

## EGYES ÜGYFÉLSZOLGÁLATI VISELKEDÉSI ELEMELK (MAGATARTÁSMOZAIKOK) SZAKÉRTŐI MEGÍTÉLÉSE AZ ÜGYFÉLELVÁRÁSOK TÜKRÉBEN

DURUGY ANDRÁS<sup>1</sup>

### Összefoglaló

A tanulmány a szakértő által végzett megfigyelés kompetenciavizsgálathoz, az ún. kompetencia alapú próbavásárláshoz kapcsolódó megfigyelési szempontok kialakításával foglalkozik. A témához kapcsolódó kutatás célja a kompetenciamérés érdekében végzett megfigyelés (próbavásárlás) módszerének vizsgálata. A cikk a mérhetőség problémáira és a próbavásárlás keretében végzett megfigyelés lehetőségeire fókuszál. A kutatás során az ügyfélszolgálati munkatársakkal szemben elvárt viselkedések kerültek meghatározásra, valamint a hozzájuk kapcsolódó magatartásmozaikok, amelyek lehetővé teszik az ügyfélszolgálati teljesítmény kompetencia alapú vizsgálatát.

**Kulcsszavak:** próbavásárlás, kompetencia, képzés, fejlesztés, skála

### Bevezetés

A tanácsadóktól, ügynököktől kezdve a bolti eladóig sokfelé találkozhatunk olyan alkalmazottakkal, akiknek feladata, hogy az ügyféllel, a vásárlóval személyes kontaktusba lépjenek. A személyes interakciók során tanúsított eladói magatartással szemben fontos elvárások fogalmazódnak meg. Ezek az elvárások persze a kiszolgálás típusától, az értékesítési helyzettől, illetve még az ügyféltípusoktól függően is változhatnak, de van néhány olyan előírás, amit minden személyes kiszolgálás esetében be kell tartaniuk az értékesítőknél és ügyfélszolgálati munkatársaknak. Ezek igen egyszerű magatartási szabályokkal írhatók le: a munkatárs legyen udvarias, szolgálatkész, tapintatos, türelmes, jó emberismerő, megfelelő kapcsolatteremtő képességgel és kifejezőképességgel rendelkezzen, stb. A személyes értékesítővel/ügyfélszolgálati munkatárssal szembeni elvárás a rendezettség, a tiszta megjelenés, a megfelelő felkészültség, a szakmai műveltség, az empátia és a segítőkészség. Mindezek az értékesítési folyamat klasszikus csoportosítása szerint határozhatók meg: vagyis a köszöntés, az ügyfél megközelítése, a prezentáció, a termékajánlás és a lezárás, a vevőgondozás sorrendje szerint. (Durugy et al 2016; Durugy – Kollár 2015)

### Az „elvárt” magatartás

Az úgynevezett „front office” munkakörök esetében az elvárt munkavállalói követelményekről az autentikusnak tekinthető, nyilvános szakirodalmak keveset értekeznek. Ezeket az elvárásokat többnyire különböző karrier-tanácsadási, képzési

---

<sup>1</sup> egyetemi adjunktus, Pázmány Péter Katolikus Egyetem BTK Pszichológiai Intézet

szakmai- és segédanyagok alapján határozhatjuk meg. Bohnné (2008) pl. a bolti eladókkal kapcsolatban az alábbi követelményeket fogalmazza meg:

1. Szakmai ismeretek és készségek:

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

2. Az eladó személyiségvonásai:

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

3. Az eladói magatartás:

udvariasság, segítőkészség, korrektség  
tapintat  
türelem, önuralom

4. Az eladó külső megjelenése:

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

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

Ennek alapján a következő elvárások fogalmazhatók meg:

rendezett, tiszta megjelenés,  
megnyerő fellépés,  
udvariasság,  
bizalom,  
megfelelő felkészültség (iratok, áruminták stb.),  
szakmai műveltség, általános műveltség,  
idegen nyelv ismerete,  
beszédkészség, szókincs,  
jó kapcsolatteremtő készség,  
empátia,  
határozottság,  
segítőkészség,  
őszinteség.

A közigazgatásban dolgozó és ügyfélszolgálati tevékenységet végző munkavállalókkal szemben Arany és szerzőtársai (2013) az alábbi elvárásokat fogalmazzák meg:  
Ügyfélközpontúság: fontos számára, hogy felderítse és kiszolgálja az ügyfelek igényeit. Az eljárási szabályok betartása mellett törekszik az együttműködésre.

Szabálykövetés: a jogszabályokat és a munkahelyi szabályokat maradéktalanul betartja. Képes a helyzethez illő szabály felismerésére és helyes alkalmazására.

Stressztűrés: stresszhelyzetben is higgadtan és hatékonyan dolgozik.

Etikus magatartás: fontosak számára az etikai normák, az erkölcsi feddhetetlenség. Etikus magatartást tanúsít munkája során.

Felelősségtudat: felelősséget vállal kijelentéseiért, cselekedeteiért és hibáiért. Munkáját lelkiismeretesen, felelősségének tudatában végzi.

Konfliktuskezelés: jól kezeli a konfliktushelyzeteket, sikeresen megbirkózik a munkájából adódó feszültséggel. A konfliktusok megoldásában konstruktív, együttműködő.

Monotóniatűrés: az egyhangú, rutin jellegű munkát is fegyelmezetten végzi.

Problémamegoldás: képes a felmerülő problémákkal való szembenézésre, ok-okozati összefüggéseinek meghatározására, megoldási alternatívák felvázolására. Gyorsan reagál.

Terhelhetőség: esetlegesen többletfeladatok teljesítését is magára vállalja és ilyenkor is minőségi munkát végez, magas teljesítményt nyújt.

