

PRÓBÁVÁSÁRLÁS KERETÉBEN VÉGZETT MEGFIGYELÉSES MAGATARTÁSVIZSGÁLAT, MINT A KÉPZÉSI ÉS FEJLESZTÉSI PRGRAMOK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGE

DR. DURUGY ANDRÁS, PHD

Összefoglaló

A tanulmány a megfigyeléses szakértői vizsgálatok (próbavásárlás) keretében végzett kompetenciamérés lehetőségeivel és a kompetenciák mérhetőségének problémáival, valamint az empirikus kutatás eredményeinek bemutatásával foglalkozik. A próbavásárlás során magatartási mozaikokat figyeltünk meg, és az értékeléskor nem elégedtünk meg a „volt/nem volt”, a „megtette/nem tette meg” dichotómiák egyik vagy másik pontjának rögzítésével, hanem a mérést lehetővé tevő fokozatokat határoztunk meg, majd azok segítségével végeztünk összehasonlításokat. Az eredmények 637 próbavásárláson, 16 magatartási mozaik „osztályzatai” alapján születtek. Az adatfelvétel 2018-ban augusztusától 2021 augusztusáig történt, közszolgáltatást végző szervezetek ügyfélszolgálati helyszínein. A kialakított értékelő rendszer megbízhatóságát, érvényességét és konzisztenciáját matematikai-statisztikai eljárásokkal ellenőriztük.

Kulcsszavak: próbavásárlás, kompetencia, képzés, fejlesztés, eredményesség, mérés

Bevezetés

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

megállapításokat tehesünk, és eldönthessük, hogy mennyire sikerült a kívánt irányba módosítani a szolgáltató és a szolgáltatás ügyfél általi megítélését. Tekintettel arra, hogy a minőségbiztosítás az objektív minőség (műszaki) mellett fontosnak tekinti a szubjektív (érezelt) minőség vizsgálatát is, ezért a felvetett mérési problematikának komoly minőségbiztosítási vetülete is van.

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

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

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

Egy másik megközelítés szerint négy kapcsolódási pont is fellelhető, mégpedig: a toborzás-kiválasztással, a karriermenedzsmenttel, a munkaköri rendszerekkel (munkakörbővítés, munkakör-gazdagítás) és a teljesítménymenedzsment rendszerrel. A kiválasztási folyamatot követő fontos feladat az újonnan felvett munkatársak szervezeti orientációja. Definíciója a következő: „szervezeti orientáció alatt azt a folyamatot értjük, amelynek során az új munkatársak megismerkednek a vállalattal, szervezeti egységükkel és munkakörükkel.” (Bokor et al., 2007, p.228.) A kérdés, hogy a szervezet milyen módon kívánja biztosítani az emberi erőforrásait, szintén kapcsolatban áll a képzés-fejlesztés témakörével. A „make or buy” döntés során a vállalatnak meg kell határoznia, hogy milyen kompetenciákat akar a piacról megvásárolni. A belső fejlesztés lehetősége azt jelenti, hogy a munkaerőpiacról csak kezdő pozíciókba vesz fel munkatársakat, s ezt követően pedig tudatos karriertervezéssel és belső fejlesztéssel kínál hosszú távú alkalmazást. A másik alternatíva pedig, hogy kisebb hangsúlyt fektetnek a belső fejlesztésre, ugyanis a vállalat inkább készen veszi a tudást és tapasztalatot az aktuális igényeinek kielégítésére. (Bakacsi et al., 2005) A munkakör alapú rendszerek esetében a munkakör értékére építik a kompenzációt, s ez által még nagyobb hangsúly kerül a képzési programokra. A képzések folyamán cél, hogy a minél magasabb munkakör betöltéséhez szükséges képességek, kompetenciák elsajátításra kerüljenek, ezzel hatást gyakorolva a kompenzációra. A kompetencia-alapú megközelítés hosszú távon fejlesztés-orientáltságot, szakmaiságot és teljesítmény motiváltságot eredményez. (Bakacsi et al., 2005) 2015-ben Poór és szerzőtársai által publikált kutatási jelentés – amelyben hazai szervezetek emberi erőforrás menedzsment gyakorlatát vizsgálták, a személyzetfejlesztéssel összefüggésben – alapján a következő megállapításokat tehetjük. A szerzők összesen 272 szervezetet vizsgáltak a 2014/2015-ös időszakban. A felmérés nyomán megállapították, hogy a vizsgált szervezetek fele foglalkozik szisztematikus igényfelméréssel a képzést megelőzően. A vizsgált szervezetek többségénél a képzésre fordított költségek a bérköltségek 3%-át nem haladják meg. Az átlagos képzési napok száma a vezetők esetében 7,68, szellemi alkalmazottak esetében 7,62 és az irodai/adminisztratív/fizikai foglalkoztatottak esetében csupán 4,69 nap. Szintén a szervezeti képzéseket vizsgáló másik kutatás (Poór et al. 2018) ezeket az eredményeket erősítette meg. A kutatásból kiderül az is, hogy a vizsgált szervezetek többsége nem értékeli a képzéseket. Az alkalmazott értékelési eljárásokon belül a képzés előtt és közvetlenül utána végzett munkateljesítmény-elemzés, illetve a képzés előtti és a néhány hónappal későbbi munkateljesítmény-vizsgálat még elenyészőbb. Mindez arra utal, hogy az ilyen típusú – és ezt a hivatkozott felmérés is igazolja – vizsgálatok idő- és költségigényesek, valamint módszertanilag kiforratlanok. Ugyanakkor a ráfordítások (figyelembe véve a nem képzési jellegű kapcsolódó költségeket, mint a kieső munkabér és járulékai, helyszín, ellátás, eszközök, szervezés stb.) nem elhanyagolhatóak és igénylik a megtérülési átgondolásokat, adatokat, számításokat. Minden kalkuláció alapja a mérendő változók célszerű meghatározása és a pontos mérés.

Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programoknak alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén illene megvalósulniuk. Ebből a „négyesből” kiemelt szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket levonni a képzés sikerességére vonatkozóan. Newby (1992) a képzések és fejlesztések értékelésének négy funkcióját különbözteti meg.:

- A (1.) visszajelzés a képzési célok megvalósulásának vizsgálatát támogatja, valamint hozzájárul a minőségmenedzsmenthez.
- Az értékelés, mint (2.) kontroll funkció kapcsolódási pont szerepét tölti be a képzések és a szervezeti tevékenységek, valamint a költséghatékonyság között.
- A (3.) mérés a tudástranszfer megvalósulását vizsgálja.
- Az értékelés, mint (4.) beavatkozási eszköz is értelmezhető. A képzések sikerességének vizsgálata megmutatja, a kijelölt célok és az elért eredmények közötti eltéréseket.

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

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

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

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

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

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

- Az első a tréning résztvevőinek elégedettségét, reakcióit méri a tréning anyagára, vezetőjére, az irányítottságára és a környezetére vonatkozóan.
- A második az elsajátított ismeretekre és/vagy jártasságokra irányul.

- A harmadik a tréning hatását méri a résztvevők munkavégzésére, magatartásukra.
- A negyedik a tréningnek a szervezet egészének működésében megnyilvánuló hatását vizsgálja.

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

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

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

- Input: Az érintettek reakcióinak értékelése
- Folyamat: A képzés végrehajtásának vizsgálata
- Mikro (nyereség): A megszerzett ismeretek, készségek felmérése
- Mikro (teljesítmény): A megszerzett ismeretek, készségek alkalmazásának mérése
- Makro: Szervezetre gyakorolt hatás vizsgálata
- Mega: Társadalmi hasznosság mérése

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

- költségek – képzés volumene/résztevő
- résztvevők reakciói
- tanulás
- alkalmazás
- üzleti hatás
- társadalmi hatás

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

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

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

Anyag és módszer

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

Korábbi kutatásainkban (Durugy-Nagy 2002; Durugy 2013; Durugy-Kollár 2015; Durugy et al 2016; Durugy-Kollár 2017a; 2017b; 2017c; 2017d) beszámoltunk arról, hogy milyen módszertani lehetőségek állnak rendelkezésre arra vonatkozóan, hogy valós időben tudjuk megfigyelni a magatartást:

