

**Szent István Egyetem, Gödöllő**

**Jäckel Katalin**

**DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS  
TÉZISEI**

**Frontvonal audit a felsőoktatásban  
A felsőoktatás konfliktushelyzeteinek feltárása**

**Témavezető:  
Dr. habil Veres Zoltán**

**Gödöllő  
2010**

**A doktori iskola tudományága:** Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

**A doktori iskola vezetője:** Dr. Szűcs István, egyetemi tanár, az MTA doktora,  
intézeti igazgató,  
Szent István Egyetem, Gödöllő  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
Gazdaságelemzési Módszertani Intézet

**Témavezető:** Dr. habil Veres Zoltán, egyetemi docens,  
Szegei Tudományegyetem,  
GTK, Üzleti Tudományok Intézete

.....  
Az iskolavezető jóváhagyása

.....  
A témavezető jóváhagyása

# 1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI

A felsőoktatás kulcsszerepet játszik a tudásalapú gazdaságban. A gazdaság és a felsőoktatás többszörösen összekapcsolódik, így bármelyikük sikere elősegíti a másik fejlődését is. A felsőoktatás társadalmi, gazdasági és politikai súlyát tekintve nagy jelentőségű és komplex ágazattá vált. Az Új Gazdaságban a felsőoktatási intézményeknek sokféle elvárásnak kell megfelelniük. Az a felsőoktatási rendszer tud sikeresen reagálni a változó környezet kihívásaira, amely összetett, sokszínű, többszektörű.

Az államnak érdeke fűződik az oktatáshoz annak kvázi közjóság jellege, externális hatásai miatt, érdeke az *oktatási intézménynek* az állami támogatások miatt, érdeke az *egyénnek*, az oktatás közvetlen beruházási haszna, tehát közvetlen pénzbeli megtérülése miatt, továbbá az oktatás az egyén számára fogyasztói tőkét is létrehoz, javítja az oktatásban résztvevők fogyasztásának minőségét. Az iskolázottabb emberek racionálisabbak a vásárlási magatartásukban, megváltoztatják az egészségükkel kapcsolatos magatartásukat, törekszenek annak megóvására, s nem utolsó sorban az oktatás növeli az egyének háztartásvezetési hatékonyságát. Tehát az oktatás nemcsak a munkapiaci termelékenységet növeli, hanem a nem piaci termelékenységet is, azaz az oktatásnak nemcsak pénzbeli hozamai érvényesülnek (Varga, 1998).

Az oktatási szolgáltatás gyakorlatában is egyre nagyobb figyelmet kap a fogyasztói elégedettség. Az elégedett igénybevevők a szolgáltatók számára a versenytársakhoz képest előnyt jelentenek rövid és hosszú távon. A felsőoktatás is fogyasztóorientált tevékenységet jelent, melynek bonyolult struktúrája van. A közvetlen fogyasztók a hallgatók (Harker et. al. 2001), (Conard és Conard 2001), (Shash et.al., 1999), (Corbitt, 1998), (Brownie et.al., 1998), (Joseph és Joseph, 1997), (Little et al., 1997) a család, a végső felhasználók a társadalom profit és non-profit szférája. Sok ellentmondás forrása, hogy a hallgató rövid távú érdeke a saját hosszú távú érdekeivel sincs mindig összhangban. Az oktatásmarketing nemzetközi szakirodalma az oktatási piac keresleti oldalát a klasszikus felfogásnál sokkal szélesebben értelmezi. Fő célcsoport a hallgató de a többi célcsoport igényeit, elvárásait is figyelemmel kell kísérni, ezekkel a célcsoportokkal is célszerű kommunikálni. Az én értelmezésemben a felsőoktatás fogyasztója a hallgató és családja, beleértve az ún. helicopter parents-t (McKnight, Paugh, Parker, 2009), akik olyan szülők, akik folyton gyermekük körül vannak, próbálják felügyelni, vagy akár rendezni is életük minden pillanatát, ezért gyakran felkeresik a felsőoktatási intézményt kritikai észrevételeikkel.

A felsőoktatási intézmények kibocsátásának eredményességét több szegmensben mérhetjük. (Aldridge, Rowley, 1998), (Oldfield, Baron, 2000), (Kelsey, Bond, 2001), (Arambewela, Hall, Zuhair, 2005). A jelenlegi hallgatók magát a folyamatot értékelik, a végzősök az eredményt. A jelenlegi hallgatók elégedettsége a

mindenkori állapotot tükrözi, ami az idő függvényében nyilvánvalóan változik, kettős értelemben: az elvárások változása miatt ugyanazt a szolgáltatást is másképp ítélik meg a hallgatók, másrészt az intézményi változtatásokkal, fejlesztésekkel maga a szolgáltatás is változik. A végzős hallgatók esetében is fontos szerepet játszhat az idődimenzió. Kérdés, hogy mennyiben befolyásolja véleményüket munkaerő-piaci pozíciójuk, és az hogyan változik az idő múlásával. A jelenlegi hallgatóknál az elégedettség elsősorban a megtartást erősíti, a végzősöknél, pedig a lojalitást, a támogatást, a másoknak való ajánlást (Meszlényi, Dombróczy, 2004).

A hallgató és a felsőoktatási intézmény kapcsolata speciális. Nagyon erősen bevonódik a szolgáltatás folyamatába. Képessége, hozzáállása, motivációja mind befolyásolja a szolgáltatást. Sőt, a felsőoktatási szolgáltatás minőségét a hallgató teljesítménye alapvetően meghatározza, és ez a többi igénybevevő által érzékelt minőségre is erősen kihat (Bay - Daniel, 2001). Az oktatásban a fogyasztó teljesítményét is értékelik, mely konfliktusok kialakulását eredményezheti.

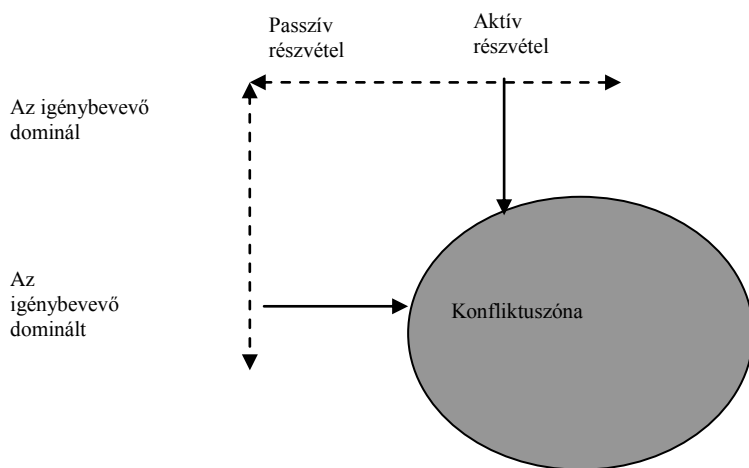
Fontos a tradíciók szerepe is. A felsőoktatási szolgáltatást nyújtó intézmények felépítése hierarchikus, szervezeti kultúrájuk, pedig hagyományokon nyugszik. Sok esetben ellenállnak a változásnak, a hallgatókkal szemben megfogalmazódó piaci elvárások pedig sok esetben másodlagos jelentőséggel bírnak számukra (Sirvanci, 2004). Ugyanakkor professzionális menedzsment szükséges, ez szakítást jelent a klasszikus intézményi menedzsmenttel. A demokratikus úton, „akadémiai kompetenciák” alapján választott „menedzserek”, és inkompetens, felelősségre nem vonható szenátusok, valamint az intézmények tradicionális (üzleti, piaci értékektől távol álló) kultúrája olyan sajátos ötvözet, amely a rugalmas, szolgáltatói szemléletű, üzletszerű és stratégiai távlatban is gondolkodó működtetést eleve lehetetlenné teszi. Mégis meg kell jelennie a professzionális menedzsmentnek a hazai intézményekben is – különben az átalakuló versenyhelyzetben nehezen behozható hátrányba kerülünk (Dinya, 2005).

A felsőoktatás multipersonális, frontvonaligényes szolgáltatás. Az észlelt minőség a frontvonal és az őt támogató backoffice hatékony együttműködéséből alakul ki. A szolgáltatások esetében a személyzet kiválasztásának nagy szerepe van az egyenletes minőségi teljesítményhez való közelítésben. Az állami felsőoktatásban a frontszemélyzet körültekintő kiválasztásának azonban számos akadálya van.