Minőségre törekvés: magas színvonalú szolgáltatást nyújt, minőségi munkára törekszik, igyekszik hibátlanul dolgozni.

Egyenlő bánásmód: az egyenlő bánásmód elvét követi. Senkit nem részesít valamely tulajdonosága, sajátossága, csoporthoz tartozása miatt előnyös vagy hátrányos megkülönböztetésben.

Váratlan helyzetek kezelése: munkavégzése során felmerülő előre nem látott helyzetekben képes megoldást találni, megőrzi a nyugalmát.

Rugalmasság: jól alkalmazkodik a változó helyzetekhez, szabályokhoz. Nyitott az új eljárásokra és azok alkalmazására.

Egyenletes teljesítmény: folyamatosan kiegyensúlyozott, jó minőségű munkát nyújt, jelentős teljesítményingadozás nélkül.

## **Anyag és módszer**

A kutatás szempontjából azt a gyakorlati problémát kellett feloldanom, hogy az ügyfélkapcsolati (front office) munkakörökben elvárt kompetenciák – a csak pillanatfelvételre alkalmas tesztek, illetve a bonyolult és költséges pszichológiai analízisek mellőzésével – milyen módszerrel mérhetők oly módon, hogy valós megfigyelés történjen, ugyanakkor ne avatkozzunk be a megfigyelt folyamatba és ne is zavarjuk meg azt. Jelen esetben a marketingkutatás egyik bevált módszerét, a megfigyeléses vizsgálatot, azaz a próbavásárlást (mystery shopping) hívtam segítségül. A módszer sajátja az inkognitóban, ügyfélként, valós ügyfél szituációban és valódi ügyben történő ügyintézés végigvitele oly módon, hogy a megfigyelő „próbavásárló” szocio-kulturális beágyazottsága és értékrendje nem befolyásolhatja az értékelést. Ezt a célt szolgálja a viselkedési elemek, azaz a magatartásmozgások alkalmazása, így a megfigyelő által az „ügyintézés” követően kitöltésre kerülő megfigyelőlapon csak olyan szempontok szerepelnek, amelyekre igennel vagy nemmel lehet válaszolni annak függvényében, hogy az adott magatartásmozgások a folyamat során előfordult-e, vagy sem. Így nagymértékben lecsökkenthetők, sőt megfelelő értékelési szempontrendszer alkalmazásával kiküszöbölhetők azon szubjektív, szükségszerűen értéktartalommal bíró megítélések, értékelések, amelyek a módszer szokásos alkalmazásának is velejárói. Meg kell jegyezni, hogy a mérés lebonyolításához nem szükséges különleges képesség vagy képzettség, ugyanakkor alapos felkészítést igényel a célokat, a képviselt szerepet, illetve a választott szituációt

és ügyet illetően. A sikeres mérés alapja a hiteles szerepfelfogás és a valódi ügyintézési cél kitűzése, ezáltal a „valódi ügyfél” megjelenítése az ügyintéző valódi reakcióinak előhívása és megismerése érdekében.

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

MIN=legkisebb érték

MAX= legnagyobb érték

MED= medián

K1 = első kvartilis

K3 = harmadik kvartilis

IKT = interkvartilis távolság/terjedelem

## Eredmények

Az egyes magatartásmozaikok sorba rendezését a helyzeti középérték (medián) mentén végeztem. Az alábbi táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a „Nem köszön, vagy nem viszonzja a köszönést” viselkedést a szakértők jelentős része 1-es pontértékkel jellemezte. Az értékelési szemponthoz tartozó interkvartilis terjedelem az adatok alacsony szóródására utal. 1 pontértékkel magasabb értékelést adtak a „Köszön, de nem figyel az ügyfélre” viselkedésre, ugyanakkor 1 pontértékkel magasabb az adatok ingadozása is. Az erőfeszítés függvényében magasabbra értékelték a „Köszön, az ügyfélre figyel, de hallgat” magatartási mozaikot. A szakértői egyetértés viszonylag alacsony (IKT=3). A válaszadók magasan értékelték a „Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik” magatartást, ahol az interkvartilis terjedelem 2. Ez viszonylag magasabb szakértői egyetértésre utal. Érdekes megállapításokat tehetünk a túlműködést jelölő magatartásmozaikra adott értékelések alapján. A „Köszön és túlzóan modoros, tolakodó” viselkedést a válaszadó szakértők alacsonyabbra értékelték az erőfeszítés-

skálán. Az értékelést kísérő egyeztetések alapján joggal feltételeztem, hogy a megkérdezett szakértők a „túlműködésre” utaló magatartásmozaikokat úgy értelmezték, mint egyfajta nemkívánatos viselkedéssjegyek. A túlzó magatartásmozaikok alacsonyabb mediánértéke mindegyik magatartáscsoport esetében megfigyelhető. Ezt az eredményt visszavezetem arra is, hogy a túlzó viselkedések megfogalmazásában negatív értékítéletek is megjelennek, amelyek befolyásolhatták a szakértők értékítéleteit.

1. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (üdvözlés)

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

Forrás: saját szerkesztés

A szemkontaktus esetében a szakértői értékelés, a túlzó magatartás kivételével, viszonylag megegyezik az általam felállított erőfeszítés-sorrenddel. A „Nem tart szemkontaktust” viselkedésmozaikhoz tartozó medián 2. Az interkvartilis terjedelem szintén 2. 2 pontértékkal magasabb a helyzeti középérték a „Köszönéskor (és közvetlenül utána) az ügyfél arcára néz, de nincs szemkontaktus” viselkedés esetében. Jóval magasabb pontértékeket kapott a „Köszönéskor (és közvetlenül utána) szemkontaktust tart” magatartásmozaik, amelynek mediánja megegyezik az általam többlet-erőfeszítéssel leírt, „A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart” viselkedéssjeggyel. Ez alapján arra következtethetünk, hogy a szakértők jelentős különbséget nem azonosítottak a két viselkedéssjegy között. Ugyanakkor az utóbbi esetében a legalacsonyabb érték 3 és az első kvartilis 7. A terjedelem alapján nagyobb egyetértésre következtethetünk az „A beszélgetés nagyobb részében szemkontaktust tart” magatartásmozaik esetében. A túlzó viselkedés ebben az esetben is alacsonyabb pontértéket kapott.

2. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (szemkontaktus)

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

Forrás: saját szerkesztés

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

3. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (hangerő)

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

Forrás: saját szerkesztés

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

4. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (artikuláció)

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

Forrás: saját szerkesztés

A következő táblázatban a beszéd irányához tartozó magatartásjegyekre adott értékeléseket olvashatjuk. Legalacsonyabb középértékkel a „Hátat fordítva beszél”

viselkedést értékelték a szakértők, az interkvartilis terjedelem alapján, magasabb egyetértés mellett. Az erőfeszítés szempontjából 1 pontértékkal jobb megítélést kapott az „Oldalirányba beszél” magatartás. Szintén 2-es középértéket kapott az „Ügyfél mellé, mögé beszél” viselkedés. Ugyanakkor, ennél a magatartásmozaiknál a harmadik kvartilis 4, ami alapján arra is következtethetünk, hogy nagyobb arányban jelentek meg magasabb pontértékek, mint az előbbi magatartásmozaik esetében. Legkedvezőbb megítélés alá a „Közvetlenül az ügyfél felé beszél” magatartás került. A medián ennél a viselkedésmozaiknál 7. A túlzó magatartásjegy ebben az esetben is kevésbé kedvező az erőfeszítés szempontjából. A szakértői válaszok középértéke 2.

5. táblázat Szakértői megkérdezés eredménye (beszéd iránya)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

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

6. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (mosoly)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

Az alábbi táblázatban az elköszönéshez tartozó magatartásmozaikokra adott értékelések eredményeit olvashatjuk. Az „Egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő ügyfél kiszolgálását, vagy más tevékenységbe kezd” viselkedés esetében mértem a legalacsonyabb középértéket. Az interkvartilis

terjedelem ebben az esetben 2. Jóval magasabb (MED=7) értéket kapott az „Egy interakció végeztével kizárólag elköszön” magatartászozaik. Az „Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön” viselkedés esetében alacsonyabb távolsággal az előző magatartászozaikhoz képest, de magasabb középértéket (MED=8) mértem. Legkedvezőbb megítélés alá az „Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz” viselkedés került. A mért medián 9. Az előző értékelési szemponthoz képest ebben az esetben is alacsonyabb értéktávolságot láthatunk. A többlet-erőfeszítést jelölő viselkedésjegyet („Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, személyes jellegű megjegyzést tesz”) ebben az esetben is alacsonyabbra értékelték a szakértők.

7. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (elköszönés)

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

Forrás: saját szerkesztés

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



8. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (problémamegismerés)

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

Forrás: saját szerkesztés

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

9. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (problémamegoldás)

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

Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi táblázatban a légkörteremtéshez tartozó magatartásmozaik értékelésének eredményeit láthatjuk. A medián alapján legalacsonyabb erőfeszítéssel a „Feltűnően zavart, ideges, ezt szóban vagy tettekkel ki is fejezi” viselkedést értékelték a szakértők. A válaszok homogenitása viszonylag alacsony. Az interkvartilis terjedelem 3. 1 ponttal magasabb középértékkel rendelkezik a „Feltűnően zavart, de érzéseit magában tartja” magatartás. Az alsó és a felső kvartilis közötti távolság alapján ebben az esetben is nagyobb szóródásra következtethetünk. Arányaiban magasabb erőfeszítéssel jellemezték a „Jellemzően higgadt, csak a kiszolgálásra összpontosít” viselkedést. A legkedvezőbb szakértői megítélést a „Jókedvűen viselkedik” magatartásmozaik kapta, az előző megfigyelési szempontokhoz képest magasabb egyetértéssel. A túlzó viselkedést jelölő „Túlzott jókedvet tanúsít” magatartás a

hangulathoz tartozó tételekkel összehasonlítva alacsonyabb erőfeszítés értékelést kapott. A szakértői válaszok alapján ebben az esetben is következtethetünk egyfajta viselkedés-tülműködésre.

10. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (hangulat)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

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

11. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (udvariasság)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

A segítőkészséget jellemző magatartáscsoporton belül az „Elutasító módon viselkedik” mozaik esetében tudjuk a legalacsonyabb középértéket (2) megállapítani. A „Kelletlenül segít” tételt mindösszesen 1 ponttal értékelték magasabbra az erőfeszítés-skálán a megkérdezett szakértők. Az alkalmazott 10-es skálán kedvezően (MED=8) ítélték meg a „Segítőkész módon viselkedik” mozaikot. Ennél a tételnél az alsó és a felső kvartilis közötti különbség alapján magas szakértői egyetértésre következtethetünk. A legmagasabb (MED=9) helyzeti középértéket az „Igyekvő,

törekszik” viselkedés esetében mértem. Ennél az itemnél az interkvartilis terjedelem 2, kevésbé homogén egyetértésre utal. A „Túlzóan modoros, tolakodó, zavarba ejtő” viselkedés a segítőkészség esetében sem jelöl többlet-erőfeszítést a szakértői válaszok alapján. A medián 3.

12. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (segítőkészség)

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

*Forrás: saját szerkesztés*

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

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

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

*Forrás: saját szerkesztés*

A figyelemhez tartozó viselkedésjegyek közül az „Egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond” esetében mértem a legalacsonyabb erőfeszítést. Az itemhez tartozó középérték 1. Magasabb (3) erőfeszítésre utal az „Egy-két dologra figyel oda” viselkedés. Kedvezőbb (6) megítélés alá esett az „Odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez” magatartásmozaik. Legmagasabb középértéket (8) az „Értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát” esetében mértem. A túlzást jelölő magatartásmozaik ennél a megfigyelési szempontonál is alacsonyabb erőfeszítésre utal.

14. táblázat: Szakértői megkérdezés eredménye (figyelem)

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

Forrás: saját szerkesztés

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

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

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

Forrás: saját szerkesztés

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

16. táblázat: A legalacsonyabb értékkel rendelkező magatartásmozaiok a szakértői megkérdezés alapján

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

*Forrás: saját szerkesztés*

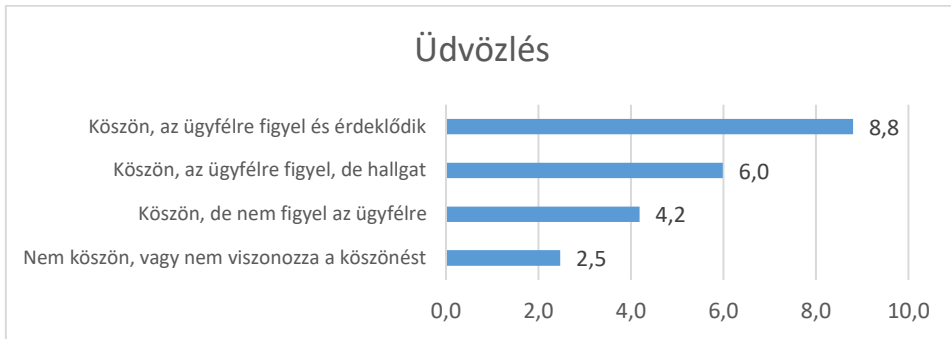
A szakértői megkérdezések eredményét összefoglalva elmondhatom, hogy az általam felállított erőfeszítés-sorrend, az úgynevezett túlzó magatartásmozaiok kivételével, jól igazodik a szakértői értékelésekhez. Az általam túlzó viselkedést leíró változókat, a várakozásaimmal ellentétben, nem magas erőfeszítésként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

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

Az alábbi diagramon az üdvözléshez tartozó magatartásmozaiok átlagértékeit láthatjuk. Az ábra alapján megállapíthatjuk, hogy a potenciális ügyfelek értékelése a sorrendiség esetében megegyezik a szakértői értékeléssel. A válaszadók véleménye szerint a legmagasabb elégedettséget, 8,8-as átlagértékkel a „Köszön, az ügyfélre figyel és érdeklődik” magatartásjegy eredményezné. A „Köszön, az ügyfélre

figyel, de hallgat” viselkedést a válaszadói átlagérték (6,0) alapján a második helyre rangsorolhatjuk. A „Köszön, de nem figyel az ügyfélre” magatartásjegyet átlagosan 4,2 ponttal értékelték a válaszadók. Az eredmények alapján legkevésbé (2,5) a „Nem köszön, vagy nem viszonzza a köszönést” viselkedéssel lennének elégedettebbek a megkérdezettek.

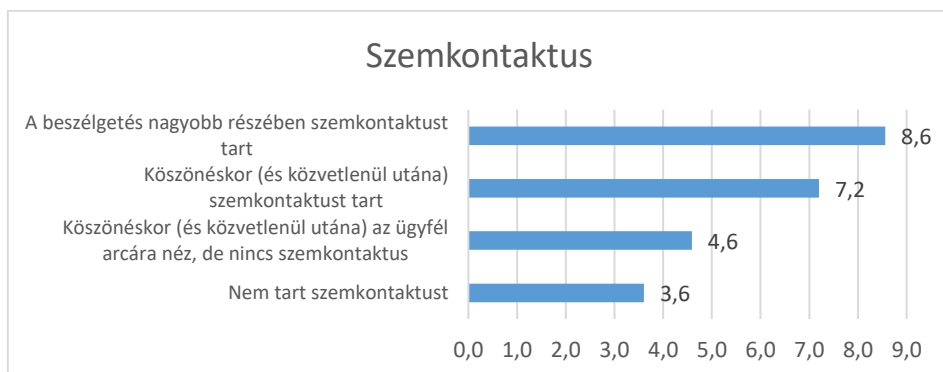
1. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (üdvözlés)



Forrás: saját szerkesztés

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

2. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (szemkontaktus)

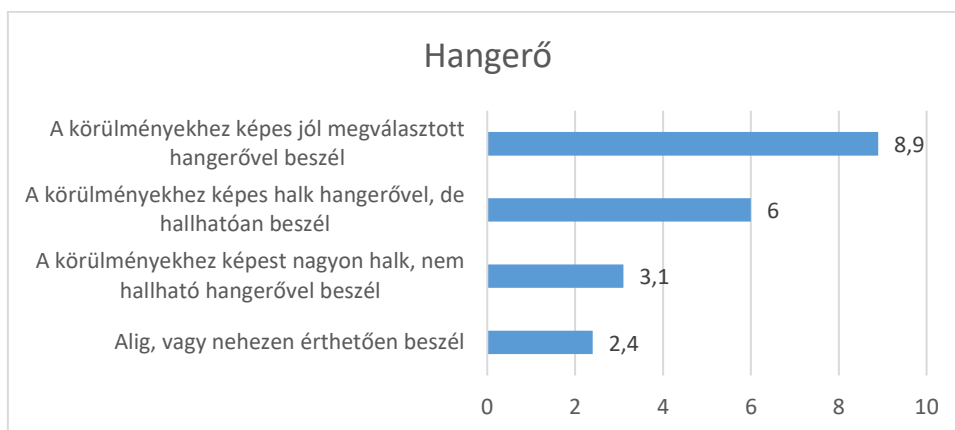


Forrás: saját szerkesztés

A hangerő mint megfigyelési szempont esetében a „Körülményekhez képest jól megválasztott hangerővel beszél” magatartásmozaikokat értékelték átlagosan a legmagasabb (8,9) pontértékkel a megkérdezett válaszadók. Ettől átlagosan 2,9