- Vizsgáltuk a megfigyelés, un. próbavárslás alkalmazási lehetőségeit
- A fellelhető szakirodalom alapján összegyűjtöttük azokat a követelményeket, elvárásokat, amelyeket az ügyfélszolgálati területen dolgozó munkavállalókkal szemben támasztanak.
- Meghatároztuk azokat a tényezőket, amelyek a munkavégzés során kívülről megfigyelhetők, megfigyelendők, a kiválasztott megfigyelési szempontokat, tényezőket, magatartásokat úgynevezett „magatartásmozaikokra” bontottuk, aszerint, hogy az egyes viselkedések egyfajta „erőfeszítés skálát” alkossanak.
- Az egyes magatartásmozaikokat szakértők és egyben ügyfelek általi validálásnak vetettük alá. Kérdőíves adatgyűjtéssel egyrészt arra kerestük 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 állítottunk össze, amely tartalmazza az egyes megfigyelési szempontokat, valamint a hozzájuk tartozó skálákat, valamint magatartás-leírásokat.

Jelen tanulmány célja az elmúlt három évben végzett kompetencia alapú próbavárslások eredményeinek felülvizsgálata. Cikkünkben faktorelemzés segítségével, arra keressük a választ, hogy a próbavárslások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra, azaz a magatartáscsoportok további kompetenciákba rendezhetők. A próbavárslásokat 2018. augusztus és 2021 augusztus között végeztük. Összesen 637, személyes ügyfélszolgálaton végzett megfigyelés adatait dolgozzuk fel. A faktorelemzés során, az előfeltételek teljesülése érdekében vizsgáltuk a korrelációs mátrixot, „anti image” mátrixot, MSA értékeket, a KMO mutatót, valamint elvégeztük a Bartlett tesztet. Az adatokat SPSS programmal dolgoztuk fel.

Eredmények

Faktorelemzés segítségével vizsgáltuk, hogy a próbavárslások során gyűjtött adatok mentén, a változók esetében feltárható-e egy jól értelmezhető belső struktúra. Sajtos és Mitev (2007) nyomán a faktorelemzés egyrészt az adatok

összevonására, másrészt belső változóstruktúra feltárására alkalmazható. Az előfeltételeket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a változó párok többségében közepes erősségű kapcsolatra következtethetünk. A korrelációs értékek mindegyik esetben szignifikánsak ($\text{sig.} < 0,01$), azaz 99% biztonsággal feltételezhetjük a változók közötti lineáris kapcsolatot. Az eredményeket összefoglalva elmondható, hogy a változórendszer az eddigi feltételvizsgálat alapján alkalmas faktorelemzésre. A továbbiakban az elemzés során előállított „anti-image” mátrixot vizsgáltuk meg. A táblázat a változók szórásnégyzetét bontja fel magyarázott és nem magyarázott szórásnégyzetre. A feltételek elemzése során azt a „hüvelykujjszabályt” vettük figyelembe, mely szerint a „főátlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb” (Sajtos–Mitev 2007 p. 256.) Mindezeket figyelembe véve elmondhatjuk, hogy a főátlón kívüli értékek körülbelül 5%-a nagyobb 0,09-nél. Ennek megfelelően az adatok továbbra is alkalmasak a faktoranalízis elvégzésére.

Az alkalmazhatóság szempontjából elsődlegesen az anti-image mátrix a főátlóban szereplő MSA értékeket elemeztük, amely megmutatja az adott változó többi változóval való kapcsolatának szorosságát. Az eredmények alapján a legkisebb MSA érték 0,666, míg a legmagasabb 0,929. A főátlón kívül eső parciális korrelációs értékek alacsonynak tekinthetők. Összefoglalva elmondhatjuk, hogy továbbra is feltételezhetjük a háttérváltozók jelenlétét, valamint az első „futtatás” során nem szükséges változók kizárása.

A faktoranalízis előtt a KMO mutatót is előállítottuk, valamint a Bartlett tesztet is elvégeztük. A KMO mutató értéke 0,884, ami igen magasnak és egyben kiválónak tekinthető. A szfericitást vizsgáló Bartlett teszthez tartozó nullhipotézist szintén elvethetjük. Az előfeltételekre vonatkozó vizsgálatok eredményét összefoglalva elmondható, hogy a változórendszer alkalmas faktoranalízisre.