**A disszertációban az állami felsőoktatási szolgáltatás frontvonalát vizsgálom, és kiemelten kezelem a konfliktus helyzetek feltárását, elemzését. A szolgáltatások igénybevevői számára ugyanis a szolgáltató értékrendjéről, kultúrájáról a legközvetlenebb üzenetet a frontvonalban tapasztalható magatartás hordozza, a szolgáltatások minőségének megítélése és a frontvonal megítélése között szoros kapcsolat tételezhető fel.** Az oktatási folyamat során a szolgáltató (frontszemélyzet) és igénybevevő (hallgatók) interakcióba kerülnek egymással. Optimális esetben a folyamat az elvárások és a sztenderdek szerint történik, nagy

gyakorisággal azonban konfliktushelyzetek adódnak. Konfliktusok adódhatnak a szolgáltató (oktató és adminisztratív dolgozó) és egy-egy egy diák közti interakciókból, melyek a többi igénybevevő (csoporttagok) által észlelt minőséget is befolyásolhatják. **A konfliktust, a nehezen kezelhető interakciót okozhatja a szolgáltató nem szabályszerű viselkedése, valamint a nem kiszámítható igénybevevői attitűd, magatartás is (jaycustomer misbehaviour). Az ügyfél-elégedettség kialakítása érdekében a zavaró tényezők kezelése különös hangsúlyt kell, hogy kapjon.**

A frontszemélyzet és az igénybevevők interakcióit illetően már Lehtinen (1983) felhívta a figyelmet az egyéni különbségek moderáló hatására a frontszemélyzet oldalon a teljesítés stílusára és az igénybevevő oldalon a „fogyasztás” stílusára egyaránt. Amennyiben ezt nem tudjuk kezelni, **a harmonizálás hiányából adódó összeilleszthetlenség (misfit) egyike a frontvonal tipikus konfliktusforrásainak.**

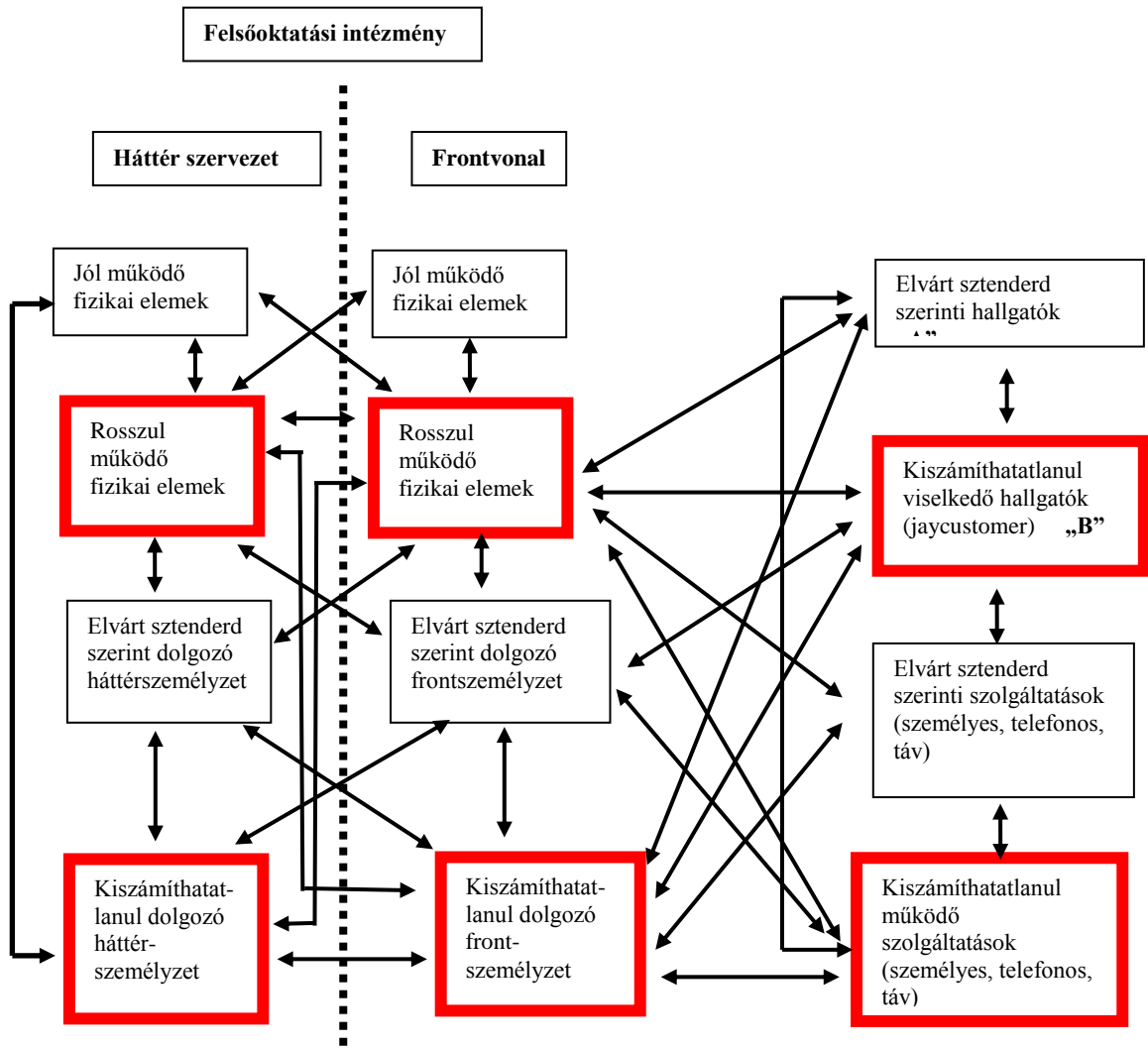


1. számú ábra

Forrás: Eiglier-Langeard 1991. 38.old.

A jaycustomerek a szolgáltatási folyamat bizonytalansági tényezői, változó mértékben megnövelik a szolgáltatás kiszámíthatatlanságát. Szerepük lehet pozitív és negatív eredményű. **A sztenderd szolgáltatásmarketing és menedzsment szakirodalom a jaycustomerek moderáló (funkcionális vagy diszfunkcionális konfliktust keltő) hatásával keveset foglalkozik, ezért fókuszálók kutatásomban erre a ma még kevésbé feltárt területre.** A frontszemélyzet menedzselése a kulcsa a frontvonal minőségének, teljesítményének. A szolgáltatások sztenderd megoldásában ma már jelentős verseny nincs, **a verseny áthelyeződik a rendkívüli helyzetek megoldásában, illetve a jaycustomerek kezelésében nyújtott teljesítményre.** A **konfliktushelyzetek megértését az indokolja, hogy a tranzakciókban keletkező „konfliktusok világítanak rá azokra a problémás területekre, ahol (fejlesztési) döntéseket kell majd hozni”** (Zoltayné, 2005).

A szolgáltatásteljesítés modellje (Eiglier-Langeard 1991) foglalja össze azokat a tényezőket, amelyeket a szolgáltatásmarketing stratégia kidolgozásához ismerni és befolyásolni kell tudni. Az alapmodellt a felsőoktatási szolgáltatásra adaptálva mutattam be a 2. ábra szerint, melyben kiemelten kezeltem a konfliktusok kialakulásának lehetséges eseteit.



**2. ábra**  
**A szolgáltatásmarketing alapmodellje alapján a felsőoktatás konfliktus térképe**  
**Saját szerkesztés**

Vizsgálatom a frontvonal audit módszercsomag elemei szerint történt. (Veres, Jäckel, 2003). A frontvonal audit, mint komplex kutatási módszercsoport kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinációja. Célom a szolgáltatásfolyamatok interakciónak feltárása volt, a hatásmechanizmusok modellezése és mérése, annak

vizsgálata, hogyan csökkenthető a bilaterális eredménykockázat az oktatási szolgáltatásnál, mely LaLonde, Zinszer (1976) megközelítésében pretranzakciós, tranzakciós és poszttranzakciós kockázati elemeket is tartalmaz. Kutatásomban a felsőoktatásra fókuszáltam, de kitértem más frontvonaligényes szolgáltatások vizsgálatára is annak érdekében, hogy a kapott eredmények más területen is hasznosíthatók legyenek.

A disszertáció megírásával kapcsolatos **célkitűzéseim** az alábbiak voltak:

- 1) A szakirodalom tanulmányozása során a törekvésem az volt, hogy az állami felsőoktatási szolgáltatást elemezzem, feltárjam a működési sajátosságait, rávilágítsak a problémák okaira, keletkezésük miértjeire. Olyan információkkal kívántam szolgálni, amelyek hasznosíthatóak a terület képviselői számára a szolgáltatói szemlélet meghonosításában, a felsőoktatás minőségfejlesztésében.
- 2) Kiemelten kezeltem a felsőoktatási szolgáltatásfolyamatok interakcióinak vizsgálatát, a rendkívüli helyzetek (critical incidents), a konfliktusok kialakulása okainak feltárását, és hatásaik mérését. A vizsgálattal azt kívántam elérni, hogy választ kapjak arra, hogyan csökkenthető a bilaterális kockázat a frontvonaligényes, emberi tényezővel terhelt szolgáltatásoknál.
- 3) Kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények alapján általánosítható és gyakorlatban hasznosítható következtetésekkel kívántam szolgálni arra vonatkozóan, hogy:
  - a) Melyek a felsőoktatási szolgáltatás érintettjei elégedettségének illetve elégedetlenségének okai? Vizsgáltam, hogy hogyan látja saját teljesítményét a frontszemélyzet és ugyanazzal a teljesítménnyel mennyire elégedett a hallgató.
  - b) Melyek a leggyakoribb konfliktus-, illetve rendkívüli helyzetek a hallgatók és a felsőoktatás frontszemélyzete között? Hol keletkeznek a konfliktusok, és melyek a leggyakoribb kiváltó okok?
  - c) A felsőoktatás nem kiszámíthatóan viselkedő igénybevevői (jajcustomerok) hogyan tipizálhatók, milyen hatást gyakorolhatnak a szolgáltatási folyamatra? A magatartástípusok pontos definiálása lehetőséget adhat a proaktív szolgáltatói magatartás kialakítására.
  - d) A kísérlet mint módszertan alkalmazásának fontosságát és hasznosíthatóságát kívántam bizonyítani, a meglévő kutatási eredmények finomítása érdekében.

