, egy olyan rendszerben, melyben részben szabályszerűségek büntető eljárásaival kapcsolatban kell részdönté-

seket, döntéseket hozni (kvázi a végrehajtó folyamat részét képezi).

- Néha az ügyfél által képviselt álláspont miatt az elégedettsége csak a szabályok nagyon durva áthágásával lenne elérhető (pl. teljesen jogos büntetéstől való eltekintés). Ilyenkor a dolgozók nagyon sokszor kudarcélménnyel és sok feszültséggel zárják a munkájukat, miközben teljesen helyesen jártak el.
- Az ügyfél elégedettsége, mint egyetlen visszajelzési forrás, továbbbillenti a lojalitási problémát (melyről a következő alfejezetben részletesen írunk) az ügyfél irányába. Ugyanis a vezetés is negatív visszacsatolást ad a „panaszlevelek” alapján a dolgozó felé, gyakran akkor is, ha a dolgozó helyesen járt el.
- A vállalat itt elveszt egy fontos lehetőséget arra, hogy a dolgozói munkájában a saját érdekeit képviselje. Ez szorosan kapcsolódik ahhoz is, hogy a dolgozók mennyire ismerik a vállalat céljait.

Nem teljesen világos, hogy milyen problémával kapcsolatban, mi lenne az ügyfélszolgálati dolgozók feladata. Ezért gyakran felmerült az interjúk során, hogy a megkérdezetteknek nincs elég nagy „jogkörük”, ezért jellemző az ügyintézésre a lassúság, „csak megnyugtani lehet az ügyfelet, a problémát nem tudjuk megoldani”.

A jutalmazás a vizsgálatunkat megelőző években megszűnt, melyet az általunk megkérdezettek természetesen hiányoltak, annak ellenére, hogy teljesítményük mérési módszerét pontatlannak vélték. Ez az egyébként is gyenge külső motivációt tovább csökkentti. Problémát jelentenek a fizetetlen túlórák, amelyeket le lehet csúsztatni, viszont ez is egyre nehezebben működik.

A visszacsatolás terén a vezető ugyanarra panaszkodott, mint amire a beosztottak: nagyon kevés visszajelzést kap. Mint ismeretes, a visszacsatolás igen fontos vezetői eszköz, az újabb kutatások tükrében azonban az is kiderült, hogy rosszul alkalmazva a kompetenciák fejlesztése helyett azok színvonalának csökkenéséhez is vezethet (Zenglein et al., 2010). Ebből következően mindenképpen érdemes volna átgondolni, hogy

- pontosan mivel kapcsolatban lehet visszajelezni,
- kiknek lehet visszajelezni,
- a visszajelzés milyen célokat szolgál,
- milyen eszközök állnak rendelkezésre visszajelzésre.

Mindezek mellett külön kiemelten fontos lenne a pozitív visszajelzésekkel foglalkozni. Ez azért különösen fontos, mert több dolgozó jelezte vissza (megint csak a főnökkel teljes összhangban), hogy ha hibázik,

arról kap visszajelzést, de ha valamit jól csinál, arról gyakorlatilag soha. Összegezve, a vezetők nem használják ki a visszacsatolás kompetenciafejlesztő hatását, nem világosak a jó teljesítmény kritériumai, így a megkérdezettek a saját teljesítmény reálisabb megítéléséhez igen kevés támpontot kapnak.

Munkahelyi légkör, konfliktusmegoldás – fiziológia érzelmi állapotok

Az 1. ábra negyedik kompetenciafejlesztő tényezőjéhez érve, az interjúk többségéből az rajzolódik ki, hogy kollegiális légkör uralkodik az ügyfélszolgálaton belül, a tágabb szervezeti környezetre ez azonban nem jellemző. A munkacsoporton belül a munkatársak egymás felé bizalommal vannak, és nem tartanak a közvetlen vezetéstől sem. Ugyancsak láthatóan nagy egyetértésben tartják különösen fontosnak az együttműködést és a csapatmunkát.

