

Pénzügyi területen dolgozó értékesítők a csapatagtípus kérdőív tükrében

Juhász István

Eszterházy Károly Egyetem, Eger

A TANULMÁNY CÉLJA

Olyan üzletkötői csapatagtípus felállítása – a Belbin-féle csapatagtípus kérdőív segítségével – mely megkönnyíti az üzletkötői álláshirdetésekre jelentkezők kiválasztását – illetve későbbi motiválását – a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ág területén.

MÓDSZERTAN

A vizsgálat alanyai a jelenleg pénzügyi területen, azon belül is értékesítői munkakörben dolgozó munkavállalók. Elsősorban a bankokban, biztosítóknál, lakás-takarékpénztárakban, pénzügyi tanácsadóknál, valamint faktorcégeknél, lízingcégeknél, takarékszövetkezeteknél és tőzsdei vállalatoknál tevékenykedő értékesítők személyisége került górcső alá. A vizsgálati alanyok on-line az internet segítségével töltötték ki a kérdőíveket. A mintavétel a nem véletlen mintavételi eljárások közül, a hólabda-mintavételi eljárás révén történt. A begyűjtött adatok elemzése és kiértékelése az excel program segítségével zajlott. Megállapításra került különböző szempontok alapján, hogy mekkora a minta átlaga, valamint gyakoriságokkal és megoszlási viszonzszámokkal is dolgoztam.

LEGFONTOSAB EREDMÉNYEK

A vizsgált, pénzügyi területen dolgozó üzletkötők közül a Belbin-féle csapatagtípus kérdőívben elért eredmények alapján legtöbben a Vállalatépítő típusba (a teljes minta 26 %) tartoznak. (Magas értéket ért még el a Csapatépítő típus (19 %) és a Forrásfeltáró típus (15 %). A három típusba történő besorolás összesen a minta 60 %-át fedi le.) A kutatásban részt vevő válaszadók – a Belbin-féle csapatagtípus kérdőív alapján – szintén ennél a három típusnál értek el a legnagyobb, 18 pont feletti értéket. Az átlageredmények tekintetében így a következő három csapatagtípus került a dobogóra: Vállalatépítő (19,60), Csapatépítő (18,78), Forrásfeltáró (18,62).

JAVASLATOK

A pénzügyi területen tevékenykedő értékesítők kiválasztásában és motiválásában alkalmazandó Belbin-féle csapatagtípus kérdőív eredményei esetében elsősorban a következő csapatagtípusokba történő besorolást tekintsék – szükséges, de nem elégséges – pozitív feltételnek a vállalati döntéshozók: Vállalatépítő, Csapatépítő és Forrásfeltáró!

Kulcsszavak: üzletkötők, pénzügy, biztosítás, csapatagtípus kérdőív

Köszönetnyilvánítás: A tanulmány egy – 2019-ben a Miskolci Egyetem Vállalkozáselemélet és Gyakorlat Doktori Iskolájában védésre került – doktori értekezés részét képezi.

DOI: 10.15170/MM.2020.54.04.06

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Napjaink gazdasági körülményei és feltételei egyre komolyabb követelmények elé állítják a vállalkozásokat. A piacon elért siker már nem csak a technológián és a fizikai eszközökön múlik, hanem egyre inkább a megfelelő készségekkel, tapasztalattal, tudással és elkötelezettséggel rendelkező emberi erőforrásokon (Efron *et al.* 2003 in Karoliny & Poór 2017).

Az emberi erőforrás menedzsment egyik „kulcsa” Fombrun és munkatársai szerint (Fombrun *et al.* 1984) a kiválasztás. Véleményük szerint ugyanis az emberi erőforrás menedzsment esetében a hangsúly a munkavállalók kiválasztásán, értékelésén, fejlesztésén és javadalmazásán van. Definíciójukhoz kapcsolódóan: a stratégiai emberi erőforrás menedzsment ciklus kiindulópontja, valamint végső fázisa is a kiválasztás – mint olyan általános funkció – mely magában foglalja mindazokat a tevékenységeket, melyek a munkavállalók alkalmazásával, valamint a szervezeti pozíciók közötti mozgásukkal kapcsolatos (Karoliny 2009).

Szóts-Kováts (2007) szerint az illeszkedésen van a legnagyobb hangsúly: ha a HR-szakértőnek jó jelölteket sikerült toboroznia, akkor megkezdődhet a pályázók közül a legmegfelelőbb, a szervezethez és/vagy az adott munkakörhöz legjobban illeszkedő, legalkalmasabb jelölt kiválasztása. A kiválasztás során a szervezethez illeszkedés, vagy a munkakörhöz illeszkedés szempontjából való legmegfelelőbb jelölt szelekciója történik meg, attól függően, hogy milyen modellt követ a vállalat. A kiválasztási folyamatot azonban az is nehezíti, hogy Y generáció erősen nyitott a külföldi munkavállalás felé is (Szabó és Tsai 2017).

Kövári (1991, 98) úgy fogalmaz, hogy a kiválasztás „az a szűrő, amely a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázó tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket.” „A kiválasztási eljárás tehát egy döntés-előkészítési folyamat, amelyben felméri, hogy az állásra jelentkezők közül melyik jelölt, milyen valószínűséggel lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére” (Matiscsákné 2014, 89).

