

## Teljesítménymutatók értékelése egy telekommunikációs vállalat telefonos ügyfélszolgálatán

Vojter Noémi

*PhD hallgató*

Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani Doktori Iskola

E-mail: [vojternoemi97@gmail.com](mailto:vojternoemi97@gmail.com)

Témavezető: Sándorné Dr. Kriszt Éva

DOI: [10.29180/978-615-6342-61-4\\_9](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-61-4_9)

**Összefoglalás:** Korunk vezetői folyamatos kihívásokkal állnak szemben a teljesítménymérés és -értékelés tekintetében. Munkám fókuszában egy telekommunikációs vállalat telefonos ügyfélszolgálatára áll, amely esetén az alkalmazott rendszer működését vizsgáltam, különös tekintettel a teljesítménymutatókra. A telefonos ügyfélszolgálati pozícióban dolgozó munkavállalók kérdőíves megkérdezésével, illetve az érintett terület vezetőivel folytatott mélyinterjúk beszélgetésekkel kívántam átfogó képet kapni a kialakított rendszerről.

**Kulcsszavak:** teljesítménymutatók, teljesítménymérés, teljesítményértékelés, ügyfélszolgálat, telekommunikáció, digitalizáció

**Abstract:** Managers face constant challenges these days, in terms of performance measurement and evaluation. The focus of my work is the call centre of a telecommunications company of which I observed the operation of the employees with particular focus on their key performance indicators. I was aiming to get a thorough picture by surveying call center operators and interviewing managers from the industry.

**Keywords:** performance indicators, performance measurement, performance evaluation, customer service, telecommunications, digitization

### 1. A teljesítménymenedzsment elméleti háttere

A teljesítménymenedzsment témakörének már hosszú ideje központi szerepe van a témát boncolgató hazai és nemzetközi szakirodalmakban egyaránt. A fogalom számos meghatározásával találkozhatunk, azonban az általam feldolgozott szakirodalmak alapján a leginkább elfogadott, hogy a teljesítménymenedzsment egy olyan kifejezés, amelyet a vállalatok felsővezetői világszerte előszeretettel használnak vezetési folyamatok és rendszerek leírására, amelyeknek célja a teljesítmény fokozása, a teljesítményszámítás és a teljesítménnyel kapcsolatos kimutatások javítása [1]. A teljesítménymenedzsment témakörének boncolgatása során kiemelt fontosságú szerepe van a teljesítményszintek meghatározásának is. A legtöbb szakirodalom a szervezet teljesítményének három egymásra épülő, mégis külön-külön is vizsgálható részét különbözteti meg [2]:

1. A szervezet szintje
2. A szervezeti egység szintje
3. Az egyén szintje

A szervezet teljesítményének lebontásával először eljuthatunk a szervezeti egység, azaz a csoportszintű teljesítményig, majd azt tovább bontva ismerhetjük meg az egyén szintű teljesítményeket. A lépcsőzetes felépítés ellentétes irányban is megfigyelhető, hiszen egyéni teljesítmények nélkül nem beszélhetnénk csoportos teljesítményről, illetve a csoportok hozzáadott értéke nélkül sem vizsgálódhatnánk a szervezet egészének eredményessége körében. A teljesítményt tehát különböző szinteken mérhetjük, majd azt követően értékelhetjük. A teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának a mérési folyamata [3]. A teljesítménymérési eszközök az elmúlt évek során hatalmas fejlődésen mentek keresztül. A teljesítmény és annak mérésének gondolata már az 1880-as években is foglalkoztatta a vállalatok vezetőit. Kezdetben a pénzügyi, számviteli mutatók alkalmazása volt jellemző, majd egy-két évtizeddel később elkezdtek nyitni a komplexebb mutatók alkalmazása felé. A vállalati érték alapú modelleket már az 1980-as években elkezdtek használni [4]. Johnson és Kaplan az 1987-ben megjelent *Relevance Lost – The Risk and Fall of Management* című könyvükben pedig megfogalmazták, hogy a korábban használt eszközök már elavultak, és nagyobb hangsúlyt kellene fektetni a pénzügyi teljesítménymutatók mellett a nem pénzügyi mutatókra [5,6].