A továbbiakban a Kaiser kritérium alapján, főkomponens módszerrel folytattuk a változóstruktúra feltárását. A jobb értelmezhetőség miatt varimax rotációt alkalmaztunk. Ez a fajta forgatási eljárás korrelálatlan faktorokat eredményez. Az elsődleges cél, hogy jól elkülöníthető változó csoportokat hozzunk létre, amelyek egyben kompetenciákként értelmezhetők. Az alábbi táblázatban a „három faktoros” megoldást olvashatjuk. A táblázatot elemezve, viszonylag jól interpretálható változó struktúrát kaptunk.

Az első faktorhoz kerültek a kiszolgálással összefüggő változók. Az ügyfél kiszolgálás alatt olyan viselkedésjellemzőkkel leírható magatartás mintát értünk, mely során az egyén képes és hajlandóságot mutat arra, hogy az ügyfelet az elvárásoknak megfelelően a lehető legjobb módon kiszolgálja, tájékoztassa. Ennek a kompetenciának az egyik tartóoszlopa, hogy az értékesítési vagy ügyfélszolgálati munkatárs proaktív módon, kezdeményezőként lép fel. Képes arra, hogy az értékesítést, kiszolgálást, felvilágosítást stb. saját maga irányítsa. Mindezek alapján törekszik, hogy minél jobb szolgáltatást nyújtson. Tanácsot, többlet döntési lehetőséget ad az ügyfél számára, egyfajta pártfogói szerepkört tölt be. A második faktorba a kommunikáció minőségére utaló tételek kerültek. Kommunikáció alatt, olyan viselkedésjegyekkel leírható magatartást értünk, amely során az egyén képes és hajlandó önmagát célratorően és érthetően kifejezni, álláspontját közvetíteni. A harmadik faktor egyfajta ügyfélkezelés változóként értelmezhető. Az ügyfélkezelés alatt olyan viselkedésjegyekkel leírható magatartást értünk, amely során az egyén képes és hajlandó a másik fél partnerként történő kezelésére, egyúttal aktív résztvevője az interakciónak. Az aktív részvétel alatt olyan magatartást értünk, mely során az egyén törekszik arra, hogy minél inkább megismerje a másik fél álláspontját, véleményét.

1. táblázat. Rotált faktor struktúra

Megfigyelési szempontok	Faktor		
	1	2	3
16. Az ügyintéző mit tett, amikor vége lett a próbavásárlásnak?	0,777		
15. Hogyan zárta le az ügyintéző a beszélgetést?	0,722		
10. Az ügyintéző aktívan meghallgatta-e a problémát, törekedett-e a probléma megértésére?	0,704		
11. Törekedett-e a probléma (kompetenciájába tartozó részének) megoldására?	0,664		
8. Hogyan jellemezné általában az ügyintéző segítőkészségét?	0,616		
9. Átfogóan mennyire volt udvarias az ügyintéző?	0,576		
12. Hogyan jellemezni általában az ügyintéző viselkedését?	0,545		
2. Az ügyintéző tartotta a szemkontaktust az interakció közben?		0,742	
5. Hogyan jellemezné az ügyintéző artikulációját?		0,631	
1. Mely viselkedés volt leginkább jellemző az ügyintézőre, amikor Ön a pulthoz/asztalhoz lépett?		0,544	
3. Hogyan jellemezni az ügyintéző tekintetét?		0,539	
4. Hogyan jellemezni az ügyintéző által megválasztott hangerőt?		0,514	
13. Hogyan jellemezné az ügyintéző határozottságát?			0,782
14. Átfogóan az ügyintéző, hogyan viszonyult az Ön problémájához?			0,767
7. Átfogóan mennyire figyelt Önre az ügyintéző?			0,475