## **A kutatás hipotézisei a következők voltak:**

**Alaphipotézis:** A felhasználói elégedettség kulcsa a rendkívüli szituációk kezelésében rejlik a frontvonaligényes, emberi tényezővel terhelt felsőoktatási szolgáltatásban, amelyben az aktorok információ/hatalom/érdek-aszimmetriában vannak.

### **Részhipotézisek:**

**H1:** A frontvonal dolgozói és a hallgatók az észlelt minőség tekintetében eltérő állásponton vannak.

**H2:** A felsőoktatásban a frontszemélyzet és az igénybevevők érdekeinek/elvárásainak különbözőségéből erednek a konfliktusok.

**H3:** A kapcsolatigényes (high-contact) felsőoktatási szolgáltatás konfliktushelyzeteit elsősorban információkonfliktus (információhiányból vagy információértelmezésből eredő) okozza.

**H4:** A szolgáltatások nem sztenderd, nem kiszámítható igénybevevői tipizálhatók.

**H5:** Az ún. jaycustomer misbehaviour a szolgáltatók számára nem kizárólag negatív tulajdonságokkal bír, a szabálytalan viselkedés felhívhatja a szolgáltató figyelmét azokra a területekre, ahol a fejlesztési döntéseket meg kell hozniuk, ezáltal a konfliktuskeltés funkcionális, a deviancia tehát kvázi jelzés a rendszer számára.

## **2. ANYAG ÉS MÓDSZER**

A kutatási modell és a kutatási projektben alkalmazott módszerek megalapozását szolgálta a forráselőzmények elemzése.

Az oktatási terület elégedettségkutatásainak számos hiányossága közül az egyik, hogy az alkalmazott kutatási modellek leíró és nem magyarázó jellegűek, azaz nem vizsgálják az elégedettségek eredetét. Ennek következménye, hogy az eredményekre alapozott fejlesztési eljárások nem ott szabályoznak, ahol kellene, így nem érik el a kívánt hatást (Veres, Mihály, 2007). Az oktatási tranzakció a korlátozottan tárgyiasult szolgáltatások területe, és az intézményi szabályozás és a közfelfogás is – éppen a hallgatók fogyasztói orientációjának erősödése következtében – egyre jobban hangsúlyozza az oktatási intézmények szolgáltató jellegét. Az aktorok elégedettségének kutatása tehát nagymértékben támaszkodhat a szolgáltatásmarketing idevágó eredményeire. A kutatásban arra fókuszáltam, hogy a frontvonal interakciók hogyan befolyásolják az elégedettséget, különös figyelemmel kísértem a különböző jaycustomer típusok moderáló hatását. A jaycustomer típus a szolgáltatók számára kockázati tényező, ugyanis zavaró illetve szabálytalan viselkedése a frontvonal interakciókat megnehezíti, továbbá a szolgáltatási folyamat helyszínén tartózkodó igénybevevők viselkedését, észlelt minőségét is befolyásolhatják.



Kérdés, hogy hogyan látja saját helyzetét a frontvonal, hogyan minősíti saját tevékenységét, és mindezeket hogyan látja a hallgató, mennyire elégedett az oktatási szolgáltatás minőségével, a frontszemélyzet tevékenységével a frontline tapasztalatok alapján. Melyek a kritikus és melyek a jól működő területek? Hol szükséges feltétlenül változtatni?

### **Kutatási módszerek:**

A kutatást négy fázisban végeztem el:

- 1) Az érintettek elégedettsége/elégedetlensége okainak megismerése (tematikus kvalitatív interjúkkal és kérdőíves megkérdezéssel).
- 2) A konfliktushelyzetek feltárása, értékelése (tematikus kvalitatív interjúkkal, kérdőíves megkérdezéssel).
- 3) A felsőoktatás nem kiszámíthatóan viselkedő igénybevevőinek tipizálása (jajcustomer), a szolgáltatásra gyakorolt hatásuk vizsgálata. (Tipizálás tematikus kvalitatív interjúkkal, hatásvizsgálat kétdimenziós skála alkalmazásával.)
- 4) A tanár-diák interakciók tanulmányozása, a csoportdinamika alakulásának vizsgálata (kísérlet- megfigyelés- kérdőíves utóvizsgálat).

A kutatási projekt módszertani moduljai az alábbiak voltak:

*I. Feltáró kutatás az oktatási szolgáltatás frontszemélyzetével és az igénybevevőkkel:*

- a) Tematikus kvalitatív interjúk a frontvonal munka minőségéről:
  - Frontszemélyzet (oktatók és adminisztratív dolgozók) – Hogyan ítélik meg saját teljesítményüket?
  - Ügyfelek (hallgatók és munkaadók) – Hogyan ítélik meg a frontszemélyzet munkáját?
- b) Feltártam, hogy az igénybevevők milyen konfliktusokkal szembesülnek tanulmányaik során. Tematikus kvalitatív interjúk keretében az oktatókat és adminisztratív dolgozókat is megkérdeztem a konfliktusok jellegéről.
- c) Feltártam, hogy a szolgáltatók (frontszemélyzet) a jajcustomereket hogyan kategorizálnák (kontrollkutatás a HORECA szolgáltatásoknál a jajcustomerek tipizálása érdekében).

Ebben a modulban megkérdezés-típusú illetve egyéb kvalitatív módszerekkel (szituációjátékok ismertetése a jajcustomerek tipizálása érdekében) a frontvonal eljárásokat és a pszichológiai hatásmechanizmusokat kívántam megismerni.

*II. Kérdőíves megkérdezés (feldolgozó kutatás):*

1. Elégedettségvizsgálat a hallgatók körében.
2. Konfliktus helyzetek értékelése, a frontszemélyzet és a hallgatók értékelése szerint.

A statisztikai apparátust arra használtam, hogy a konfliktushelyzeteket két különböző oldalról (diák – adminisztratív dolgozó, illetve diák-oktató)

ütköztessen, vizsgáljam annak következményeit a csoportra, a többi igénybevevő hallgató számára. Vizsgálatom kérdése volt, hogy ugyanaz a szituáció a különböző oldalokról nézve mennyire azonos, illetve eltérő. Hogyan látja és értékeli ugyanazt a problémát a diákok és a frontszemélyzet dolgozóinak csoportja?

Az adatfeldolgozásban – tekintettel arra, hogy a mérési változók legjobb esetben is ordinális változóknak tekinthetők – nemparaméteres vizsgálatokat végeztem.

### *III. Skálaértékek felvétele (Kétdimenziós skála):*

Olyan eljárás alkalmazása, amely a válaszadók észleléseit és preferenciáit grafikus módon, két dimenzióban jeleníti meg a síkban. Ezzel tulajdonképpen a kvantitatív marketingkutatásban gyakran alkalmazott egydimenziós skálatechnikát terjesztettem ki kétdimenzióssá. Kutattam, hogy a pozicionálási térképen hol helyezik el a megkérdezettek az egyes típusokat, mennyire tekintik konstruktív, illetve destruktív igénybevevőnek, valamint magatartásuk milyen, konfliktushelyzeteket generálhat.

### *IV. Megfigyelések:*

Frontvonal folyamatok résztvevő megfigyelései, különös tekintettel a jaycustomer típusok viselkedésére, és válaszreakciókra.

### *V. Kísérlet:*

A kutatási stratégiák közül a **kísérleti szimulációt választottam** (Abelson, 1968). Ez „középút” a terep és laboratóriumi kísérletek között. A frontvonal audit területén a kísérleti módszert a tanár-diák interakció tanulmányozására használtam, ahol két konfliktushelyzetet teremtettünk. A konfliktushelyzetekben a tanár és egy vagy néhány beavatott diák vett részt. Kísérletünk megmutatta, hogyan alakul a kommunikáció olyan feltételek között, amikor a kísérletben szereplő diákok csoportja nem beavatott, célunk az volt, hogy teszteljük a reakcióikat.

## **3. EREDMÉNYEK**

### *1. A kutatás első fázisa:*

#### ***Feltáró kutatás az oktatási szolgáltatás frontszemélyzetével és az igénybevevőkkel***

#### **A.) Összegzés az oktatókkal készült interjúk alapján:**

Az oktatók jelenlegi helyzetüket illetően még valamennyire elégedettek, a jövőt tekintve azonban már sokkal nagyobb a bizonytalanság, a változási folyamatokról még nem tudni, valójában milyen következményei lesznek.

Általános vélemény, hogy a tömegoktatás megnehezíti a hallgatókkal az elmélyültebb kapcsolat kialakítását, az eltérő alaptudással rendelkező diáktömeg miatt majdnem kivitelezhetetlen a minőségi oktatás. Az oktatók véleménye megegyezett abban, hogy szükség van a hallgatói elégedettség vizsgálatok végzésére, azonban azt fenntartásokkal kell végezni, az eredmények

felhasználásánál a torzításokat szűrni kell. A hallgató véleményéért nem felel, az oktató, pedig kedvezőtlen megítélést kaphat csak azért, mert szigorúbb, magasabb követelményeket támaszt.

Hasonlóan óvatosak a megnyilatkozások a minőségbiztosítás tekintetében is. Egyetértés van abban, hogy a formalizálható, adminisztratív területeken szükséges, ott, ahol a rutinfeladatok zajlanak, de magában az oktatási tevékenységben merev szabályokat elrendelni nem célszerű.

