

PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

A LEGSOKSZÍNŰBB ABLAK - AVAGY A KAB  
SAJÁTOSSÁGAI DIÓHÉJBAN

Témavezető: Fehér Norbert

Külső konzulens: Szabó-Orovecz Dóra

Sabján Fanni

Alapképzés, nappali

Gazdálkodási és menedzsment

Szolgáltatásmenedzsment

2024

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Sabján Fanni		
Képzési szint:	Alapképzés		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment		
Neptun kód:	BXNR96	Védés éve:	2024
Dolgozat címe:	A legsokszínűbb ablak – avagy a KAB sajátosságai dióhéjban		
Egyetemi témavezető:	Fehér Norbert		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Szabó-Orovecz Dóra		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	költséghatékonyág, minőség, ügyfélélmény, digitalizáció, e- ügyintézés		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok** / **nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2023.12.12.

Sabján Fanni s.k.

\_\_\_\_\_  
hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépirással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

# TARTALOMJEGYZÉK

---

<b>BEVEZETÉS.....</b>	<b>1</b>
A kutatási téma elméleti háttere és a témaválasztás indoklása.....	1
A szakdolgozat célkitűzése és struktúrája .....	2
<b>1. A KORMÁNYABLAKOKRÓL ÁLTALÁNOSÁGBAN .....</b>	<b>3</b>
1.1 A kormányablakok történetének és működésének bemutatása .....	3
1.2.1 A Hévízi Kormányablak.....	6
1.2.2 A kínált szolgáltatások bemutatása .....	7
1.2.3 Statisztikai elemzések.....	8
<b>2. A KORMÁNYABLAKOK GAZDÁLKODÁSA .....</b>	<b>11</b>
2.1 A kormányablakok költségvetése és pénzügyi gazdálkodása .....	11
2.2 Költséghatékonyság és az erőforrások hatékony felhasználása a kormányablakokban .....	12
<b>3. SZERVEZETI STRUKTÚRA ÉS MENEDZSMENT A KORMÁNYABLAKOKNÁL .....</b>	<b>17</b>
3.1 A kormányablakok vezetési struktúrája .....	18
3.2 Menedzsment eszközök és módszerek alkalmazása a hatékony működés érdekében	19
<b>4. MINŐSÉG ÉS TELJESÍTMÉNY .....</b>	<b>23</b>
4.1 Hogy is néz ki a minőségmenedzsment a kormányablakoknál? .....	23
4.1.1 Mitől lesz elégedett az ügyfél? .....	23
4.1.2 A minőség befolyásoló tényezői .....	27
4.2 A polgári elégedettség és a teljesítmény fokozása .....	29
4.2.1 Mit tesz a Hévízi Kormányablak az ügyfélművelés érdekében? .....	29
4.2.2 A munkavállalók motiválása.....	32
<b>5. DIGITALIZÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉS .....</b>	<b>39</b>
5.1 Az informatikai és technológiai eszközök szerepe a kormányablakok modernizációjában .....	39
5.2 Innovációs lehetőségek .....	42
5.3 Az e-ügyintézés térnyerése.....	52

5.4 Nemzetközi kitekintés .....	56
<b>6. KUTATÁS.....</b>	<b>57</b>
6.1 A kutatás célja .....	57
6.2 A kutatás felépítése, jellege .....	58
6.3 A kutatás módszerei.....	58
<b>ZÁRÓ GONDOLATOK.....</b>	<b>59</b>
Kutatás tanulságai .....	59
Összefoglalás.....	59
A téma további kutatásának jelentősége .....	63
<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>64</b>
Szakirodalmi források .....	64
Internetes források.....	64
Egyéb források .....	67
Jogszabályok .....	68
Képek forrásai .....	68
<b>ÁBRAJEGYZÉK.....</b>	<b>70</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>72</b>

# BEVEZETÉS

---

## A kutatási téma elméleti háttere és a témaválasztás indoklása

2023-at írunk, és a világ rohamos ütemben fejlődik - olykor talán túl gyorsan is. Ennek pozitív, illetve negatív hatásait az élet szinte minden területén folyamatosan érezhetjük. Nap, mint nap megtapasztaljuk, milyen fontos szerepet töltenek be a szolgáltatások az életünkben, mondhatni a létezésünkhöz már-már nélkülözhetetlenné váltak. Az elmúlt évek során az információs technológia fejlődésével és a digitalizáció térnyerésével a **közigazgatás** terén is jelentős változások következtek be. A kormányzatok világszerte arra törekednek, hogy a polgároknak könnyű hozzáférést biztosítsanak a kormányzati szolgáltatásokhoz, és egyszerűsítsék az állami ügyek intézését. Ebben a folyamatban Magyarországon kiemelkedő szerepet játszanak a kormányhivatalok különféle főosztályai, valamint a főosztályokon belül, illetve a járási hivatalokon belül működő osztályok. A kormányhivatalok egyik ilyen osztályaként funkcionálnak a 2011. január 3. napján megalakuló **kormányablakok (KAB-ok)**.

Szakedolgozatomat *A legsokszínűbb ablak – avagy a KAB sajátosságai dióhéjban* címmel írtam. Ennek inspirálója leginkább a szakmai gyakorlatom volt, melyet a **Keszthelyi Járási Hivatal Hévízi Kormányablakában** töltöttem. Minden egyes nap szembesültem azzal, hogy milyen széles skálán mozgó ügyintézés történik az intézményben, amely felkeltette az érdeklődésemet. Ekkor fogalmazódott meg bennem a gondolat, hogy szeretnék jobban elmélyedni a témában, és szívesen végeznék kutatásokat is ezzel kapcsolatosan. Úgy gondolom, a témának mindig lesz létjogosultsága, mivel a világ folyamatosan változik, a kormányablakoknak pedig lépést kell tartani ezzel a változó környezettel, és egyfajta összekötő kapocsként funkcionálni a kormány és a polgárok között. Azt kell közvetíteniük, hogy a közigazgatás fejlesztése a leginkább ügyfélbarát módon ötvözni a hagyományos és a digitális ügyintézési formákat. Annak ellenére, hogy egyre nagyobb az érdeklődés az elektronikus szolgáltatások iránt, fontos fenntartani azokat az intézményeket és szolgáltatásokat is, ahol az emberek személyesen intézhetik ügyeiket.



**KORMÁNYABLAK**  
INTEGRÁLT KORMÁNYZATI ÜGYFÉLSZOLGÁLAT

*1. ábra: Kormányablak*

## A szakdolgozat célkitűzése és struktúrája

Gyakorlatom eltöltése alatt felfigyeltem arra az érdekes tényre, hogy habár a hivatalos ügyek intézése elengedhetetlen az ember életében, mégis a többség nagyon keveset tud egy-egy ügyintézés menetéről, annak feltételeiről, valamint egyéb vonatkozásairól. Ezt alapul véve úgy gondoltam, hogy célom egy olyan dolgozat elkészítése lesz, amelyben egyrészt bemutatom a kormányablakok létrejöttének főbb okait, legfontosabb mérföldköveit, illetve azonosítom a szolgáltatást mélységeiben, valamint kiemelem a legfontosabb ügypályákat. Szerettem volna néhány statisztikai számítás segítségével feltérképezni, hogyan alakulnak Magyarországon az ügyintézési folyamatok, és mik tartoznak a jellemző trendek közé. Ehhez különféle diagramokat készítettem, majd elemeztem őket.

Ezt követően gazdasági szempontból gondoltam folytatni a kutatást, elsőként általánosságban, majd konkretizálva azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a kormányablakok költséghatékonyságához, és erőforrásaik optimális elosztásához. Fontosnak tartottam azt is, hogy a Zala Vármegyei Kormányhivatal szerkezeti ábráján keresztül bemutassam annak felépítését, illetve elhelyezzem benne a Hévízi Kormányablakot. Vizsgálatom további részében kitérek a különféle menedzsment eszközökre, melyek egyrészt a szervezet működésének hatékonyságát, másrészt mind az ügyfelek, mind pedig a dolgozók elégedettségét befolyásolják.

Ahogy elmélyedtem a témában, kirajzolódott bennem, milyen irányba is szeretném folytatni a kutatást. Központi témának a minőséget, és az ügyfélközpontú megközelítést választottam, melyekhez a szakirodalmi anyagok áttekintése mellett tanulmányozni szerettem volna a releváns jogszabályokat és kormányrendeleteket, a kapcsolódó internetes forrásokat, egyetemi tanáraink előadás vázlatait, valamint mélyinterjúk formájában beszélgetést terveztem kollégáimmal, különféle ügyintézői területekről. Választ szerettem volna kapni az alábbi kérdésekre:

- I. Mik azok a kritériumok, amelyeket minőségként értékelnek az ügyfelek a közügyintézés vonatkozásában?
- II. Mit tesz a Hévízi Kormányablak az ügyfélélmény növelése érdekében?
- III. Milyen hatással van a digitalizáció a kormányablakok működésére?
- IV. Milyen eszközökkel lehetne megvalósítani a kormányablakok technológiai fejlődését?
- V. Milyen tendenciák mutatkoznak jelenleg az e-ügyintézés területén?

# 1. A KORMÁNYABLAKOKRÓL ÁLTALÁNOSÁGBAN

## 1.1 A kormányablakok történetének és működésének bemutatása

A VUCA-világ mindennap új kihívás elé állítja a társadalom egészét, amelyre fontos a megfelelő időben és a megfelelő módon reagálni. Magyarország közigazgatásában számos tényező követelte meg az azonnali reformokat, többek között a bürokrácia csökkentése, a szervezetek hatékonyságának fokozása, az ügyintézés egyszerűsítése, de meg kell említeni az ügyfelek elégedettségének és lojalitásának növelését is. Miután az igények nyilvánvalóvá váltak, következhetek a tényleges módosító intézkedések, melyek középpontjába az úgynevezett **Jó Állam** kialakítása, illetve az **egyablakos ügyfélszolgálati modell** került. Az első komolyabb mérföldkövet 2011-ben - **Magyar Zoltán** Közigazgatás-fejlesztési Programja nyomán - a fővárosi és megyei kormányhivatalok létrehozása jelentette, továbbá 29 kormányablak is megalakult, melyek működési kereteit A fővárosi és megyei kormányhivatalokról szóló 288/2010.(XII.21.) Korm. rendelet határozta meg. Habár az intézhető ügyek száma ekkor még korlátozott volt, ezzel a lépéssel a fejlődés biztos alapokra került. A tervet azonban tovább kellett gondolni, hogy biztosíthassák a szélesebb feladat- és hatáskör ellátását. Erre 2013-ban került sor, amikor is kialakult a járási rendszer. A járási szintű kormányablakok száma jelentősen bővült, az intézhető ügyfajták száma pedig 61-ről közel 150-re emelkedett. Ez hatalmas előrelépést jelentett a kormányzati koordináció szempontjából is. (Kovács, 2014., ill. Draskovich, 2013.)



2. ábra: A kormányablakrendszer fejlődése  
(saját szerkesztés: Fibinger, Kádár, Kovács, Magyar 2017 alapján)

A kormányablakok tevékenységi körét tekintve - annak alapján, hogy az ügyfelek által igényelt eljárás milyen mélységű - háromféle szolgáltatáscsoportot különböztethetünk meg:

- a) Az első szintet a **tájékoztatás, információnyújtás** alkotja. Ilyenkor az ügyintéző feladata az, hogy legjobb tudása szerint informálja ügyfelét az eljárásról, ellássa kötelezően kitöltendő dokumentumokkal, vagy adott esetben orientálja az ügyben illetékes egyéb hatósághoz.
- b) A második szint már egy kicsit összetettebb feladatokból áll. Ebben az esetben ugyanis a tájékoztatáson felül az ügyintéző **továbbítja az ügyfél kérelmét** a döntési jogkörrel rendelkező szakigazgatási szervhez. Ehhez minden esetben csatolni kell bizonyos dokumentumokat, melyek által az érintett szerv az érdemi döntést meghozza.
- c) A harmadik csoport az azonnal intézhető ügyek csoportja. Ekkor az ügyintéző már **teljes körű ügyintézés**t végez. Ebbe a kategóriába tartoznak a nyilvántartásba vétellel, adatváltozás bejelentéssel, igénybejelentéssel kapcsolatos ügyek, amelyek elbírálása nem igényel mélyebb, szakmaspecifikus ismereteket. Ilyen például az ügyfélkapu létesítés. (Kovács, 2014)

Másrészről a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet 49-54. § alapján az eljárásokat további ötféle csoportba sorolhatjuk:

- a) **A kormányablakban azonnal intézhető ügyek:** ide tartoznak többek között a személyi azonosítóval, lakó- és tartózkodási hely változásával vagy forgalmi engedély cseréjével kapcsolatos kérelmek. (8. melléklet)
- b) **A kormányablak saját hatáskörében intézhető ügyek:** ilyen például a vezetői engedély kiállítása iránti kérelem, a regisztrációs matrica pótlására irányuló kérelem vagy a magánútleveél kiadása, cseréje iránti kérelem. (9. melléklet)
- c) **A kormányablak által végzett kiegészítő szolgáltatások:** ebbe a csoportba sorolható például az adatváltozás-kezelési szolgáltatás igénybevétele, az ügyfélkapu-regisztráció vagy az ügyintézési rendelkezés tétele. (10. melléklet)
- d) **A kormányablakokban hivatalból intézhető ügyek:** ide soroljuk a járművek forgalomból történő átmeneti kivonását, a lakcím érvénytelenségének megállapítását, a mozgásukban korlátozott személyek parkolási igazolványának visszavonását, illetve az elhunyt személyek okmányaival kapcsolatos intézkedések megtételét. (11. melléklet)



- e) **Azon ügykörök, amelyekre a benyújtott kérelem ügyintézési állapotára vonatkozó tájékoztatás a kormányablakban biztosítható:** két ügykör tartozik ebbe, a gyermekgondozást segítő ellátásra való jogosultság megállapítása iránti kérelem és a gyermeknevelési támogatásra való jogosultság megállapítása iránti kérelem. (12. melléklet)



Ezen öt csoport megoszlását figyeltem meg gyakorlatom során, a 2023. októbertől decemberig tartó időszakban, és ennek alapján az alábbi tortadiagramot készítettem:



3. ábra: Tortadiagram a Hévízi Kormányablak ügyköreinek megoszlásáról (saját szerkesztés megfigyelés alapján)

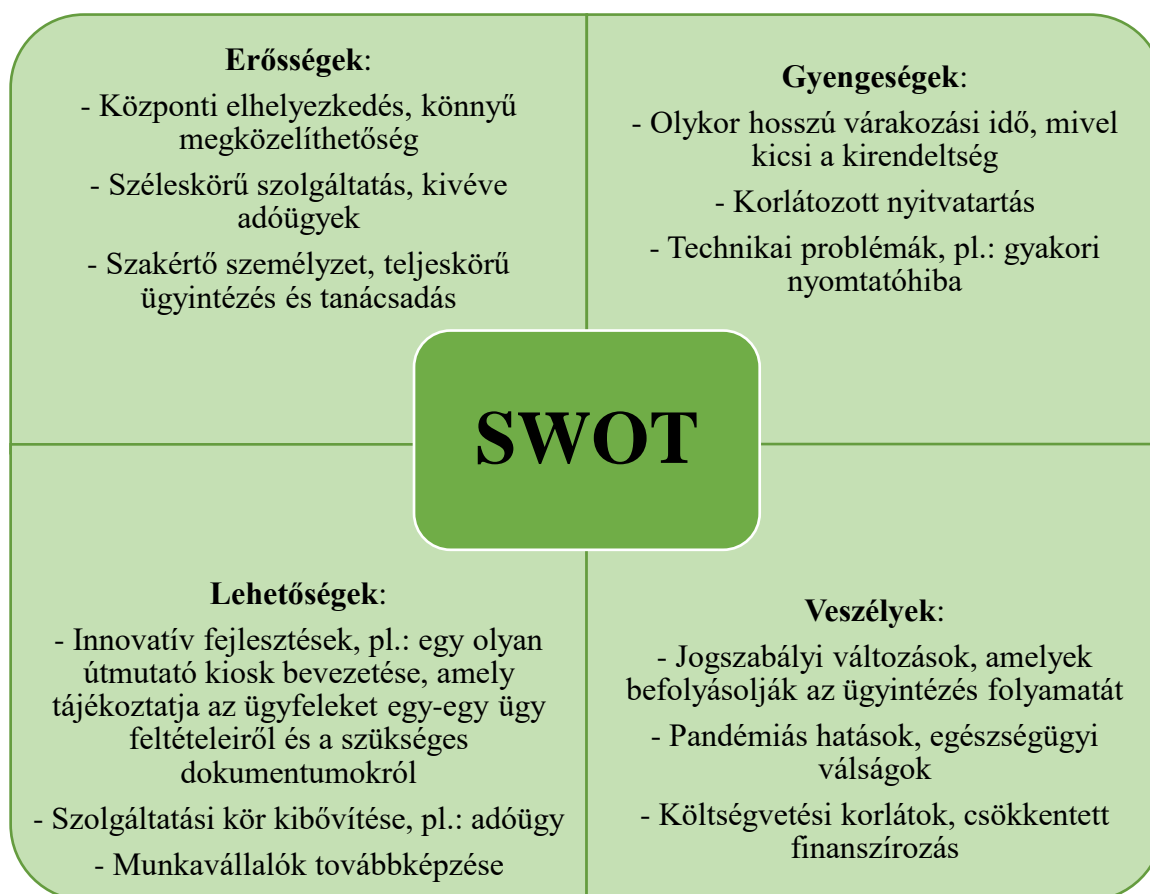
Ahogy az ábrán is látható, hogy a hangsúly az azonnal intézhető, illetve a saját hatáskörben intézhető ügyekre került. Ez azt sugallja, hogy a Kormányablak prioritása lehetőleg a gyors és azonnali ügyintézés biztosítása ügyfeleik számára.