### **1.1. A teljesítménymérési mutatókkal szemben támasztott követelmények**

A jó gyakorlatnak megfelelő teljesítménymutató rendszerek meghatározásához Anthony és Govindarajan *Menedzsmentkontroll-rendszerek* című könyvét vettem alapul. A szerzők által meghatározott teljesítménymutatókkal szemben támasztott követelmények egy csoportosítási lehetősége az alábbi [7]:

1. Az egyedi mutatókkal szemben támasztott követelmények
  - a) Stratégiából levezethetőség: A stratégia függvényében határozzuk meg a mérni kívánt tényezőket. A teljesítménymutatók meghatározásával szemben támasztott első követelmény az, hogy a stratégiából legyenek levezetve a teljesítménymutatók.
  - b) A teljesítmény mérhető és számszerűsíthető legyen: A teljesítményalapú javadalmazási rendszer bevezetése előtt fontos megvizsgálni, hogy lehet-e ténylegesen mérni a teljesítményt. Ez egy olyan kulcskérdés, amely teljesülése nélkül lehetetlen egy erre épülő rendszer kialakítása. A mérések segítségével a munkavállalók megérthetik, hogy az ő teljesítményük miként járul hozzá a vállalat stratégiai céljainak megvalósulásához.
  - c) A teljesítménymérési mutatók relevánsak és időszerűek legyenek: Elengedhetetlen, hogy a teljesítménymérési mutatókat hozzáigazítsák a stratégia változásaihoz. Ezáltal ugyanis elkerülhetők a felesleges

mérések, amelyek a munkavállalók és a vezetők számára is plusz erőforrás befektetést jelentenének.

- d) A mutatók számítási módjának egyértelműsége: A mutatók létrehozásakor nagy hangsúlyt kell fordítani arra, hogy könnyen érthető, egyértelmű számítási móddal rendelkező mutatókat alkossunk meg. Túlzott komplexitás esetén ugyanis a munkavállalók nem értenék meg a működésüket, így motiváció romboló hatásuk lehet. Emellett a vezetők számára is nehézséget okozhat az átlátásuk. Konzisztensen, azaz ellentmondásoktól mentesen kell kialakítani őket. Lényeges feladat a teljesítménymutatók súlyozásának pontos behatárolása is. A vállalatnak meg kell találnia azokat a mutatókat, amelyek fontos elemei a stratégiának, hiszen a munkavállalók a teljesítményalapú javadalmazási rendszer végett ezekre a kulcstényezőkre fognak leginkább fókuszálni.
  - e) Ösztönző hatással rendelkezzenek: Fontos, hogy az alkalmazott mutatók jobb teljesítmény elérésére ösztönözzék a munkavállalókat.
  - f) Befolyásolhatóság elvének teljesülése: Lényeges szempont, hogy a mutatók befolyásolhatók legyenek az érintett munkavállalók által.
  - g) Eredménymutatók és teljesítményokozók: Fontos, hogy a vállalat alkalmazzon eredménymutatókat és teljesítményfokozó mutatókat egyaránt. Az eredménymutatók lényege, hogy a mutatók a kitűzött célok elérését mutassák, így a mutatóval szemben támasztott célérték elérése a cél elérését is eredményezi. Ezzel szemben a teljesítményfokozó mutatók a cél eléréséhez járulnak hozzá, azaz a mutató értékének a javulása jelenti a célok eléréséhez való közeledést [8].
2. Követelmények, amelyek a mutatók által alkotott rendszerekre vonatkoznak
- a) Nem kizárólag pénzügyi mutatók alkalmazása: A stratégia megvalósításához nem elegendő mindössze a pénzügyi mutatószámok használata. Érdemes olyan nem pénzügyi mutatókra is hangsúlyt fektetni, amelyek segítik a stratégia megvalósítását.
  - b) Megfelelő számú mutatók alkalmazása: Fontos, hogy a munkavállalók megértsék a teljesítménymutatók rendszerét, és átlássák a velük szemben támasztott követelményeket. Emellett a vezetők érdeke is az, hogy releváns információt kapjanak az egyének, a csoportok, vagy akár a szervezet egészének teljesítményéről. Ugyanis, ha túl sok mutatót alkalmaz a vállalat, akkor kaotikussá válhat a rendszer, és az érintettek nem fognak tudni fókuszálni a lényegi kérdésekre. Azonban ezzel szemben, ha kevés mutatószámot használnak, akkor felmerülhet annak a veszélye is, hogy figyelmen kívül hagyják központi kérdéseket.

---

## **1.2. A teljesítménymérés és -értékelés témakörének jelentősége**

A vállalatokon belüli teljesítménymérési és -értékelési rendszer kérdésköre napjainkban kiemelt jelentőséggel bír. Többek között hozzájárulhat a munkavállalók hatékonyságának növeléséhez, a szervezet stratégiai céljainak megvalósulásához, illetve az eredményes működéshez egyaránt. A vállalatok vezetői munkájuk során számos kihívással állnak szemben, ezért kiemelten fontos a teljesítmények maximalizálása a versenypozíciójuk megőrzése érdekében. Ehhez a legtöbb vállalatnak szüksége van egy átfogó keretrendszerre, amelynek segítségével mérhetik és értékelhetik az egyéneket, a csoportokat, vagy akár a szervezet egészének teljesítményét. Ennek segítségével szükség esetén a megfelelő időben beavatkozhatnak, és korrigálhatják a felmerülő hibákat, összességében pedig javíthatják a teljesítőképességet. Mind emellett pedig azt a célt is szolgálhatja, hogy egy jól strukturált rendszernek köszönhetően adott pozícióra a megfelelő személy kiválasztása kisebb erőfeszítés mellett történhessen meg.