Első érdekes eredményünk, hogy az itt dolgozók többsége segítő hivatásként definiálja saját munkáját. Ezáltal egy olyan lojalitási dilemma születik, aminek tovagyrúzó hatásai vannak a munka más területeire is: ha a munka sikerélményei az ügyfélen való segítségéből adódnak, akkor a munkavégzés közben a dolgozó automatikusan az ügyféllel lesz lojális, néha a vállalattal szemben is. Ez több interjúban megmutatkozott konkrét példákban is.

Amennyiben az általánosan elfogadott értelmezést alkalmazzuk, a lojalitás egyfajta elkötelezettséget jelent, s ennek alacsony szintje komoly negatív következményekkel járhat a szervezetre nézve (Hetesi, 2007). A fentebb említett lojalitási problémából adódhat az a jelenség, hogy a dolgozók közül többen is választóvonalat húztak a szervezet és az ügyfélszolgálat közé, az ügyfélszolgálat tevékenységét és megítélését színvonalasabbnak és jobbnak látják, mint a szervezet egészének tevékenységét és megítélését. Ez a látásmód nyilvánvalóan megkönnyíti a lojalitási dilemma megoldását – az ügyfél javára. Tovább erősíti ezt a szétválasztást, hogy amint már említettük, a tágabb szervezeti környezetet korántsem értékelték a megkérdezettek ilyen pozitívan, sok szempontból nem érzik, hogy a szervezet törődne, foglalkozna velük. Egyrészt látható ez abból, hogy a „Mennyire érzi, hogy törődik a szervezet Önnel?” kérdésre, az általános válasz a hallgatás volt, vagy a „semennyire”. Ha pozitívan válaszoltak, akkor szinte mindig csak a közvetlen kollégáktól kapott támogatásról esett szó. Másrészt sokan elégtelennek ítélték az ügyfélszolgálat és a szervezet többi része közötti kommunikációt, akár a számukra szükséges információk, akár az ügyfélszolgálatról visszaáramló információ, akár az őket érintő szervezeti döntések terén.

Az említett választóvonal meghúzásának egyik látványos következménye, hogy amikor a szolgáltatás javításáról esik szó, akkor feltételezhetjük az énvédő mechanizmusok működésbe lépését, és csak azt fogalmazzák meg a dolgozók, hogy más szakágaknak mit kellene máshogy csinálniuk. A problémamegjelölés tehát kifelé irányul. Ez akkor szokott megtörténni, ha világosan kijelölhető, hogy kik tartoznak a „mi” és kik az „ők” reprezentációba.

A konfliktusokkal kapcsolatos kérdésekre a következő tipikus válaszokat kaptuk:

- nem jellemzőek,
- megoldják, megbeszélik őket,
- ellaposodik a probléma,
- közvetítenek.

Tehát a megkérdezettek szerint nincsenek nagy konfliktusok, vannak ugyanakkor kisebb összezördülések, amelyek megoldódnak. Úgy tűnt, egy részük kifejezetten kerüli a konfliktusokat, szerintük inkább érdemes hallgatni, mások viszont úgy látják, hogy a konfliktusok vállalhatóak, viszont nincsenek nagy véleménykülönbözőségek, mert ez egy békés csoport. Ez a bizalom és béke azonban e kis csoport határainál meg is szűnik. Erre egyik példa a rejtett ellenőrzés (mystery shopping), amellyel az ügyfélszolgálati munkatársak munkáját álügyfelekkel ellenőrzik, amint erről több interjúban is beszámoltak. Ebből egy olyan háttérszervezet képe rajzolódik ki (mindegy, hogy ez valós, vagy csak a dolgozók látják így, abból a szempontból, hogy a szakadékot tovább mélyíti), ami nem együttműködik és támogat, hanem álruhába bújva ellenőriz. Ide tartozik az is, hogy a szervezet felső vezetéséről alkotott képe a dolgozóknak teljesen sztereotip.

Arra a kérdésre, hogy hogy érzik magukat ebben a szervezetben, az egyik tipikus válasz az volt, hogy: „Örülök, hogy van munkahelyem.” A magyar helyzetre jellemző lojalitás, azaz a dolgozóknak a magas munkanélküliségből származó alapszintű lojalitása erre a szervezetre is jellemző.