## 1.2 A kormányablak szerepe a polgárok szolgálatában

### 1.2.1 A Hévízi Kormányablak

A Hévízi Kormányablak a Zala Vármegyei Kormányhivatal Keszthelyi Járási Hivatalának egyik kihelyezett intézménye, melyet később a szervezeti struktúrájánál bővebben is bemutatok. A kormányablak a Városháza épülete alatti régi üzletből lett kialakítva, és **2014. február 20-án** nyitotta meg kapuit a város, illetve a környező települések lakói számára. A fejlesztés rendhagyó módon önkormányzati forrásból valósult meg, melyet a polgármester hatalmas előre lépésként értékelt. Hévíz egyike volt azon városoknak, ahol 2014-ben új típusú ügyfélszolgálati pontot adtak át. Rigó Csaba, az akkori kormány megbízott az átadó ünnepségen kiemelte: „*A minőségből nem engedünk!*” (<https://hirlevel.egov.hu/2014/03/23/kozel-negyedével-nott-az-ugyintezesi-helyek-szama-zalaban/>)

Az évek során jelentős ügyfélkört vonzott be az intézmény, melynek számos oka van. A kirendeltség családias jellege, az ügyintézők segítőkész hozzáállása mind hozzájárulnak az ügyfelek lojalitásához. Úgy gondoltam, annak érdekében, hogy szemléltessem a kormányablak belső erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső lehetőségeit és fenyegetéseit, elkészítettem egy SWOT-elemzést.



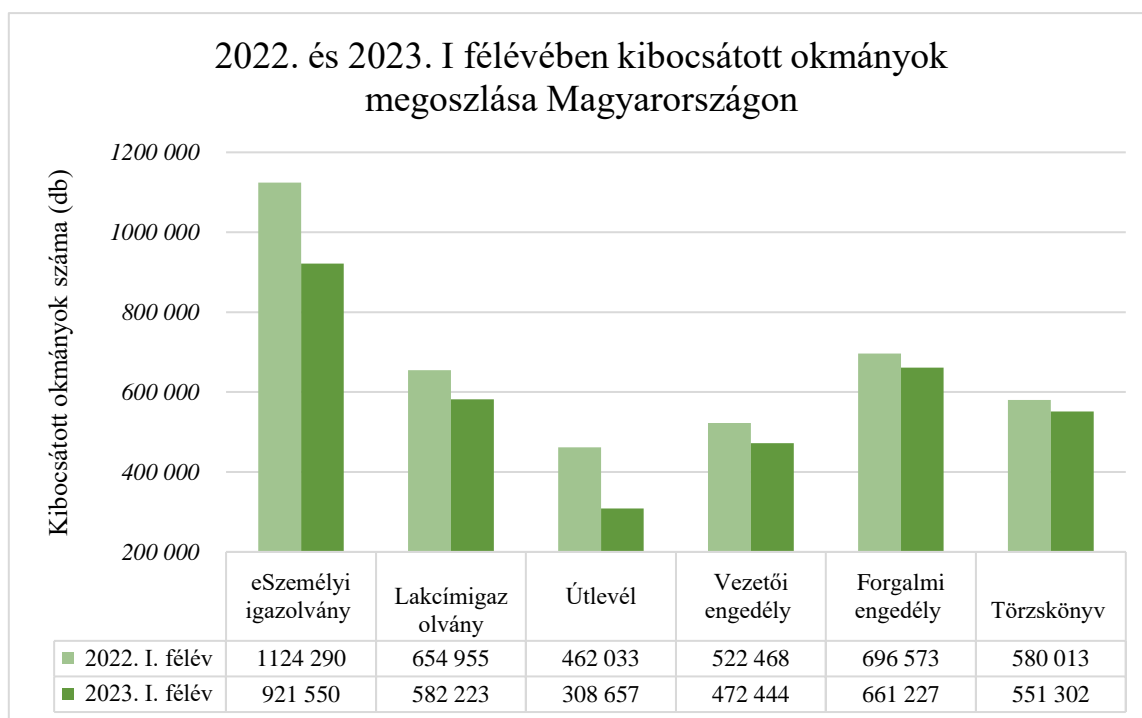
4. ábra: SWOT-elemzés a Hévízi Kormányablakról (saját szerkesztés)

### 1.2.2 A leggyakoribb ügyek megoszlása

A kormányablakokban intézhető ügyek palettája nagyon széles skálán mozog. Ahogy fentebb a *tortadiagramon* is jól látható, az azonnal intézhető ügyek száma a legmagasabb. Ebbe a csoportba az 568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet 8. melléklete alapján összesen 59 ügykör tartozik.

Az alábbiakban különféle összehasonlító diagramokat készítettem **2022. I. és 2023. I. félévét** alapul véve, melynek alapjául a Belügyminisztérium Nyilvántartások Vezetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság honlapján található monitoring adatok szolgáltak (<https://www.nyilvantarto.hu/hu/statisztikak?stat=monitoring>):

Az alábbi ábrán a Magyarországon leggyakrabban előforduló, okmánykiállítás megoszlását szeretném bemutatni:

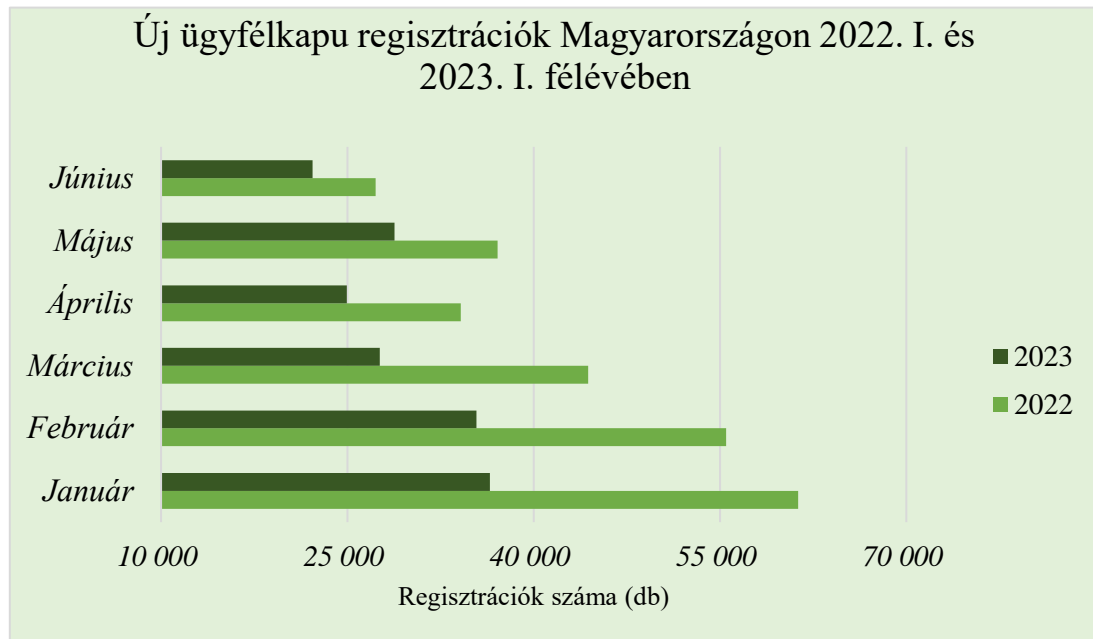


5. ábra: A Magyarországon 2022. és 2023. I. félévében kibocsátott okmányok megoszlása (saját szerkesztés a [nyilvantarto.hu](http://nyilvantarto.hu) alapján)

Megfigyelhető, hogy a 2022-ben tapasztalt nagy mennyiségű okmánykiadás, melynek főbb oka a kialakult orosz-ukrán háború, 2023-ban egy kicsit alább hagyott. 2022-ben és 2023-ban is június volt az a hónap, amelyben a legtöbb okmánykiadás történt, számszerűen 798 613 db, illetve 675 122 db. (1. melléklet)

### 1.2.3 Statisztikai elemzések

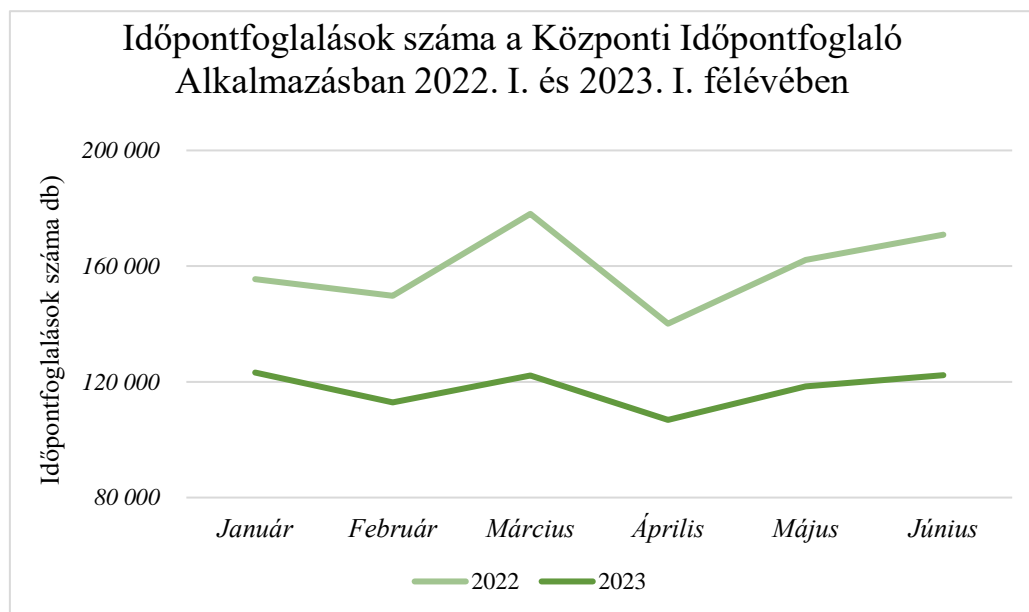
Megvizsgáltam, hogyan alakult az **Ügyfélkapu** regisztrációk száma az említett időszakokban, melynek fontosságát a későbbiekben részletesen is kifejtem:



6. ábra: A Magyarországon újonnan regisztrált Ügyfélkapuk száma 2022. I. és 2023. I. félévében (saját szerkesztés a nyilvartarto.hu alapján)

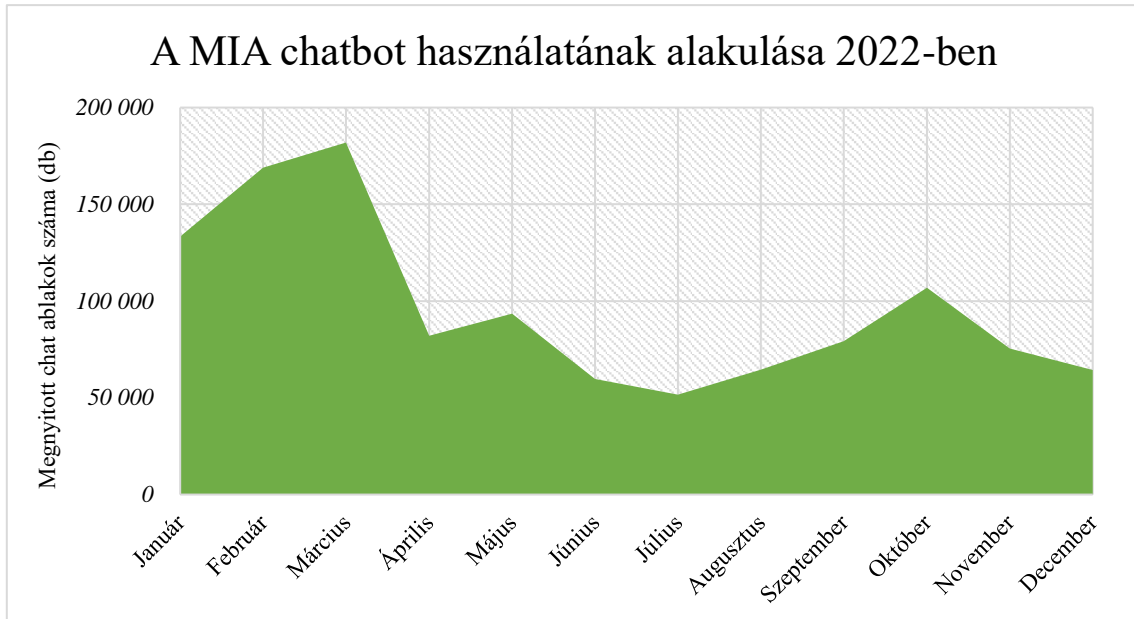
A magas számok az e-ügyintézés térnyerésének köszönhetőek. 2023-ban júniusig bezárólag összesen 175 393 újonnan regisztrált Ügyfélkapu felhasználó került a nyilvántartásba. (2. melléklet)

Folytatásként ábrázolom a **Központi Időpontfoglaló Alkalmazás** használatának adatait:

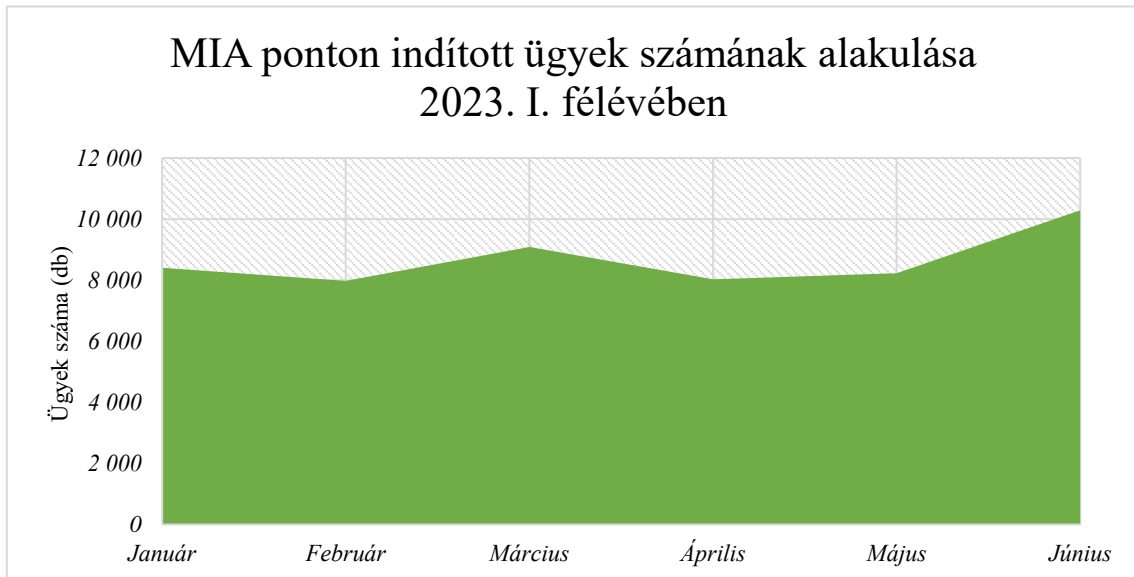


7. ábra: A Központi Időpontfoglaló Alkalmazásban lefoglalt időpontok száma 2022. I. és 2023. I. félévében (saját szerkesztés a nyilvartarto.hu alapján)

A következő lépésben az újdonságokra került a hangsúly. Elsőként a MIA chatrobot, majd a tavalyi évben kihelyezett MIA pontok (kioskok) használatának gyakoriságát szemléltetem (forrásadatok a 3. és 4. mellékletben):

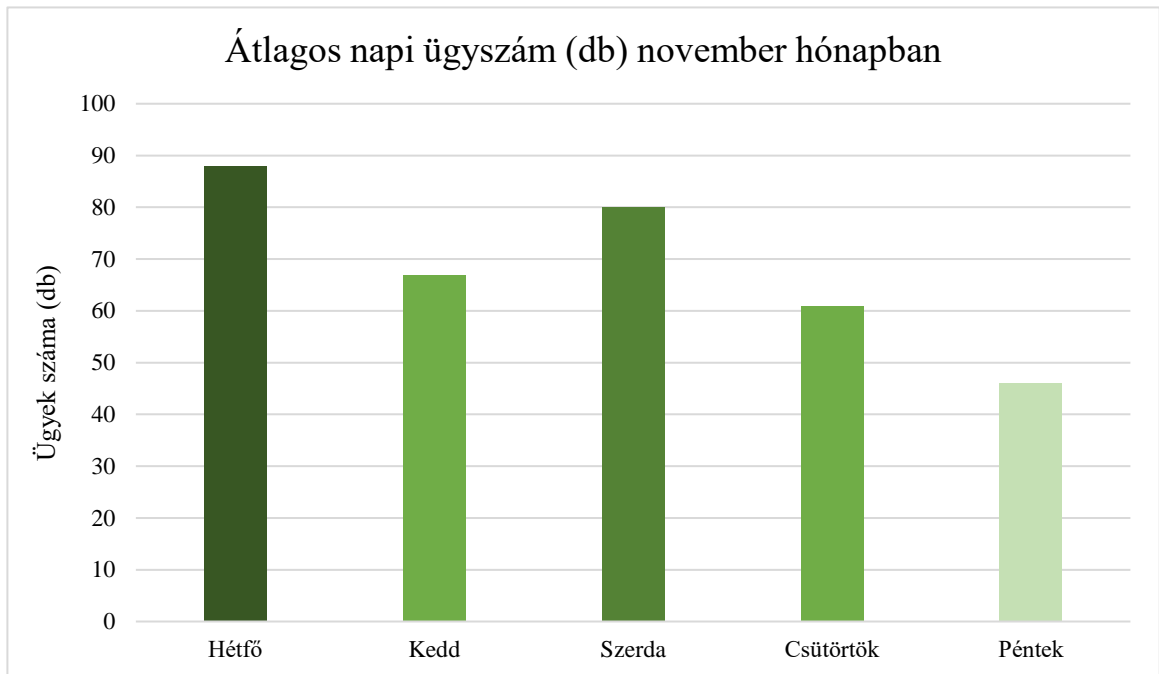


8. ábra: MIA chatrobot használatának gyakorisága 2022-ben  
(saját szerkesztés a nyilvantarto.hu alapján)

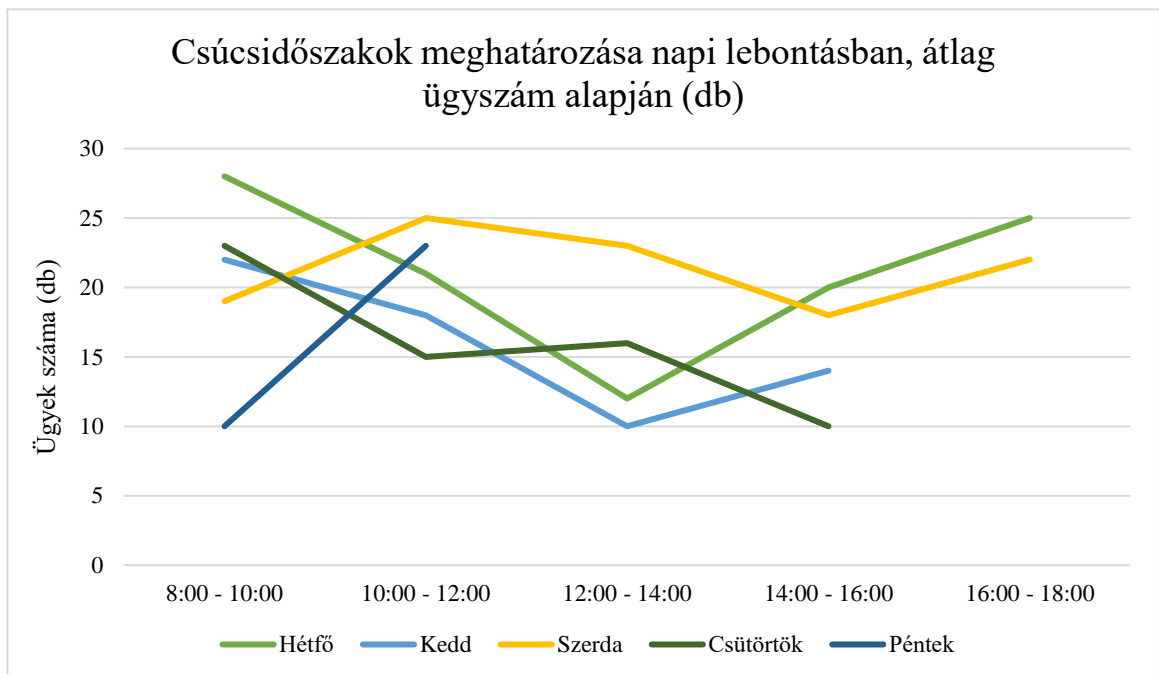


9. ábra: A MIA ponton indított ügyek számának alakulása 2023. I. félévében  
(saját szerkesztés a nyilvantarto.hu alapján)

Végül a Hévízi Kormányablak csúcsidőszakainak meghatározásával zárom a sort, melyeket 2023. november hónapjának megfigyelései által állítottam össze. Elsőként heti, majd napi lebontásban szeretném bemutatni, mi volt a jellemző látogatottsági arány, amely egy későbbi javaslattételem alapjául szolgál:



10. ábra: A Hévízi KAB átlagos napi ügyszáma november hónapban (saját szerkesztés megfigyelés alapján)



11. ábra: A hévízi KAB csúcsidőszakai napi lebontásban (saját szerkesztés megfigyelés alapján)

## 2. A KORMÁNYABLAKOK GAZDÁLKODÁSA

---

### 2.1 A kormányablakok költségvetése és pénzügyi gazdálkodása

A kormányhivatalok gazdálkodásának törvényi kereteit a 14/2012. (V. 11.) KIM utasítás a fővárosi és megyei kormányhivatalok Gazdálkodási Keretszabályzatáról foglalja magába. Célja, hogy egységes iránymutatást biztosítson a gazdálkodási tárgyú egyedi szabályzatok kialakításához, a gazdasági, pénzügyi feladatok ellátásához, a kötelezettségek teljesítéséhez, illetve a tervezés, az előirányzat felhasználás, a pénzgazdálkodás, a beszámoló készítés feladatellátásához.

A kormányhivatal egésze, tehát a törzshivatal, a szakigazgatási szervek, illetve a járási hivatalok egy költségvetési szervet alkotnak. Ennek alapján megállapítható, hogy sem a szakigazgatási szerveknek, sem a járási hivataloknak - ennek részét képezik a kormányablakok - nincs költségvetési önállósága.

Maga a kormányhivatal viszont önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv. Az a személy, aki a vezetői hatáskörű feladatokat ellátja nem más, mint a kormány megbízott, akinek a titulusa 2022. július 28-tól főispán. Vannak azonban olyan funkcionális feladatok, amelyek a törzshivatal hatáskörében is intézhetőek. Ide tartozik a költségvetési gazdálkodási, a pénzügyi és számviteli, az üzemeltetési, az eszköz- és vagyongazdálkodási, illetve a beszerzési feladatok.

A kormányhivatal működéséhez szükséges költségeit az Országgyűlés költségvetési törvénye alapján biztosítják. A költségvetés előkészítése során a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter kikéri a szakigazgatási szerveket irányító miniszter véleményét, majd elbírálja azt és határozatot hoz. (Dr. Gyurita, 2014)

A kormányhivataloknak kötelességük átláthatóan és hatékonyan gazdálkodni az állami forrásokkal. Ennek érdekében rendszeres beszámolási, tájékoztatási és nyilvántartási kötelezettséggel rendelkeznek. A mérlegkételek alátámasztására olyan leltárt kötelesek készíteni, melyben tételesen és ellenőrizhető módon kimutatják az eszközöket és forrásokat, beleértve az aktív és passzív pénzügyi elszámolásokat is. A közbeszerzésekről pedig elmondható, hogy a kormányhivatalok nevében – külön meghatalmazás alapján – a Nemzeti Államigazgatási Központ (NÁK), mint ajánlatkérő járhat el és folytathat le közbeszerzési eljárást, valamint ő felelős a beszerzett eszközök elosztásáért is. (14/2012. (V. 11.) KIM utasítás a fővárosi és megyei kormányhivatalok Gazdálkodási Keretszabályzatáról)

## 2.2 Költséghatékonyság és az erőforrások hatékony felhasználása a kormányablakokban

Úgy gondolom, hogy a költséghatékonyság, valamint az erőforrások megfelelő felhasználása elengedhetetlen a hatékony működés, ezáltal pedig a polgárok elégedettségének biztosítása érdekében. A következőkben összegyűjtöttem néhány olyan pillért, amelyeket tapasztalataim alapján kulcsfontosságúnak ítélt meg:

### a) Felhasználóbarát szolgáltatások:

A kormányablakok arra törekednek, hogy az általuk kínált szolgáltatások, például webes felületek könnyen érthetőek és egyszerűek legyenek, így az ügyfelek gyorsan és hatékonyan intézhetik ügyeiket, csökkentve ezzel az alkalmazottak terhelését. Az önsegítő funkciók, mint az online űrlapok és részletes útmutatók segítik a felhasználókat az önálló ügyintézésben, és minimalizálják a személyes kapcsolatokra való szükségességet. Az elektronikus aláírások és digitális ügyintézés csökkentik a papíralapú folyamatokat, így hozzájárulnak a környezetbarát megoldásokhoz. A mobil alkalmazások - például Kormányablak applikáció - pedig lehetővé teszik a felhasználók számára, hogy bárholnan könnyedén hozzáférjenek a szolgáltatásokhoz, növelve az elérhetőséget és kényelmet. Az automatizált feldolgozási rendszerek és az egyedi fiókok további hatékonyságot és testreszabhatóságot biztosítanak, míg a visszajelzési lehetőségek segítik a folyamatos fejlesztést és hibajavítást, növelve ezzel az ügyfélelégedettségi rátát.

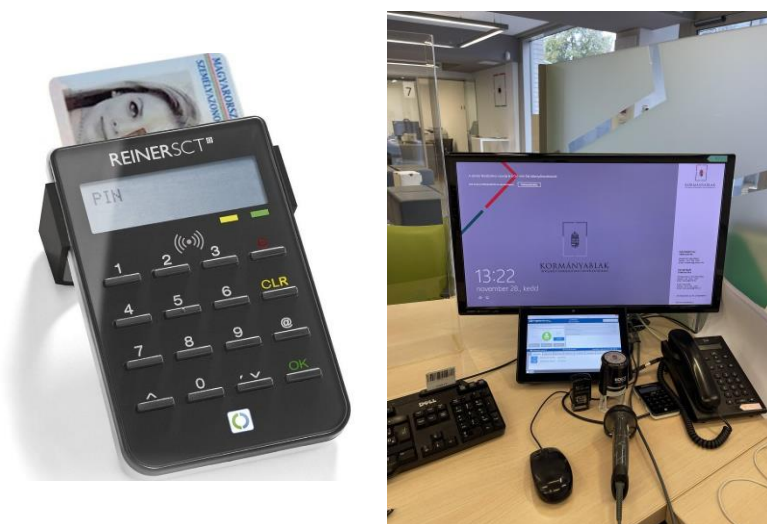


12. ábra: Kormányablak applikáció



b) Technológiai fejlesztés:

Ahogy manapság már az élet minden területén, úgy a kormányablakokban is modern technológiai eszközöket alkalmaznak az ügyintézés, illetve az adatkezelés folyamatának javítására. Jó példák erre a minőségi nyomtató és scanner gépek, a táblagépek, amelyeken keresztül az ügyfélbehívó működik, de a különféle kódolvasók is. Ez talán a legoptimálisabb módja annak, hogy a hosszadalmas papírmunka, valamint a hagyományos adminisztrációs költségek csökkenthetővé váljanak. Az egyre szélesebb körű automatizáció által például lehetőség nyílik az ismétlődő feladatok azonnali és hatékony elvégzésére, de szintén hatalmas segítséget nyújt az adatok és információk gyors elérésében. Fontosnak tartom megemlíteni az elektronikus tranzakciókat is, melyek egyszerűsítik a díjak és költségek kezelését, ezáltal pedig az ügyfelek kényelmesen és biztonságosan rendezhetik a szolgáltatásokért járó díjakat.



13. ábra: Modern eszközök

c) Képzés és felkészítés:

Az ügyintézők megfelelő oktatását és felkészítését kiemelt fontosságúnak tartom. Főként az időmenedzsment szempontjából elengedhetetlen, hogy a munkatársak rendelkezzenek minden olyan ismerettel, amellyel munkájukat hatékonyan tudják végezni és képesek legyenek rugalmasan reagálni a változó körülményekre. Az ügyintézőknek rendszeresen tartanak változatos tréningeket, melyekkel olyan területre is felhívják a figyelmet, mint például a hamis okmányok kiszűrése és azok helyes kezelése. A megfelelő képzés az adatvédelem és a biztonság terén is lényeges. A dolgozóknak ugyanis minden esetben helyesen kell alkalmazniuk a jogszabályokat, illetve különféle adatvédelmi előírásokat annak érdekében, hogy ne adódjon probléma. A hibás adatkezelés, a biztonsági incidensek, vagy egy szerződés felületes átfutása akár peres ügyekhez is vezethetnek, melyek sem az ügyintéző személyére, sem az adott intézményre nem vetnek jó fényt.