Az online értékelési módszerek megjelentek a kiválasztás bővülő eszköztárában is. Miután előtérbe került az utóbbi években az élethosszig tartó tanulás (Baranyi és Tsai 2019), kiemelt szerepe lett a kompetencia alapú kiválasztásnak, melyet az informatikai megoldásoknak is támogatniuk kell (pl.

eseményszervezés, HR-szolgáltatói teljesítmény-mérés, kiválasztási tudásbázis építése, értékelési módszerek és egy teljes projekt hatékony kommunikációja terén). További elvárások közé sorolható, hogy a szoftverek a vállalatok kiválasztási elveinek és igényeinek megfelelően testre szabhatóvá tegyék azokat az értékelési szempontokat, melyek alapján a pályázókat a vállalatok el fogják bírálni. Ezen elveket a szoftverbe rugalmasan beépíthetővé kell tenni. Mindez jelentősen megkönnyíti a kiválasztás szűrési fázisait, mivel így a jelentkezők jellemzőit a HR szakemberek össze tudják hasonlítani a többi pályázó jellemzőivel, valamint a munkaköri követelményekkel és így rangsort is fel tudnak állítani (Zöllei 2006). Nemeskéri (2013) azt állítja, hogy figyelembe kell venni a kiválasztási kritériumok meghatározása során a személyiségjegyekkel kapcsolatos elvárásokat is! Melyek azok, amelyek a munkatársi kapcsolatok kialakításában, a szervezeti értékek elfogadásában meghatározó értéket és szerepet képviselnek? Véleménye szerint a személyiségjegyek feltárására is kiterjedő eljárások alkalmazásakor elengedhetetlen pszichológus bevonása is a folyamatba. Ugyan a pszichológiai vizsgálati eszközök használata költségesebbé teszi a kiválasztást, de ezen költségek elenyészőek azokhoz a károkhoz képest, amelyek a nem megfelelő jelölt felvételének eredményeként a későbbiekben felmerülhetnek. A szervezetek esetében a kiválasztás eredménye ugyanis nem az, hogy valakit felvesz és alkalmaz a vállalat, hanem az, hogy vajon olyan munkavállalót vesz-e fel, aki képes lesz a munkakörét eredményesen ellátni és feladatait hatékonyan elvégezni. Mindez pedig általában csak a beillesztési folyamat végére, a próbaidő lejártára derül ki (Kozák 2015).

Véleményem szerint az értékesítés folyamata igazi csapatmunka. A folyamat során ugyanis nemcsak az ügyfél és az üzletkötő szoros, partneri együttműködésére van szükség, hanem az értékesítőket támogató és kiszolgáló személyzet – logisztikusok, raktárosok, adminisztrátorok, értékesítést támogató back office munkatársak stb. – valamint az üzletkötők munkáját irányító vállalati vezetők, menedzserek, mentorok összehangolt tevékenységére egyaránt. A kutatás arra a kérdésre keresi a választ, hogy vajon a Belbin-féle csapatmegtípusok közül mely szerep, illetve mely szerepek, azok amelyek leginkább jellemzik az ebben a csapatmunkában résztvevő üzletkötőket leginkább?

A fenti – a kiválasztás jelentőségét hangsúlyozó – gondolatokból kiindulva jelen tanulmány, ezen folyamat elősegítését tűzte ki célul oly módon, hogy a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban, értékesítői pozícióban dolgozó szakemberek kiválasztására – és későbbi motivá-

lására – fókuszált. Tette mindezt az ebben a nemzetgazdasági ágban ezidáig még – ekkora, 1000 fős mintán – nem használt Belbin-féle csapattípus kérdőív segítségével.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA: A VIZSGÁLAT ALANYAI, MÉ- RÉS, ADATGYŰJTÉS, ELEMZÉS' RESEARCH METHODOLOGY: THE SUBJECTS OF THE INQUI- RY, MEASUREMENT, DATA COL- LECTION, ANALYSIS

A vizsgálat alanyai The subjects of the inquiry

A vizsgálat alanyai a jelenleg pénzügyi területen, azon belül is értékesítői munkakörben dolgozó munkavállalók. Elsősorban a bankokban, biztosítóknál, lakástakarékpénztárakban, pénzügyi tanácsadóknál, valamint faktorcégeknél, lízingcégeknél, takarékszövetkezeteknél és tőzsdei vállalatoknál tevékenykedő értékesítők személyisége került górcső alá.

Mérés, adatgyűjtés Measurement, data collection

A mérés során az alábbiakban felsorolt részekből álló kérdőív került kitöltésre a vizsgálati személyekkel:

1. Alapadatok,
2. Belbin-féle csapattípus kérdőív.

A vizsgálati alanyok on-line az internet segítségével töltötték ki a kérdőíveket, kiküszöbölve így a papír alapú vizsgálatfelvételnél esetlegesen felmerülő téri- és időbeli korlátokat. Törekedtem arra, hogy a kérdőív elsősorban egyszerű „egérhasználat”-al kitölthető legyen. A kérdésekre adható válaszok többsége úgy került kialakításra, hogy a válaszadók egyszerű „kattintással” vagy a legördülő menüből történő szelektálással jelölték meg a rájuk legjellemzőbb választ. Néhány kérdésnél azonban elkerülhetetlen volt a billentyűzet használta, mint például a legmagasabb fokú szakmai végzettség vagy a munkakör pontos megnevezése (ha nem szerepelt a felsoroltak között).