A munkahelyi elégedettséget a vizsgált szervezetben az alábbi tényezők rontják.

- a fizikai munkakörülmények rosszak, az egyik épületben különösen,
- alapvető munkaeszközök hiányoznak,
- a belső ellenőrzést megalázzónak élik meg – az „álügyfél” módszert, a szolgáltatás minőségének ellenőrzésére – amint a fentiekben is már említettük – az érintettek úgy vették, mint a szervezet velük szembeni bizalmatlanságával történő szembesülést, ezek szerint ebben a szervezeti kultúrában ezt az eszközt nem vagy óvatosabban

VEZETÉSTUDOMÁNY

célszerű alkalmazni, mert esetleg több kárt okoz, mint amennyi hasznot hoz,

- a felsőbb szintű problémák is az ügyfélszolgálaton csapódnak le, ez tovább nehezíti a munkájukat.

Mit mondanak az ügyfelek? A blogelemzés eredményei

Az általunk vizsgált blogban végzett keresésünk az „ügyfélszolgálat” kulcsszóra 82 találatot adott a bejegyzésekben és a kommentekben összesen. Ezek közül 33 találatot vontunk be az elemzésbe, mivel ennyi volt azon vélemények száma, amelyekben megemlítik az ügyfélszolgálatot, és vele kapcsolatban valamilyen véleményt is megfogalmaznak. Azokat a bejegyzéseket nem elemeztük tehát, amelyekben szerepel ugyan az ügyfélszolgálat neve, de magáról az ügyfélszolgálatról semmit sem mond (többségében azért kapták ezt a címkét, mert olyan ügyeket tárgyalnak, amelyek az ügyfélszolgálatra tartoznak).

Az elemzésből kiderült, hogy az ügyfélszolgálatról szóló bejegyzések közül kifejezetten negatív véleményt fogalmazott meg 12 darab, ezek főképp a sablonos, vagy nem a kérdésre adott válaszokról, udvariatlan ügyintézőkről, szervezetlenségről szólnak. Jellegetesek e bejegyzések között azok, melyek alátámasztják azt a szervezeti problémát, amelyre korábban már kitértünk: az, hogy az ügyfélszolgálat munkatársai sok esetben nem hozhatnak döntéseket, az ügyfelek körében az elégedettséget csökkentik.

Ugyanennyi, 12 bejegyzést értékeltünk semlegesnek – ezek többségében az ügyfélszolgálat működéséről szóló kiigazítások, feladatkör-tisztázások voltak.

Kifejezetten pozitív véleményként 9 bejegyzést értékeltünk, ezek többsége arról szólt, hogy az ügyfélszolgálat munkatársai jól, udvariasan viselkedtek vagy oldottak meg ügyet.

Ezen eredményeink alapján kiemeljük, hogy a blogban az ügyfélszolgálatról szóló bejegyzések többsége semleges vagy pozitív. Jelzésértékűnek tekintjük azt is, hogy a blogban olvasható több ezer bejegyzés és komment közül az ügyfélszolgálat rendkívül kevesben jelent meg, amely azt mutathatja, hogy ezen a találkozási ponton a többihez viszonyítva a társaság és az ügyfelek között kevesebb konfliktus jelenik meg (figyelembe véve, hogy a blogon, jellegeből adódóan, a társasággal kapcsolatos negatív tapasztalatok gyakrabban jelennek meg). Fontosnak tartjuk ezenkívül megjegyezni, hogy a bejegyzésekből kiderül, hogy a társaság ügyfélszolgálat maga is figyeli ezt a blogot (többször találkozni olyannal, hogy az ügyfélszolgálatról küldenek be kiigazítást, vagy írnak a kommentekbe), amely az ügyfél-orientáltság és tudatos konfliktuskezelés jelzője lehet.