14. ábra: KAB ügyintéző továbbképzése

d) Integrált szolgáltatások:

Az integrált szolgáltatások lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy többféle ügyet egyetlen helyen, egyetlen bejelentkezéssel intézzenek. Ez csökkenti az ügyintézők adminisztratív terheit, illetve az idővesztéséget is, mivel az ügyfeleknek nem kell több helyen és több alkalommal azonos adatokat megadni vagy dokumentumokat bemutatni. Növelik az ügyfelek önállóságát, és csökkentik a személyes kapcsolatfelvételre való szükségességet, hiszen általában központi portálokon vagy online platformokon érhetők el. Ennek érdekében hozták létre az **Ügyfélkaput**, amely a magyar állam elektronikus ügyfélbeléptető és azonosító rendszere. A regisztráció minden esetben illetékmentes, azonban bizonyos feltételekhez kötött. Ügyfélkapun keresztül indítható például vezetői engedély hosszabbítás, ennek feltétele azonban három évnél nem régebbi fotó, illetve háziorvos által az EESZT-be feltöltött alkalmassági vizsgálat eredménye.



15. ábra: Ügyfélkapu

e) Adatkezelés és elemzés:

A különféle adatok, információk kezelése és elemzése segít az ügyfélkör igényeinek megértésében, a személyre szabott kiszolgálásban, illetve az ügyintézési folyamatok közben fellépő problémák, akadályok megoldásában is. Az adatok áttekintése lehetővé teszi az erősségek és gyengeségek azonosítását, illetve ezek révén jobban megismerhetjük a fogyasztói viselkedést. Meghatározható továbbá, hogy melyek azok a területek, amelyek nagyobb figyelemre szorulnak, és ez alapján hol kell a folyamatokat optimalizálni, esetleg hol van szükség extra erőforrásra. Az adatok átfogó kezelése javíthatja a folyamatok hatékonyságát és csökkentheti a felesleges költségeket, ezáltal elengedhetetlen egy-egy vezetői döntéshozatal során is.



16. ábra: Adatelemzés

Itt úgy érzem, mindenképp tennék egy javaslatot, ugyanis véleményem szerint a keresletmenedzsmentre nagyobb hangsúlyt kellene fektetni. Fontosnak tartom, hogy a meghatározott csúcsidőszakok (erre készítettem ábrákat az 1.2.3 részben) alapján kellene elosztani a munkaerőforrást, így egyrészt elkerülhető lenne az ügyfelek feltorlódása, másrészt az ügyintézők terheltsége és a stressz mértéke is csökkenne, valamint lehetőség nyílna az optimálisabb munkamegosztásra. Megoldásként javasolnám például a kötelező időpontfoglalás bevezetését ezen időszakokban, az ügyfélszolgálati kioszkok használatára való ösztönzést, a differenciált ügyfélfogadást, vagy az ügyintézők továbbképzését, hogy egymást segítve tudják kielégíteni az ügyfelek igényeit.

f) Átláthatóság és ellenőrzés:

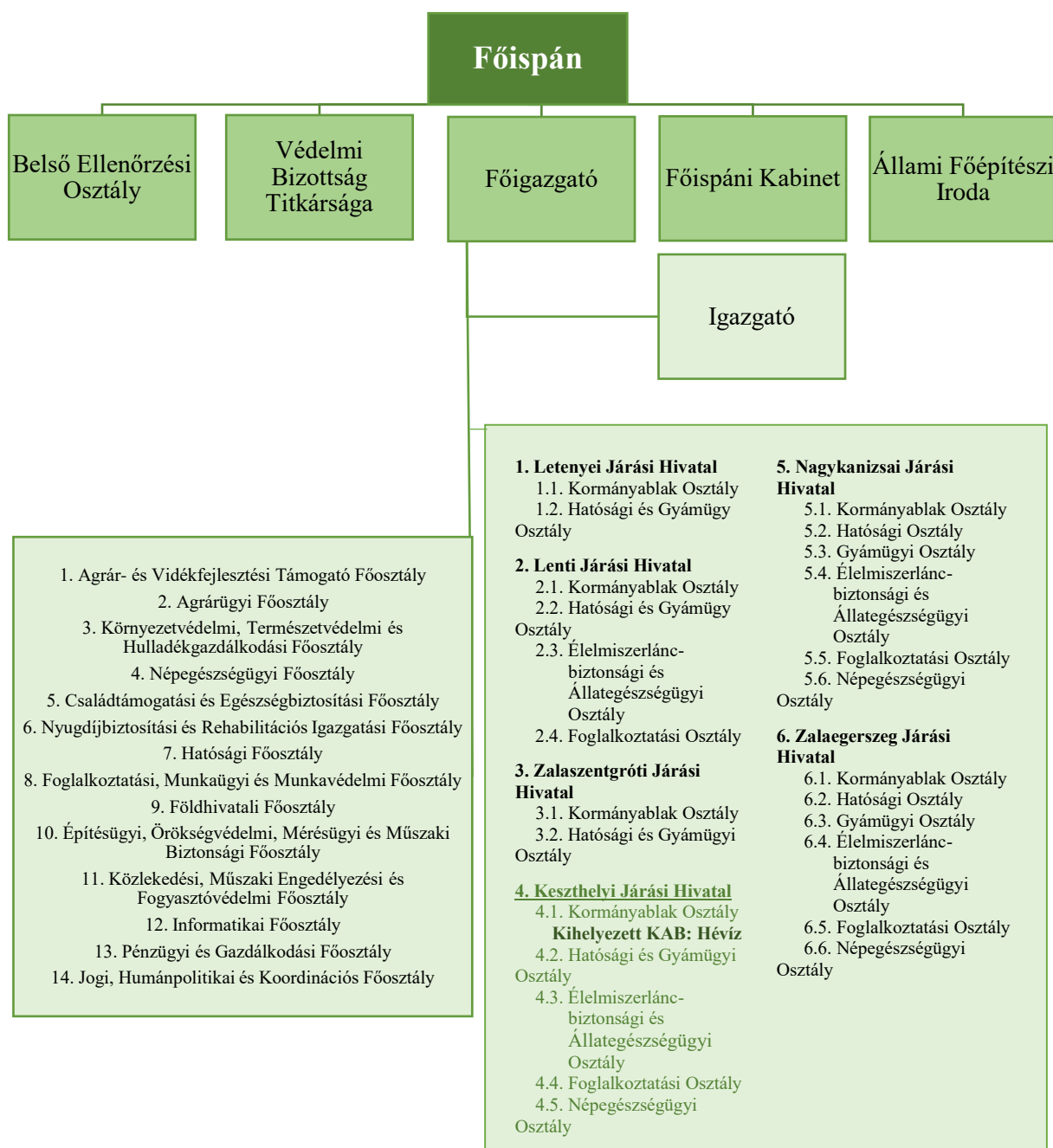
A kormányablakok szempontjából az átláthatóság és ellenőrzés kulcsfontosságú elemek a hatékony és megbízható közigazgatás biztosításában. Az átláthatóság révén a kormányablakok könnyebben elérhetővé és érthetővé tehetik az állampolgárok számára az intézmények működését, szolgáltatásaikat és döntéseiket. Általa egyszerűbben nyomon követhetők az állami kiadások és a költségvetési tervezés, ami hozzájárul a pénzügyi felelősségérzet kialakításához. Az ellenőrzési mechanizmusok segítik továbbá az állami források hatékony és törvényes felhasználását, így minimalizálva a korrupciós kockázatokat. Az átláthatóság és az ellenőrzés erősíti a demokratikus intézményeket, hiszen lehetővé teszi a polgárok számára, hogy felelős állampolgárként részt vegyenek az államügyekben, akár egy online platformon keresztül. A jól működő ellenőrzési és átláthatósági rendszer tehát javítja a kormányzati hatékonyságot és hozzájárul a közhatalom legitim gyakorlásához.



17. ábra: Átláthatóság

### 3. SZERVEZETI STRUKTÚRA ÉS MENEDZSMENT A KORMÁNYABLAKOKNÁL

Annak érdekében, hogy a szervezeti struktúrát átláthatóan bemutathassam, első lépésként a Zala Vármegyei Kormányhivatal vonatkozásában szeretném konkretizálni az egyes részeket, majd ebben elhelyezni a Keszthelyi Járási Hivatalt, illetve a **Hévízi Kormányablakot**. Ennek alapját a 15/2022. (XII. 21.) MvM utasítás a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzatáról adta.



18. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal szervezeti felépítése (saját szerkesztés kormányhivatal.hu alapján)

A kormányhivatal alapvető struktúrája három részre bontható:

- a) törzshivatal (a kormány megbízott által közvetlenül vezetett egységekből áll),
- b) ágazati szakigazgatási szervek és
- c) a vármegyékben járási, illetve a fővárosban fővárosi kerületi hivatalok.

(Dr. Gyurita, 2014)

A táblázat alapján jól látható, hogy **Keszthely** egyike azon Zala vármegyei járásoknak, amelyek a leggazdagabb ügyintézési körrel rendelkeznek. Megtalálható a Járási Hivatalban Kormányablak, Hatósági és Gyámügyi, Élelmiszerláncbiztonsági és Állategészségügyi, Foglalkoztatási, valamint Népegészségügyi Osztály. A Kormányablak Osztály támogatása és az ügyfelek szélesebb körű kiszolgálása érdekében arról határoztak, hogy Hévízen egy kihelyezett Kormányablakot alakítanak ki, amely Keszthelyt hivatott tehermentesíteni kezdetben az okmányügyek, majd a gépjármű és kormányügyek tekintetében egyaránt.

### 3.1 A járási hivatalok vezetési struktúrája

A járási (kerületi) hivatalok – melyekhez a kormányablakok is tartoznak - a területi közigazgatás legkisebb egységei. Vezetésük, ahogy a fenti táblázat is szemlélteti, a vármegyei és fővárosi kormányhivatalok vezetési struktúrájának alapján épül fel. A munkáltatói jogokat, valamint a kormányhivatal vezető és irányító szerepét a kormány megbízott, Zala vármegye esetében Dr. Sifter Rózsa **főispán** gyakorolja. Megbízata határozott időre szól. Az alatta elhelyezkedő **főigazgatói** pozíciót Dr. Varga Andrea tölti be, aki a kormányhivatal hivatalsservezetét vezeti, szükséges esetben pedig a főispánt helyettesíti. Kinevezése határozatlan időre szól, általános helyettese pedig az **igazgató**, akit a kormány megbízott nevez ki. ([https://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK/UMK\\_2014\\_2/02\\_A\\_fovaros\\_i\\_es\\_megyei\\_kormanyhivatal.pdf](https://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK/UMK_2014_2/02_A_fovaros_i_es_megyei_kormanyhivatal.pdf)) A Keszthelyi Járási Hivatal élén a **járási hivatalvezető**, Dr. Palotayné dr. Czákó Annamária áll, aki egyfajta átmenetet képez a szakmai és politikai vezetők között. Az ő munkáját segítik és támogatják a különböző osztályok vezetői. Az esetünkben releváns Kormányablak Osztály, ezzel együtt pedig a kihelyezett Hévízi Kormányablak **vezetője** is, Balogh Csaba. Feladatkörét vizsgálva ő az, aki többek között a jogszabályoknak és a szakmai követelményeknek megfelelően vezeti és ellenőrzi a szervezeti egység munkáját, dönt a szervezeti egység feladatkörébe utalt ügyekben, valamint beszámolót, jelentéseket készít a felsővezetés számára. (15/2022. (XII. 21.) MvM utasítás a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzatáról)

### 3.2 Menedzsment eszközök és módszerek alkalmazása a hatékony működés érdekében

A hatékony működés szerepe nem csak a klasszikus értelemben vett szolgáltató vállalatok esetében értékelődik fel, ugyanúgy jelentősek a közszolgáltatások világában is. Annak érdekében, hogy a folyamatok a lehető legtöbb hibát kiküszöbölve működjenek, a legoptimálisabb erőforrásfelhasználás mellett, érdemes különféle menedzsment eszközökkel és módszerekkel támogatni őket. Egyetemi tanulmányaim alapján a következőkben ezek közül szeretnék kiemelni néhányat:



19. ábra: Menedzsment eszközök  
(saját szerkesztés)

Elsőként a **teljesítményértékelést** emelném ki, hiszen a munkatársak a szervezet alappillérei, így ők tekinthetők egyfajta kiindulási pontnak. Napjainkban kiemelt szerepet kap ez a terület, mivel „*ha jól érzi magát a kolléga a cégben, jó vele kommunikálni, akkor jól is fog teljesíteni*”. (Székely, 2022) Fontos, hogy a teljesítményeket rendszeresen értékelje a vezetőség, mely által az egyéni eredmények, illetve a fejlesztési területek is könnyen azonosíthatóvá válnak. Segítségét jelenthet továbbá olyan fizetési döntések megalapozásában is, mint például a jutalmak elosztása, melyen keresztül az egyéni erőfeszítések ösztönzésére nyílik lehetőség. A kormányablakok tekintetében ez úgy valósul meg, hogy első lépésként meghatározzák az úgynevezett *SMART célokat*, amelyek alapján mérni lehet a teljesítményeket, majd megkezdődik az adatok mérése és begyűjtése. Erre tökéletes példa lehet a várakozási, vagy akár az ügyintézési idő csökkentése is. Ezt követi az értékelés, azaz az eredmények összehasonlítása a kitűzött célokkal, melyek által megállapítható, mennyire sikerült elérni a célokat, illetve mik

azok a területek, ahol további fejlesztések szükségesek. Egy-egy mérés sikerességét leginkább a visszajelzéseknek igazolják, melyek érkehetnek mind a dolgozók, mind pedig az ügyfelek részéről.

Úgy gondolom, a teljesítményértékeléshez szorosan kapcsolódó elem a **minőségellenőrzés**. A szolgáltatási folyamat során ugyanis fontos, hogy az ügyfelek mindig azonos végeredményt kapjanak, ezt azonban a szolgáltatások változékonysága jelentősen befolyásolhatja. Azért, hogy a különféle hatások kiküszöbölhetőek legyen, célszerű olyan „minőségellenőrző pontokat” beépíteni a folyamatokba, amelyek által rendszeres a visszajelzés. Az első és legfontosabb dolog, hogy a kormányablakok megfeleljenek a magyar állam által meghatározott szabályoknak és előírásoknak. Ide tartoznak a különféle jogszabályi előírások, kormányzati irányelvek, de az intézmény saját minőségirányítási rendszereiből származó előírások is. Fontos, hogy a kormányablakok dokumentálják folyamataikat, hogy könnyen nyomon követhető legyen, hogyan zajlik az ügyintézés. A dokumentációnak tartalmaznia kell a folyamatok lépéseit, a felelős személyeket, időtartamokat, valamint az alkalmazott jogszabályokat, hogy az esetleges hibák könnyen visszavezethetőek legyenek. Elengedhetetlen azon mutatók meghatározása is, amelyek alapján egy -egy terület ellenőrzése, esetleges javítása zajlik. A minőségellenőrzés lehet független ellenőrzés, auditálás vagy belső ellenőrzés. Mindezen intézkedések azt a célt szolgálják, hogy a szolgáltatás minősége kiegyensúlyozott legyen, az ügyfelek pedig elégedetten távozzanak az ügyintézés követően.