Az adatgyűjtés legfontosabb ismérvei:

- A kérdőív 2016. december 14. és 2017. július 20. között volt kitölthető.
- A mintavétel a nem véletlen mintavételi eljárások közül, a hólabda-mintavételi eljárás révén történt. Megkeresésre kerültek továbbá olyan nagyobb, a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágához kapcsolódó szervezetek és azok tagjai közvetlen vagy közvetett formában, mint a Magyar Bankszövetség, a Magyar Biztosítók Szövetsége, az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség, a Pénzügyi Vállalkozások Országos Egyesülete, a Magyar Lízingszövetség, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, a Magyar Közgazdasági Társaság.
- 1 000 fő eredményei kerültek bele a véglegesített mintába.
- A mintában szereplő üzletkötők fontosabb demográfiai adatai a következők:
 - nemek szerint: a minta 62,2 %-a nő, 37,8 %-a férfi,
 - születési idő szerint: 1933-1950 között 13 fő, 1951-1960 között 72 fő, 1961-1970 között 258 fő, 1971-1980 között 307 fő, 1981-1990 között 227 fő és 1991-1998 között 123 fő született,
 - lakóhely szerint: megyeszékhelyen vagy megyei jogú városban 328 fő, más városban 280 fő, a fővárosban 197 fő és községben, illetve nagyközségben 195 fő él.

Elemzés Analysis

A begyűjtött adatok elemzése és kiértékelése az excel programok segítségével történt. Megállapításra került különböző szempontok alapján, hogy mekkora a minta átlaga, valamint gyakoriságokkal és megoszlási viszonyzatokkal is dolgoztam. Összehasonlításra kerültek továbbá az egyes ágazatok üzletkötőinek a csapattípus kérdőívben elért átlageredményei is.

A BELBIN-FÉLE CSAPATTAGTÍPUS KÉRDŐÍV BEMUTATÁSA PRESENTATION OF THE BELBIN TEAM ROLE QUESTIONNAIRE

A kérdőív kidolgozása Meredith Belbin nevéhez fűződik, aki a hatékony vezetői csapatok kialakításának egyik legismertebb szakértője. Belbin és munkatársai kutatási koncepciója az volt, hogy magasan képzett, különösen intelligens szakemberekből „szuper csapatokat”, saját elnevezésük szerint Apollo-team-eket hoztak létre (Töttös 2005). Feltételezték, hogy a különösen intelligens emberekből kialakított csapatok a magas intellektust és elemzős készséget igénylő feladatokban az első helyen fognak végezni. Az eredmény azonban a várt hatástól igen csak elmaradva, kiábrándító lett. Az úgynevezett „Apolló” csapatok a legtöbbször az utolsó helyet szerezték meg más átlagos képességű emberekből alkotott csoportok mögött.

Mi volt ennek az oka? Egyrészt az időhiány. A nagyon intelligens emberek erős kritikai érzékkel rendelkeznek, így világossá vált, hogy a megoldás helyett a szuper csapat meddő vitákra pocsékolta a rendelkezésükre álló időt és így teljesítményük adott esetben sokkal rosszabb lett, mint azoké a csapatoké, akik eredetileg gyengébb képességekkel rendelkeztek. Másrészt ezek a csapatok nagyon nehezen voltak irányíthatók, a döntéshozatalban pedig nehézkesek voltak. Elég intelligensek voltak ahhoz, hogy felismerjék a megoldások sokszínűségét egy-egy feladatban, de egymás javaslatait túlságosan is tiszteletben tartották. A konfrontációt úgy próbálták meg elkerülni, hogy álláspontjuk összehajthatóságát nem voltak hajlandók elismerni (Belbin 1998).

Tehát egy csoportot nem egyszerűen a kiemelkedő értelmiségű tagok tesznek sikeressé. Felmerült a kérdés: Vajon a tiszta, valamiben kiemelkedően homogén módon eredményes csapatok visznek egy vállalatot sikerre?

Belbin az introverzió/extraverzió és a szorongás/kiegyensúlyozottság mértéke alapján négy alapvető típust állapított meg, melyeknek különféle vezetői foglalkozáscsoportokat rendelt hozzá:

- *Kiegyensúlyozott extrovertáltak:* fontos számukra a másokkal való együttműködés és kapcsolattartás. Remek személyzeti vezetők és értékesítési vezetők lehetnek ebben a csoportban. (Jelen tanulmány szempontjából különösen ez a csoport vált számomra érdekessé és értékessé, feltételezve azt, hogy a sikeres értékesítők ebbe a kategóriába esnek majd.)
- *Szorongó extrovertáltak:* leginkább az olyan munkát szeretik, ahol nyomást kell gyakorolniuk másokra és a munka gyors tempójú. Üzemvezetők, kiadók, kereskedelmi vezetők teljesíthetnek jól ebben a csoportban.
- *Kiegyensúlyozott introvertáltak:* olyan munkavállalók tartoznak ebbe a csoportba, akik szívesen foglalkoznak emberek egy szűk csoportjával, akár hosszabb távon is jó kapcsolatokat fenntartva velük. Remek kormányzati és helyi tisztségviselők, jogtanácsosok, adminisztrátorok, ipari vállalatvezetők kerülhetnek ki közülük.
- *Szorongó introvertáltak:* nagy kitartással és önfegyelmel bíró munkatársak vannak ebben a csoportban. Hosszú távú feladatokat végrehajtó kreatív szakemberek, kutatók tartozhatnak ide (Belbin 1998).

A tiszta csoportokkal folytatott kísérletek az alábbi eredményeket hozták (1. táblázat).