ponttal marad el a „Körülményekhez képest halk hangerővel, de hallhatóan beszél” viselkedést. Utóbbinál kevésbé, 3,1 pontnyira lennének elégedettek a potenciális ügyfelek a „Körülményekhez képest nagyon halk hangerővel beszél” viselkedéssel. Legalacsonyabb pontértékkal (2,4) az „Alig, vagy nehezen érthetően beszél” magatartásmozaikot értékelték a válaszadók.

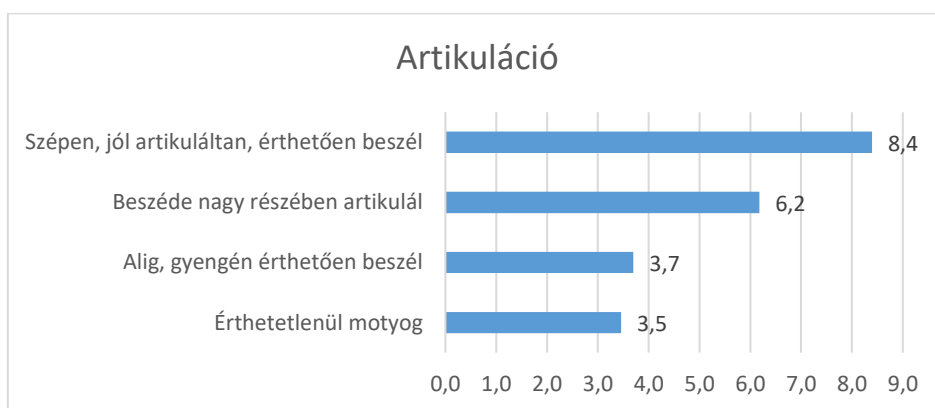
3. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (hangerő)



Forrás: saját szerkesztés

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

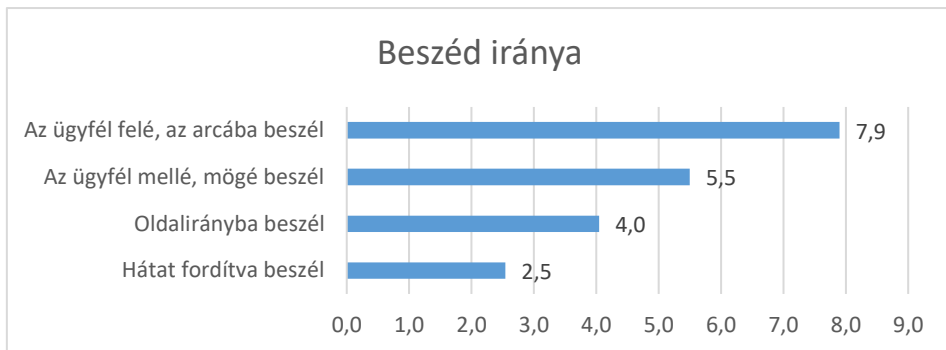
4. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (artikuláció)



Forrás: saját szerkesztés

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

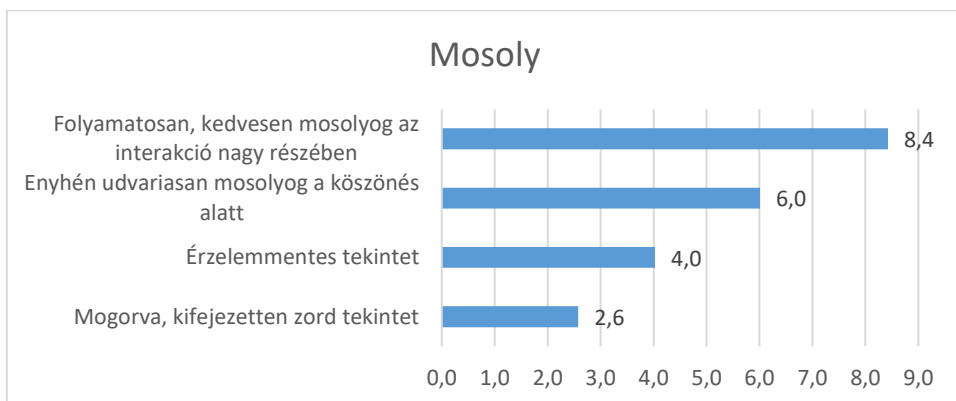
5. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (beszéd iránya)



Forrás: saját szerkesztés

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

6. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (mosoly)