### **B.) Összegzés az adminisztratív dolgozókkal készült interjúk alapján:**

A legnagyobb problémát a frontvonal adminisztratív dolgozóinál a leterheltség okozza. A leterheltség nem egyenletes az egyes területeken, ezt sokan nehezményezik. Az egyenletesség munkára is, és időre is vonatkozik. Hatáskörök, felelősségi körök, ügymenet, információáramlás nincs szabályozva, ugyanakkor vannak merev szabályok, amelyek betartása inkább gátolja, mint segíti a munkát. Sok feszültség forrása, hogy a nincsenek ösztönzési lehetőségek. Bér és teljesítmény közt semmilyen összhang nincs.

### **C.) Összegzés a hallgatókkal a frontvonal munka minőségéről készült interjúk eredményei alapján:**

A hallgatók az oktatás színvonalával általában elégedettek, az adminisztratív ügykezeléssel azonban egyáltalán nem. A hallgatók panaszaiikkal nem tudnak hová fordulni, nem ismerik a lehetőségeket. Az információ hiánya illetve gyakori ellentmondásossága jelenti az egyik legnagyobb gondot. Hasonlóan problematikus az adminisztratív ügykezelés: lassú, szervezetlen. Hallgatói elégedettségvizsgálatban örömmel vennének részt, feltétele az anonimitás.

## **2. A kutatás második fázisa:**

### ***A felsőoktatás konfliktushelyzeteinek feltárása***

Ebben a fázisban arra kívántam választ kapni, hogy **melyek a leggyakoribb konfliktus-, illetve rendkívüli helyzetek (critical incidents) a hallgatók és a felsőoktatás frontszemélyzete közt?** Hol, mely szinten keletkeznek a konfliktusok, és melyek a leggyakoribb kiváltó okok? **A konfliktusok erősségét hogyan értékelik a frontvonal dolgozói és a hallgatók,** hogyan vélekednek a konfliktushelyzetek csoportra gyakorolt hatásáról.

### **A.) A konfliktusfeltáró kutatási fázisból levonható legfontosabb következtetések:**

Gyakoriak a konfliktusok az oktatás frontszemélyzete és a hallgatók közt. A konfliktusok leggyakoribb okai: az oktatásban egyre magasabb a hallgatói létszám, egyre nehezebb a nagy tömeget kezelni, rossz az információáramlás, nem egyértelműek a korrekt információforrások. Az oktatók, dolgozók és a hallgatók is leterheltek, feszültek, idegesek, a hallgatók is és sok esetben az oktatók is motiválatlanok, nem minőségorientáltak. Nincs meg a tisztelet sok esetben egyik

részről sem a másik fél iránt. Szinte valamennyien egyetértettek abban, hogy azok a konfliktusok, amelyek funkcionálisak, azaz felhívják a figyelmet a szolgáltatás nem megfelelő működésére, azok szükségesek. Többen említették, hogy a konfliktushelyzetek száma évről évre nő, ennek az is oka, hogy nincs felvételi, alkalmassági vizsga, egy bizonyos ponthatártól mindenki bekerülhet.

### **B.) Konfliktushelyzetek értékelése a felsőoktatásban, kérdőíves megkérdezés (első, teszt jellegű változat):**

A tematikus kvalitatív interjúk alapján két párhuzamos kérdőívet állítottam össze az oktatók, a frontszemélyzet egyéb tagjai és a hallgatók számára. A feltételezett konfliktushelyzeteket felvázoltam, melyet 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelniük. A kérdőív második felében a rendkívüli esemény analízis (CIT/CIA) módszeréhez hasonlóan további konfliktushelyzetek megfogalmazását, leírását kértem, mindhárom csoport (tanár, adminisztratív dolgozó, hallgató) szemszögéből.

Az oktatók és a diákok közti lehetséges konfliktushelyzeteket a következő kérdéskörökre bontottam: órai viselkedés; évközi feladat megítélése; vizsga; szakdolgozat; általános kérdések, nem oktatással kapcsolatos magatartás; oktatás.

Az adatfeldolgozásban nemparaméteres vizsgálatokat végeztem.

### **A „teszt” kutatási eredmények értékelése után a főbb megállapítások:**

A megkérdezés folyamán a kérdőívet többször is módosítottam, pontosítottam, finomítottam, ennek ellenére elrejtett maradt például, hogy amennyiben egy helyzet konfliktust jelent az egyik fél számára, melyik fél számára jelenti azt. A konfliktusfeltáráshoz vonatkozó megkérdezést ezért megismételtem. Úgy döntöttem, új skálaértékeket határozok meg, és azt is vizsgálom, a konfliktusoknak milyen hatása van a többi igénybevevő, a csoport számára. A kérdőíveket személyes interjúk keretében tovább finomítottam. Feltártam, hogy vannak-e olyan helyzetek, amelyeket még nem építettem be a kérdőívbe. Ezeknek alapján új kérdőívet készítettem és újra elvégeztem a kutatást.

### **C.) Tanár – Diák konfliktushelyzetek értékelése, második, korrigált kérdőíves megkérdezés:**

A kérdőívet újra szerkesztettem a teszt kutatás tapasztalatai alapján. A skálaértéken is változtattam. 1-4 - es skálán kértem értékelni a konfliktushelyzetek vélt erősségét. 1-es érték nem jelent konfliktust, 4-es érték erős konfliktust jelent. A kutatást csak a tanár-diák konfliktushelyzetekre szűkítettem, kiegészítve azzal, hogy a két fél közti konfliktusok, illetve a konfliktushelyzetek a csoportra milyen hatást gyakorolnak, mennyiben jelentenek a csoport számára is konfliktushelyzeteket. A kérdés az volt, hogy a tanár-diák konfliktusok hogyan befolyásolják a többi helyszínen lévő igénybevevő észlelt minőségét.

Összegezve: A tanárok megítélése szerint a legnagyobb véleménykülönbségek az órák megtartásával, kezdésével és befejezésével kapcsolatosak. A tanárok többsége ezeket erőteljesebb konfliktusnak élik meg, mint a diákok. A diákok kevésbé gondolják, hogy a tanár számára konfliktust jelenthetnek. A tanárok fejével gondolkodva a diákok minden szempontból azt gondolják, hogy a tanárnak kisebb konfliktust okoz, mint maguknak a tanároknak.

### **3. A kutatás harmadik fázisa:**

#### ***A felsőoktatási szolgáltatás jaycustomer-ei, kétdimenziós skálaértékelés***

Modellünkben az „A” vevőcsoportot úgy jellemezzük, mint az átlagos hallgatók csoportja, akik az oktatási szolgáltatás elvárt sztenderdjei szerint vesznek részt a folyamatban. A „B” vevőcsoport azokat a hallgatókat jelenti, akik nem a sztenderdek szerint viselkednek, ők is a folyamat részesei, viselkedésük zavarhatja valamilyen formában a folyamatot, konfliktust teremthetnek, hatnak a szolgáltató viselkedésére, és befolyásolhatják az „A” vevőcsoport elégedettségét, megítélését a szolgáltatással kapcsolatban.

Lovelock (1994), majd Harris és Reynolds (2003), a „B” vevőcsoport tagjait JAYCUSTOMER-nek nevezik. Fullerton és Punj (1997) fogalmazásában: Az igénybevevő zavaró magatartása megszegi a szolgáltatási folyamatban általánosan elfogadott magatartásformákat. A jaycustomererek tehát megzavarják valamilyen módon a szolgáltatási folyamatot, ezáltal annak minőségét befolyásolják, továbbá a többi helyszínen lévő igénybevevő észlelt minőségérzetére is hatnak.

Amennyiben elfogadjuk és különösen az oktatási szolgáltatásban el kell fogadnunk, hogy az oktatók és az adminisztratív dolgozók viselkedése sem minden esetben egyezik meg az elvárt sztenderddel, akkor *bizonyos jaycustomer típusokat nem csak negatív viselkedésű személynek kell, hogy felfogjuk, hanem ellenkezőleg, olyannak is, aki magatartásával a magasabb minőségű szolgáltatás megvalósítását kívánja elérni.* A nem sztenderd magatartásnak ugyanis lehetnek pozitív hozamai is. Schneider, Bowen (1985) és Schneider, Parkington és Buxton (1980) erős kapcsolatot feltételeznek az igénybevevői és a szolgáltatói viselkedés közt, mindez megerősíti álláspontunkat a jaycustomer típust illetően. Magatartásuk negatívan és pozitívan is befolyásolhatja a szolgáltatás minőségét. Anyagunkban a jaycustomer típust ezért mi *nem kizárólag negatív* karakterként definiáljuk.