1. táblázat: Belbin „tisztá” teamekkel folytatott vizsgálatának eredményei
Table 1. The results of Belbin’s study with „clean” teams

	Extrovertált	Introvertált
Kiegészítő	Jól tudnak együttműködni; szívesen dolgoznak csapatban; rugalmasak; kihasználják a rendelkezésre álló forrásokat; eufóriára és nemtörődömségre hajlamosak. Eredményeik összességében jók, de az egyének teljesítménye nagymértékben a csapattagokétól és a többi résztvevőétől függ.	Körülméktől tervezők és jó szervezők; lassan reagálnak és nem veszik figyelembe, ha változott a helyzet. Eredményeik közepesek.
Szorongó	Vállalkozó szelleműek és dinamikusak; megragadják a lehetőségeket, egészséges véleményütközésre hajlamosak; figyelmük könnyen elkalandozik; gyakran változtatnak álláspontot. Eredményeik gyorsan változó körülmények között jók, máskor megbízhatatlanok.	Jó ötleteik vannak, de túlságosan el vannak merülve saját gondolataikban; csoportban nehezen működnek együtt. Eredményeik általában gyengék.

Forrás: Belbin 1998, 43

Belbinék minden sikeres csapatában megjelent az egyik teamszerep, a Vállalatépítő, melynek tulajdonságai a következők:

1. fegyelmezett személyiség,
2. lelkiismeretes, tisztában van kötelességeivel,
3. belülről irányított, fejlett önképpel rendelkezik,
4. makacs személyiség,
5. gyakorlatias gondolkodása mellett toleráns társaival szemben, megbízik bennük,
6. konzervatív (tiszteltben tartja a fennálló viszonyokat és gondolkodásmódot).

Megjegyzendő, hogy a „csak” Vállalatépítő típusba tartozó tagokból álló úgynevezett „tisztá teamek” azonban nem teljesítettek az átlagtól jobban (Belbin 1998, 50-51).

„A későbbi kísérletek mind egy-egy tulajdonságot, csapatban fontos szerepet igyekeztek azonosítani, így sikerült azonosítani a kreativitásért, az erőforrások feltárásáért, az irányításért, a lelkesítésért felelő csapatszerepeket. A teszt ezt az úgynevezett elsődleges szerepet segít beazonosítani.” (Tóttós 2005, 32). A lehetséges szerepek a következők:

Vállalatépítő (VÁ): Kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív. Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, keményen dolgozik, és nagyon fegyelmezett. Megbocsátható gyengesége, hogy rugalmatlan és kevésbé fogékony az új ötletekre.

Elnök (EL): Nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik. Legelőnyösebb tulajdonsága, hogy képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni. Célorientált. Mindezek mellett viszont „csak” átlagosan kreatív és intelligens.

Serkentő (SE): Ideges, aktív, dinamikus. Legelőnyösebb tulajdonsága, hogy mindig készen áll arra, hogy közbelépjen, ha tehetetlenséget, önáltatást, rossz hatékonyságot, önteltséget tapasztal. Képes küzdeni a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya ellen. Elnézhető hibája, hogy türelmetlen, hajlamos az ingerültségre és erőszakosságra.

Palánta (PA): Individualista, komoly gondolkodású, új utakat kereső. Előnyös tulajdonsága, hogy a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel rendelkezik. Megbocsátható gyengesége, hogy gyakran a fellegekben jár, hajlamos arra, hogy a részleteket és a formaságokat figyelmen kívül hagyja.

Forrásfeltáró (FO): Jellemzői, hogy extrovertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív. Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy képes kapcsolatokat létesíteni az emberekkel, és felkutatni az új lehetőségeket. Meg tud felelni a kihívásoknak. Elnézhető hibája, hogy gyorsan elszáll a kezdeti lelkesedése, hamar elveszíti az érdeklődését.

Helyzetértékelő (HE): Józan ítéletű, megfontolt, érzelmek nélküli. Előnyös tulajdonsága, hogy jó az ítélőképessége, előrelátó, óvatos, gyakorlatias. Elnézhető hibája, hogy nem tudja lelkesíteni, motíválni sem magát, sem az embereket.

Csapatépítő (CS): Társas hajlamú, barátságos, jóindulatú, érzékeny. Legelőnyösebb tulajdonsága, hogy képes megfelelően reagálni különböző személyiségű emberekre és helyzetekre, erősíti a csapat-szellemet. Megbocsátható gyengesége, hogy kritikus helyzetekben határozatlan, esetleg leblokkol.

Megvalósító (ME): Precíz, rendes, lelkiismeretes, szorongó. Legelőnyösebb tulajdonsága, hogy képes a feladatokat végigvinni, és mindemellett a tökéletességre törekszik. Elnézhető hibája, hogy csekélységek miatt is aggdódik, nem képes hagyni, hogy a dolgok menjenek a maguk útján. Nem tudja elengedni magát (Belbin 1998).

„Újabbán Belbin ezekhez a szerepekhez kilencedikként hozzáveszi a *Szakértőt*, aki egy bizonyos területen rendkívül nagy tudású, de csak ezen a területen képes hasznossá tenni magát a csapatban.” (Klein 2016).