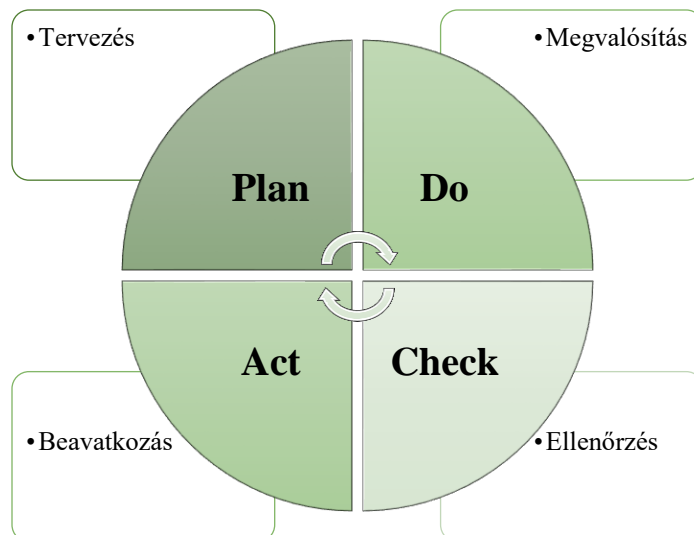
Szükségességnek tartom kiemelni a **folyamatok tervezését és optimalizálását** is. A cél az, hogy a folyamatok során kevesebb lépést kelljen végrehajtani - rövidebb idő alatt, azonos minőségben -, így hatékonyabbá tehető a működés. A folyamatok szervezése alapvetően kétféle módon történhet: *át-* vagy *újjászervezéssel*, amelyet általában válsághelyzetek esetén alkalmaznak; illetve *folyamatos optimalizálással*, melynek során a meglévő folyamatok gyengébb pontjait számolják fel, és igazítják az új elvárásokhoz. Esetünkben a kormányablakok folyamatainak részletes elemzésével kell kezdeni a sort. Ahogy a minőségellenőrzésnél, úgy itt is fontos azonosítani az összes lépést, a felelősöket, az időtartamokat és az esetleges problémákat, akadályokat. Ezután következhet a konkrét célok megnevezése, mint például az ügyfélvárakozási idő csökkentése, vagy a polgári elégedettség növelése. Ezek alapján megindulhat a folyamatok optimalizálása, például a szükségtelen lépések hanyagolásával, vagy modern technológia bevezetésével. Lényeges, hogy az ilyen mérföldköveknél biztosított legyen a személyzet képzése az aktuális jogszabályokban és eljárásokban, valamint az ügyfélszolgálati készségek terén, hogy minél gördülékenyebben menjen az alkalmazkodási folyamat az új



rendszerekhez. A dolgozók mellett azonban az ügyfelek felé is pontosan kommunikálni kell a változásokat, és akár transzparensen tájékoztatni őket az elérhető újdonságokról.

Mivel említésre került, így a felsorolást a **technológiai fejlesztésekkel** folytatnám. Az informatikai rendszerek, az elektronikus adatkezelés és az online ügyintézés eszközei ugyanis kulcsszerepet játszanak a hatékony működésben. Fontos, hogy olyan jövőbe tekintő megoldásokat kell megvalósítani, melyek elsődleges célja a legmagasabb fokú biztonság. Ennek érdekében folyamatosan működni kell a kutató és fejlesztő tevékenységeknek, amelyek szem előtt tartják az energia és az erőforrások hatékony felhasználását is. A kormányablakok vonatkozásában elmondható, hogy a fejlesztések jelentősen lecsökkenthetik az ügyintézés idejét azáltal, hogy az ügyfeleknek lehetőségük nyílik online benyújtani dokumentumaikat (pl.: gépjármű adás-vételi szerződés), kérelmeiket (pl.: egyszeri anyasági támogatás), ezáltal pedig a dolgozók válláról is leveszik adminisztratív terheket. A technológia lehetővé teszi nagy mennyiségű adatok gyűjtését, tárolását és elemzését is, amelyek segítenek egyre jobban feltérképezni a lakosság igényeit, és ehhez mérten formálni a szolgáltatásokat. Az automatizáció, illetve a mesterséges intelligencia például segít a rutinfeladatok gyors elvégzésében, hiszen a chatbotok képesek a polgárok kérdéseinek gyors és pontos kezelésére. A technológiai fejlesztéseknek fontos szerepük van az adatvédelemben és a kiberbiztonságban is. Az adatok megfelelő védelme és a kiberbiztonsági intézkedések bevezetése elengedhetetlen az állami szervek és az ügyfelek személyes adatainak biztonságához. Végül, de nem utolsósorban ide tartoznak a mobil alkalmazások és a mobilbarát weboldalak is, amelyek lehetővé teszik, hogy bárhol és bármikor elérhetőek legyenek a kormányzati szolgáltatások.

Ötödikként a **stratégiai tervezés** lényegét emelném ki. A stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a szervezet azonosítja, értékeli és döntést hoz azokról a főbb programokról és projektekről, amelyeket végre kell hajtani ahhoz, hogy kitűzött célokat el lehessen érni. (<https://www.hrportal.hu/jelentesek/strategiai-tervezes.html>) A beavatkozás folyamatát egyfajta ciklikusság jellemzi, amelyet kiválóan lehet ábrázolni PDCA-ciklussal. A ciklus négy fő összetevőből épül fel:



20. ábra: PDCA-ciklus  
(saját szerkesztés)

A kormányablakok rendszeresen frissítik és korszerűsítik stratégiai terveiket, hogy megfeleljenek az állampolgárok igényeinek és a kormányzati politikáknak. A tervezés folyamata során meghatározásra kerülnek a prioritások és azok a stratégiai célok, amelyeket el szeretnének érni. Felülvizsgálásra kerülnek az elérhető erőforrások is és meghatározzák, hol lehet azokat a leghatékonyabb módon felhasználni. A tervek megvalósítását követően azonnal megindul az értékelés, amely visszajelzést ad a program eredményeiről, így lehetőség nyílik azok további javítására vagy azonnali beépítésére a meglévő folyamatokba. A tervek biztosítják minden módosítás átláthatóságát, amely segít a kormányablakoknak számonkérhetővé válni, mind a polgárokkal, mind pedig a döntéshozókkal szemben.

A felsorolást a **költséghatékonysági elemzéssel** zárnam. Az ilyen elemzések fontossága abban rejlik, hogy feltérképezik azokat a területeket, ahol a költségek csökkenthetők vagy az erőforrások hatékonyabban felhasználhatók. Segítenek optimalizálni a működést, növelni a versenyképességet, és javítani a fenntarthatóságot. Az elkészítés során elengedhetetlen, hogy részletes és megbízható adatokat gyűjtsünk, és alaposan értelmezzük azokat. Sok időt vesz igénybe, viszont hosszútávon segít maximalizálni az eredményeket, és minimalizálni a költségeket. A költséghatékonysági elemzések lehetővé teszik a kormányablakok számára, hogy azonosítsák a felesleges költségeket és pazarlást, illetve hozzájárul az erőforrások optimális elosztásának és a munkaerő hatékony felhasználásának tervezéséhez. Egyértelműen meghatározza a prioritásokat, hogy a hangsúly azokon a területeken legyen, ahol a költségsökkentés vagy a hatékonyságjavítás a legnagyobb előnyöket hozza. Rugalmasság szempontjából is érdemes elkészíteni az elemzést, hiszen általa a kormányablakok képesek gyorsan reagálni a költségvetési változásokra – legyen szó engedményről vagy megszorításról.

➔ Az elemzés elkészítéséhez mindenképpen javasolnám a *Power BI* alkalmazását. A Microsoft által szolgáltatott Power BI ugyanis egy olyan program, aminek a tulajdonságai az elérhetőség, skálázhatóság, és a rugalmasság. Képes interaktív vizualizálásra és az adatok elemzésére, valamint különböző dashboardok és kimutatások készítésére. (Kaloun, 2021)

## 4. MINŐSÉG ÉS TELJESÍTMÉNY

---

### 4.1 Hogy is néz ki a minőségmenedzsment a kormányablakoknál?

A téma alapos ismertetése érdekében fontosnak tartom konkretizálni a minőség, illetve a minőségmenedzsment fogalmát.

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) megfogalmazása szerint (1986, ISO 8402 szabvány): „A **minőség** nem más, mint a szolgáltatás, illetve termék azon tulajdonsága, illetve jellegzetessége, hogy milyen mértékben felel meg a megrendelő, a felhasználó deklarált vagy feltételezett elvárásainak.”



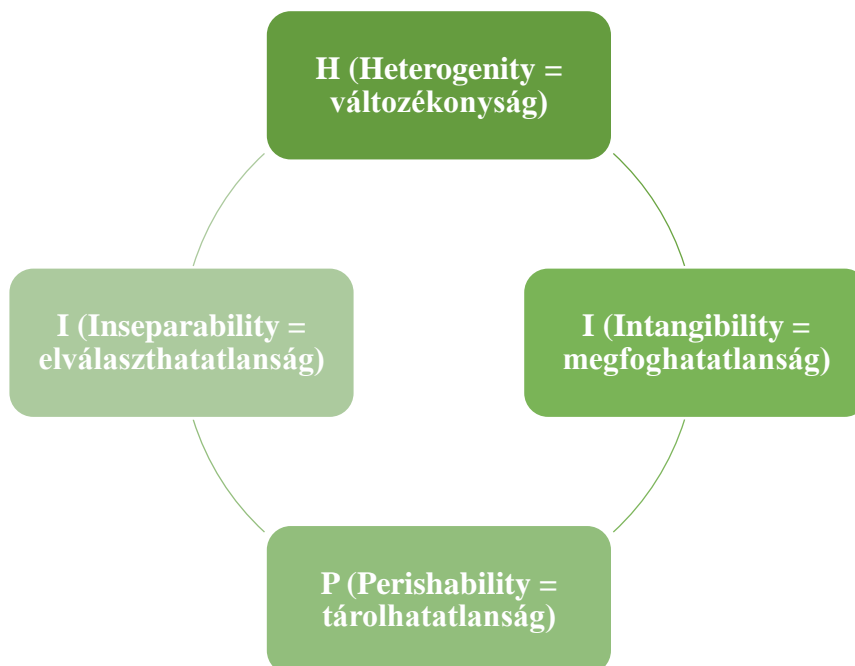
21. ábra: ISO logo

A **minőségmenedzsment** pedig olyan összehangolt tevékenységek együttese, amelyek egy szervezet minőségügyi kérdéseinek irányítását és vezetését hivatottak elősegíteni. Feladatköre tulajdonképpen azt tartalmazza, hogy mit tesz a vállalat annak érdekében, hogy a terméke/szolgáltatása megfeleljen a vevői igényeknek.

#### 4.1.1 Mitől lesz elégedett az ügyfél?

Az ügyfelek elégedettsége számos tényezőtől függ. Fontos, hogy az alapszolgáltatások mellett hangsúlyt helyezzünk az olyan kiegészítő szolgáltatásokra is, mint a garancia, a tanácsadás vagy egyéb extra funkciók. Ezek a szolgáltatások a fő szolgáltatás mellé kerülnek és céljuk, hogy javítsák a fogyasztói élményt, illetve az elégedettséget. (Palányi, 2022) Egy kormányablak esetében kiegészítő szolgáltatások lehetnek például az online ügyintézési lehetőségek, a sürgősségi ügyintézés vagy a speciális tanácsadás egy adott ügyben. Ahhoz azonban, hogy az ügyfelek elégedettsége biztosított legyen, folyamatosan ellenőrzés alatt kell tartani a szolgáltatás minőségét - mérni és értékelni kell azt.

Induljunk el a kályhától. A szolgáltatások minőségét azért is nehéz meghatározni, mivel a termékeknel, illetve a termelés során használatos elemzési módszerek és mérések nem alkalmazhatóak. Ez a probléma a szolgáltatások tulajdonságaiból kifolyólag adódik, amelyeket a **HIPI-elv** foglalja magába. Megmutatja, hogy egy szolgáltatás milyen olyan sajátosságokkal rendelkezik, amelyek megkülönböztetik őt a termékektől. (Balázsne, 2021) Egyrészt heterogének, azaz *változékonyak*, ugyanis nagy befolyással vannak rájuk az olyan külső hatások, mint a kormányzati szabályozás vagy a technológia fejlődése, illetve a teljesítmények is folyamatosan változnak. Nincs lehetőség szabványosításra, viszont vannak olyan elemek, amelyek standardizálhatóak, például a KAB ügyintézők formaruhája. A szolgáltatások további ismertetője, hogy a termékekkel ellentétben *megfoghatatlanok*, ezáltal nincs, vagy nagyon kevés lehetőség van arra, hogy összehasonlítsuk őket, ami bizonytalanságot kelthet. Mivel a szolgáltatás igénybevétele egybeesik időben az előállításával, így *tárolhatatlanná* válnak. Emiatt fontos a kapacitástervezés, azaz a vevők igényeinek pontos felmérése és a csúcsidőben jelentkező kereslet átirányítása más időpontokra. A negyedik, és egyben legfontosabb sajátosság az *elválaszthatatlanság*, mivel a folyamat a fogyasztó előtt zajlik. Számos interakció jön létre, melyben kritikus elemként jelenik meg a minőség.



22. ábra: HIPI-elv  
(saját szerkesztés)

Ha hiba keletkezik, azt az ügyfél általában érzékeli, és azonnal gondoskodni kell annak kijavításáról, mielőtt panasszá válik. Fontos megjegyezni, hogy ezt pozitív irányba is lehet fordítani. Mivel a panaszkezelés kiemelt terület, a problémák hatékony kezelése lojálisabbá és elégedettebbé teheti az ügyfeleket. De hogy mi minősül hibának egy ügyintézés során? Személy

szerint nekem is sokszor volt szerencsém megtapasztalni különféle kormányablakok szolgáltatásának minőségét, és úgy gondolom, a következő hibák jelentősen befolyásolják az ügyfélélmény milyenségét és a lojalitás mértékét:

- **információhiány, pontatlanság:** Ha az ügyintézők rossz vagy hiányos információval látják el az ügyfeleket, az komoly problémákat okozhat nem csak az ügyintézés során, hanem jogi szempontból is.
- **nem megfelelő kommunikáció:** A zavaros, nehezen érthető vagy udvariatlan kommunikáció növelheti az ügyfélfrusztrációt, és ellehetetleníti a lojalitás kialakulását.
- **felkészültség hiánya:** Az ügyintézőknek naprakész kell lenni az adott területen felmerülő kérdésekben és problémákban, illetve a jogszabályi keret mivoltában. Kellő szakértelem és tájékozottság hiányában nem csak idővesztést okoznak, hanem peres ügyek alapját is szolgálhatják.
- **inflexibilitás és merevség:** Ha az ügyintézők merevek vagy nem hajlandóak rugalmasan kezelni az ügyfélkérdéseket vagy problémákat, az az ügyfélelégedetlenséghez, és panaszos szituációk kialakulásához vezet.
- **technikai problémák:** Az online szolgáltatások esetében a technikai problémák, például az oldalak lefagyása vagy a hozzáférési nehézségek is hibának minősülhetnek.
- **hosszú várakozási idők:** Ha az ügyfeleknek hosszan kell várakozniuk egy ügyintézővel történő találkozóra vagy lassan reagálnak kérdéseikre, az is hibának minősülhet, mivel idővesztést és frusztrációt okozhat.
- **elérhetőségi problémák:** Ha a kormányablak nem megfelelően elérhető, például nincs elegendő ügyfélszolgálati támogatás vagy nyitvatartási idő, az szintén hibának számít.