Forrás: saját adatgyűjtés

Összegzés

A modern gazdaság fejlődésében egyre hangsúlyosabb a szolgáltatások mennyisége és minősége. A kutatásunk szempontjából a szolgáltatásokon belül kiemelt szerepet kapnak a közüzemi szolgáltatások. Ezekben a szolgáltatástípusokban különösen igaz az, hogy a szolgáltatók közötti verseny (pl.: számlafizetés gyakorisága, pontossága, kinnlevőség állománya, elégedettség stb.) alapvetően az ügyfélszolgálatokon dől el, hiszen a fogyasztói kört a regionalitás határozza meg. A közüzemek esetében a szolgáltatás jellegét, a műszaki tartalomtól, szerződéses, határozatok, jogszabályok is befolyásolják. Mindezek a szolgáltatók mozgásterét és az ügyfelekhez való viszonyaikat is megszabják. Ebből kifolyólag a szolgáltatók megítélését, a nyilvános kommunikáción túl az ügyfélszolgálati magatartás is jelentősen 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 hibafelnevőket, a diszpécsereket, a leolvasókat, a hálózat ellenőröket, karbantartókat, ügyintézőket, ügyfélnyilvántartókat, személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársakat. Annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati tevékenység fejlődjön, többek között fejleszteni kell azokat a munkavállalókat, akik ezeken a területeken dolgoznak. A

humánfejlesztés az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő tevékenységek egyik fő feladata és egyben stratégiai feladatként is tekinthetünk rá, hiszen az emberi erőforrásokba képzés útján történő beruházás, hosszútávon is meghatározza a szervezetek versenyképességét. Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programoknak alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén illene megvalósulniuk. Ebből a „négyesből” kiemelt szerepe van a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket levonni a fejlesztési irányokra, valamint a képzés sikerességére vonatkozóan.

Irodalomjegyzék:

1. App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012): Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.
2. Armstrong, M., Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
3. Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takács, S. (2005): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Kolozsvár: Scientia Kiadó.
4. Bartel, A.P. (1994): "Productivity gains for the implementation of employee training programs", *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, pp. 411-28.
5. Bates, R. (2004): A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, 27(3), 341-347.
6. Bokor, A., Csillag, S., Szilas, R., Bácsi, K., Szóts-Kováts, K. (2007): *Emberi erőforrás menedzsment, HR-szerepek, rendszerek, Új tendenciák, Vállalati példák*, Budapest: Aula Kiadó Kft.
7. Boyatzis, R. E., Saatioglu, A. (2008): A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of management development*, 27(1), 92-108.
8. Calhoun, J. G., Ramiah, K., Weist, E. M., & Shortell, S. M. (2008): Development of a core competency model for the master of public health degree. *American Journal of Public Health*, 98(9), 1598-1607.
9. Campbell, K., Taylor, V., Douglas, S. (2017): Effectiveness of online cancer education for nurses and allied health professionals; a systematic review using Kirkpatrick Evaluation Framework. *Journal of Cancer Education*, 1-18.
10. De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015): An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
11. Delery, J.E. Doty, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-35
12. Durugy, A., Kollár, P. (2017c): 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.
13. Durugy, A., Kollár, P. (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
14. Durugy, A., Nagy, Z. (2002): A sajtókommunikáció hatékonysága, PR-mappa: esetek és tanulmányok a hazai pr gyakorlatából, Budapest: Geomédia Kiadó, ISBN 963 7910 99 9
 15. Durugy, A. (2013): Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink ÁllásStart, pp. 60-61. ISSN 1589-2549
 16. Durugy, A., Kollár, P., & Madarász, I. (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(2), 12.
 17. Durugy, A., Kollár, P. (2017d): A humánfejlesztési igények érdekében végzett kompetencia vizsgálatok: Egy empirikus kutatás eredményei In: Dajnoki, Krisztina; Berde, Csaba (szerk.) *A globalizáció és a változás hatása az emberi erőforrás menedzsment funkcióira Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar* 68 p. pp. 26-26., 1 p.
 18. Durugy, A., Kollár, P. (2017a): A new approach of competence measurement *SELYE E-STUDIES* 8: 1 pp. 4-14., 11 p.
 19. Durugy, A., Kollár, P. (2017b): On the Use of Mystery Shopping to Measure Competences *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* 20: 1 pp. 81-88., 8 p.
 20. Fehér, J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek, Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.*
 21. Guest, D. (1997): "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 263-76.
 22. Hafeez, U., Akbar, W. (2015): Impact of training on employees performance (evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
 23. Hamblin, A. C. (1974): Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International*, 9(5), 154-6.
 24. Holton III, E. F. (1996): The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
 25. Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 635-72.
 26. Jones, G.R., Wright, P.M. (1992): "An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices", in Rowland, K. and Ferris, G. (Eds), *Research in Personnel and HRM*, Vol. 10
 27. Kaufman, R., Keller, J. M. (1994): Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
 28. Kirkpatrick, D. (1959): The Kirkpatrick Model of Training Evaluation. *The journal of the American society of training directors*, 3.
 29. Knoke, D., Kalleberg, A.L. (1994): "Job training in US organizations", *American Sociological Review*, Vol. 59, pp. 537-46.
 30. Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., Nason, E. R. (2001): Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational behavior and human decision processes*, 85(1), 1-31.

