

## HUMÁNFEJLESZTÉSI PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSÉNEK SZEREPE AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉG MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSÁBAN

DR. DURUGY ANDRÁS, PHD

### Absztrakt

A tanulmány az emberi erőforrás menedzsmenten belül kiemelet szerepet játszó humánfejlesztési funkcióval foglalkozik. A cikk megpróbálja bemutatni, hogy milyen kapcsolat van az ügyfélszolgálati tevékenység és az emberi erőforrás állomány felkészültsége között. A cikk keretén belül betekintést nyerünk a szolgáltatások, azon belül az ügyfélkiszolgálás modern gazdaságban betöltött szerepébe. Vizsgáljuk az emberi erőforrás menedzsment és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot. Értelmezzük a képzés jelentőségét a szolgáltatások minőségének javítása során, valamint azt, hogy a fejlesztési programok értékelése miként támogatja az ügyfélszolgálati tevékenység minőségének biztosítását.

**Kulcsszavak:** HR, ügyfélszolgálat, minőség, mérés

### Bevezetés

A modern gazdaság fejlődésében egyre hangsúlyosabb a szolgáltatások mennyisége és minősége. Szalavetz (2008 p. 503.), Fisher (1939) és Clark (1940) modellje alapján a következőképpen fogalmaz: „a gazdasági fejlődés együtt jár a terciarizálódással, a szolgáltatások hozzáadottérték-arányának növekedésével.” A „szolgáltatás” fogalmának magyarázatát a szakirodalmak jellemzően a „termék” fogalmával párhuzamosan értelmezik. Kotler és szerzőtársánál (2014) a szolgáltatás valamilyen cselekvést vagy teljesítményt jelent. Chikán (2008) nem termelő tevékenységeket ért alatta, amely erőforrások felhasználásával valósul meg. A tapasztalatok (Durugy - Kollár - Madarász, 2016) azt mutatják, hogy az üzleti szolgáltatások, jellegükből adódóan, nem nélkülözhetik az ügyfélszolgálati tevékenységet, legyen szó személyes, telefonos, online, illetve egyéb, un. „webkettő” alapon működő ügyfélszolgálati formáról, amelyek a szervezetek legértékesebb és egyben igen költséges személyes kapcsolati és kommunikációs eszközei. (Dankó, 2009) Éppen a „drágasága” miatt törekednek arra a vállalatok, hogy ahol tudják, más eszközökkel helyettesítsék azt. Hasznossága és viszonylagos költségessége ismeretében azonban meglepő, hogy mennyire kevés figyelem irányul rá (kettő a ritka példák közül: Furnham - Milner, 2013; Lombart - Louis, 2012). Eközben pedig egyre több jel mutat arra, hogy még az önkiszolgáló boltokban is mind gyakrabban igénylik a személyes kiszolgálást, tanácsadást, segítséget a vásárlók. Noha különböző minőségben és különböző árfekvésben tudunk szolgáltatásokat igénybe venni, a verseny leginkább az ügyfélkiszolgálás minőségében érhető tetten. Az üzleti élet számtalan helyén nélkülözhetetlenek a személyes értékesítés különböző típusai. Szándékosan használjuk az értékesítés kifejezést, hiszen egy ügyfélszolgálati aktus során a szolgáltatás eladásán túl, a szervezet által képviselt értékek, az imázs, az arculat is értékesítésre kerülnek, amelyek a fogyasztói elköteleződésen túl, az elégedettség és a szervezet megítélését is befolyásolják. (Durugy, 2013)