## **2. A kutatás fókuszában álló vállalat iparági jellemzői**

A távközlési iparág hosszú múltra tekint vissza, és azóta is hatalmas jelentőséggel bír az egyes országokban. A telekommunikációs infrastruktúra kiépítettségének összehasonlításával akár egyes országok fejlettsége is meghatározható és rangsorolható. Emellett manapság már nem igazán okoz gondot az egymással való kommunikálás akár két távol eső földrésről sem, míg ez pár évvel ezelőtt mindössze hatalmas költségek árán vált lehetségessé. Magyarország távközlési piacát jelenleg három multinacionális cég uralja: a Magyar Telekom Távközlési Nyrt., a Vodafone Magyarország Távközlési Zrt. és a Yettel Magyarország Zrt. A telekommunikációs és távközlési iparág jelentősége az elmúlt évtizedekben folyamatos növekedésben volt. A technológiai eszközök, az applikációk rohamos fejlődése nagymértékben befolyásolja a társadalmi és gazdasági környezetünket egyaránt. Manapság már az ország bármely pontján elérhető lefedettséggel találkozhatunk. Azonban számos kihívással is szembe kell nézniük ezeknek a cégeknek. Az egyik ilyen nagy probléma a fogyasztói igények folyamatos, gyors ütemű változása, amelyhez azonnali reagálás szükséges a vállalat részéről. Az innovációs fejlődés emiatt elengedhetetlen része a működésüknek.

Munkám fókuszában egy külföldi anyavállalat magyarországi székhelyű leányvállalatának telefonos ügyfélszolgálatát áll, amely esetén az alkalmazott teljesítménymérési és -értékelési rendszer működését vizsgáltam, különös tekintettel az alkalmazott teljesítménymutatókra. A választott szervezet fő profilja a telekommunikációs és távközlési szolgáltatás nyújtása, nagy hangsúlyt fektetve a digitalizáció fejlődésének ösztönzésére. Az ügyfélszolgálati terület esetén pedig számos olyan digitalizációs megoldással találkozhatunk, amely segíti mind a munkavállalók munkáját, mind az ügyfelek

---

igényeinek megvalósítását. A vállalat ügyfélszolgálatát több városban is működtetik, azonban a kutatásom fókuszát a szegedi telephelyre eszt.

A téma aktualitását többek között az is igazolja, hogy az online ügyfélszolgálatok jelentősége az utóbbi időszakban igencsak felértékelődött. A koronavírus-járvány következtében az emberek szívesebben intézik ügyeiket otthonukból ahelyett, hogy személyes ügyfélszolgálaton kérjenek segítséget az ügyintézőktől. Amellett, hogy időt és pénzt (pl. utazási költség) spórolhatnak, a vállalatok is számos előny biztosításával próbálják az online ügyintézés felé terelni ügyfeleiket. Ma már szinte minden online felületen vásárolt termék esetén huzamosabb elállási idővel számolhatnak a vásárlók, ha esetleg mégsem lennének elégedettek a megvásárolt termékkel/ szolgáltatással. Emellett pedig a legtöbb esetben a telefonos ügyfélszolgálatok vonala is díjmentesen hívható.

### **3. A vállalat által alkalmazott teljesítményértékelési és ösztönzési rendszer**

Az általam választott szervezet telefonos ügyfélszolgálatán foglalkoztatott munkavállalók a szervezeti hierarchiában az Ügyfélszolgálati Igazgatóság alá tartoznak. Az Ügyfélszolgálati Igazgatóság jutalékkerete függ a létszámtól, a jutalékkolt tevékenységektől és a munkaköröktől. Például más meghatározások érvényesek az úgynevezett „Front Office” területekre, a háttérosztályra, illetve a csoportirányítók jutalékrendszerére.

A jutalékrendszer kialakításakor az Ügyfélszolgálati Igazgatóság legfőbb célja az volt, hogy a rendszer támogassa a vállalati, illetve az ügyfélszolgálati célok elérését. A vállalat stratégiai céljai többek között az alábbiak:

- A piacvezető pozíció megszerzése/ megtartása
- A kifogástalan ügyfélélmény biztosítása, agilis működés
- A hatékony működés, gyors reagálás

Ahhoz, hogy a munkavállalók egységes és magas színvonalú kiszolgálást tudjanak nyújtani, a szervezet létrehozott egy komplex kézikönyvet, melyben összefoglalták a jutalékrendszerrel kapcsolatos elvárásokat, illetve az alkalmazott mutatók főbb ismérveit. Ez a dokumentum a területen dolgozó ügyintézők munkájának minőségi ellenőrzését, a hibák feltárását és azok javítását szolgálja.