Diszkusszió és összegzés

Tanulmányunkban egy ügyfélszolgálat esetpéldáját mutattuk be a kompetenciák fejlesztése és a vezetési kultúra összefüggéseinek tükrében. Ehhez Albert Bandura kompetenciaelvárással kapcsolatos kutatási eredményeit foglaltuk egy olyan modellbe, amely megvilágítja a kompetenciaelvárások fejlesztésének lehetőségeit, s úgy véljük, ez alapul szolgálhat a kompetenciákat fejlesztő vezetési kultúra megértéséhez, valamint segítséget adhat ennek a vállalati gyakorlatban történő alkalmazásához. Az interjúk alapján megállapíthatjuk, hogy a megkérdezettek többsége meg van győződve arról, hogy a munkája sikeres elvégzéséhez szükséges tudással rendelkezik, tehát az egyéni kompetenciaelvárás magas. Ennek következményei általában, hogy az illető motivációja erős, hosszabb ideig dolgozik a feladatok megoldásán, nehezebb feladatot vállal. A megkérdezettek úgy vélik, hogy a közvetlen munkacsoportjukkal együttműködve még inkább képesek jól megbirkózni a problémákkal, tehát a csoportos kompetenciaelvárások is magasak, ami a jó teljesítményt előjelező tényezőnek minősül. Mindezt csökkenti viszont, hogy az eredményelvárások, valamint a szervezeti kompetenciaelvárások alacsonyabbak, a színvonalas munka szervezeti kereteit a megkérdezettek nem látják biztosítva, ennek következménye szemléletükben a külső kontroll (a cselekvéseim következményei nem tőlem, hanem külső tényezőktől függnék) érzése.

Úgy véljük, hogy a megkérdezettek szakmailag hozzáértő, belülről motivált, jó légkörű csoportot alkotnak, akik feltehetően magas szinten végzik a munkájukat. Ennek ellenére nem gondolják, hogy munkájuk eredménye magas színvonalú lenne szervezeti és egyéb külső okok miatt. Tehát a korábban a 2. táblázatban látható relatív hatásnélküliség észlelése jellemző a megkérdezettekre, ami a munkaköri teljesítményre, ennek következtében a szolgáltatás minőségészlelésére és az ügyfelek elégedettségére is valószínűleg negatív hatással van. Modellünk alapján a problémák megoldásai is jól láthatók, amelyeket az alábbiak szerint foglalunk össze.

Az egyének szintjén a szervezeti szintű kompetenciaelvárások javítása az észlelt minőség szintje emelkedésének egyik feltétele. Ez bizonyos szervezeti szintű változásokat igényel, amelyek az interjúk tartalom-elemzéséből kiderültek (delegálás, információáramlás javítása stb.). Ezáltal az említett lojalitási dilemma feloldása is megtörténne, az ügyfélszolgálaton dolgozók hitelesen tudnák kommunikálni a szervezet megbízhatóságát az ügyfelek érdekeinek figyelembevételén.

Tovább növelné a motiváltságot, és a dolgozók kompetenciáinak fejlődését szolgálná a feedback-rendszer kiépítése, ez megint szervezeti változásokat kíván.

A kompetenciákat tekintve, a megkérdezettek a szociális kompetenciákat tartják a legfontosabbnak a munka minősége szempontjából, ennek fejleszthetőségével azonban nincsenek tisztában, inkább személyiségvonásnak tekintik ezeket. A szociális kompetenciák fontossága a szolgáltatások minőségészlelésében a nemzetközi kutatások tükrében kiemelkedő jelentőségű (Salamonson et al., 2012; Yu et al., 2012), s e kompetenciák megfelelő minőségű visszacsatolással és képzésekkel fejleszthetők.

A magas szintű teljesítmény másik fontos és hiányzó feltétele a dolgozók eredményelvárásainak javítása, amely a javadalmazási rendszer és a munka szervezeti kereteinek pozitív irányú változását és átláthatóvá tételét igényelné.