## Ügyfélelégedettség és a humánerőforrás színvonala

A marketing szakmán belül is egyre fontosabbá vált „az ügyfél- és fogyasztói magatartás, a lojális ügyfelek számának növelése és az ügyfelek elégedettségével való törődés” (Hofmeister-Tóth et al., 2003), hiszen egy meglévő ügyfél megtartása általában jóval kevesebb költséggel jár, mint egy új ügyfél tartós megszerzése. A marketingkutatók által gyakran hangoztatott becslések szerint, például a vásárlások során, a hasonló körülmények között kínált és egymást helyettesítő termékek, szolgáltatások esetében a termékjellemzők csak mintegy 30%-ban határozzák meg egy-egy árucikk, vagy szolgáltatás kelendőségét. A fogyasztók döntéseit, az ügyfelek elégedettségét 70%-ban a kiszolgálás milyensége befolyásolja. (Durugy et. al., 2016) A tanácsadóktól, ügynököktől kezdve a bolti eladókig találkozhatunk olyan alkalmazottakkal, akiknek feladata, hogy az ügyféllel, a vásárlóval személyes kontaktusba lépjenek. A személyes interakciók során tanúsított eladói magatartással szemben fontos elvárások fogalmazódnak meg. Ezek az elvárások persze az értékesítés típusától, az értékesítési helyzettől, illetve még az ügyféltípusoktól függően is változhatnak, de van néhány olyan előírás, amit minden személyes kiszolgálás esetében be kell tartaniuk az értékesítőknek és ügyfélszolgálati munkatársaknak. Ezek igen egyszerű magatartási szabályokkal írhatók le: a munkatárs legyen udvarias, szolgálatkész, tapintatos, türelmes, jó emberismerő, megfelelő kapcsolatteremtő képességgel és kifejezőkészséggel rendelkezzen stb. A személyes értékesítővel/ügyfélszolgálati munkatárssal szembeni elvárás a rendezettség, a tiszta megjelenés, a megfelelő felkészültség, a szakmai műveltség, az empátia és a segítőkészség. Mindezeket az értékesítési folyamat klasszikus csoportosítása szerint határoztuk meg: vagyis a köszöntés, az ügyfél megközelítése, a prezentáció, a termékajánlás, a lezárás és a vevőgondozás sorrendje szerint. (Durugy et. al., 2016; Durugy – Kollár, 2015)

Témám és korábbi kutatásaim (Durugy, 2021) szempontjából a szolgáltatásokon belül kiemelt szerepet kapnak a közüzemi szolgáltatások. A közüzemek esetében a szolgáltatás jellegét, a műszaki tartalomtól, szerződések, határozatok, rendeletek, jogszabályok befolyásolják. Mindezek a szolgáltatók mozgásterét és az ügyfelekhez való viszonyaikat is megszabják. Leegyszerűsítve fogalmazhatunk úgy is, hogy a fogyasztó leginkább annyit érzékel, hogy van szolgáltatás, vagy nincs. Ezekben a szolgáltatástípusokban különösen igaz az, hogy a szolgáltatók között sajátos verseny alakul ki, ami leginkább a szolgáltatási díjak időben vagy időn túli kiegyenlítésében érhető tetten. Azaz, nem közvetlenül a szolgáltatók, hanem számláik, „csekkjeik” versenyeznek a „kemény költségvetési korláttal” (Kornai, 1997) rendelkező háztartásokban, befolyásolva ezzel a számlafizetés gyakoriságát, pontosságát és ezen keresztül a kényszerfinanszírozott kintlévőséget. Nagymértékben a szolgáltatóról alkotott kép határozza meg az ehhez való viszonyulást, amit két alapvető tényező befolyásol: 1. a szolgáltató külső kommunikációja, 2. a szolgáltatóval kapcsolat közvetlen és közvetett kapcsolatok, tapasztalatok. Ez utóbbi jellemzően az ügyfélkapcsolatokban, az ügyfélszolgálatokon dől el. Ebből kifolyólag a szolgáltatók megítélését, a nyilvános kommunikáción túl, leginkább az ügyfélszolgálati magatartás befolyásolja. Ahhoz, hogy a szolgáltatói képet fejleszteni tudjuk, a műszaki fejlesztések mellett az ügyfélkapcsolatokat is javítani kell, amelynek alappillére a munkát végző ember. Ide tartoznak mindazok, akik az ügyfelekkel kapcsolatba kerülnek, beleértve a hibafelvevőket, a diszpécsereket, a leolvasókat, a hálózat ellenőröket, karbantartókat, ügyintézőket, ügyfélnyilvántartókat, személyes és telefonos ügyfélszolgálati munkatársakat.

Annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati tevékenység fejlődjön, többek között fejleszteni kell azokat a munkavállalókat, akik ezeken a területeken dolgoznak. (Durugy et. al. 2016, Durugy, 2002)

### **A humánfejlesztés szerepe az ügyfélkiszolgálásban**

A humánfejlesztés – ami alatt értjük a bevezetéssel, betanítással, beillesztéssel, szervezetfejlesztéssel és átalakítással, készség- és képességfejlesztéssel, az egyes munkakörökkel kapcsolatos speciális ismeretekkel összefüggő képzéseket – az emberi erőforrással való gazdálkodási 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 p. 114.) szerint „ma a folyamatos tudásbővítés, készség-, képesség-, illetve kompetenciafejlesztés, ezen belül is a konkrét teljesítmények elérésére irányuló felkészítés áll egyre több cég stratégiájának, egyben humánpolitikájának középpontjában.” A szakember fejlesztési folyamat olyan gondolkodásmód kialakítását eredményezi, amely jelentős hatással van az egész vállalati kultúrára, ugyanakkor az üzemi változásmenedzsment része. Szükség van a dolgozók és vezetők berögződött és esetenként már-már elavult gondolkodásmódjának felrészítésére, megújítására, a sikerhez vezető közös akarat megteremtésére. A képzés és fejlesztés is az emberi erőforrás menedzsment egyik részterülete, amely szintén kiemelt figyelmet kapott az elmúlt években, köszönhetően annak, hogy a szervezeti stratégia nem valósítható meg az azt támogató, jól képzett munkatársak nélkül.

Fehér (2011) a képzés-fejlesztés rendszerkapcsolati modelljét 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. 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)

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 - Saaticioglu 2008; Schermerhorn 1994) rendkívül sokat foglalkozik a kompetenciafejlesztés eszközrendszerével, 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. a., 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, máskülönben 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 (érezkelt) minőség vizsgálatát is, ezért a felvetett mérési problematikának komoly minőségbiztosítási vetülete is van.

## Képzés és teljesítmény

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 and 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 and Kalleberg, 1994; Huselid, 1995; Delery and 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-Akbar 2015)

## Képzési és fejlesztési programok értékelése

Függetlenül a humánfejlesztés jellegétől, a képzési programok alapvetően az állapot/igény/szükségletfelmérés, célkijelölés, változtatás, értékelés folyamatok mentén épülnek fel. A folyamaton belül kiemelt szerep jut a mérési szakaszoknak, hiszen az értékelés alapján tudunk következtetéseket és további tanulságokat levonni a képzés hatékonyságára és eredményességére vonatkozóan. Newby és Bramley (1984) a képzések és fejlesztések értékelésének négy funkcióját különböztetik 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 megneveznek. A szerzők 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:

- a képzési és fejlesztési célok megfelelése

- a képzési és fejlesztési program-összetevők eredményessége
- költségek indokoltsága
- résztvevőinek kijelölése
- fejlődési kontraszt megrajzolása
- a 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?

További problémát jelent a képzés hatékonyságával és eredményességével összefüggő írások esetében tapasztalható fogalmi zavar. Értelmezésben a hatékonyság erőforráskérdés, míg az eredményesség a cél elérésre utal. A képzések esetében a hatékonyságot a szükséges idő, a fel -, illetve elhasznált eszközök, a költségek stb. mentén kialakított indikátorok mentén tudjuk mérni. Az eredményesség azt jelenti, hogy a képzés hatására bekövetkezett-e a kívánt magatartásváltozás.

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.

Kirkpatrick (1959) által megfogalmazott mérési szintek egy kétdimenziós térben is ábrázolhatók (Karoliny – Poór, 2017). Az egyes rétegek a szervezeti kihatás, valamint a mérés összetettsége mentén helyezhetők el.