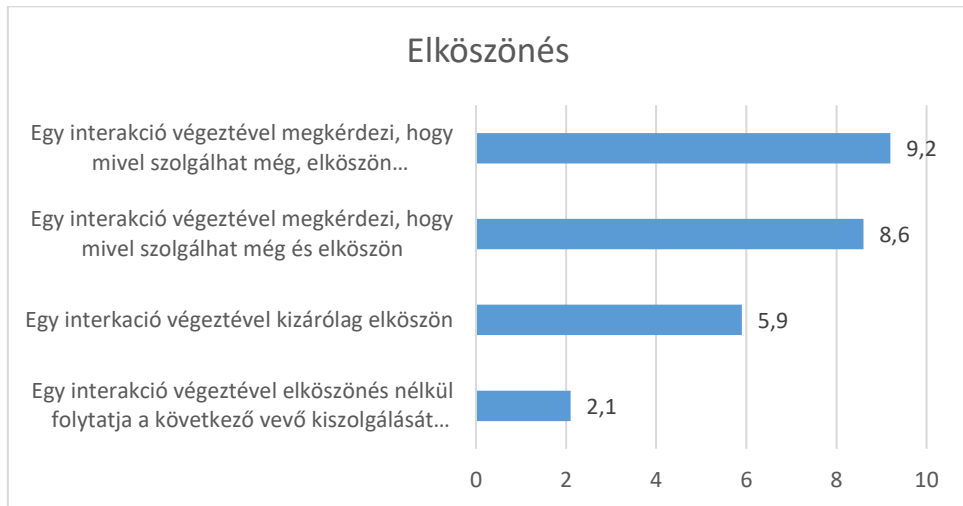
Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon az elköszönéshez tartozó viselkedésjegyek értékelését ábrázoltam. Az ügyfelek szemszögéből viszonylag magas (9,2) elégedettségre utal az „Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még, elköszön, viszontlátásra utaló megjegyzést tesz” magatartás. Szintén magas elégedettséget



láthatunk, ugyanakkor átlagosan alacsonyabbra (8,6) értékelték az „Egy interakció végeztével megkérdezi, hogy mivel szolgálhat még és elköszön” viselkedést. Az „Egy interakció végeztével kizárólag elköszön” esetében átlagosan 5,9-es pontértéket mértem. Ez a magatartásmozaik már az elégedetlenségi tartományon belül mozog. Legkevésbé az „Egy interakció végeztével elköszönés nélkül folytatja a következő vevő kiszolgálását, vagy más tevékenységbe kezd” viselkedéssel lennének elégedettek a megkérdezett válaszadók.

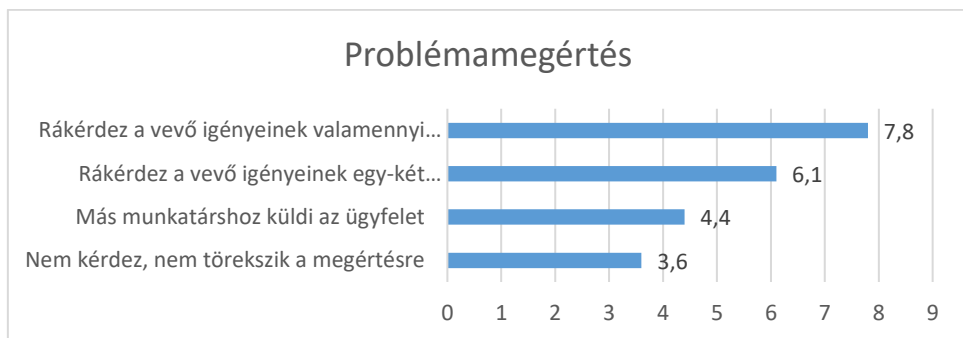
7. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (elköszönés)



Forrás: saját szerkesztés

A problémamegértéshez tartozó magatartásmozaikok közül a „Rákérdez a vevő igényeinek valamennyi részletkérdésére” esetében mértem a legmagasabb átlagértéket (7,8). A „Rákérdez a vevő igényeinek egy-két részletkérdésére” esetében alacsonyabb átlagértéket tudtam megállapítani, ugyanakkor az ennél a magatartásmozaiknál mért érték (6,1) továbbra is az elégedettségi tartományon belül mozog. Átlagosan 4,4-es pontértékkel értékelték a válaszadók a „Más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedést. A legalacsonyabb értéket (3,6) a „Nem kérdez, nem törekszik a megértésre” esetében mértem.

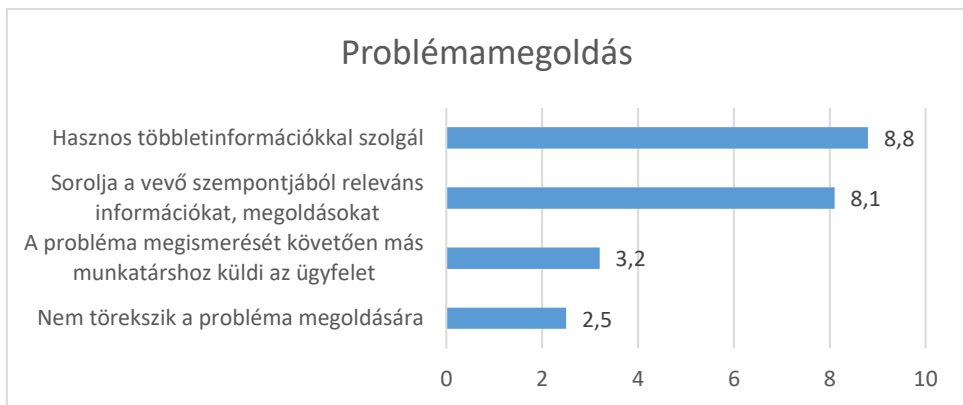
8. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (problémamegértés)



Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagram alapján elmondhatjuk, hogy a problémamegoldáshoz tartozó magatartászoaikok közül a „Hasznos többletinformációkkal szolgál” viselkedéssel lennének a legelégedettebbek a megkérdezett válaszadók. Az átlagértékeket tekintve alig marad el a „Sorolja a vevő szempontjából releváns információkat, megoldásokat”. A következő skálaértékhez tartozó magatartásleírás esetében jóval alacsonyabb átlagot láthatunk. A „Probléma megismerését követően más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedés már az elégedetlenségi tartományon belüli értéket vesz fel. Leginkább a „Nem törekszik a probléma megoldására” viselkedéssel lennének elégedetlenek a válaszadók.

9. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (problémamegoldás)



Forrás: saját szerkesztés

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

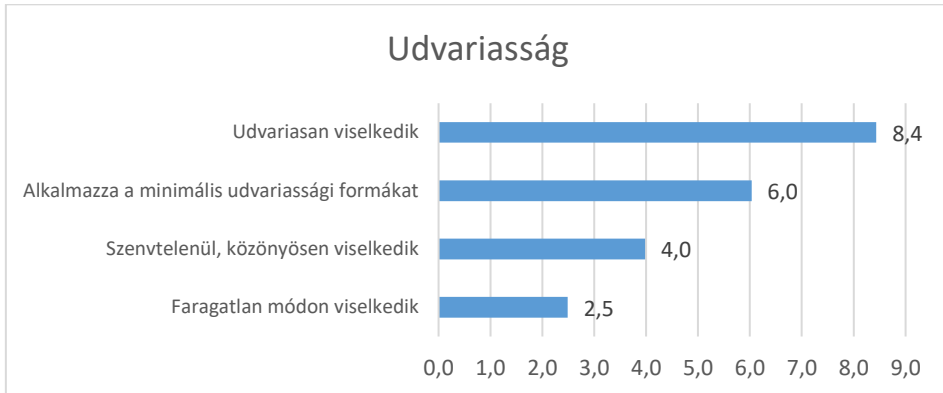
10. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (légkörteremtés)



Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon az udvariasság egyes fokozatainak értékelését láthatjuk. Átlagosan legmagasabb pontértékkal az „Udvariasan viselkedik” magatartást értékelték a válaszadók. Elmarad ettől, ugyanakkor az „Alkalmazza a minimális udvariassági formákat” továbbra is az elégedettségi tartományon belüli értéket vett fel. A „Szenvtelenül, közönyösen viselkedik” magatartást átlagosan 4,0 ponttal értékelték a válaszadók. A legalacsonyabb pontértéket a „Faragatlan módon viselkedik” magatartás kapta.

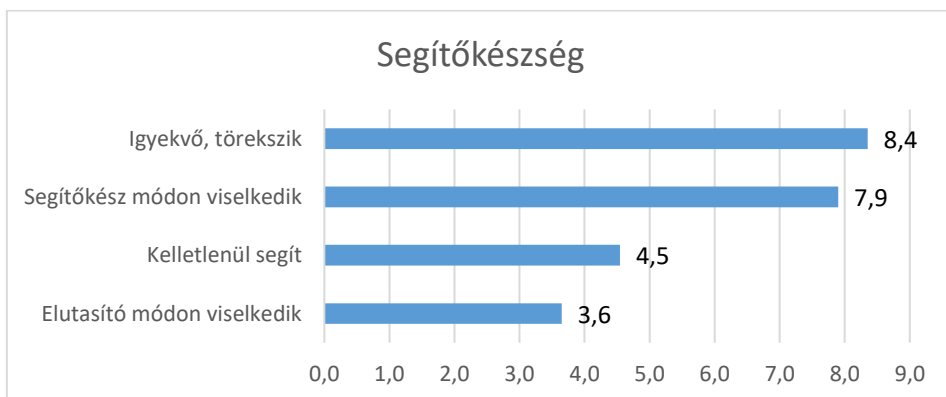
11. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (udvariasság)



Forrás: saját szerkesztés

A segítőkészséghez tartozó viselkedésszempontok értékelését az alábbi ábrán olvashatjuk. A megkérdezett válaszadók átlagosan az „Igyekvő, törekszik” viselkedést értékelték a legmagasabb pontértékkal. Viszonylag magasabb, ugyanakkor az előbbihez képest alacsonyabb pontértéket láthatunk a „Segítőkész módon viselkedik” magatartás esetében. A „Kelletlenül segít” a skála elégedetlenségi tartományán belüli értéket vett fel. A legelégedetlenebbek az „Elutasító módon viselkedik” magatartással lennének a válaszadók.

12. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (segítőkészség)

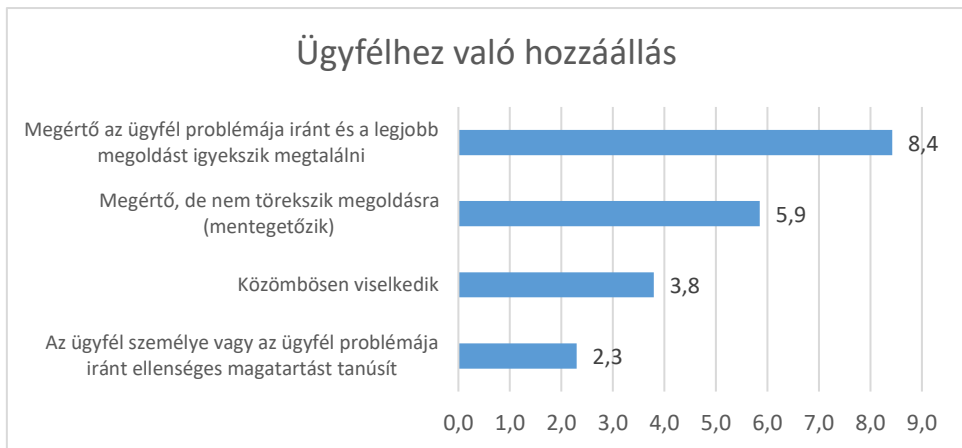


Forrás: saját szerkesztés

Az alábbi diagramon ábrázoltam az ügyfélhez való hozzáálláshoz tartozó viselkedések értékeléseit. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a „Megértő az

ügyfél problémája iránt és a legjobb megoldást igyekszik megtalálni” viselkedéssel lennének a legelégedettebbek a válaszadók. A „Megértő, de nem törekszik a megoldásra (mentegetőzik)” magatartást átlagosan 5,9 ponttal értékelték. A „Közömbösen viselkedik”, valamint „Az ügyfél személye, vagy az ügyfél problémája iránt ellenséges magatartást tanúsít” egyaránt alacsony pontértéket kapott. Mindkét magatartás az elégedetlenségi tartományon belül értéket vett fel.