A fenti típusok és tulajdonságaik leírásához kapcsolódóan az alábbiakban néhány közelmúltban végzett, hazai kutatás eredményei kerülnek bemutatásra. Egy 2017-ben publikált vizsgálat eredményei alapján az értékesítők szerint egy sikeres üzletkötőnek leginkább a következő három tulajdonságokkal kell rendelkeznie: személyes kapcsolatok építésének képessége, az értékesítés és a kapcsolatok élvezete, önbizalom, míg a vevők véleménye alapján a becstelenség, a kapacitásigények kezelése és termékismeret megléte elengedhetetlen (Dankó & Kovács 2017). Amennyiben a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban dolgozó értékesítőkre fókuszálunk, akkor megállapítható, hogy az ezen a területen dolgozó értékesítők – a korábban, a magyar lakosságon standardizált rövidített Karlififorniai Pszichológiai Kérdőív alapján elért értékekhez képest – a szociabilitás és a teljesítmény elérés konformizmus útján dimenziókban nyújtanak kimagasló eredményeket (Juhász 2019a). Motivációjukkal kapcsolatban pedig elmondható, hogy az „értékesítők motiválásában tehát olyan higiénés tényezőknek kell, hogy nagyobb szerep jusson, mint például a munka biztonsága, a tekintély, a munkakörülmények javítása, esetleg a tanulási, előmeneteli alternatívák tárházának bővítése” (Juhász 2019b).

A kutatásban alkalmazott kérdőív (Belbin 1998, Gyökér 2006) kitöltése során a vizsgálati személyeknek egy ötfokozatú skálán kellett eldönteniük, hogy az adott állítás mennyire igaz önmagukra nézve, ahol a nulla az egyáltalán nem jellemző, a négyes a rendkívül jellemző értéket jelentette a skálán.

PÉNZÜGYI TERÜLETEN DOLGOZÓ ÉRTÉKESÍTŐK TÍPUSA A BELBIN-FÉLE CSAPATTAGTÍPUS KÉRDŐÍV ALAPJÁN (KUTATÁSI EREDMÉNYEK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK) PERSONALITY PROFILE OF FINANCIAL SALES ASSOCIATES ACCORDING TO THE BELBIN TEAM ROLE QUESTIONNAIRE (RESEARCH RESULTS, CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS)

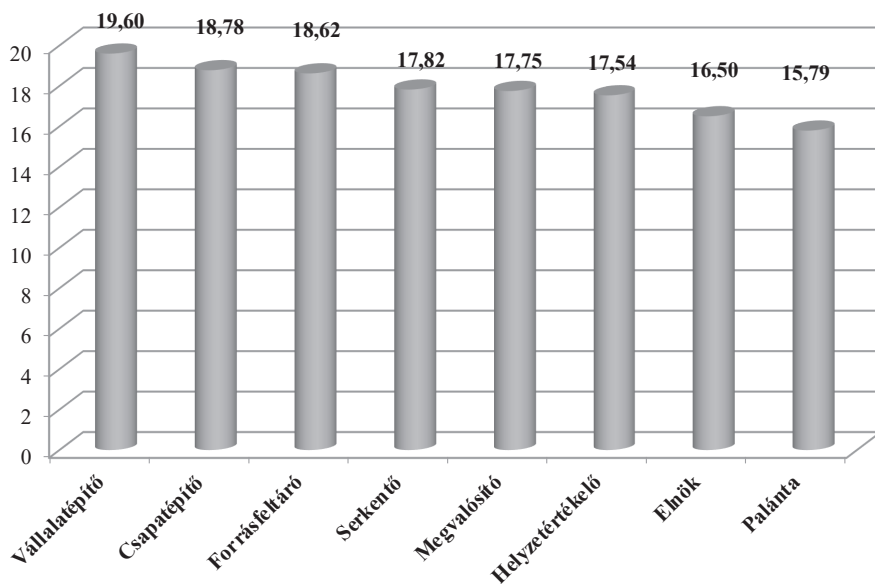
A hivatkozott szakirodalmak áttekintése, valamint a vonatkozó kutatások eredményei alapján arra számítottam, hogy a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban dolgozó értékesítők többsége a Belbin-féle csapattagtípus kérdőív eredményeinek tükrében a Serkentő típusba fog tartozni. A fentiek alapján így a következő hipotézist fogalmaztam meg:

H1: A pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban dolgozó értékesítők többsége a Belbin-féle csapattagtípus kérdőív eredményeinek tükrében a Serkentő típusba tartozik.

A kutatásban részt vevő válaszadók a Belbin-féle csapattagtípus kérdőív alapján három típusnál értek el 18 pont feletti értéket (1. ábra). Az átlageredmények tekintetében így a következő három csapattagtípus került a dobogóra: Vállalatépítő (19,60), Csapatépítő (18,78), Forrásfeltáró (18,62). Az előzetes várakozásaim szerint itt a Serkentő (17,82) típus érte volna el a legmagasabb pontértéket, amely „csak” a negyedik helyen végzett. A legalacsonyabb átlagos pontérték alapján a Palánta (15,79) került a sereghajtó pozícióba.