A jutalék megszerzésére való jogosultság első feltétele az önálló munkavégzésre való alkalmasság. A vállalat az önálló munkavégzés alatt azt érti, amikor a munkavállaló az elméleti és a gyakorlati képzést követően már folyamatos támogatói közreműködés nélkül, a normál folyamatoknak megfelelően végzi a munkáját. Az erre való alkalmasságot a munkavállaló szakmai támogatója/ mentora határozza meg.

A szervezet ügyfélszolgálati munkavállalói a fix alaphéruken felül minden hónapban szert tehetnek úgynevezett értékesítési és minőségi jutaléokra:

1. Értékesítési jutalékelem: Az egyes termékek/ szolgáltatások értékesítése után járó összeg. A kifizetésre abban az esetben jogosult a munkavállaló,

---

ha a meghatározott követelményeknek megfelel (például nem részesült írásbeli figyelmeztetésben). A díjazás összegét az értékesítési fókuszokat szem előtt tartva állapítják meg. Lehet szó egy díjsomag értékesítéséről, díjköteles szolgáltatás aktiválásáról, vagy egy adott gyártó készülékének értékesítéséről. Ezek mértékéről a munkáltató minden esetben e-mail formájában értesítést küld az ügyfélszolgálati munkatársak hivatalos e-mail címére.

2. Minőségi jutalékelem: A minőségi jutalékelem az érintett munkatársak többszemponitú teljesítménye alapján kerül kifizetésre. A jutalék megszerzéséhez azonban számos feltételnek kell megfelelniük. A későbbiekben ezen jutalékelem vizsgálatára fog sor kerülni.

### **3.1. A minőségi jutalékelem teljesítménymutatói**

Korábban már ismertettem a jutalékrendszer két fő elemét. Azonban a minőségi jutalék további részekre bontható:

1. Alapelvárások/ Alapmutatók: Az „Alapelvárások” közé tartozó mutatóknak egyértelmű meghatározással kell rendelkezniük ahhoz, hogy a munkavállalók megérthessék, mely esetben tehetnek szert a kifizetésre. Tehát minden érintett, aki teljesíti az alapelvárásokat, az jogosult lehet a jutaléokra. Azonban akár egy elvárás elmulasztása is a munkavállaló kizárását vonja maga után. Az „Alapmutatók” célja az, hogy ne történjen minőségi romlás a munkavégzés során, azaz ne csak azok a mutatók minél jobb teljesítése foglalkoztassa az ügyintézőket, amelyek befolyásolják a bérüket, hanem ezáltal egyfajta korlátot szabjon a munkavállalók számára, emellett pedig törekedjenek az ügyfélkiszolgálás színvonalának növelésére is. Az „Alapelvárások” közé az alábbi mutatók sorolhatók:
  - a) Visszatérő hívás mutató: Abban az esetben, ha az ügyfél azonos szándékkal keresi fel az ügyfélszolgálatot az előző beszélgetést követő három napon belül, akkor növekedni fog a mutató értéke. A mutató célja az, hogy az ügyintéző már az első beszélgetés során teljeskörű megoldást találjon az ügyfél problémáira.
  - b) Átkapcsolási arány mutató: A fogadott hívásokból történő átkapcsolások arányát mutatja. Célja az, hogy az ügyfelek ne kerüljenek továbbításra másik területre abban az esetben, ha a saját kompetenciájukhoz tartozna, ezzel elkerülve az ügyfélirritációt.
  - c) Kiemelt tranzakciós időt mérő mutató: Abban az esetben, ha a hívásszámok kiugróan megnövekednek, a hívások ideális tranzakciós idejét az alábbi mutató fogja meghatározni. Ezáltal az ügyintézők minél rövidebb hívásidőre fognak törekedni. A hívásszám megnövekedéséről, vagyis a kiemelt időszakról a háttér csoport minden esetben értesítést küld.
  - d) Az utómunka idejét meghatározó mutató: Az ügyintéző fogadott hívásaihoz tartozó átlagos háttérmunka idejét jelenti. A mutató célja,

---

hogy az ügyintéző két hívás között a folyamatok gyors lezárására törekedjen.