A következőkben összegyűjtöttem a legfontosabb tényezőket, amelyek a kormányablakokat tekintve relevánsak az ügyfelek elégedettségének szempontjából. A következő lista alapjául egyetemi tanulmányaim szolgáltak:

**Gyors és hatékony ügyintézés:** Az ügyfelek általában szeretik, ha az ügyintézés gyors és hatékony. A hosszadalmas várakozás és a bürokratikus folyamatok ellenszenvet váltanak ki. A gyors ügyintézés nem csupán az elégedettség és a bizalom növelését eredményezi az ügyfelek körében, hanem csökkenti az ügyfélfrusztrációt, és hozzájárul a kormányzati intézmények pozitív megítéléséhez.

**Könnyű hozzáférés:** Az ügyfelek számára fontos, hogy könnyen hozzáférhessenek az állami szolgáltatásokhoz. Az elérhetőség, a nyitvatartási idők és az online lehetőségek mind szerepet játszanak ebben. A könnyű hozzáférés csökkenti továbbá az adminisztratív terheket is, hiszen az ügyfeleknek nem kell feleslegesen időt tölteniük a keresési folyamatokkal vagy a szükséges dokumentumok beszerzésével.

**Személyes kiszolgálás:** A személyes kiszolgálás lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy személyre szabott segítséget kapjanak az egyedi igényeikhez és helyzetükhöz igazítva. Segít abban is, hogy részletesen megvitassák kérdéseiket és problémáikat, valamint megértsék a bonyolult adminisztratív folyamatokat. A személyes kapcsolatok erősítik a kormányablakok és az állampolgárok közötti köteléket.

**Minőség és pontosság:** Az ügyfelek elégedettsége szorosan összefügg a szolgáltatások minőségével és a pontossággal. Ezek garantálása csökkenti az esetleges hibák és félreértések kockázatát, biztosítva, hogy az ügyfelek megbízható és pontos információkat kapjanak. Ez azért kritikus pont, mivel ezen információk befolyásolják a polgárok mindennapi életet és döntéseiket.

**Választási lehetőség:** A választási lehetőség biztosítja, hogy az ügyfelek a saját igényeikhez és preferenciáikhoz igazítsák az ügyintézési folyamatot. Lehetőségük van különböző szolgáltatásokat – például vezetői engedély hosszabbítás vagy hatósági erkölcsi bizonyítvány igénylés - elektronikus formában igénybe venni, amely elősegíti az állampolgárok részvételét a közigazgatási folyamatokban.

**Átláthatóság és információ:** Lényeges, hogy minden eljárás, illetve az egyes eljáráshoz tartozó költségek átláthatóak és egyértelműek legyenek mindenki számára. Az átláthatóság elősegíti az állampolgárok jogi lehetőségeinek és kötelességeinek pontos megértését, erősítve ezzel a jogbiztonságot.

**Visszajelzés és panaszkezelés:** Az ügyfeleknek lehetőséget kell biztosítani arra, hogy visszajelzést adjanak vagy panaszokat nyújtsanak be a szolgáltatásokkal kapcsolatban, amelyeket lehetőség szerint gyorsan és hatékonyan kell kezelni. Az észrevételek segítik a kormányablakokat abban, hogy jobban megértsék az ügyfelek igényeit és feltérképezzék a fejlesztésre szoruló területeket, javítva ezzel a szolgáltatások minőségét.

**Társadalmi felelősségvállalás:** A társadalmi felelősségvállalás elősegíti az egyenlőség elvét, és segít csökkenteni a társadalmi egyenlőtlenségeket a kormányablakok által nyújtott szolgáltatások révén. Erősíti továbbá a kormányablakok reputációját, és növeli az állampolgárokba vetett bizalmat.

**Rugalmasság és személyre szabott szolgáltatások:** A kormányablakoknak fontos biztosítani a rugalmasságot és személyre szabott szolgáltatásokat, ami lehetővé teszi, hogy az emberek az egyéni igényeiknek megfelelően használhassák a kormányzati szolgáltatásokat. A rugalmasság segít az embereknek a kormányablakokhoz való alkalmazkodásban, különféle időpontokban és körülmények között. A személyre szabott szolgáltatások pedig a felhasználók egyedi igényeire összpontosítanak.

#### *4.1.2 A minőség befolyásoló tényezői*

Véleményem szerint ahhoz, hogy a maximális minőség biztosítható legyen a kormányablakokban, tisztában kell lenni azokkal a tényezőkkel, amelyeknek a változása hatással van az ügyfelek elégedettségére. Ennek átfogó képét az úgynevezett **9M-modell** segítségével ábrázoltam. A modell kilenc pontban foglalja össze a szervezeten belüli és a külső tényezőket. Neve az angol kifejezésekből ered, melyek mindegyike „M” betűvel kezdődik. ([http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsget\\_befolyosol\\_tnyezk\\_9m.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsget_befolyosol_tnyezk_9m.html)) Az alábbiakban ezeket szeretném bővebben kifejteni.

##### 1. Ember (Man):

Ide tartoznak a kormányablak munkatársai. A kormányablaknak gondoskodnia kell arról, hogy az alkalmazottak megfelelő képzettséggel és készségekkel rendelkezzenek ahhoz, hogy hatékonyan szolgálják ki az ügyfeleket. A képzések, továbbképzések és motivációs rendszerek segíthetnek a munkaerő további fejlesztésében, hiszen ösztönzésük és motiválásuk az elkötelezettség fenntartásának nélkülözhetetlen eszköze.

##### • Gép (Machine):

A gépek alapvetően meghatározzák a szervezet kapacitását mennyiségi és minőségi vetületben egyaránt. A gépek és berendezések megfelelő megválasztása azért fontos, mert az ilyesfajta beruházások hosszú távra szólnak, és általában jelentős pénzüsségeket kötnek le. Ezzel együtt sajnos rugalmatlanná teszik a szervezetet, hiszen cseréjük, átalakításuk sokszor gazdaságilag kivitelezhetetlen. A kormányablak rendszereinek és berendezéseinek megbízhatónak és hatékonynak kell lenni a zökkenőmentes ügyfélkiszolgálás érdekében.

- Anyag (Material):

Ezek már rugalmasabb tényezők, azonban a partnerkapcsolatok és a bizalom kialakítása miatt ezen a téren sem lehet az azonnali változtatások lehetőségével számolni. Az anyagok és dokumentumok a kormányablakok által végzett ügyintézéshez szükségesek. Fontos, hogy megfeleljenek minden olyan előírásnak, amelyeket törvényi keretek szabályoznak.

- Módszer (Method):

Ide soroljuk az ügyintézési eljárásokat és folyamatokat, amelyeket a kormányablakok alkalmaznak az ügyfelekkel való kommunikációhoz és az ügyek kezeléséhez. Előtérbe kerül a hatékonyság, a standardizáció, de fontosak a modernizált megoldások is. Ilyen alkalmazott rendszer például a PROD Photoshop, a PassDocu, a JAKAB vagy a VEN.

- Mérés (Measurement):

A mérés magában foglalja a minőség értékelésére és nyomon követésére használt mérési rendszerek összességét. A kormányablakok vonatkozásában mindez azért fontos, mivel az ügyfélvisszajelzések, a teljesítménymutatók és a minőségértékelések nagyban hozzájárulnak a minőség javításához.

- Környezet (Milieu):

Lényeges megemlíteni az olyan tényezőket is, mint a kormányablak munkahelyi kultúrája és különféle környezeti tényezők, ezek ugyanis közvetlenül hatással vannak a munkatársak teljesítményére, és erősen befolyásolják a munka minőségét. Például egy természetes fénytől mentes, rosszul megvilágított intézmény negatívan befolyásolja az ott dolgozók teljesítményét és taszító lehet a visszatérés az ügyfelek számára is.

- Menedzsment (Management):

Egy szervezeten belül a menedzsment biztosítja, hogy a folyamatok gördülékenyen működjenek. Ezt támogatják a vezetők, illetve a vezetési rendszer, amely egyben a minőségirányítást és a minőségfejlesztést is végzi. A vezetők az irányítási folyamatok kialakításáért és a minőség biztosításáért felelősek.

- Pénz (Money):

A pénz mondhatni kettős szerepben jelenik meg. Jelenti egyrészt a szervezet bevételét - mely a minőség emelkedésével fokozható, ugyanakkor pénz formájában jelennek meg a minőség eléréseért tett erőfeszítések is, például: a gépek, anyagok megvásárlása, a javításokkal töltött idő, vagy az emberek képzése, jutalmazása. A kormányablakoknál fontos a pénzügyi



erőforrások és a költségek hatékony kezelése, hiszen a pénzügyi támogatás és a költségcsökkentés lehetővé teszi a minőség fenntartását.

- Karbantartás (Maintenance):

A karbantartásnak hosszútávon vagy jelentős szerepe. A kormányablakoknak ugyanis gondoskodniuk kell a gépek, berendezések és informatikai rendszerek rendszeres szervizeléséről, hogy biztosítsák a megbízhatóságot és a hatékonyságot. Ha valami tönkremegy, például egy nyomtató, annak ideiglenes nélkülözése jelentősen megnehezíti a munkát.

Az egyes dimenziókra összpontosítva a kormányablakok stratégiája hatékonyan formálható annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálat minősége javítható, az ügyfelek elégedettségének mértéke pedig növelhető legyen.

## 4.2 A polgári elégedettség és a teljesítmény fokozása

### 4.2.1 Mit tesz a Hévízi Kormányablak az ügyfélélmény növelése érdekében?

A Hévízi Kormányablak maximálisan elkötelezett az ügyfelek iránt, és központi témaként kezeli az ügyfelek elégedettségének folyamatos növelését. A következőkben **mélyinterjúk kutatásaim** részletes eredményei által szeretném bemutatni, hogyan is valósul meg ez a folyamat munkavállalói szemszögből. Az interjúm alanyai közt szerepelt személyi okmányos, gépjármű ügyes és KAB-os kolléganő is.

#### **1. kérdés: Hogyan közelíti meg az új ügyfeleket, és milyen módon reagálja le, ha panaszos ügyfél kerül Önnel szembe?**

Az interjúalanyok kérdésekre egyhangú választ adtak. Mindannyian elsődlegesnek tartják, hogy minden ügyfelet – körülményektől függetlenül - kedvességgel, udvariassággal és nyitottsággal közelítsenek meg. Fontos, hogy ne érezzék idegen környezetben magukat, és a sztereotípiákat lebontva jó élmény maradjon számukra az ügyintézés. Az egyik ügyintéző a következő módon foglalta össze egy ügyintézés módját: *„Elsőként üdvözlöm a hozzám érkező ügyfelet, majd az ügyféltípus meghatározásával kezdem a munkát. Már az ügyintézés elején lényegesnek tartom felmérni, hogy milyen típusú üggyel érkeztek hozzám, illetve milyen igényekhez kell alakítanom mind a kommunikációm, mind pedig magát a folyamatot. Amennyiben valamilyen okból kifolyólag nem tudom teljesíteni a kérést, megfelelően tájékoztatom ügyfeletem, adott esetben pedig átirányítom az illetékes kollégához vagy egy másik szervhez.”*

A kollégák elmondása alapján néha előfordul, hogy panaszos, bosszús személy kerül szembe velük. Tapasztalataik alapján a leggyakoribb elégedetlenkedés oka az olykor hosszadalmas várakozási idő, illetve a negatív tapasztalat más kormányablakoknál. Ingerültté teheti az ügyfelet továbbá az is, ha saját hibájából, vagy önhibáján kívül nem sikerül elintézni azonnal az ügyét. Ennek oka lehet, hogy nem rendelkezik például személyazonosításhoz szükséges érvényes okmányokkal vagy helytelenül, esetleg hiányosan kitöltött szerződéssel, nyomtatvánnyal érkezik, illetve az is, ha egy ügy természetes átfutási ideje hosszabb a vártnál. Interjúm egyik alanya kifejezetten kedveli a panaszos ügyfeleket, ugyanis jó érzéssel tölti el, ha végül elégedetten, pozitív élményekkel távoznak tőle. Panaszos ügyfél esetén először szereti együttérzését és maximális támogatását kifejezni, majd miközben haladnak előre igyekszik meggyőzni saját kompetenciáival az ügyfelet arról, hogy képes a legbonyolultabb dolog helyes megoldására is.

## **2. kérdés: Milyen kommunikációs stratégiákat alkalmaz, hogy az ügyfelek érhető módon kapjanak tájékoztatást az elvégzendő lépésekről?**

Mivel minden válaszadó személyisége különböző, így természetesen mindenki máshogy is kommunikál, illetve más és más stratégiák tartoznak a sikeres módszerek közé. Abban azonban mindannyian egyetértettek, hogy az ügyfelet magabiztosan kell megszólítani, illetve megfelelő határozottsággal és higgadt, nyugodt kommunikálással célszerű tájékoztatni az adott ügygel kapcsolatban. Ha bármilyen kérdés merülne fel az elvégzendő lépések közben, az ügyintéző az, aki a tudásához mérten a legmegfelelőbb tájékoztatást tudja adni. Azt is megemlítették, hogy az ügyfelek életkora nagyban befolyásolja a kommunikációt. Más stratégiát kell alkalmazni a fiatal generációknál és más a bevált stratégia az idősebb korosztálynál is. Amit minden esetben fontosnak tartanak: illedelmes köszönés, pontosan felmérni, milyen ügyben érkezett a kliens, tájékoztatni, mi fog történni, mi az ügy menete és esetleges velejárói. Amennyiben minden feltétel adott, megkezdik az ügy pontos és precíz intézését. Végül választ adnak az esetlegesen felmerülő kérdésekre, majd illedelmesen elbúcsúznak.

## **3. kérdés: Hogyan tartja naprakészen tudását a jogszabályok tekintetében, illetve hogyan reagál olyan kérdésekre, amelyekre nem biztos a válaszban?**

Kérdéseimre az interjúalanyok elmondták, hogy a kormányablak dolgozói folyamatos tájékoztatásban részesülnek minden jogszabályi változásról, hogy tudásukat naprakészen tartsák. Az információk három forrás által érkezhettek: egyrészt egy belső kormányhivatali rendszeren, az úgynevezett OKOM-on keresztül, másrészt vezetői utasítások kihirdetése által,

harmadrészt pedig a munkaállomásokon kihelyezett táblagépek is figyelmeztető jelzést küldenek. Ha olyan kérdése van az ügyfélnek, amelyre nem biztosak a válaszban, akkor azonnali segítséget kaphatnak egymástól, a keszthelyi, a vármegyei, sőt budapesti kollégáktól, de bátran kérdezhetnek felettes, tapasztalt vezetőiktől, sőt az illetékes szakszervtől is. Abban is egyetértettek, hogy jónak és értékesnek tartják, ha visszajelzést kapnak azzal kapcsolatban, amiben igazuk van és abban is, ahol esetleg hiányosságaik adódtak, és még fejleszteniük kell magukat.

#### **4. kérdés: Mi motiválja Önt az ügyfelekkel való munkában?**

Többfajta motivációs tényező is említésre került. Egyrészt a siker, tehát minden egyes ügy, amit minőségben elvégeznek. Másrészt a problémás ügyfelek, hiszen minden ilyen kliens által ők maguk is fejlődnek, gondolva itt a kommunikációra, a problémamegoldó képességre, illetve a kitartásra, de magára a kihívás által szerzett adrenalinra is. Harmadrészt nagyon motiváló tud lenni a boldog és hálás ügyfél, hiszen minden alkalommal arra törekednek, hogy maximális és kifogástalan szolgáltatást nyújtsanak. Az egyik válaszadó kiemelte, hogy számára az is fontos, hogy felkészítse ügyfeleit az e-közigazgatásra. Éppen ezért mindig kiemelt figyelmet fordít az érthető, pontos megfogalmazásra, és az olyan magyarázatokra, mint például miért helytelen egy szerződés, hiszen így ráhatással tud lenni az ügyfelek hozzáállására, hogy bennük is meglegyen a szándék az igényességre és a pontosságra. Végül, de nem utolsó sorban elengedhetetlen az emberek szeretete.