1. ábra: A válaszadók Belbin-féle kérdőív alapján elért átlageredményei csapattagtípusonként (pont; N=1000)

Figure 1. The average of the respondents's scores on the Belbin Team Role questionnaire according to type (expressed in points; N=1000)

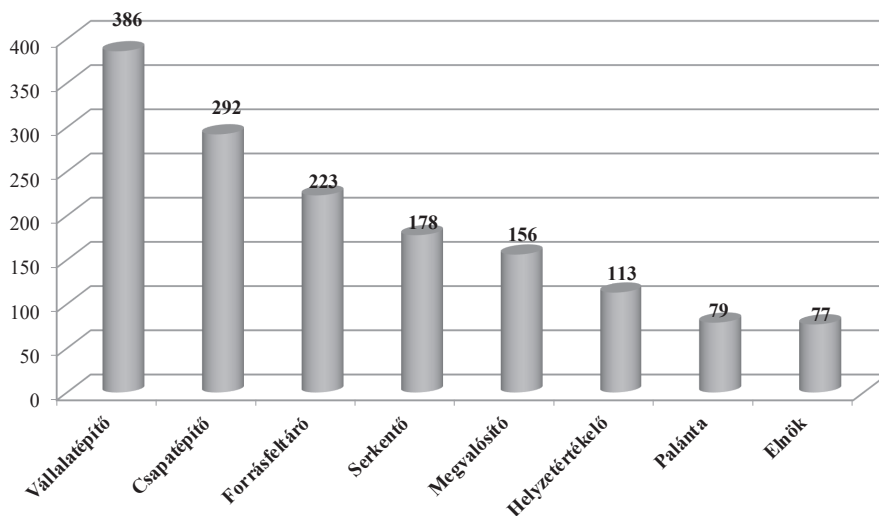


Forrás: saját számítás alapján

Az eredmények megvizsgálásra kerültek oly módon is, hogy kiderüljön, melyik csapattagtípusba mennyi üzletkötő tartozik. Egy üzletkötő több típusba is bekerülhetett abban az esetben, ha több típusban is maximális pontértéket ért el. Ilyen pontértéket az értékesítők összesen 1504 esetben értek el, mely típusok közötti megoszlását a 2. ábra hivatott bemutatni. Az átlageredményekhez képest a sorrend megegyezik, annyi eltéréssel, hogy a

Palánta és Elnök típusok sorrendje felcserélődött. A legnagyobb elemszámmal rendelkező kategóriának a teljes, 1504 elemszámú csapattagtípusmintához viszonyított megoszlása a következő: Vállalatépítő - 26 %, Csapatépítő - 19 % és Forrásfeltáró - 15 %.

2. ábra: A válaszadók Belbin-féle csapattípusok szerinti csoportosítása (fő; N=1000)
 Figure 2. The categorisation of the respondents according to the Belbin Team Role questionnaire (per capita; N=1000)



Forrás: saját számítás alapján

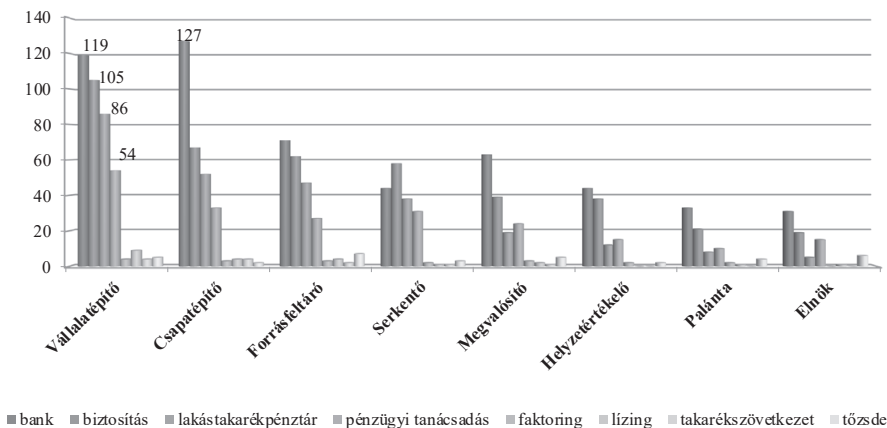
A mintavétel szempontjából kiemelten fontos négy legnépesebb ágazat esetében az egyes csapattípusok megoszlásáról (3. ábra) elmondható, hogy az ágazatok képviselői közül a következő három esetben a Vállalatépítő kategóriában kerültek a legtöbben (zárójelben a Vállalatépítő típus %-os megoszlása az adott ágazat képviselői között): lakástakarékpénztár (32 %), biztosítás (26 %), pénzügyi tanácsadás (26 %). Egyedül a banki ágazat képviselői között ért el első helyezést a Csapatépítő típus (24 %) igaz, hogy szorosan követi azt Vállalatépítő társa (22 %).

A Vállalatépítő kategória ilyen horderejű „térhódítása” nem volt várható, bár a típus jellemzőinek leírása több olyan kompetenciát is tartalmaz, mely elengedhetetlen a pontos, precíz, a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágban méltán megkövetelt munkavégzéshez, mivel ez a típus kötelességtudó, kiszámítható és konzervatív. Legfőbb hasznos tulajdonsága, hogy jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, keményen dolgozik, és nagyon fegyelmezett. Megbocsátható gyengesége, hogy rugalmatlan és kevésbé fogékony az új ötletekre (Belbin 1998).

A négy vizsgált ágazat közül három esetében a Csapatépítő típus került a második helyre: lakástakarékpénztár (19 %), biztosítás (16 %), pénzügyi tanácsadás (16 %), első helyezést pedig a már említett banki ágazat képviselői között ért el. A típus jellemzésében sok olyan tulajdonság található, mely szintén fontos feltétele lehet a sikeres munkavégzésnek egy pénzügyi területen dolgozó értékesítő esetében, mivel ez a típus társas hajlamú, barátságos, jóindulatú, érzékeny. Legelőnyösebb tulajdonsága, hogy képes megfelelően reagálni különböző személyiségű emberekre és helyzetekre, erősíti a csapatszellemet. Megbocsátható gyengesége, hogy kritikus helyzetekben határozatlan, esetleg leblokkol (Belbin 1998).