Az oktatási szolgáltatás esetében a fentiek áttekintése után a jaycustomer típusra a következő definíciót alkottam meg:

*Nem tervezett módon viselkedő, a szolgáltatás frontvonalában zajló sztenderd folyamatokat megszakító, megzavaró egyén. A szolgáltatás észlelt minőségére hatással bír, azáltal, hogy a szolgáltató magatartását és a többi igénybevevő viselkedését, megítélését befolyásolja pozitív vagy negatív értelemben is.*

Az oktatási szolgáltatásban a következő jaycustomer típusokat különböztettem meg:

- EMINENS: Az oktató minden szavát lejegyzeteli, folyamatosan vissza- és rákérdez az elhangzottakra. Célja a maximális vizsgaeredmény. Konfliktust azáltal kelt, hogy lassítja, megbontja a folyamatot, túlzottan pozitív attitűdje a szolgáltatót is és a többi igénybevevőt is zavarja. (előnye: görcsösen figyel, észrevételei rávilágíthatnak, hogy nem kellően alapos a magyarázat, több gyakorlati példát kellene említeni)
- LÁZÍTÓ: Mindennel elégedetlen, mindenütt és mindenkinek panaszkodó típus. Célja, hogy a többi igénybevevőt is a szolgáltató ellen hangolja, konfliktust teremtsen. (előnye: a panaszok haszna, lehetséges, hogy az ő elégedetlensége találkozik más hallgatók hasonló jellegű elégedetlenségével)
- SZABÁLYSZEGŐ: Sztenderdekert megkerülő magatartás. Leginkább saját érdekeit érvényesítő típus. (előnye: rávilágíthatnak meggyökeresedett, kevésbé racionális magatartásformákra, elvárásokra)
- SZEREPIÁTSZÓ: Mindig szerepel, hozzászól, bármi is legyen a téma.(oktatás és nem oktatással kapcsolatos események) Magát folyamatosan pozicionáló személy. Konkrét konfliktust nem okoz, de zavaró. (előnye: oldja a hangulatot, bátrabban megnyilatkoznak a többiek is)
- OKOSKODÓ: Mindent tud, sőt jobban tud, mint az oktató, mindenről hallott, mindenről van véleménye. Nem lázít, inkább intellektuális zavarást végez. (előnye: lehet, hogy van igazsága, kreatív ötlete, szinergiát teremthet az oktatásban)
- ÖTLETGAZDA: Minden szituációban tud egy még jobb ötletet mondani. Mindig vannak javaslatai, forradalmi újításai. (előnye: lehetnek hasznosítható ötletei mindenki számára)

**Ebben a fázisban azt is kutattam, hogy hol helyezik el a megkérdezettek az egyes típusokat, mennyire tekintik konstruktív, illetve destruktív igénybevevőnek őket, valamint, hogy magatartásuk milyen konfliktushelyzeteket generálhat. Olyanokat, amelyek a szolgáltató hasznára válnak** azáltal, hogy bizonyos hiányosságokra felhívják a figyelmet (funkcionális konfliktus), **illetve** olyanokat, amelyek kizárólag csak **a szolgáltatási folyamatot zavarják** meg (diszfunkcionális konfliktus).

Összegezve az eredményeket: A szolgáltatásokban a sztenderdektől eltérő magatartástípusokat (nem kiszámítható jaycustomer) mindenképpen szükséges definiálni, továbbá viselkedésüket alaposan tanulmányozni, annak érdekében, hogy ott és úgy hozzuk meg a fejlesztési döntéseket, ahol és ahogyan szükséges. Mint a kutatásból egyértelműen kiderült, a hatból négy típus viselkedése inkább funkcionális konfliktusokat eredményez, azaz a szolgáltató mindenképpen nyer, ha elvárásaikat, attitűdjeiket minél alaposabban tanulmányozza, megismeri. Azonban

a kétdimenziós skála alkalmazása nem minden jaycustomer típus esetében bizonyult kellően hatékonynak. További finomítás mindenképpen szükséges. Az a megállapításom, (a szakirodalommal ellentétesen), hogy a jaycustomerok viselkedése a szolgáltatók számára nem kizárólag negatív hatással bír, bizonyítást nyert, mind a kvalitatív tematikus interjúk, mind a kétdimenziós skála alkalmazásával.

A kétdimenziós skálák interpretálhatóságát azonban korlátozta az eredményekben megfigyelhető nagyfokú szóródás, következésképpen az itt levont következtetések csak a többi eredménnyel együttesen értelmezhetők, önálló statisztikai érvényességük nem bizonyítható.

#### ***4. Kutatás negyedik fázisa:***

##### ***A kísérlet, mint módszertan a frontvonal kutatásában***

A kutatás negyedik fázisában **kísérleteket, megfigyelést és posztkvalitatív kérdőíves vizsgálatokat, fókuszcsoportos megbeszélést végeztem.**

A kísérlet mint módszertan alkalmazásának fontosságát és hasznosíthatóságát kívátam bizonyítani ebben a modulban, **a meglévő kutatási eredmények finomítása érdekében. A kísérlet alkalmazása a felsőoktatás frontvonalának kutatásában újszerű módszernek tekinthető.**

Kérdésem arra irányult, hogy egyformán ítélik-e meg a hallgatók a konfliktus mélységét, és milyen konfliktuskezelési stratégiát mozgósítanak, (közömbösek maradnak, elzárkóznak a megoldástól, vagy inkább az együttműködést próbálják meg kialakítani az oktató és a csoport között) alkalmazkodnak-e a tanár által kialakított kerethez, vagy magát a keretet is befolyásolni kívánják a konfliktus megoldása érdekében. Vizsgáltam, hogy a diákok viselkedésében az egymással való együttműködés, a konfliktushelyzet enyhítése illetve fokozása a cél, azaz mennyire aktívak és érdekeltek egy kialakult konfliktushelyzet megoldásában. A kísérlet tárgya: a csoportdinamika alakulása egy frontvonalbeli konfliktushelyzetben.

Az interakció elemzéshez a szociálpszichológiában használt Bales féle (IPA) kategóriarendszert alkalmaztam. Az interakciókat 12 kategória szerint lehet osztályozni. A kommunikáció funkciója szerint két fő csoportra osztható: instrumentális (feladatra irányuló viselkedés) és expresszív, (szocio-emocionális viselkedés). Az első három kategória: pozitív reakciók. Párjaik a negatív reakciók. A pozitív és negatív reakciók alkotják a szocio-emocionális viselkedést. A feladatra irányuló viselkedést leíró kategóriák szintén hármas csoportokra tagolódnak.

Vizsgáltam továbbá, hogy a diákok közt milyen csoportok alakulnak ki, az egyes csoportok érdekeit milyen tényezők motiválják. A kísérlet fő célja annak kiderítése volt, hogy létre jön-e ilyen helyzetben együttműködés.

Vizsgáltam, hogy milyen érdekek motiválják a konfliktusban résztvevőket: megoldás; további konfliktusok generálása; a másik fél lejáratása; milyen érdekcsoportok alakulnak ki a diákok közt (motivált hallgatók, akik a tudás megszerzését részesítik előnyben, a „könnyebb utat választók” csoportja illetve a közömbösek csoportja).

A kísérlet lebonyolítására előadás keretében került sor nappali és levelező tagozaton, összesen két csoportban. Több kísérlet elvégzésére nem volt mód, miután ismertté vált a kísérlet, további hiteles szituáció egyazon intézményben nem teremthető. Az eredmények értelmezése kvalitatív módon zajlott, melyhez a megfelelő strukturáló modelleket lehet felhasználni. Az általunk alkalmazott Bales-féle interakcióelemzéshez szükséges volt továbbá két független szakértő elemzése és azok összevetése, majd egy közös eredmény kialakítása. Így számszerűen is kimutatható volt az együttműködés ill. önérvényesítés esetében kialakult különböző kommunikáció.

A konfliktushelyzetek felhívták a figyelmet arra, hogy az oktatásban a hallgatók többnyire elfogadják az intézmény által megfogalmazott követelményeket és mindkét helyzetben értelmezhető a kimenetel úgy, hogy a tanár, mint a szabályrendszer megtestesítője a hallgatók részéről támogatást kapott. Ez egyben azt is jelenti, hogy a szolgáltatás zavartalansága érdekében elvárják a társaktól is a „játékszabályok” betartását. Amíg ők maguk nem érintettek a konfliktushelyzetben, addig nem nyilvánítják ki állásfoglalásukat.

#### 4. ÖSSZEGZÉS, HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE

A disszertációban az állami felsőoktatási szolgáltatás frontvonalát vizsgáltam, komplex módszertannal kívántam átvilágítani a frontvonal folyamatokat a szolgáltatói szemlélet kialakítása, a minőség javítása érdekében. A szakirodalom tanulmányozása során arra törekedtem, hogy elemezzem a felsőoktatási szolgáltatás működési sajátosságait. Kutatásaimban elsősorban az volt a célom, hogy feltárjam azokat a területeket, ahol, amiért a konfliktusok keletkezhetnek, és törekedtem arra, hogy a konfliktusok erősségét is mérjem. A vizsgálattal arra kívántam választ kapni, hogyan csökkenthető a bilaterális kockázatérzet a frontvonaligényes, emberi tényezővel terhelt szolgáltatásoknál. A proaktív szolgáltatói magatartás kialakítása érdekében a felsőoktatás nem kiszámítható igénybevevőit tipizáltam, és vizsgáltam moderáló hatásukat.

A disszertáció lezárásaként a kutatási hipotéziseket a következőképpen értékeltem:

**Alaphipotézis:** A felhasználói elégedettség kulcsa a rendkívüli szituációk kezelésében rejlik a frontvonaligényes, emberi tényezővel terhelt felsőoktatási szolgáltatásban, melyben az aktorok információ, hatalom, érdek szempontjából aszimmetriában vannak.