31. Kunche, A., Puli, R. K., Guniganti, S., Puli, D. (2011): Analysis and evaluation of training effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1-7.
32. Mahapatra, R., Lai, V. S. (2005): Evaluating end-user training programs. *Communications of the ACM*, 48(1), 66-70.
33. Molenda, M., Pershing, J., Reigeluth, C. (1996): 'Designing instructional systems', in Craig R (ed.), *The ASTD Training and Development Handbook: a Guide to Human Resource Development (4th edn)*, New York: McGraw Hill
34. Newby, A.C. (1992): *Training evaluation handbook*. San Diego: Pfeiffer
35. Nickols, F. W. (2005): Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134.
36. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017): *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
37. Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press.
38. Phillips J (1994): *ROI: The Search for Best Practice*, American Society for Training and Development
39. Poór, J., Karoliny, M. (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország 2014/2015, Kutatási zárójelentés, Pécs-Gödöllő*
40. Poór, J., Kollár, P., Kovács, I. É., Suhajda, C., Farkas, P., Tóth, K., Szabó, K. (2018): Szervezeti képzések gyakorlata Magyarországon a nemzetközi adatok tükrében. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(10-11), 34-44.
41. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. Swart, J. (2003): *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. Research Report, CIPD, London
42. Roóz, J. (2006): *Az emberierőforrás - menedzsment alapjai*, Budapest: Perfekt Kiadó,
43. Sajtos, L., Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Budapest: Alinea Kiadó.
44. Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
45. Tai, W. T. (2006): Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness, *Emerald Group Publishers*, 35(1), pp. 51-65.
46. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., Lievens, F. (2016): *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*.
47. Topno, H. (2012): Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
48. Tracey, W. R. (1968): *Evaluating training and development systems*. American Management Association Inc.
49. Valle, R., Martín, F., Romero, P.M. Dolan, S. (2000): Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 283-97
50. Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., Van De Voorde, K. (2018, July): When are HR Practices Effective for Job Performance? The Role of Employee HR Effectiveness Ratings. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 14185)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

51. Vekerdy, I. (2004): Emberi erőforrás gazdálkodás I-II. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
52. Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R., Kaufman, R. (1998): Kirkpatrick plus: Evaluation and continuous improvement with a community focus. *Educational Technology Research and Development*, 46(4), 90-96.
53. Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.

BEHAVIOUR ANALYSIS THROUGH MYSTERY SHOPPING AS A WAY TO MEASURE THE EFFECTIVENESS OF TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS

DR. ANDRÁS DURUGY, PHD

The study deals with competence measurement carried out through observational studies (mystery shopping) and the problems of measurability of competencies, as well as the presentation of the results of empirical research. So-called 'behavioural mosaics' were observed during the mystery shopping, and we were not satisfied with simply recording one or another point of the "was/was not", "did/did not" dichotomies, but we also determined the degrees that allowed the measurement and then we used them to make comparisons. The results were obtained on 637 observations based on "grades" of 16 behavioural mosaics. The data collection took place from August 2018 to August 2021 at the customer service locations of public service organizations. The reliability, validity and consistency of the newly developed evaluation system were checked by mathematical-statistical procedures.

Keywords: mystery shopping, competencies, training, development, effectiveness, measurement