3. ábra: A válaszadók Belbin-féle csapatagtípusok szerinti csoportosítása a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ág, ágazatai szerint (fő; N=1000)

Figure 3. The categorisation of the respondents according to the Belbin Team Role questionnaire by financial sales associates of the finance and insurance sector (per capita; N=1000)



Forrás: saját számítás alapján

A vizsgált mintának a Belbin-féle csapatagtípus kérdőívben elért eredményein végzett megoszlások kiszámítása alapján a tehát a következőket állítom: a vizsgált, pénzügyi területen dolgozó üzletkötők közül a Belbin-féle csapatagtípus kérdőívben elért eredmények alapján legtöbben a Vállalatépítő típusba (a teljes minta 26 %) tartoznak. Magas értéket ért még el a Csapatépítő típus (19 %) és a Forrásfeltáró típus (15 %). A három típusba történő besorolás, összesen a minta 60 %-át fedi le. A H1 hipotézist tehát elvettem.

A kutatási eredmények alapján javaslom, hogy a pénzügyi területen tevékenykedő értékesítők kiválasztásában a Belbin-féle csapatagtípus kérdőív eredményeinek tükrében elsősorban a Vállalatépítő, Csapatépítő és Forrásfeltáró csapatagtípusokba történő besorolást tekintsék – szükséges, de nem elégséges – pozitív feltételnek a vállalati döntéshozók és HR szakemberek. Külön szeretném itt kiemelni a Vállalatépítő típus jelentőségét. A kutatás során ugyanis az elért legmagasabb teljesítmény – amit jelen esetben az elért éves bruttó jövedelem aposztrofál – és az egyes szerepek közötti összefüggés is vizsgálatra került. Amennyiben az értékesítők jövedelmét is figyelembe vesszük, akkor a mintában szereplő 1000 üzletkötő közül 33 fő éves jövedelme haladja meg a bruttó 10 millió forintot és közülük 19 értékesítő kerül a Vállalatépítő típusba. A mintában szereplő értékesítők

közül tehát nemcsak a legtöbb, de – legalábbis az anyagiak terén – a legeredményesebb üzletkötő is a Vállalatépítő típusba tartozik.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Tanulmányom megírásával az volt a célom, hogy bemutassam, lehetőség szerint mely Belbin-féle csapatagtípusba kell tartoznia a jelenkor üzletkötőinek ahhoz, hogy munkájukat sikeresen végezzék. Az üzletkötők és értékesítők körét leszűkítettem a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ág területére, mivel szélesebb területen dolgozó üzletkötők típusvizsgálata meghaladta volna ezen tanulmány keretét.

A felsorolt vizsgálati eredmények alapján az üzletkötői posztra jelentkező személyek esetében már az első személyes találkozó, interjú előtt – akár egy online módon kitölthető kérdőív segítségével – fel lehet térképezni a jelölt csapatagtípusát, illetve ebből fakadó személyiségét, habitusát, értékeit, motivációit, kompetenciáit. Amennyiben beleillik a fentiekben vázolt profilokba, úgy érdemes a kiválasztást végző szakembernek tüzetesebb vizsgálatok alá vetni a jelentkezőt. Az eredmények tükrében a személyzeti-, értékesítési vezető eldöntheti, hogy érdemes-e felvenni a szervezethez az adott

pályázót vagy sem. Amennyiben érdemes, akkor időt, energiát és pénzt nem sajnálva ki kell képezni az új kollégát oly módon, hogy mindkét fél kölcsönös meglegedettségére végezze munkáját. Sok konfliktus és későbbi csalódás előzhető meg azáltal, hogy a fentieket követve a megfelelő embert veszi fel a vezető a megfelelő értékesítői posztra és nem csak a személyes szimpátia alapján próbálja meg betölteni az üres álláshelyeket.

A kutatási eredmények alapján javaslom, hogy a pénzügyi területen tevékenykedő értékesítők kiválasztásában – illetve későbbi motiválásában – alkalmazandó Belbin-féle csapattagtípus kérdőív eredményei esetében elsősorban a következő csapattagtípusokba történő besorolást tekintsék – szükséges, de nem elégséges – pozitív feltételnek a vállalati döntéshozók: Vállalatépítő, Csapatépítő és Forrásfeltáró! Végezetül pedig álljon itt Klein Sándor professzor úrtól egy rövid, de lényegbevágó és az értékesítés lényegét (is) jól meghatározó idézet. A vállalaton belüli tekintély megszerzéséhez ugyanis a pozíció – sok más olyan tényező mellett, mint például a megfelelő személyiségjellemzők vagy akár a kívánt csapattagtípus megléte – önmagában kevés, ha nem párosul hozzá motivált munkavégzés: „Az az igazság, hogy tényleges tekintélyt szerezni ma már nem a szervezeti rendszerben betöltött minél magasabb pozícióval, hanem a fogyasztó érdekében végzett, magas színvonalú munkával lehet” (Klein 2016, 588).