A tematikus kvalitatív interjúk és a kvantitatív kutatások (84-89. és 92-109. oldal) igazolták, hogy a konfliktust kiváltó okok a következők lehetnek: információs eredetű, érdek, hatalmi, érték és kapcsolati. Ezek a kiváltó okok mind személyközi (frontszemélyzet és diákok), mind csoport- és szervezeti szinten is jelen vannak a felsőoktatásban. A konfliktusok feltárása, mérése azért döntő fontosságú, mert a konfliktusok kialakulása és mértéke lehetnek az elégedetlenség alapvető okai. Az elégedettség érdekében a zavaró tényezőket kezelni kell. A konfliktusokat okozhatja a szolgáltató nem szabályszerű viselkedése, valamint a nem kiszámítható igénybevevői attitűd (jayscale misbehaviour). Ugyanakkor fontos annak felismerése, hogy a konfliktusoknak pozitív hozadékai is lehetnek, a szolgáltatót a folyamat javítására ösztönzik. A rendkívüli helyzetek kezelésében nyújtott szolgáltatói magatartás a verseny fontos eszköze.

### **H1: A frontvonal dolgozói és a hallgatók az észlelt minőség tekintetében eltérő állásponton vannak.**

A kutatás második fázisában (92-109. oldal) kerestem arra a választ, hogy a konfliktushelyzeteket hogyan minősítik átlagosan, milyen szóródással a célcsoportok (frontszemélyzet és diákok) és ezeknek szignifikáns eltérését. Kutattam továbbá a konfliktushelyzetek súlyosságának rangsorolásában tapasztalható eltéréseket. Az eredmények alapján az volt megállapítható, hogy a hipotézis a változók bizonyos csoportjaiban egyértelműen igazolódik, más csoportokban inkább csak valószínűsíthető, míg vannak változók, ahol egyáltalán nem igazolható. Összességében az a következtetés vonható le, hogy a hipotézis konfliktushelyzet-függő.

### **H2: A felsőoktatásban a frontszemélyzet és az igénybevevők értékeinek / elvárásainak különbözőségéből erednek a konfliktusok.**

Mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatások (63-83. oldal) igazolták a hipotézist. Az oktató akadémiai szerepét a hallgatók kis százaléka fogadja el és értékeli, a felsőoktatásban való részvétel elsődleges célja a diploma megszerzése, a lehető legkisebb erőbefektetéssel. Annak üzenete negatív értelmű, hogy azt kommunikálja, az ismeretek ilyen jellegű átadására, az akadémiai tudás közvetítésére nincs szükség. Az értékek feltárásában igénybevevői oldalról további problémát jelent, hogy szolgáltatói oldalról teljesen ismeretlen, hogy a hallgató felsőoktatásban történő részvételét milyen érdekek motiválják, azt beruházásnak vagy inkább fogyasztásnak tekintik, mely szintén konfliktusok forrása.

### **H3: A kapcsolatigényes (high-contact) felsőoktatási szolgáltatás konfliktushelyzeteit elsősorban információkonfliktus (információhiányból vagy információértelmezésből eredő) okozza.**

A kutatás igazolta a hipotézist. Nem szabályozott az információáramlás módja, nincsenek fórumok, ahol egyértelmű, interaktív párbeszédre lehetőséget adó találkozók jöhetnek létre. A felülről jött utasítások értelmezésének

különbözősége sok konfliktus forrása az adminisztratív területeken.

A kvantitatív kutatásból kiderült, hogy a diákok számára nem jelent konfliktust, ha nem akarnak a szolgáltatásban aktívan részt venni, azonban a tanártól elvárják, hogy nyújtson teljeskörű szolgáltatást, beleértve az információnyújtást is. Azonban a hallgató számára nem kötelezhető az előadások látogatása, mely az információnyújtás legszélesebb és legegységesebb helyszíne lehetne.

#### **H4: A szolgáltatások kiszámíthatatlan igénybevevői (jaycustomer) tipizálhatók.**

A kutatás (84-89. oldal) igazolta a hipotézist. 6 különféle típust alkottam meg a felsőoktatási közegre: Eminens, lázító, szabályszegő, szerepjátszó, okoskodó, ötletgazda. A tematikus kvalitatív interjúk és a kvantitatív kutatások eredményei igazolták azt, hogy a megkérdezettek elfogadták a tipizálást. A jaycustomerok kezeléséhez azonban szolgáltatásonként precízebb és részletesebb meghatározást célszerű összeállítani, hogy magatartásuk megismerhetőbbé és kezelhetőbbé válhasson a szolgáltatók számára.

#### **H5: Az un. jaycustomer misbehaviour a szolgáltatók számára nem kizárólag negatív tulajdonságokkal bír, a nem kiszámítható viselkedés ugyanis felhívhatja a szolgáltató figyelmét azokra a területekre, ahol a fejlesztési döntéseket meg kell hozniuk, ezáltal a konfliktuskeltés funkcionális, a deviancia tehát kvázi jelzés a rendszer számára.**

A szakirodalmi felfogással szemben a kutatás (109-115. oldal) igazolta a hipotézist. A kétdimenziós skála alkalmazásával történt kvantitatív kutatás igazolta, hogy a jaycustomer attitűd inkább funkcionális konfliktushelyzeteket, és a szolgáltatások javítását eredményezheti.

Disszertációmban a felsőoktatási szolgáltatás frontvonalát elsősorban a konfliktusok felismerése érdekében világitottam át. A jaycustomerok moderáló hatása egyértelmű valamennyi szolgáltató számára, ezért tipizálásuk, jellemzőjük szolgáltatásonkénti pontosítása elengedhetetlen a felelős és eredményes szolgáltatói magatartás számára. A konfliktushelyzetek feltárása és a nem kiszámítható igénybevevői attitűdök pontos meghatározása lehetővé teszi, hogy a minőségfejlesztési eljárások ott szabályozzanak, ahol a defektusok keletkeznek.

## **5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK**

(T1): A kutatásom egyik célja a **frontvonal audit kutatási design tesztelése** volt a személyes találkozások vonatkozásában. **A komplex módszercsomag alkalmazása új eljárásnak tekinthető a szolgáltatásmarketing gyakorlatában.** A frontszemélyzet és az igénybe vevők interakcióit illetően figyelmet szenteltem az egyéni különbségek moderáló hatására frontszemélyzet oldalon, a teljesítés stílusára valamint az igénybe vevő oldalon a „fogyasztás” stílusára egyaránt. A frontvonal audit, mint komplex kutatási módszercsoport kvalitatív és kvantitatív

módszerek kombinációja. A kutatásban arra fókuszáltam, hogy a frontvonal interakciók hogyan befolyásolják az elégedettséget, különös figyelemmel kísértem a különböző jaycustomer típusok moderáló hatását.

(T2): **A felsőoktatás konfliktushelyzeteinek feltérképezése, a konfliktus-típusok meghatározása és kezelési szintjeinek azonosítása** szintén új megközelítés a felsőoktatási szolgáltatásban. Zoltayné (2005) és Langer (2006) nyomán a kvalitatív és kvantitatív kutatási eredmények alapján a felsőoktatásban a konfliktusokat kiváltó okokat a következők szerint csoportosítottam:

- a) Értékek különbözőségéből eredő konfliktusok;
- b) Információkonfliktusok (információhiányból vagy információértelmezésből eredő);
- c) Viszonyrendszer konfliktusok (hatalmi);
- d) Folyamatszervezésből adódó strukturális konfliktusok;
- e) Vitás eljárás megoldásából származható bizalmi konfliktus (kapcsolati).

Valamennyi konfliktust kiváltó ok megjelenhet egyéni (személyközi), csoport, illetve szervezeti szinten.

(T3): Új megközelítés a **SERVUCTION modell felsőoktatási szolgáltatásra vonatkozó adaptációjának megjelenítése a lehetséges konfliktushely-források feltérképezésével.**

(T4): A külföldi szakirodalom szisztematikus tanulmányozása lehetővé tette számomra, hogy feltárjam, hogy a különböző szolgáltatók esetében milyen nem sztenderd, nem kiszámítható igénybevevői viselkedéstípusokkal találkozhatunk. A szakirodalom a nem kiszámítható igénybevevői attitűdöt negatív karakterként definiálja (Alpraum Kunde, Jaycustomer), nem szentel figyelmet annak, hogy milyen pozitív hozadékaik lehetnek viselkedésüknek a szolgáltatók számára, azaz a jaycustomer viselkedésével funkcionális konfliktust is kelthet, amely a figyelmes szolgáltatót a szolgáltatás javítására, finomítására ösztönözheti. Új megközelítés a disszertációban **a jaycustomer fogalom definiálása, viselkedésük lehetséges pozitív hozadékainak feltérképezése, megfogalmazása a tematikus kvalitatív interjúk és a kétdimenziós skálák alkalmazásával. Új megközelítés a felsőoktatás jaycustomereinek tipizálása.**

(T5): A kísérlet, mint marketingkutatási módszertan a felsőoktatási frontvonal kutatásában első ízben került alkalmazásra. A kísérlet alkalmazása a frontszemélyzet és az igénybevevők interakcióinak behatóbb vizsgálatát teszi lehetővé. Mivel olyan körülményeket teremtettünk, amelyekben a résztvevők nem tudják, hogy kísérletről, mesterséges konfliktuskeltésről van szó, felszínre hozhatunk olyan eredményeket, amelyek a tematikus kvalitatív interjúkkal sem lenne lehetséges, hiszen a kísérletben a megnyilvánulások, reakciók spontán módon történnek. A megfigyeléssel lehetővé válik a csoport tagjai reakcióinak, megnyilvánulásainak, testbeszédüknek értékelése.