Kutatási eredményeinket összegezve úgy véljük, hogy a vizsgált ügyfélszolgálat viszonylag kis befektetéssel kiemelkedő színvonalú lehetne. E befektetések egyike a vezetői kommunikáció fejlesztése, a másik pedig azoknak a kismértékű strukturális változtatásoknak a bevezetése, amelyekkel az ügyfélszolgálaton dolgozók eredményelvárásai pozitívvá változnának. Mind-ebből komoly hozzáadott érték származhat (észlelt színvonal és az elégedettség szintjének növekedése, a társaság és az ügyfélszolgálat imázsának jelentős javulása) az egész vállalat számára. Úgy gondoljuk, hogy e tanulmányban bemutatott kompetenciaalapú vizsgálati modellünk és eredményeink tanulsággal szolgálhatnak az ügyfélszolgálat minőségét vizsgáló kutatók és gyakorlati szakemberek számára is.

Felhasznált irodalom

- Bandura, A.* (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2: p. 191–215.
- Bandura, A.* (1997): Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman
- Beck, A.T.* (1999): Kognitive Therapie der Depression. Weinheim: Beltz
- Bergmann, B. – Richter, F.* (2003): Berufliche Kompetenzentwicklung in der veränderten Arbeitswelt. *Wirtschaftspsychologie*, No. 1: p. 41–43.
- Draganidis, F. – Mentzas, G.* (2006): Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, No. 1: p. 51–64.
- Grönroos, C.* (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, No. 40: p. 240–247.
- Henczi L.* (2006): Vállalati elvárások a szakképzésben. *Szakképzési Szemle*, Vol. 22, No. 4: p. 37–50.

- Hetesi E.* (2007): A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. *Vezetéstud.*, Vol. 38, No. 9: p. 4–17.
- Juhász M.* (2004): A „Soft skillek” szerepe a munkahelyi viselkedésben. *Munkaügyi Szemle*, Vol. 2, No. 48: p. 8–12.
- Klebl, U.* (2010): Die Verarbeitung von Feedback im Rahmen eines DevelopmentCenters. Welche Faktoren begünstigen entwicklungsaktivität und Kompetenzentwicklung. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 2.: p. 76–84.
- Lado, A.A. – Wilson, M.C.* (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4: p. 699–727.
- Málovics É. – Málovics J.* (2009): Szervezeti kultúra és kompetenciák az egészségturizmusban: elméleti modellek és empirikus vizsgálati lehetőségek. in: Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): A szolgáltatások világa. Szeged: JATEPress: p. 108–126.
- Pató G. Sz. B.* (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék
- Salamonson, N. – Aberg, A. – Allwood, J.* (2012): Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, No. 41: p. 145–155.
- Schreyögg, G. – Kliesch, M.* (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. Berlin: QUEM Materialien, Nr. 48.
- Seligman, M.E.P.* (1975): Helplessness: On Depression, Development, and Death. San Francisco: W. H. Freeman
- Spencer, I. M. – Spencer S. M.* (1993): Competence at work. New York: Wiley
- Szelestey J.* (2009): Kompetenciamodell kidolgozásának háttere. <http://www.erg.bme.hu/szakkepzes/4felev/SelesteyKompetencia.pdf>, Letöltve: 2009. 10. 12.
- Stadler, J.* (1985): Die soziale Lerntheorie von Bandura. in: Frey, D. – Irle, M. (szerk.): Theorien der Sozialpsychologie. Band II: Gruppen- und Lerntheorien. Bern: Huber: p. 240–272.
- Sveiby, K. E.* (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK Kerszöv
- Wilkins, U. – Keller, H. – Schmette, M.* (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. *Managementforschung*, 16, hrsg. Von G. Schreyögg – P. Conrad. Wiesbaden: Gabler Verlag: p. 121–161.
- Yu, G. – Wang, Y. – Liu, C.* (2012): Improving Public Service Quality from a Developmental Perspective: Empathy, Attachment, and Gender Differences. *Public Personnel Management*, Vol. 41, No. 5: p. 9–20.
- Zenglein, C. – Lohs, M. – Kevenoglu, F.* (2010): Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, Vol. 12, No. 2: p. 66–75.

VEZETÉSTUDOMÁNY