#### **5. kérdés: Mit gondol, Ön hogyan járul hozzá az ügyfélelégedettség növeléséhez?**

A válaszadók elmondása alapján a három legfontosabb dolog az empátia, a türelem, illetve a megfelelő szakmai felkészültség. Egyikük úgy fogalmazott: *„Néha az ügyintéző olyan, mint egy hajóskapitány, aki átvezeti az ügyfelet az egyik partról a másikra.”* Kiemelték, hogy az ügyfélnek biztonságban kell éreznie magát azáltal, hogy tisztában van vele, milyen procedúrának lesz a részese. Ennek alapvető eszköze a kellő mélységű tájékoztatás, melynek során megtudják, elintézhető-e azonnal a kívánt ügy, vagy hosszabb folyamatra számítsanak, esetleg hiánypótlás szükséges az ügy befejezéséhez és lezárásához. Az informatív és barátságos hozzáállás, a helyes kommunikáció, valamint a gyors problémamegoldó képesség szintén említésre került, mint kulcstényező a pozitív ügyfélélmény kialakításában.

## **6. kérdés: Milyen visszajelzésekkel találkozott az e-ügyintézés kapcsán?**

Az ügyintézők az e-ügyintézés kapcsán pozitív és negatív visszajelzéseket egyaránt tapasztaltak. Sok ügyfél örömmel fogadta az online platformokat, mivel ezek gyorsabb és kényelmesebb megoldást kínálnak az ügyintézésre. Ugyanakkor néhányan kifejezték aggodalmukat az online folyamatok biztonsága miatt vagy technikai kihívásokat tapasztaltak, például mikor lefagyott egy oldal, vagy nem volt egyértelmű a felület kezelése. Általánosságban elmondható, hogy mindannyian fontosnak tartották az ilyen visszajelzéseket, és jelezték, hogy ők is azon dolgoznak, hogy a személyesen megjelent ügyfeleket minél szélesebb körben informálják a felületek helyes használatáról.

## **7. kérdés: Lát-e olyan területet, ahol az ügyfélközpontúság jegyében fejleszteni kellene az ügyintézést?**

Természetesen tudjuk, hogy mindig van hova fejlődni és mindig van mit fejleszteni. A válaszadók úgy vélték, az információáramlás, illetve az ügyintézési folyamatok átláthatósága jegyében lehetne lépéseket tenni a fejlődés érdekében. Szerintük az online felületek további egyszerűsítése és a felhasználóbarát funkciók bevezetése is elősegítené az ügyfélkényelmet, emellett pedig a visszajelzések alapján folyamatosan optimalizálni kellene az e-ügyintézési rendszert. Egy kolléga viszont egy másik fontos perspektívát is megemlített, az adatvédelmet. A személyes adatok védelme ugyanis nagyon fontos szempont, azonban egy kicsi kirendeltség esetében elkerülhetetlen, hogy az éppen várakozók akarva akaratlanul is végig hallgatják, ki milyen ügyben érkezett, milyen a családi állapota, vagy éppen milyen gyámság alatt áll. Ez olykor kellemetlen lehet az érintett ügyfeleknek, így ennek megoldása érdekében mindenképp előnyös lenne jobban elkülönített ügyintéző fülkéket kialakítani, ahol kellemetlenség nélkül kommunikálhat az ügyfél és az ügyintéző anélkül, hogy azt mások is hallanák.

### *4.2.2 A munkavállalók motiválása*

A kormányablakok és hasonló közszolgáltató intézmények számára fontos, hogy motivált és egyben elkötelezett munkaerővel rendelkezzenek, hiszen ahogy már korábban is említettem, a hatékony ügyintézés a polgárok elégedettségének szempontjából alapvető elvárás. Ennek elérése érdekében szükség van a munkavállalók motiválására, melynek számos módja van. Az alábbiakban ezek közül ismertetnék néhányat:

### *Pénzügyi juttatások*

Elsőként talán az egyik leginkább ellentmondásos faktorról kezdeném. A munkavállalók motiválásában a pénzügyi juttatások, mint például alapbér, prémiumok vagy bónuszok fontos szerepet játszhatnak, de nem mindig az egyetlen és legfontosabb motivációs tényezők. Az alapbér és egyéb garantált pénzügyi juttatások biztonságot nyújtanak a munkavállalóknak. Ezáltal a dolgozók tisztában vannak azzal, hogy munkájukért cserébe rendszeres jövedelmet kapnak, ami fontos a mindennapi megélhetésükhöz. A prémiumok, jutalmak és bónuszok pedig arra teremtenek lehetőséget, hogy extra jövedelmet szerezzenek, ha kiemelkedően teljesítenek vagy elérnek bizonyos célkitűzéseket, így ösztönzéseként szolgálnak a jobb teljesítmény eléréséhez. A versenyelőny szempontjából előnyt élveznek azok a munkáltatók, amelyek magasabb juttatásokat kínálnak. Azonban fontos megjegyezni, hogy a pénzügyi juttatások önmagukban nem minden munkavállalót motiválnak egyformán. A juttatások túlzott hangsúlyozása néha a munkavállalók teljesítményének elfojtásához vezethet. Sőt, az utóbbi években egyre inkább megfigyelhető, illetve számos tanulmány is megállapította, hogy a több juttatás csak rövidtávú motivációs erő. (<https://behaviour.hu/nem-a-penz-a-legfobb-hajtoero/>)

### *Fejlődési lehetőségek*

Az eredményes munkafolyamat támogatásaként a munkáltatóknak lehetőséget kell biztosítani arra, hogy dolgozóik különféle képzéseket, továbbképzéseket és mentorprogramokat vehessenek igénybe. Az ilyen lehetőségek azon túl, hogy segíthetik a szakmai előrelépést, hozzájárulnak a munkavállalók személyes fejlődéséhez is. Ez azért fontos, mivel a munkavállalók gyakran motiváltabbak és elkötelezettebbek lesznek, ha látják, hogy vállalatuk támogatja őket a belső ranglétrán való előre lépésben. A teljesítmények elismerése és a sikerélmények megosztása szintén motiváló hatással bír, ugyanis, ha megtapasztalják, hogy a kemény munka eredményeket hoz, az tovább fokozza a teljesítményt és a vállalatba vetett bizalmat egyaránt. A fejlődés által lehetőség nyílik arra is, hogy a munkavállalók különböző területeken dolgozzanak és nagyobb mértékben átvegyék a kontrollt saját karrierjük felett, amely szintén motiváló tényező lehet. Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy a fejlődési lehetőségek hatékonysága szorosan összefügg a vállalat kultúrájával és az elérhető erőforrásokkal. Az olyan vállalatok, amelyek aktívan támogatják a munkavállalók fejlődését, általában erősebb és elkötelezettebb munkaerőt vonzanak magukhoz.

### *Felelősség és döntési jogkör*

A felelősség és a döntési jogkör kulcsfontosságú szerepet játszanak a motiválásában és az elkötelezettség növelésében. A munkavállalóknak lehetőséget kell adni a felelősségvállalásra

és a döntéshozatalra a munkavégzés során. Ez azt mutatja, hogy a vállalat elismeri a munkavállalók képességeit és megbízik bennük. Azok a munkavállalók, akik rendelkeznek ezen jogkörökkel, hajlamosak kreatívabb és innovatívabb megoldásokat keresni a felmerülő problémákra, illetve képesek társaiknál gyorsabban reagálni a változó körülményekre, ez pedig segíthet a vállalatnak alkalmazkodni a piaci igényekhez és megszerezni a versenyelőnyt. Azonban fontos az egyensúlyt megtalálni a felelősség és döntési jogkör átadása, valamint a munkavállalók megfelelő felkészítése és támogatása között. A hirtelen kapott túl nagy felelősség magas stresszfaktorként van jelen és csökkentheti a teljesítményt. A munkavállalók egyéni képességeit és ambícióit is figyelembe kell venni a megfelelő döntési jogkör meghatározásakor. Az optimális megközelítés az, ha azokat a munkavállalókat támogatják, akik készen állnak és képesek vállalni ezeket a feladatokat, készségeik és kompetenciáik fokozatos fejlesztése mellett.

#### *Elismerés és visszajelzés*

A munkavállalók elismerése és a pozitív visszajelzések fontos motivációs tényezők. A munkáltatóknak rendszeresen el kell ismerni munkavállalóik teljesítményét és az általuk elért eredményeket. Az elismerés és a pozitív visszajelzés erősítheti a belső motivációt, és jobb teljesítményre inspirál, hiszen, ha a munkavállalók látják, hogy munkájukat értékeli, hajlamosabbak extra erőfeszítéseket tenni. Ezek a visszajelzések a teljesítményértékelés folyamatában is fontos szerepet játszanak, ugyanis segíthetnek a munkavállalóknak abban, hogy megértsék erősségeiket és gyengeségeiket, és a megfelelő módon fejlesszék készségeiket. Az egyes visszajelzések - legyenek pozitívak vagy negatívak - nemcsak szóban és írásban történhetnek, hanem cselekedetekkel is kifejezhetőek. Díjazhatják a munkavállalókat különböző módon, például prémiumokkal, bónuszokkal vagy jutalmakkal. Fontos azonban, hogy az elismerés legyen őszinte és konstruktív, illetve hozzáférhető legyen minden munkavállaló számára - függetlenül a beosztásától.

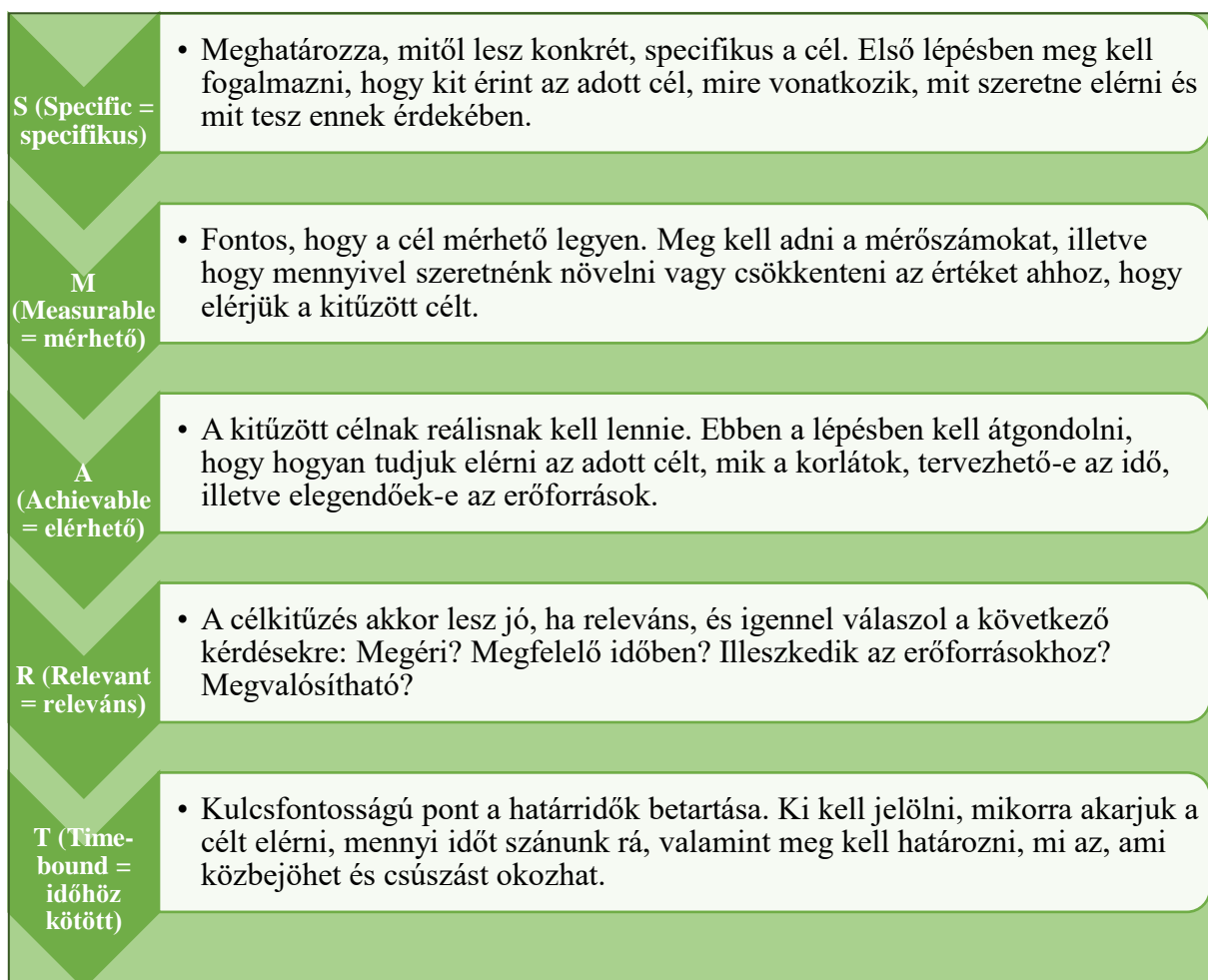
#### *Munkahelyi környezet*

„Ahogy érzed magad munkában az meghatározza a teljesítményed!” - mondja Tom Rath, a Gallup vezetője. A munkahelyi környezet magában foglalja a munkahelyi kultúrát, az irodai légkört, a munkavállalók közötti kapcsolatokat és az elérhető erőforrásokat. Ezek egyfajta képet adnak arról, hogyan bánik a vállalat a munkavállalóival. Egy pozitív és támogató kultúra, amely a kötelességérzetet, az empátiát és a tiszteletet hangsúlyozza, hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és elkötelezettségéhez. A jó munkahelyi környezetnek szerves részét képezi a munka és a magánélet egyensúlya. A rugalmas munkaidők, a távoli munkavégzési lehetőségek

és egyéb kezdeményezések mind növelik a motivációt. A jó kommunikáció és a transzparencia abban segít, hogy a munkavállalók érezhessék, hogy a vállalat nyitott és őszinte velük, ezáltal nő a biztonságérzetük. A munkahelyi kapcsolatoknak is nagy szerepük van a motivációban. A támogató kollégák és vezetők, akik elismerik és segítik egymást, pozitív munkahelyi légkört teremtenek. Ne feledkezzünk meg a megfelelő eszközök és technológia biztosításáról sem, amelyek támogatják a hatékony munkavégzés és hozzájárulnak a munkahelyi kényelemhez.