- e) Szakmai teszt: Havi rendszerességgel a munkavállalóknak szakmai tesztet kell elvégezniük. A teszt célja a munkavállalók tudásának szinten tartása, azonban a jutalék mértékét nem befolyásolja a kitöltéskor elért eredmény.
2. A jutalék mértékét meghatározó mutatók: Esetében a szervezet egymáshoz méri a kollégák teljesítményét. Ez a mutatócsoport határozza meg a kifizetésre kerülő jutalék összegét, vagyis a munkavállalók különböző bérszinteket érhetnek el a teljesítményük alapján. 5 kategória egyikébe kerülhetnek besorolásra, amelyek meghatározzák a különböző összegű kifizetéseket. Azonban abban az esetben, ha a legkisebb szintet sem sikerül elérnie a munkavállalónak, nem részesülhet jutalék kifizetésben. Ebben a csoportban az alábbi mutatók kerülnek megemlítésre:
- a) Ügyfélélmény mutató: A vállalat lehetőséget kínál ügyfeleinek, hogy értékeljék a kiszolgálás minőségét, az ügyintéző munkáját. Erre SMS formájában, illetve a hívás végén a telefonos automata rendszernek adott visszajelzés keretén belül kínál lehetőséget.
  - b) Tranzakciós időt mérő mutató: A mutató minden hívás ideális tranzakciós idejét meghatározza, vagy abban az esetben is, ha normál keretek között, illetve, ha kiemelt időszak esetén történik a hívásvétel.
  - c) Értékesítési mutató: Hasonlóan az Értékesítési jutalékelemhez, ebben az esetben is a termékek/ szolgáltatások értékesítése kerül fókuszba.

Összegezve tehát, a kifizetés abban az esetben valósul meg, ha az ügyintéző munkatárs teljesíti az „Alapmutatók” csoportjába tartozó minden mutató elvárásait, és „A jutalék mértékét meghatározó mutatók” segítségével eléri legalább a legkisebb jutalékszinten.

Ez lényegében egy önszabályozó rendszer, amely azért került efféle módon kialakításra, hogy a szervezet a biztosított keretösszegen belül tudjon maradni. Ugyanis „A jutalék mértékét meghatározó mutatók” esetén a csoportátlaghoz mérik az egyéni teljesítményeket, azaz abban az esetben, ha a csoporton belül nagyrészt kiemelkedően teljesítenek, akkor ezzel párhuzamosan emelkedni fog az átlag és az elvárás is.

Az „Alapelvárások” teljesítésének ellenőrzését és az elért teljesítményszint meghatározását követően jelenlét arányosításra kerül a kifizetésre kerülő összeg. Különböző szintek kerülnek meghatározásra annak függvényében, hogy az operátor hány munkaórát dolgozik az adott hónapban.

#### **4. Az alkalmazott kvalitatív, illetve kvantitatív kutatási módszertanok**

A kutatási témám kiválasztása személyes motivációból ered, ugyanis közel négy éven keresztül én magam is a vizsgálat középpontjában álló szervezet ügyfélszolgálatán dolgoztam. Ennek következtében a mutatók értelmezéséhez, az esetleges problémák feltárásához nagy segítséget nyújtottak a személyes

tapasztalataim. Emellett a Budapesti Corvinus Egyetem mesterképzésén folytatott tanulmányaim során a szakdolgozatom szerves részét képezte a vállalat teljesítménymutatóinak megismerése.

A kutatás első szakaszában a szervezet által rendelkezésemre bocsátott dokumentumok, kézikönyvek segítségével azonosítottam a fókuszban álló mutatókat, ezáltal megismerve azok jelentőségét. A több éves ügyfélszolgálaton eltöltött munkám során, illetve a vállalat egységes dokumentumai segítségével elsősorban értelmeztem az alkalmazott teljesítménymutatók működését, az azok mögött meghúzódó folyamatokat, illetve az ügyfélszolgálaton dolgozó munkavállalók felé továbbított elvárásokat.

Annak érdekében, hogy több szemszögből megismerhessem a teljesítménymérési mutatókat, interjút készítettem a telefonos ügyfélszolgálaton dolgozó munkavállalók egyik csoportvezetőjével, és egy kontrolling területen dolgozó vezetővel. Az interjú középpontjában álló személyek kiválasztásának legfőbb oka az volt, hogy az elemezni kívánt mutatókat ők ismerik a leginkább, ugyanis mindennapi munkájuk során elemzik őket, szükség esetén felülbírálják és módosításokat eszközölnek velük kapcsolatban.

Az immáron több csatornán keresztül begyűjtött információk segítségével értékeltem az alkalmazott teljesítménymutatókat, majd hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyeket egy kvantitatív kutatási módszerrel kívántam megerősíteni.