## 6. ALKALMAZÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, KORLÁTOK, JAVASLATOK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI CÉLOK

**A disszertációban a felsőoktatásban is a szolgáltatói szemlélet meghonosítása mellett érveltem.** A magyar felsőoktatás átalakulása nem tekinthető még lezártnak a bolognai rendszer megvalósításával. A felsőoktatás minőségi mérésére többféle módszertant alkalmaznak a hazai és nemzetközi gyakorlatban egyaránt. **A kutatási projekt moduljaival a hazai módszertani megközelítés eszköztárát kívántam bővíteni az új konceptualizálások alkalmazása révén.**

A bolognai folyamatban a felsőoktatás minőségbiztosítása az egyik központi cél. A minőségmenedzsment feladata a lehetséges minőségdefektusok azonosítása és megszüntetése a konkrét szolgáltatásban. Az alkalmazott kutatómódszertannal kapott eredmények a felsőoktatási környezetben hozhatnak a szolgáltatás-minőségmenedzsmentben új szempontokat. *Az eredmények a gyakorlatban alkalmazhatóak a felsőoktatás minőségbiztosításában, másrészt kiterjeszhetőek más frontvonaligényes szolgáltatások kutatására is.* Fentiekén túl, kutatási melléktermékként a szolgáltatások emberi erőforrás-menedzsmentjéhez ad új szempontokat a frontvonal és a háttérszemélyzet koordinációjában, továbbá a frontszemélyzet kiválasztásában és ellenőrzésében. **A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága abban rejlik, hogy segíthet a proaktív szolgáltatói magatartás kialakításában. A konfliktusok nem megfelelő meghatározása ugyanis további konfliktushelyzeteket generálhat. A konfliktushelyzetek feltárása lehetővé teszi, hogy a minőségfejlesztési eljárások ott szabályozzanak, ahol a defektusok keletkeznek.**

**A kutatási eredményeim alapján a következő javaslatokat fogalmaztam meg a felsőoktatási szolgáltatás döntéshozói számára az eredményesebb működés érdekében:**

- 1) Az adminisztratív területeken, a rutinfolyamatoknál szükséges a minőségbiztosítás bevezetése.
- 2) A konfliktushelyzetek intézményi szintű feltárása elengedhetetlen. A feltárás mélységét azonban bővíteni szükséges, nem csak az igénybevevő és a szolgáltató közti interakciókat célszerű vizsgálni, hanem a megalkotott felsőoktatási konfliktustérkép alapján az egyéb konfliktus okokat és konfliktus felmerülési szinteket is elemezni szükséges.
- 3) A felsőoktatási intézmények jellege szerint is érdemes lenne vizsgálni a kiszámíthatatlan igénybevevői attitűdöket (jaycustomer típusok).
- 4) Az oktatásba folyamatosan be kellene építeni a naprakészebb ismereteket annak érdekében, hogy a hallgatók poszttranzakciós kockázatérzetét csökkentsük.
- 5) Az adminisztratív területen dolgozók hatékony tájékoztatása, rendszeres képzése elengedhetetlen, a konfliktuskezelési ismereteket a képzési struktúrába célszerű lenne beépíteni.

- 6) A dolgozói ösztönzési rendszeren a lehetőségekhez mérten változtatni kellene, a szolgáltatói szemlélet meghonosítása érdekében.
- 7) Az alumni rendszer bevezetése és működtetése sok értékes információhoz is juttathatná az intézményt.
- 8) A szolgáltató személyzet kiválasztását és ellenőrzését a forprofit szolgáltatásokhoz hasonlóan lenne célszerű megvalósítani.
- 9) Célszerű lenne a tandíj ismételt bevezetése a bevezetőben ismertetett szűrők alkalmazásával.

**Kutatásaim nem tekinthetők lezártak a témában,** további kutatási célok megfogalmazása a téma komplexebb kidolgozását tehetik lehetővé. A disszertációban elsősorban a személyes találkozás, a személyes kapcsolatok kutatásával, konfliktus helyzeteivel foglalkoztam. Természetesen a **telefonos és a távtalálkozás vizsgálata** is fontos minden szolgáltatás esetében. A felsőoktatás konfliktus helyzeteinek kutatásában egy kiemelt további kutatási területet jelenthet ezeknek vizsgálata. A **mystery calling teszt** kialakításánál a rutin teljesítmény teszt mellett a rendkívüli helyzetek megoldását, így a frontszemélyzet tűréshatárát is kutathatjuk. A frontvonal folyamatok **résztevő megfigyelései** is kiemelt szerepet kaphatnak a konfliktus helyzetek feltárásában, különös tekintettel a jaycustomer típusok viselkedésére, és a válaszreakciókra. A frontszemélyek azonban nemcsak a „frontban” tevékenykednek, munkájukhoz elengedhetetlen a színpalok mögötti (backoffice) együttműködése. A **frontvonal és a háttér közti** szervezési-irányítási kapcsolatot a folyamatmenedzsment teremti meg. Ezeknek a területeknek a kutatása további irányt jelenthet a felsőoktatási szolgáltatás-frontvonal elemzésénél és konfliktushelyzeteinek feltárásában.

**A kutatás korlátjaként megemlítettem, hogy csak néhány felsőoktatási intézményben** került sor a kutatásra, elsősorban gazdasági jellegű felsőoktatási intézményekben. A még megbízhatóbb eredmények érdekében még több gazdasági jellegű felsőoktatási intézményt lenne célszerű bevonni a kutatásba és a kutatást kontroll jelleggel többször érdemes lenne megismételni. További irány lehetne annak elemzése, hogy – bevonva különböző jellegű felsőoktatási intézményeket a kutatásba – milyen különbségek mutathatók ki a különböző intézmények esetében.

## 7. HIVATKOZÁSOK

Abelson, R. P. (1968) Simulation of Social Behavior. In G. Lindzey and E. Aronson (eds), *Handbook of Social Psychology*, 2nd edn., Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Aldridge, S. - Rowley, J. (1998): Measuring Customer Satisfaction in Higher Education, *Quality Assurance in Education* Vol. 6 No.4, 197-204.

Arambewela, R. - Hall, J. - Zuhair, S. (2005): Postgraduate International Students from Asia: Factors Influencing Satisfaction, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol, 15(2), The Haworth Press, Ny, 105-127.

Bay, D. - Daniel, H. (2001): The Student is not the Customer - An Alternative Perspective- *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol, 11(1), The Haworth Press, Ny, 17-28.

Browne, B. A. - Kaldenberg, D.O. - Brownie, W. G. - Brown, D. J. (1998): Student as Customer: Factors Affecting Satisfaction and Assesments of Institutional Quality, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol.8(3), The Haworth Press, Ny, 1-14.

Conrad, M. - Conrad, M. (2001): Factors that Predict Academic Reputation don't always Predict Desire to Attend, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol.11(4), The Haworth Press, Ny, 1-18.

Shash, A. Zeis, C. - Regassa, H.- Ahmadian, A.,(1999): Expected Service Quality as Percieved by Potential Customers or Fan Educational Institution, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 9(3), The Haworth Press, Ny, 49-72.

Corbitt, B. (1998): Managing Quality by Action Research- Improving Quality Service Delivery in Higher Education as a Marketing Strategy, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 8(3), The Haworth Press, Ny, 45-62.

Dinya, L. (2005): A felsőoktatás marketingkihívásai, *Marketingoktatás és kutatás a változó Európai Unióban*, Szent István Egyetem, Győr, MOK konferencia.

Fullerton, R. A. - Punj, G. (1997): What is Consumer Misbehaviour? *Advances in Consumer Research*, 24, 336-339.

Harker, D. - Slade, P. - Harker, M. (2001): Exploring the Process of „School Leavers” and „Mature Students” in University Chice, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 11(2), The Haworth Press, Ny, 1-20.

Harris, L.C., - Reynolds, K.L. (2003), The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, *Journal of Services Research*, Vol. 6 No.2, 144-161.

Joseph, M. - Joseph, B. (1997): Employee’s Perceptions of Service Quality in Higher Education, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 8 (2), The Haworth Press,Ny, 1-13.

Kelsey, K. D. - Bond, J. A. (2001): A Model of Measuring Customer Satisfaction within an Academic Center of Excellence, *Manging Service Quality*, Vol.11., No 5., 359-367.

Langer, K. (2008): Alkalmazott pszichológia a marketingben  
In: Marketing Oktatók Klubja 2008 Konferencia, 2008.08.28-29. Budapesti Corvinus Egyetem, pp. 1-10. Paper 8. Konferenciatickk/Előadás cikke

LaLonde, B. - Zinszer, J. and P. (1976): *Customer Service: Meaning and Measurement*. Chicago: National Council of Physical Distribution Management

Lehtinen, J. (1983): Asiakasohjautuva Palveluyritys (*Customer-oriented service firm*). Espoo: Weilin & Göös

Little, M. O’Tootle D. - Wetzel J. (1997): The Price Differential’s Impact on Retention, Recruitment, and Quality in a Public University, *Journal of Marketing for Higher Educational Institutions*, Vol. 8(2), The Haworth Press, Ny, 37-51.

Lovelock, Ch. (1994): *Product Plus: How Product and Service = Competetive Advantage*, New York: McGraw-Hill

McKnight, O. - Paugh, R. - McKnight, - Parker, H. (2009): Reexamining the Helicopter Parent: What Every Marketing Professional in Higher Education should Know, Presented at the 45th Annual Marketing Management Association International Conference, March 18-20, 2009.