A tréningen résztvevők (az értékelési dimenziók két szintjén mérve) 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 munkakezdekor, akkor, amikor első alkalommal állnak a munkához. Ezt a résztvevők kérdőíves felmérésével érdemes megtenni, megvizsgálva, hogy mennyire képesek a módszert használni, és milyen gyakran szorúlnak 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 éreznek 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 Work Foundation 2000-ben tette közzé a képzések értékelésére vonatkozó javaslatait. A modell sajátossága, hogy az értékelést körkörös folyamatként írják el, valamint a képzési szükségletek meghatározását, a tervezést is a mérés részeként kezelik. Daines és munkatársai (2002) nyomán a sikeres értékelés feltétele az alapos tervezés. Összesen hat szintet határoztak meg.

- szükségletek felmérése
- fejlesztési célok meghatározása
- tanulási folyamat megtervezése
- tanulás
- alkalmazás, megerősítés
- hasznok értékelése

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 mérésére 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 érintetteje (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.

Lee és Pershing (1999) a képzések értékelésének céljait két fő csoportba sorolja. Az összegző értékelés a program sorsáról döntőknek és a potenciális fogyasztóknak nyújt információt a program hasznáról, vagy értékéről. A program értékelésének lehet formatív célja a program jobbítása. A formatív értékelés az értékelés legrégebb típusa (Dessinger & Moseley, 2006). Goldstein és Ford (2006) folyamat kritériumokra összpontosít, hogy a tréning-rendszer megértéséhez adjon



információkat, hogy az eredetileg tervezett célkitűzések megvalósultak-e. A formatív értékelés a folyamatokra figyel és – ahogyan Goldstein és Ford (2006) meghatározta – azt vizsgálja, hogy a tréning miként volt tervezve, fejlesztve és kivitelezve. A program minőségét biztosítja és azt vizsgálja, hogy milyen tevékenységekkel javítható a minőség. Ez az értékelés kérdőívek és tesztek alkalmazásával történik a résztvevők körében, de megfigyelések is alkalmazhatók, illetve mindez értékes visszacsatolás lehet a döntéshozók számára a program jobbításához. A kérdések a kurzustervezők szemszögéből kerülnek megfogalmazásra, a válaszok pedig inkább csoport, mint individuális eredményekre utalnak:

- Minden célkitűzést megfelelően lefedtek?
- Világosak voltak az elvárások?
- Sikeres volt a kiválasztott instrukciós stratégia?

Ezek is jelzik, hogy „a formatív értékelést a tervezők, vagy fejlesztők irányítják; a nagy szervezetek azonban néha gyakorló értékelőt kérnek fel” (Dessinger - Moseley, 2006). Mivel az ilyen értékelés a kurzus fejlesztése és a jövőbeli műveletek tervezése közben történik, a cél egyszerűen csak a program, vagy a kurzus fejlesztése, nem pedig az egész program hatékonyságának értékelése. Stufflebeam és Shinkfield (2007) szerint a formatív értékelés gyakran az összegző értékelés alapja. Kijelentik továbbá, hogy a formatív értékelés általában dominálja a programok összes korai szakaszát és a program érésével csökken a jelentősége. A helyét az összegző értékelés veszi át, akkor amikor a program konklúziói megvonhatók, illetve miután a program befejeződött. A formatív értékelés kiterjesztéseként az összegző értékelés a program megvalósítása, kiteljesedése után jelenik meg. Az ilyen értékelés célja „az értékelt jelenség általános megítélése” (Stufflebeam & Shinkfield, 2007, p. 25). Dessinger és Moseley (2006) tisztázzák, hogy az összegző értékelés során a tréningprogram minden aspektusa értékelésre kerül, vagyis a résztvevők, a trénerok, a feltételek és maga a tréning kibocsátója is. „A tervező/fejlesztő, vagy az értékelő számos, az összegző értékelést irányító stratégia közül választhat: így a költség-haszon elemzés, az attitűd skálázás, a teszt, a kérdőívezés, a megfigyelés, az interjúk, a fókuszcsoportos vizsgálatok és a statisztikai elemzések közül” (Dessinger & Moseley, 2006). Ezek mind „a hosszú távú programot alkalmazó szituációkról informálnak; az összegző értékelés kimenetei, outputjai lesznek a következő lépés, a megerősítő értékelés inputjai”.