A főként egyéni teljesítmények vizsgálatára vonatkozó hipotéziseim igazolására kérdőíves kutatást végeztem a telefonos ügyfélszolgálaton dolgozó diák munkavállalók körében. A vizsgálatban résztvevő alanyok kiválasztásának oka az volt, hogy a szervezet legnagyobb arányban egyetemi hallgatókat alkalmaz az érintett pozícióban. A kérdőív elkészítéséhez a Google Forms online felülete állt rendelkezésemre, majd a munkavállalókhöz a szervezet belső levelezésén, illetve egy zárt Facebook csoporton keresztül juttattam el a kérdéseim. A kérdőív kitöltése anonim módon történt, mivel úgy gondoltam, hogy ezáltal őszintébb válaszok érkezhetnek a feltett kérdésekre, hiszen a megkérdezetteknek nem kell attól tartaniuk, hogy esetleg a vezetőik beazonosíthatják őket. A válaszadásra körülbelül egy hét állt rendelkezésre, amely idő alatt a közel 400 diák munkavállalót alkalmazó szegedi telephelyről 128 kitöltés érkezett. A kérdőív főként zárt kérdésekből állt, emellett pedig két szöveges válasz lehetőségét biztosító nyílt kérdésben fejthettek ki személyes véleményeket. A zárt kérdések esetén 7 fokozatú Likert-skálát alkalmaztam, amelynek célja az egyén tevékenységekkel, illetve fogalommal kapcsolatos attitűdjének vizsgálata. A Likert-skála kiválasztása során abban bíztam, hogy a 7 fokozat által a válaszadók pontosabban megjelölhetik álláspontjaikat. A skála két végpontja jelenti a kérdésben megfogalmazott állítással kapcsolatos totális ellenkezést, illetve teljes azonosulást, míg a középpontjában az állítással kapcsolatos semlegesség fejezhető ki [9].



## **5. A kutatás eredményeinek összefoglalása**

### **5.1. Az interjúk eredményeinek összegzése, illetve a hipotézisek meghatározása**

A vállalatnál végzett munkámból eredő személyes tapasztalataim, illetve az interjúk beszélgetések alapján elmondható, hogy a vállalat nagy hangsúlyt fektet a teljesítménymérési és -értékelési rendszerek kidolgozására, aktualizálására. Viszonylag megfelelő számú mutatót alkalmaz, hiszen mindegyikének komoly szerepe van a megfelelő működésben, illetve mindegyike levezethető a vállalat stratégiájából. A mutatók nagyrésze mérhető és számszerűsíthető, azonban bizonyos esetekben megkérdőjelezhető az, hogy a valós teljesítményt mérik-e. Emellett megfelelő egyensúly figyelhető meg a pénzügyi, illetve a nem pénzügyi mutatók között, ami szintén egyfajta egyensúlyra való törekvésnek tekinthető.

Az értékeléseket figyelembevéve hipotéziseket állítottam fel azzal a szándékkal, hogy a vizsgált ügyfélszolgálati területek munkavállalóinak meglátásai alapján tudjak teljeskörű következtetéseket levonni:

1. Az alkalmazott teljesítménymutatók a munkavállalók számára jól érthetőek, a velük szemben támasztott elvárások egyértelműek.
2. Az alkalmazott teljesítménymutatók a tényleges teljesítményt mérik, a kifizetés összhangban áll a befektetett munkával.
3. A munkavállalók tisztában vannak a vállalat stratégiájával és a vállalati célokkal, és azonosulni tudnak velük.
4. Az alkalmazott teljesítménymutatók ösztönzőleg hatnak a munkavállalók teljesítményére.

### **5.2. Az ügyfélszolgálati dolgozók meglátásai – a kérdőíves kutatás eredményei**

A szegedi telephelyen közel 400 diák munkavállaló dolgozik, ahol jellemzően bejövő hívásokat fogadnak, általános tájékoztatást nyújtanak, termékeket/ szolgáltatásokat értékesítenek, közreműködnek az ügyfelek problémáinak megoldásában, illetve hibabejelentéseket rögzítenek.

A kérdőíves megkeresésemre 128 válasz érkezett, amely megközelítőleg 32%-os kitöltési arányt jelent. A nemek szerinti megoszlás alapján több nő válaszolt a feltett kérdésekre, mint férfi. Az életkor esetén pedig egy szűk szegmensre helyeztem a hangsúlyt a válaszlehetőségek megalkotásakor, hiszen diák munkavállalók megkérdezésével történt a felmérés. A válaszadók között jellemzően 18-25 év közötti foglalkoztatottakkal találkozhatunk, és ezen belül a leggyakoribb előfordulás a 21-22 éves korosztály. A végzettséget illető eredmények is alátámasztják a várakozásaimat, hiszen még folyamatban van a tanulmányuk, így jellemzően a legmagasabb iskolai végzettségük jelenleg még az érettségi, amely több, mint 63%-os arányt jelent.