¹A tanulmányhoz kapcsolódó vizsgálat körülményei és módszertana szükségszerűen megegyezik más – a doktori kutatáshoz kapcsolódó – publikációk vizsgálati körülményeivel és módszertanával, további komponensei azonban nem.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Baranyi A., Czibolya B., Csernák J. (2019), „A tudás megtérülésének vizsgálata egy primer vizsgálat eredményei alapján”, *Gradus* 6(3), 44-49 <http://real.mtak.hu/109447/> Utolsó letöltés: 2020.07.07.
- Belbin, M. (1998), *A team, avagy az együttműködő csoport*, Budapest: SHL Hungary
- Dankó L., Kovács P. (2017), „Elégedettségfókuszú személyes értékesítés B2B üzleti kapcsolatokban”, in: Piskóti I. (szerk.), *Marketingkaleidoszkóp 2017*, Miskolc: Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, 9-37 <http://midra.uni-miskolc.hu/document/30310/26310.pdf> Utolsó letöltés: 2020.07.02.
- Effron, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (2003), *Managing Human Resources in the 21st Century*, Wiley: Hoboken
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley
- Gyökér I. (2006), *Szervezeti viselkedés - Tesztek - Oktatási segédanyag*, Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszék, MBA program
- Juhász I. (2019a), „Pénzügyi területen dolgozó értékesítők személyiségvizsgálata”, *Pénzügyi Szemle*, LXIV. évfolyam, 2019(2), 175-190 https://www.penzugyiszemle.hu/documents/juhasz-2019-2-mpdf_20190704135952_17.pdf Utolsó letöltés: 2020.07.02.
- Juhász I. (2019b), „Értékesítői motivációk – Különös tekintettel a pénzügyi, biztosítási tevékenység nemzetgazdasági ágra”, *Vezetéstudomány*, 50(7-8), 39-48 <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4136/> Utolsó letöltés: 2020.07.02. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.07.04
- Karoliny M. (2009), „Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés”, in: Farkas F., Karoliny M., László Gy., Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., 155-181
- Karoliny M., Poór J. (2017), „Bevezetés”, in: Karoliny M., Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*, Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft., 19-21
- Klein S. (2016), *Vezetés- és szerveztpsychológia*, Budapest: SHL Könyvek
- Kozák A. (2015), *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*, Debrecen: PhD értekezés, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola https://dea.lib.unideb.hu/dea/bitstream/handle/2437/208721/Kozak_Anita_PhD_ertekezes_titkosított.pdf?sequence=1&isAllowed=y Utolsó letöltés: 2020.07.07.
- Kovári Gy. (1991), *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*, Budapest: Országos Munkaügyi Központ
- Matiscsákné L. M. (2014), „Toborzás és kiválasztás”, in: Juhász I. – Matiscsákné L. M. (szerk.), *Emberi-erőforrás gazdálkodás*, Főiskolai tankönyv, Információtechnológia MA képzéshez, (TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1). 2014., Eger: Eszterházy Károly Főiskola, Líceum Kiadó, 83-98
- Nemeskéri Gy. (2013), „A kiválasztási eljárások megbízhatósága”, *Munkaügyi Szemle*, 57(4), 80-89
- Szabó K., Tanyik G. E., Csernák J. (2017), „Az Y generáció és a nemzetközi kiküldetések”, *Acta Carolus Robertus*, Gyöngyös: Eszterházy Károly Egyetem, Gyöngyösi Károly Róbert Campus, 7(2), 181-202 Utolsó letöltés: 2020.07.07. DOI: 10.22004/ag.econ.265787
- Szöts-Kováts K. (2007), „Munkaerő áramlás”, in: Bokor A., Szöts-Kováts K., Csillag S., Bácsi K., Szilas R. (szerk.), *Emberi Erőforrás Menedzsment*, Budapest: AULA Kiadó, 133-172
- Tóttós Gy. (2005), *Az értékesítő profil a gyógyszeriparban (Az orvoslátogatói pályaprofil elemzése és vizsgálata)*, Szeged: Szegedi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar
- Zöllei K. (2006), „Felvétel indul! Új típusú elvárások a toborzás-kiválasztásban”, *HR Portal*, <https://www.hrportal.hu/hr/felvetel-indul-uj-tipusu-elvarasok-a-toborzas-kivalasztasban-20060713.html> Utolsó letöltés: 2020.07.02.

Financial sales associates in the light of the Team Role survey

THE AIM OF THE PAPER

The basic purpose of my essay is the construction of a team role for financial sales associates via the Belbin Team Role survey facilitating the selection and the motivation of the best candidates for sales personnel in the financial and insurance sector of the national economy.

METHODOLOGY

The inquiry focused on the personal features of financial sales associates working in banks, insurance companies, residential savings, financial consultancy firms, factor and leasing firms, savings banks, and stock brokerages. I opted for the on-line version of the questionnaires. Instead of random sampling I followed the snowball principle as actual sample members recruited future participants for the sampling process. The collected data was analyzed and evaluated by excel program. The average of the sample was established from various aspects along with the use of frequency and distribution ratios.

MOST IMPORTANT RESULTS

The majority of the financial sales associates belong to the Implementer type (26% of the full sample). Furthermore the Teamworker and Resource investigator category achieves high scores with 19% and 15% respectively. The respective ranking represents 60% of the sample. Respondents participating in the research achieved higher than 18 points in also these three categories of the Belbin questionnaire. The top three types are Implementer (19,60) Team worker (18,78), and Resource investigator (18,62).

RECOMMENDATIONS

The selection and the motivation of financial sales personnel should also utilize the Belbin type team membership questionnaire. The following categories and traits should be regarded necessary and positive, but not sufficient hiring criteria: Implementer, Teamworker, Resource investigator.

Keywords: sales associates, finance sector, insurance sector, Team Role survey