Meszlényi, R. - Dombróczy, Z. (2004): A hazai felsőoktatás jövőképe: Marketingoktatás helyett oktatásmarketing, MMSZ Magyar Oktatók Klubja Konferencia, CD, Sopron, 1-11.

Oldfield, B. M. - Baron, S. (2000): Student Perceptions of Service Quality in a UK University Business and Management Faculty. *Quality Assurance in Education*, Vol.8., No.2., 85-95.

Sirvanci, M. B. (2004): Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education, *The TQM Magazine*, 2004. 6. sz. 382-386.

Schneider, B. - Bowen, D. E. (1985): Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, 70

Schneider, B. - Parkington, J. J. - Buxton, V.M. (1980): Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 1980. 25, 252-267.

Trombly, R. M. - Comer, R. W. - Villamil, J. E. (2002): Case III: Managing Conflict – The case of the Faculty Stuck in the Middle, *Journal of Dental Education*, 66, 533-540.

Veres, Z. - Jäckel, K. (2003): Frontvonal audit – HR-szemponatok a frontvonal-menedzsmentben. (*Frontline audit – HR-aspects in frontline management*). Marketing Oktatók Klubjának IX. Konferenciája előadásai. Debrecen

Veres, Z. - Mihály, N. (2007): Paradoxie der Qualität und der Erforschung der Zufriedenheit an den Hochschulen. Update. Mainz. Nr. 4, 29-31.

Zoltayné Paprika, Z. (2005): Döntéelmélet (*Decision theory*). 2nd edition. Budapest: Alinea



## 8. A SZERZŐ LEGFONTOSABB PUBLIKÁCIÓI

### Publikáció folyóiratban:

#### *Magyar nyelven publikált:*

Jäckel Katalin – Tasi László

Majd csak lesz valahogy! Most, vagy máskor – vagy soha?

Mikor is? A magyar befektetői magatartás vizsgálata

Budapesti Gazdasági Főiskola KKFK Szakmai Füzetek 20. szám, 2007. (65-80. oldal)

ISSN 1587 - 5881

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Élelmiszer vásárlásaink, fogyasztói attitűdjeink és egészségi állapotunk

összefüggéseinek vizsgálata

Környezeti ártalmak és a légzőrendszer, OSZK MNB, szerk: Schweiger Ottó,

Szabó Tibor, Hévíz, 2006.

ISBN 978-963-87327-0-5

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Az egészségtelen élelmiszertermékek vásárlásával kapcsolatos fogyasztói attitűdök és következményeik

BGF – 2007 Tudományos Évkönyv: Reformok útján, Budapest, 2008. (163- 181. oldal)

ISSN 1558-8401

Jäckel Katalin

A felsőoktatási szolgáltatás konfliktushelyzeteinek feltérképezése – Egy feltáró kutatás eredményei a frontvonal konfliktusokról

Budapesti Gazdasági Főiskola KKFK Szakmai Füzetek, 2009

ISSN 1587 - 5881

Nagy Orsolya – Jäckel Katalin

Megvan-e a bizalom Magyarországon a professzionális pénzügyi tanácsadás, mint szolgáltatás iránt? A magyar lakosság pénzügyi szokásainak vizsgálata

Budapesti Gazdasági Főiskola KKFK Szakmai Füzetek, 2009

ISSN 1587 - 5881

***Idegen nyelven publikált:***

Jäckel Katalin

Exploring Frontline Conflicts at Higher Education Institutions – Experiments

EU Working Papers, BGF KKKF szakmai folyóirata, 2009

ISSN 1418-6241

**Könyv:**

Jäckel Katalin – Nagy Orsolya

Üzleti Terv, Perfekt Zrt. Budapest, 2009.

ISBN 978-963-394-772-2

**Tudományos Konferenciákon elhangzott előadások konferencia kiadványokban megjelentett anyagai:**

***Magyar nyelven megjelent konferencia anyagok:***

Veres Zoltán – Jäckel Katalin

Frontvonal audit – HR szempontok a frontvonal menedzsmentben

Magyar Marketing Szövetség, a Debreceni Egyetem Agrárgazdasági és

Vidékfejlesztési Kar valamint a Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

által szervezett Marketing Oktatók Klubjának Országos Konferenciája, Debrecen 2003. *Konferencia CD Kiadvány* (Konferencia előadásai, III. szekció előadásai)

ISBN 963 9274 45 3

Jäckel Katalin – Tasi László

Majd csak lesz valahogy! Most, vagy máskor – vagy soha?

Mikor is? A magyar befektetői magatartás vizsgálata

BGF KKKF Magyar Tudomány Napja tiszteletére rendezett konferencia 2006 november

Jäckel Katalin – Vallyon Andrea

Frontvonal audit a felsőoktatásban XIII. Ifjúsági Tudományos Fórum, Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar 2007. március 22.

A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Közgazdaságtan és Agrárgazdaságtan szekció, 9. előadás)

Vallyon Andrea – Jäckel Katalin

A kiegészítő biztosítások szerepe az egészségügyben Magyarországon és az Európai Unióban

XIII. Ifjúsági Tudományos Fórum, Pannon Egyetem Georgikon

Mezőgazdaságtudományi Kar 2007. március 22.

A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Közgazdaságtan és Agrárgazdaságtan szekció, 7. előadás)

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Élelmiszer vásárlásaink, fogyasztói attitűdjeink és egészségi állapotunk összefüggéseinek vizsgálata

Környezeti ártalmak és a légzőrendszer, Hévízi Konferencia 2006 október 17-18.

A konferencia anyag CD formátumban jelent meg.

ISBN 978-963-87327-0-5

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Az egészségtelen élelmiszertermékek fogyasztásával kapcsolatos fogyasztói attitűdök és következményei

BGF KKKF Magyar Tudomány Napja tiszteletére rendezett konferencia 2007 november

Jäckel Katalin

Proaktív szolgáltatói magatartás kialakítása a felsőoktatásban- egy feltáró kutatás tanulságai a frontline konfliktusokról

Marketing Oktatók Klubja 2008 Konferencia. Budapesti Corvinus Egyetem, 2008. augusztus 28-29. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (MOK 2008.

Jäckel Katalin pdf.)

Jäckel Katalin

A felsőoktatási szolgáltatás konfliktushelyzeteinek feltérképezése- Egy feltáró kutatás eredményei a frontvonal konfliktusokról

BGF KKKF Magyar Tudomány Napja tiszteletére rendezett konferencia 2008 november

Nagy Orsolya – Jäckel Katalin

Megvan-e a bizalom Magyarországon a professzionális pénzügyi tanácsadás, mint szolgáltatás iránt? A magyar lakosság pénzügyi szokásainak vizsgálata.

BGF KKKF Magyar Tudomány Napja tiszteletére rendezett konferencia 2008 november

Jäckel Katalin – Veres Zoltán

A kísérlet, mint módszertan a felsőoktatás frontvonalának kutatásában

Marketing Oktatók Klubja 2009 Konferencia

Kaposvári Egyetem, Kaposvár, 2009. augusztus 25-26. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (MMSZ MOK, Kutatásmódszertan, 342- 350.)

ISBN 978-963-9821-12-5

***Idegen nyelven megjelent konferencia anyagok:***

Jäckel Katalin – Vallyon Andrea

Higher Education as a Service - Frontline Audit in Higher Education.

3rd International Conference on Business, Management and Economics

Yasar University, Cesme, İzmir – Turkey 13-17 June 2007. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Session 49. Education, 1.)

ISBN 978-975 6339-14-5

Vallyon Andrea – Jäckel Katalin

Role of Private Health Insurance in Welfare Countries.

3rd International Conference on Business, Management and Economics.

Yasar University, Cesme, İzmir – Turkey 13-17 June 2007. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Session 39. Health and Privatization, 2.)

ISBN 978-975 6339-14-5

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Consumer attitudes towards the consumption and the consequences of the consumption of food products injurious to health

4th International Conference on Business, Management and Economics

Yasar University, Cesme, İzmir – Turkey 4-7 June 2008. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Session 16. Marketing and Supply Chain Management 4.) ISBN 978-975 6339-14-5

Veres Zoltán – Jäckel Katalin

The study of frontline conflicts in educational service

VII. International Congress on Public and Nonprofit Marketing,

University of Szeged, 11-12 June 2008. A konferencia anyag CD formátumban jelent meg. (Education I., Article number on the CD 20.)

ISBN 978-963-482-873-0

Jäckel Katalin – Jäckel Márta

Globalisation Problems in the Public Health

5th International Conference on Business, Management and Economics

Yasar University, Cesme, İzmir – Turkey 25-26 October 2009

ISBN 978-975 6339-14-5

Jäckel Katalin – Jäckel Márta  
Frontline Conflicts in Higher Education  
5th International Conference on Business, Management and Economics  
Yasar University, Cesme, İzmir – Turkey 25-26 October 2009  
ISBN 978-975 6339-14-5

Veres Zoltán –Jäckel Katalin (2009): Análisis de conflictos en la primera línea de las instituciones de enseñanza superior mediante experimentos de simulación. Memorias de CLADEA 2009, 04-07 Noviembre (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), Guayaquil (Ecuador), CD-ROM

Dezső Linda – Jäckel Katalin – Kovács Péter  
Discounting Under Stress: An Experimental Study with Revised Tatiana-design  
Challenges for Analysis of the Economy, the Business, and Social Progress  
International Scientific Conference Szeged (Hungary), November 19-21, 2009.  
(University of Szeged, Faculty of Economics and Business Administration)