---

A kérdőívek eredményeiből kiderült, hogy a munkavállalók többségének nem okoz nehézséget a mutatók tartalmának és számítási módjának megértése. Emellett alátámasztást nyert, hogy ösztönző hatással rendelkeznek, tehát a munkavállalók motiváltak a jobb teljesítmény elérésére, azonban a befolyásolhatóság elve nem minden esetben teljesül, amely negatív irányba befolyásolhatja a dolgozók megítélését. Ebből a szempontból problémás az „Átkapcsolás”, a „Visszatérő hívás” és az „Ügyfélélmény mutató”. Az interjúk beszélgetésekből azonban kiderült, hogy a munkavállalók bármikor jelezhetik közvetlen vezetőjük felé, ha problémát észlelnek a működésüket illetően, ezáltal pedig korrekció kezdeményezhető. Kivételt jelent azonban az „Ügyfélélmény mutató”, ugyanis esetében nincsen lehetőség jelenleg arra, hogy a téves visszajelzéseket kiszűrjék a vizsgálatból.

### 5.3. Kutatási hipotéziseim vizsgálata

Összesen négy hipotézist vizsgáltam meg a kérdőíves válaszok alapján. A továbbiakban ismertetek néhány kérdőívben feltett kérdést az egyes hipotézisekhez fűződően, azonban ez nem fedi le a teljes kérdőív tartalmát:

1. Az alkalmazott teljesítménymutatók a munkavállalók számára jól érthetőek, a velük szemben támasztott elvárások egyértelműek.
  - a) Kérlek értékeld, hogy mennyire értesz egyet az alábbi állítással! Nehézséget okoz számomra az Alapmutatók megértése és teljesítése.
  - b) Kérlek értékeld, hogy mennyire értesz egyet az alábbi állítással! Nehézséget okoz számomra A jutalék mértékét meghatározó mutatók megértése és teljesítése.

A beérkezett válaszok alapján az Alapmutatók esetén a válaszadók 66%-a, míg A jutalék mértékét meghatározó mutatók esetén 57% választotta a 7 fokozatú skála első három kategóriáját, vagyis a többségük számára inkább nem okoz problémát a mutatók megértése és teljesítése, amellyel megtartottam az első hipotézisem.

2. Az alkalmazott teljesítménymutatók a tényleges teljesítményt mérik, a kifizetés összhangban áll a befektetett munkával.
  - a) Az elmúlt 6 hónapra vonatkozó teljesítményed hogyan alakult a minőségi jutalékrendszer értékelése alapján?
  - b) Az elmúlt 6 hónapra vonatkozó teljesítményed Te hogyan ítélnéd meg, melyik minőségi jutalékszintre lennél jogosult?
  - c) Véleményed szerint a teljesítményed/ befektetett munkád összhangban áll annak megítélésével?

Az eredmények alapján a válaszadók 36%-a eltérő jutalékszintet jelölt meg az a) és b) kérdések esetén, amelyből legnagyobb részük szerint a minőségi jutalékrendszer által alacsonyabb jutalékszintre kerülnek besorolásra, mint ahogyan saját meglátásuk alapján részesülnének kifizetésben. Jellemzően az eggyel nagyobb kategóriát jelölték meg, azonban találkozhatunk olyan

---

válasszal is, amely 2-3 juttalékszint feletti eltérést is mutat. A c) kérdés esetén pedig 49% úgy ítélte meg, hogy a két tényező nem áll egymással összhangban. Az említett eredmények alapján a második előfeltevésem nem állta meg a helyét, hiszen a válaszadók közel fele úgy ítélte meg, hogy a kifizetés nem áll összhangban a befektetett munkával.

3. A munkavállalók tisztában vannak a vállalat stratégiájával és a vállalati célokkal, és azonosulni tudnak velük.

b) Kérlek értékeld, hogy mennyiben értesz egyet az alábbi állítással!  
Tisztában vagyok a vállalat céljaival/ stratégiájával.

c) Kérlek értékeld, hogy mennyiben értesz egyet az alábbi állítással!  
Össze tudom hangolni az elvárások teljesítését és a minőségi ügyfélszolgálatot.

A vállalat ügyfélszolgálati szegmensét érintő legfontosabb stratégiai célja a kifogástalan ügyfélélmény biztosítása. A válaszadók többsége saját megítélésük alapján ezzel tisztában van, és fontosabbnak ítélik meg a korrekt ügyfélszolgálatot a mutatók teljesítésével szemben. Ez pedig megerősíti a harmadik hipotézisem.

4. Az alkalmazott teljesítménymutatók ösztönzőleg hatnak a munkavállalók teljesítményére.

a) Kérlek értékeld, hogy mennyiben értesz egyet az alábbi állítással!  
Napról-napra nyomon követem a teljesítményem alakulását a vállalati rendszerben, és ahhoz mérten végzem a munkám.

b) Kérlek értékeld, hogy mennyiben értesz egyet az alábbi állítással!  
Az alapbéren felüli juttatások vonzóak számomra.