## Összefoglalás

Megállapítottuk, hogy a munkaerőállomány fejlesztése kiemelt szerepet kap az emberi erőforrás gazdálkodáson belül. Mint ahogy a humánfejlesztés szoros kapcsolatban áll a többi emberi erőforrás gazdálkodási funkcióval, úgy a munkaerőhöz kapcsolódó képzési és fejlesztési programok hatása tetten érhető az ügyfélkiszolgálás minőségén is, egyben betöltve egyfajta értéknövelő szerepet. Ez az értéktöbblet jelenti azt, hogy az ügyfélkiszolgálás minősége biztosítva legyen. A minőségbiztosítási folyamat, más szervezeti folyamathoz hasonlóan, ugyanúgy küzd a mérés problematikájával. Ebben az esetben a kérdés az, hogy az ügyfélkiszolgálás emberi vetületét miként mérjük, azaz, hogyan tudunk információt gyűjteni az ügyfélszolgálati munkatársak felkészültségéről, végső soron teljesítményéről, amennyiben szükséges, hogyan tudjuk meghatározni a képzési és fejlesztési irányokat, miként tudjuk értékelni a fejlesztés támogató programokat. A cikk

számos értékelési koncepciót tárgyalt. A gyakorlati alkalmazás szempontjából kiemelt, hogy az egyes mérési szinteket milyen technikák képesek támogatni. Korábbi cikkemben (Durugy, 2021) tárgyaltam a megfigyelés alapú magatartásvizsgálatoknak egyik specifikus, innovatív megközelítését. A megfigyelés előnye más diagnosztikai eszközökkel szemben, hogy integrált részét képezheti a szervezet emberi erőforrás gazdálkodási rendszerének. A módszer alkalmas arra, hogy a munkaköröket kompetencia alapon elemezzük. A kapott adatokra építve információt tudunk nyújtani a munkakörök áttervezéséhez, amely alapja lehet a szervezet strukturális és kulturális átalakításának.

### Irodalomjegyzék

App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012): Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 23 (3), 262-278. o.

Armstrong, M., Taylor, S. (2014): *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

Bakacsi Gyula, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kováts Klaudia, Takács Sándor (2005): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Kolozsvár: Scientia Kiadó.

Bartel, A. P. (1994), Productivity gains for the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33 (4), 411-28. o.

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. o.

Bokor Attila, Csillag Sára, Szilas Roland, Bácsi Katalin, Szóts-Kováts Klaudia (2007): *Emberi erőforrás menedzsment, HR-szerepek, rendszerek, Új tendenciák, Vállalati példák*, Budapest: Aula Kiadó Kft.

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. o.

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. o.

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*, 34(2), 339-356 o.

Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*, Budapest: Aula Kiadó,

Clark, C. (1940): *The conditions of economic progress*. London: Macmillan.

Dankó László (2009): *Személyes eladás. Marketing szakos hallgatók számára*. Miskolc: Pro Marketing Egyesület.

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. o.

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*, 39(4), 802-835. o.

Durugy A. (2013): *Minden és mindenki eladó! – Vevői-eladói szerepköreink* ÁllásStart 2013, 60-61. o.

Durugy A. (2021): Próbavásárlás keretében végzett megfigyeléses magatartásvizsgálat, mint a képzési és fejlesztési programok eredményességének mérési lehetősége, *Humán Innovációs Szemle* 12(2). p. 110-122. o.

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), 179-191. o.

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

Durugy A., Nagy Z. (2002): *A sajtókommunikáció hatékonysága, PR-mappa: esetek és tanulmányok a hazai pr gyakorlatából*, Budapest: Geomédia Kiadó.

Durugy A., Kollár P., Madarász I. (2016): Eladói kompetenciák mérése próbavásárlással. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(2), 12. o.

Durugy András, Kollár Péter (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: Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar 68 p. pp. 26-26.

Durugy A., Kollár P. (2017a): A new approach of competence measurement. *Selye Studies* 8(1). 4-14. o. 11 p.