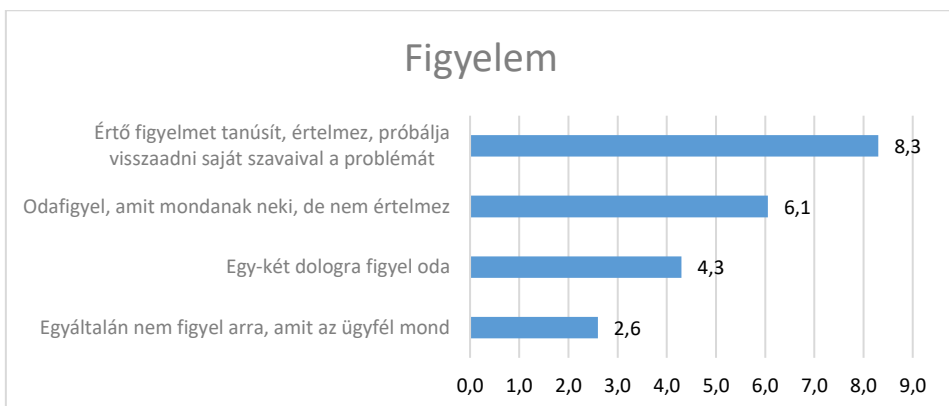
13. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (ügyfélhez való hozzáállás)



Forrás: saját szerkesztés

A figyelemhez tartozó viselkedések közül az „Értő figyelmet tanúsít, értelmez, próbálja visszaadni saját szavaival a problémát” viselkedést értékelték a legmagasabb pontértékkel a válaszadók. Ennél alacsonyabb, de még az elégedettségi tartományon belüli értéket vett fel az „Odafigyel, amit mondanak neki, de nem értelmez” viselkedés. Átlagosan 4,3 pontot adtak a potenciális ügyfelek az „Egy-két dologra figyel oda” magatartásra. A legelégedetlenebbek az „Egyáltalán nem figyel arra, amit az ügyfél mond” viselkedéssel lennének a válaszadók.

14. ábra: Ügyfélmegkérdezés eredménye (figyelem)



Forrás: saját szerkesztés

## Összefoglalás

Megvizsgáltam azt is, hogy egyes változók (nem, életkor, lakóhely), hogyan befolyásolják az egyes állításokra adott értékeket. A kérdés vizsgálatát Mann-Whitney próbával végeztem. A vizsgálat alapján a következő eredményeket fogalmazhatjuk meg. Megállapítható, hogy az „Alig, vagy nehezen érthetően beszél” magatartást a férfiak kedvezőtlenebbül ítélték meg, míg a nők elnézőbbek voltak ( $U=4463,5$  sig. = 0,030). A „Hátat fordítva beszél” esetében is azt látjuk a rangsorátlagok alapján, hogy a nők magasabb értékeket adtak az elégedettséget kifejező 10-es skálán ( $U=4117,5$  sig. = 0,003). Hasonló megállapítást tehetünk a „Más munkatárshoz küldi az ügyfelet” viselkedés esetében. A rangsorátlagok szerint a nők tartották kívánatosabb magatartásnak ezt a viselkedést. ( $U=4430$  sig. = 0,025). A „Nem törekszik a probléma megoldására” változó esetében a Mann-Whitney próbához tartozó szignifikanciaszint magasabb, mint 5% ( $U=4554$  sig. = 0,051), ugyanakkor nagyon közel van a hibahatárhoz. Feltételekkel ugyan, de következtethetünk arra, hogy ezt a viselkedést a férfiak tartották elfogadhatóbbnak, míg a nők esetében kevésbé mutat az elégedettség irányába.

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

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

## Irodalomjegyzék

Arany Mónika, Csonka Erzsébet, Nagy Péter, Salamon Hugó (2013): Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag. Budapest

Bohnné Keleti Katalin (2008): Ügyfélszolgálati feladatok, konfliktuskezelés. Ügyviteli, irodatechnikai, kommunikációs ismeretek. Budapest: NSZFI

Czimmer Julianna (2008): Személyes eladás, Marketing és PR alapismeretek. Budapest: NSZFI

Durugy András, Kollár Péter (2015): Applicability of mystery shopping in human development. In: Ubrežiová, Iveta; Lančarič, Drahošlav; Košičiarová, Ingrida (szerk.) Proceedings from the international scientific conference Corporate Social Responsibility and Human Resource Management in V4 Countries. Nitra: Slovak University of Agriculture, 272-277. o.

Durugy András, Kollár Péter, Madarász Imre (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 47(2), 12-18. o.

## **EXPERT ASSESSMENT OF CERTAIN CUSTOMER SERVICE BEHAVIORAL ELEMENTS (BEHAVIORAL MOSAICS) IN THE LIGHT OF CUSTOMER EXPECTATIONS**

ANDRÁS DURUGY<sup>2</sup>

In this study I explore the development of observational aspects related to the observational competency assessment carried out by an expert, the so-called competency-based mystery shopping. The objective of the research related to the topic is to examine the method of mystery shopping for the purpose of competence measurement. In the article I focus on the problems of measurability and the possibilities of observation in the context of mystery shopping. In the course of the research, the behaviours expected of the customer service staff were determined, and the related behaviour mosaics, which enable a competency-based examination of the customer service performance.

**Keywords:** mystery shopping, competence, training, development, scale

---

<sup>2</sup> assistant professor, Pázmány Péter Catholic University FHSS Institute of Psychology