A válaszadók több, mint 82%-ának jellemzően vonzó az alapbéren felüli juttatás rendszere. Felmértem továbbá, hogy a válaszadók milyen arányban követik nyomon a mindennapi munkájuk eredményeit a teljesítménymutató rendszerben, ugyanis ezáltal növekedhet a motiváltságuk az egyes mutatók minél jobb teljesítésére. A válaszadók 53%-a inkább nyomon követi, vagyis a 7 fokozatú skála minimum 5-ös értékét jelölték, ebből pedig a legnagyobb arány, 28% a legnagyobb értéket adta meg válaszul. A vállalatnál eltöltött idővel párhuzamosan megvizsgálva a kérdést, leginkább az egy évnél több ideje a vállalatnál dolgozók körében volt jellemző. Ezzel szemben az egy évnél kevesebb ideje itt dolgozók esetén valószínűleg még más tényezőkre helyeződik a hangsúly, mint például a tudásuk fejlesztésére, illetve a rendszerek megismerésére. A megkérdezettek válaszai alapján tehát megtartom a negyedik hipotézisem.

---

## 6. Összegzés és kitekintés

Kutatásommal szerettem volna felmérni azt, hogy a munkavállalók milyen véleménnyel rendelkeznek az egyes teljesítménymutatókkal, illetve a teljes teljesítménymutató rendszerrel kapcsolatban. A kérdőívem segítségével megismerhettem, hogy melyek azok a mutatók, amelyekkel a válaszadók a legkevésbé tudnak azonosulni, ugyanis lehetőséget biztosítottam számukra a szöveges indoklásra. A munkavállalók kifejtették, hogy leginkább a „Visszatérő hívás mutató”, illetve az „Átkapcsolás mutató” működésével kapcsolatban vannak ellenérzéseik. Ezt legtöbbször azzal indokolták, hogy esetükben rendelkeznek a legkisebb befolyással, ráhatással. Nagyrészt ugyanis a munkájuktól, illetve a teljesítményüktől független a mutatók értékeinek alakulása. Például az „Átkapcsolási mutató” aránya megnövekedhet, ha az automata rendszer rossz helyre irányítja az ügyfelet, és emiatt továbbítani kell őt a megfelelő területre. A „Visszatérő hívás mutató” aránya pedig abban az esetben is növekedhet, ha az előző hívás során teljeskörű segítséget nyújtott az ügyintéző, mégis újra telefonál az ügyfél.

Összességében azonban elmondható, hogy a vizsgált szervezet a vállalati célok teljesülése érdekében nagy hangsúlyt fektet a teljesítménymutatók megalkotására, azok aktualizálására és utólagos felülvizsgálatára. A rendszer jól átgondolt, és megfelelően kidolgozott. Egyes esetekben azonban érdemes a munkavállalók véleményét is figyelembe venni, hiszen a kifogástalan ügyfélélmény eléréséhez az ő munkájuk a legfontosabb tényező.

Dolgozatom során nem volt céлом a teljesítménymérési és -értékelési rendszeren belüli számszerű adatok vizsgálata, mindössze átfogó képet szerettem volna kapni a kialakított rendszerről. A munkám egy konkrét esetet vizsgál, azonban a megfogalmazott tanulságok általánosan rögzíthetők lehetnek más ügyfélszolgálatok körében is. Emellett hasznos lehet a jövőben az eredményeket összevetni más hazai, illetve nemzetközi vállalatok gyakorlatával.

## Irodalomjegyzék

- [1] Marr, B.: *Business performance management: Current state of the art*. Hyperion Solutions, Carenfield School of Management, 2004;
- [2] Rummler, G. A.; Brache, A. P.: *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, Inc., San Francisco, 1995;
- [3] Neely, A.; Gregory, M.; Platts, K.: Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, ISSN: 0144-3577, 15(4), pp. 80-116., 1995;  
<https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- [4] Kopányi T.: Integrált vállalatirányítási rendszerek a vállalati értékmaximalizálás szolgálatában. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 36(11), pp. 27-39., 2005;  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.11.03>

- 
- [5] Csesznák A.; Wimmer Á.: Vállalati teljesítménymérés a döntéstámogatás tükrében. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 43(7-8), pp. 99-116., 2012; <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.07.09>
- [6] Bitici, U.; Garengo, P.; Dörfler, V.; Nudurupati, S.: Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, ISSN: 1460-8545, 14(3), pp. 305-327., 2011; <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- [7] Anthony, R. N.; Govindarajan, V.: *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kiadó, Budapest, 2009;
- [8] Imre T.: Balanced scorecard: Hogyan lehet valóban kiegyensúlyozottá tenni? *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 35(3), pp. 19-28., 2004;
- [9] Kehl D.; Rappai G.: *Mintaelemszám tervezése Likert-skálát alkalmazó lekérdezésekben*. Statisztikai szemle, 84(9), pp. 848-875., 2006.