Durugy A., Kollár P. (2017b): On the Use of Mystery Shopping to Measure Competences *Journal of Human Resource Management*. 20(1). 81-88. o.

Fehér J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*, Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.

Fisher, A. G. (1939): Production, primary, secondary and tertiary. *Economic Record*, 15(1), 24-38. o.

- Furnham, A., Milner, R. (2013): The impact of mood on customer behavior: Staff mood and environmental factors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(6), 634-641. o.
- Guest, D. (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. o.
- 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. o.
- Hamblin, A. C. (1974): Evaluation and Control of Training. *Industrial Training International*, 9(5), 154-156. o.
- Hofmeister Tóth Á., Simon J., Sajtos L. (2003): *A fogyasztói elégedettség*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Holton III, E. F. (1996): The flawed four-level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21. o.
- Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3) 635-672. o.
- 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
- Kaufman, R., Keller, J. M. (1994): Levels of evaluation: beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380. o.
- Kirkpatrick, D. (1959): The Kirkpatrick Model of Training Evaluation. *The journal of the American society of training directors*, 3.
- Knoke, D., Kalleberg, A. L. (1994): Job training in US organizations, *American Sociological Review*, 59, 537-546. o.
- Kornai J. (1997): Pénzügyi fegyelem és puha költségvetési korlát. *Közgazdasági Szemle*, 44(11), 940-953. o.
- Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2006): *Marketingmenedzsment*, Budapest: Akadémia kiadó.
- Kozłowski, 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. o.
- Kunche, A., Puli, R. K., Guniganti, S., Puli, D. (2011): Analysis and evaluation of training effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1-7. o.

- Lombart, C., Louis, D. (2012): La personnalité de l'enseigne: un outil de marketing relationnel. *Management & Avenir*, 51(1), 15-41. o.
- Mahapatra, R., Lai, V. S. (2005): Evaluating end-user training programs. *Communications of the ACM*, 48(1), 66-70. o.
- 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.
- Newby, A.C. (1992): *Training evaluation handbook*. San Diego: Pfeiffer.
- Nickols, F. W. (2005): Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134. o.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2017): *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press,
- Phillips, J. (1994): *ROI: The Search for Best Practice*, Alexandria: American Society for Training and Development.
- Poór J., Karoliny M. (2015): *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország 2014/2015, Kutatási zárójelentés*, Pécs-Gödöllő
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003): *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box*. London: Research Report, CIPD,
- Roóz József (2006): *Az emberierőforrás - menedzsment alapjai*, Budapest: Perfekt Kiadó.
- Schermerhorn, J.R. Jr., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Szalavetz A. (2008): A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés [The service sector and economic development]. *Közgazdasági Szemle (Economic Review-monthly of the Hungarian Academy of Sciences)*, 55(6), 503-521. o.
- Tai, W. T., (2006): Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness. *Personnel Review*, 35(1), 51-65. o.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., Lievens, F. (2018): Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. 20(1), 155-179. o.
- Topno, H. (2012): Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22. o.

Tracey, W. R. (1968): *Evaluating training and development systems*. New York: American Management Association, Inc.

Valle, R., Martin, F., Romero, P.M. Dolan, S. (2000): Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 283-297. o.

Van Beurden, J., Van Veldhoven, M., Van De Voorde, K. (2018): 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.

Vekerdy I. (2004): *Emberi erőforrás gazdálkodás I-II*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.

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. o.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. o.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010): Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. o.

## **THE ROLE OF EVALUATING HUMAN DEVELOPMENT PROGRAMS IN THE QUALITY ASSURANCE OF CUSTOMER SERVICE ACTIVITIES**

DR. ANDRÁS DURUGY, PHD

In this study I focus on the function of human innovation, which plays a prominent role within human resource management. The relationship between customer service activities and the proficiency of the human resources staff is also explored in the article. I also discuss the role of services, including customer service, in the modern economy, and examine the relationship between human resource management and organizational performance. I point out the importance of training in improving the quality of services, as well as how the evaluation of development programs supports ensuring the quality of customer service activities.

**Keywords:** HR, customer service, quality, measurement