### *Célok és teljesítménymenedzsment*

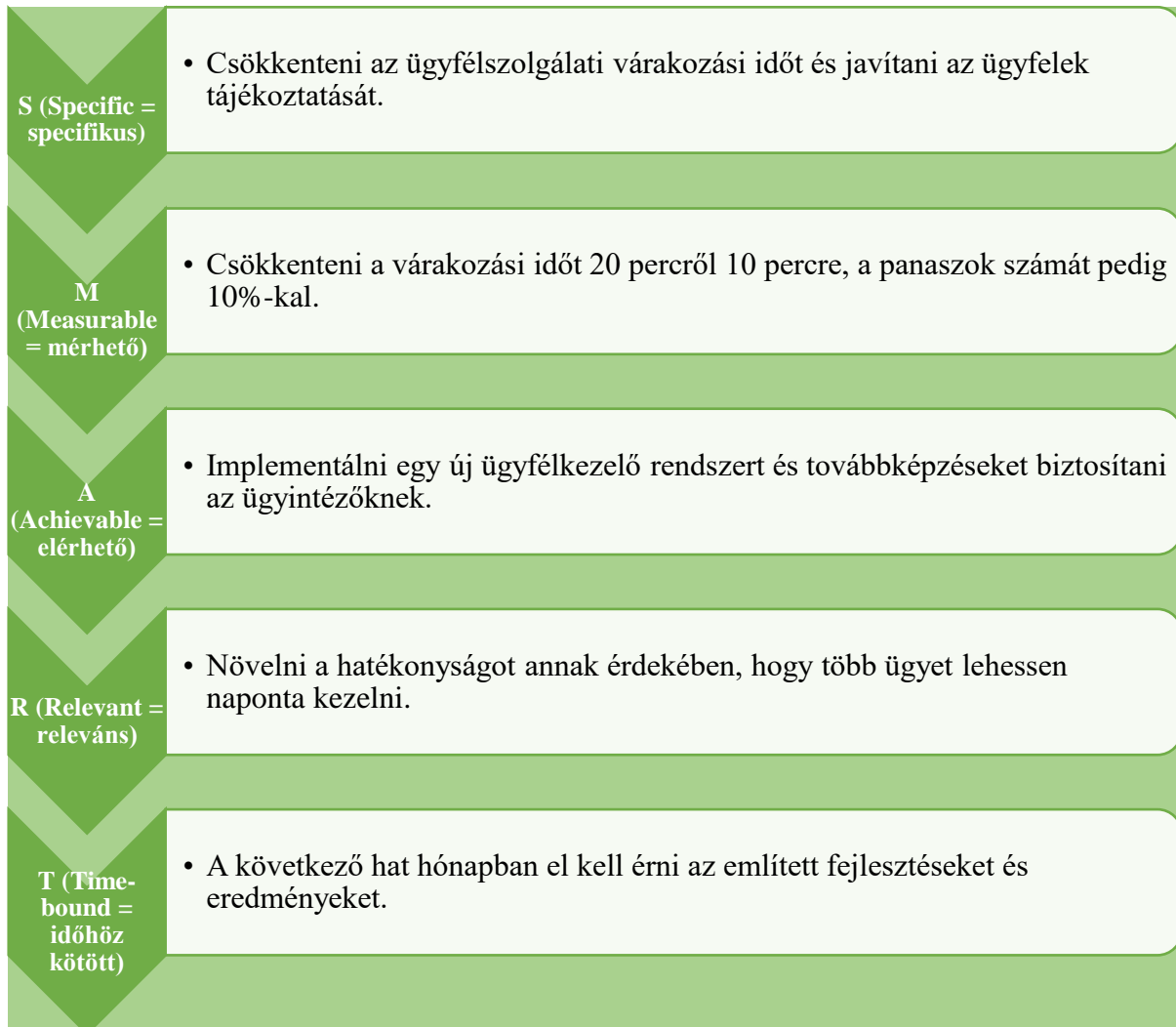
Fontos, hogy a munkavállalóknak konkrét célokat és elvárásokat kell kijelölniük saját maguk számára, hogy egyéni teljesítményüket nyomon követhessék és értékelhessék. Amikor ugyanis a munkavállalók saját céljaik szerint dolgoznak, lehetőséget kapnak a személyes fejlődésre, a tanulásra és az önképzésre, amely hozzájárulhat a kiteljesedésükhöz. Amennyiben érzékelik, hogy sikeresen teljesítik a saját kitűzött célokat, az sikerélményt nyújt és motivációt ad a további erőfeszítésekhez. A folyamatot az úgynevezett SMART-moddellel ábrázolhatjuk:



23. ábra: SMART ábra bemutatása  
(saját szerkesztés Balázsné, 2021. alapján)

Készítettem két egyszerű gyakorlati példát, mellyel egyrészt a Hévízi Kormányablak (25. ábra), másrészt pedig egy ügyintéző (26. ábra) SMART célkitűzésére tennék javaslatot.

**Intézményi célkitűzés: Növelni az ügyfelek elégedettségét és csökkenteni az ügyintézési időt 2024 első negyedévéig.**



25. ábra: Példa a Hévízi Kormányablak SMART céljára  
(saját szerkesztés)



**Ügyintéző célkitűzés: A személyes és szakmai fejlődés támogatása a kommunikációs készségek javításával, erősítve az ügyfelekkel való hatékonyabb kapcsolatot.**



26. ábra: Példa egy ügyintéző SMART céljára (saját szerkesztés)

### *Rugalmasság*

A rugalmasság kiemelt szerepet játszik a munkavállalók motiválásában, ugyanis lehetővé teszi számukra, hogy saját igényeikhez és körülményeikhez alkalmazkodjanak. A rugalmasság a munkahely és a munkáltató részéről nyújtott lehetőségek és intézkedések sorozatát jelenti, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy hatékonyan egyensúlyozzák a munkát és a magánéletet. Növeli továbbá a munkavállalók autonómiáját és kontrollját a munkájuk felett. Lehetőség nyílik arra, hogy maguk döntsék el, mikor és hol dolgoznak, így hosszú távon lojálisabbá válnak a vállalathoz. Előnyt jelent az is, ha a munkáltató biztosítani tudja a távoli munkavégzést. Mindenképp meg kell említeni, hogy a rugalmasság nem minden munkahelyen és pozícióban egyformán alkalmazható, és bizonyos korlátokkal járhat. „Nehéz lenne például a

*home office-t a pénztárakban, gyártósorok mellett vagy éppen az építőiparban elképzelni. De nem csak a fizikai munkakörökben körülményes hazavinni a munkát. Elég az olyan fehérgalléros állásokra gondolni, ahol a munkavégzés eszközökhöz vagy helyszínhez (pl. laboratóriumhoz) kötött, esetleg olyan biztonsági előírások szabályozzák a munkát, amelyek még a telefonhasználatot is korlátozzák.”* (Dr. Geszler N., 2019) A vállalatoknak meg kell találniuk az egyensúlyt a rugalmasság és a munkavállalók teljesítményének, hatékonyságának, valamint az üzleti célok elérésének szempontjából. Az egyedi igények és preferenciák figyelembevétele kulcsfontosságú, de nem állhat a hatékony munkavégzés útjába.

#### *Társadalmi felelősségvállalás*

A társadalmi felelősségvállalásnak (Corporate Social Responsibility = CSR) szintén központi szerep jut. Azok a vállalatok, amelyek aktívan foglalkoznak CSR-tevékenységekkel és azokat elkötelezetten megvalósítják, hozzájárulnak a munkavállalók büszkeségéhez és motivációjához. A CSR-tevékenységek támogatják továbbá a vállalat értékeit és identitását, amelyek összhangban vannak a társadalmi felelősségvállalással. Az érzés, hogy egy olyan vállalat részei lehetnek, amely fontosnak tartja a közösségi hozzájárulást, növeli a dolgozói elkötelezettséget. A közösségi CSR-programok, mint például az önkéntesség vagy a különféle adománygyűjtési akciók erősítik a csapatmunkát és az összetartást a munkahelyen. A közös célra való összpontosítás inspirálja a munkavállalókat és ezt a munkahelyi gyakorlatban is kiválóan tudják alkalmazni. A CSR a munkáltatói márka szempontjából is lényeges, ugyanis azok a vállalatok, amelyek elkötelezettek a társadalmi felelősségvállalás mellett, vonzóbbak lehetnek a tehetségek számára. Az olyan munkavállalók, akik saját értékrendjükben a társadalmi felelősségvállalással is azonosulnak, hajlamosak választani ezeket a vállalatokat munkahelyként. Figyelni kell viszont arra, hogy a CSR-nak nem csak a vállalat környezeti és társadalmi hatásaira kell összpontosítania, hanem az összefüggésekre is a munkavállalók, a közösség és a vállalat saját céljaival.

#### *Kommunikáció*

A végére talán az egyik legfontosabb pillért hagytam, amely nem más, mint a kommunikáció. Fontos, hogy a munkáltatóknak egy olyan kommunikációs környezetet kell biztosítani, ahol nyíltan közvetítik üzeneteiket, illetve ahol a munkavállalók is szabadon megoszthatják ötleteiket és aggályaikat egyaránt. Ez segít a munkavállalóknak megérteni a vállalat elvárásait, amelyhez igazítaniuk kell a saját céljaikat. A megfelelő kommunikáció támogatja a vezetőket az inspirálásban és a motiválásában, hiszen olyan üzeneteket közvetíthetnek általa, amelyek ösztönzik a munkavállalókat a kitartásra, a jobb teljesítményre

és a sikerek elérésére. Ezzel párhuzamban a pozitív visszajelzések és elismerések legjobb eszköze is. A vállalatnak arról is rendszeresen tájékoztatnia kell a munkavállalókat, hogy milyen aktuális a fejlődési lehetőségek állnak rendelkezésre, és támogatnia kell a képzésüket. Elengedhetetlen, hogy a kommunikáció mindkét irányban működőképes legyen, hiszen a vállalatnak nem csak tájékoztatnia kell a munkavállalókat, hanem aktívan hallgatnia is kell őket. Az őszinte visszajelzés és a párbeszéd hozzájárul a hatékony kommunikációhoz és a munkavállalók motivációjának növeléséhez.

## 5. DIGITALIZÁCIÓ ÉS TECHNOLÓGIAI FEJLESZTÉS

---

A digitalizáció megkérdőjelezhetetlenül egyike napjaink legmeghatározóbb jelenségeinek, ezért fontos, hogy az élet minden területén lépést tudjunk tartani a különféle technikai és technológiai vívmányokkal. Nincs ez másképp a közszolgáltatások területén sem, ahol napjainkban minden eddiginél erősebb ügyfélközpontúság figyelhető meg. A specializált igények egyedi eljárásmodokat igényelnek, így elengedhetetlen, hogy a digitalizáció a közigazgatás szerves részeként funkcionáljon. Ennek érdekében készítette el a Miniszterelnöki Kabinetiroda a **Nemzeti Digitalizációs Stratégiát**, amely ahhoz kíván hozzájárulni, hogy Magyarország a digitális átalakulás szükségszerűségét állítsa versenyképességi és modernizációs törekvéseinek középpontjába. (Nemzeti Digitalizációs Stratégia, 2022-2030)

### 5.1 Az informatikai és technológiai eszközök szerepe a kormányablakok modernizációjában

Az informatikai és technológiai eszközöknek kiemelkedő szerepe van a kormányablakok modernizációjában. Az technológiai fejlesztések ugyanis lehetővé teszik a kormányablakok számára, hogy hatékonyabbak, gyorsabbak és hozzáférhetőbbek legyenek az állampolgárok számára. Az alábbiakban ki szeretném elemezni ezen eszközök főbb szerepét:

#### *Online ügyintézés*

Az online ügyintézés a kormányablakokban forradalmasítja a közigazgatási folyamatokat, illetve lehetőséget teremt az állampolgároknak és a vállalkozásoknak, hogy egyszerűen és kényelmesen intézhessék ügyeiket a digitális platformokon keresztül. A digitalizáció elősegíti az adminisztratív folyamatok hatékonyabbá tételét, csökkentve az ügyintézéshez szükséges időt és erőforrásokat. Az online szolgáltatások elérhetősége javítja az állampolgárok és vállalkozások elégedettségét, miközben növeli a közigazgatás átláthatóságát

és rugalmasságát. Online ügyintézési felület többek között az **Ügyfélkapu**, **Hivatali kapu**, **Magyarország.hu** vagy az **e-Papír** szolgáltatás, amely által például lehetősége van az ügyfélnek beadványát elektronikus úton továbbítani az illetékes hatóság felé.

#### *Elektronikus adatkezelés*

Az elektronikus adatkezelés jelentős előrelépés a közigazgatás területén, ugyanis lehetővé teszi az adatok azonnali elérését és biztonságos kezelését a digitális platformokon keresztül. Ez a modern megközelítés biztosítja az állampolgárok és vállalkozások számára, hogy elektronikus formában nyújtsák be és kövessék nyomon ügyeiket. Az **Ügyfélkapun** keresztül például követhetjük az ott elindított kérelmek (pl.: vezetői engedély hosszabbítás) állapotát, az úgynevezett Életút szolgáltatáson keresztül. Az elektronikus adatkezelés hozzájárul az adminisztratív folyamatok optimalizálásához, valamint csökkenti a papíralapú procedúrák által jellemző késéseket és hibalehetőségeket. Ezen kívül, az adatok elektronikus tárolása és feldolgozása növeli az adatbiztonságot, miközben egyszerűsíti az információk elérését a kormányablakokban dolgozóknak.

#### *Mobilalkalmazások*

A különböző mobilalkalmazások rengeteg új lehetőséget teremtenek az állampolgárok számára, hiszen lehetővé teszik, hogy bárholnan és bármikor gyorsan és kényelmesen intézzék ügyeiket. Ezek az alkalmazások egy egyszerű és kényelmes megoldást nyújtanak, amely által az elektronikus ügyintézés bármikor elérhető az okostelefonok és tabletek segítségével. A mobilalkalmazásokon keresztül az ügyfelek könnyen nyomon követhetik ügyeiket, dokumentumokat tölthetnek fel, és értesítéseket kaphatnak az ügyeik állapotáról. Ilyen például az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Tér, közismertebb nevén az **EESZT**, vagy az **OkmányApp**. Ez nem csak javítja az ügyfelek szolgáltatási élményét, de felgyorsítja az adminisztratív folyamatokat is, valamint tovább ösztönzi az innovációt a közigazgatási rendszerek fejlesztésében.

#### *Automatizált ügyintézés*

Az automatizált ügyintézés jelentős előrelépés a kormányablakokban, ahol a gépi feldolgozás és a mesterséges intelligencia - például chatbotok segítségével - gyors és hatékony ügyintézés tesz lehetővé. Ez a modern megközelítés nem csupán felgyorsítja a folyamatokat és csökkenti az ügyintézési időt, hanem minimalizálja az emberi hibák kockázatát is. Az önállóan működő rendszerek biztosítják az ügyfelek számára azt, hogy online az platformokon keresztül könnyedén és kényelmesen intézzék ügyeiket, személyes látogatás nélkül. Az automatizált ügyintézés növeli továbbá az adatpontosságot és pontos nyomon követést biztosít az ügyek

állapotáról. Ezen modernizációs lépés révén a közigazgatás hatékonyabban hasznosíthatja az erőforrásokat, és a polgároknak gyors, pontos szolgáltatásokat kínálhat a kormányablakokon keresztül.

#### *Biztonság és azonosítás*

A biztonság és azonosítás kiemelkedő fontosságú elemek a kormányablakokban, hiszen elengedhetetlen az állampolgárok személyes adatainak teljeskörű védelme. Az alkalmazott biztonsági intézkedések, mint például a **kétlépcsős azonosítás** és az erős titkosítás garantálják a felhasználók adatainak biztonságos tárolását és továbbítását. Az azonosítási folyamatok, mint az **e-azonosítók** vagy **biometrikus azonosítók** pedig segítik a pontos és megbízható azonosítást és garantálják, hogy csak jogosult személyek férjenek hozzá a szolgáltatásaihoz. Ennek eredményeként a kormányablakok magas szintű védelmet nyújtanak ügyfeleiknek az online ügyintézés során, amely tovább erősíti bizalmukat és biztonságérzetüket egyaránt.

#### *Felhőszolgáltatások*

A felhőszolgáltatások bevezetése a kormányablakoknál jelentős előnyöket biztosít a szolgáltatások gyorsabb elérésében és az informatikai infrastruktúra hatékonyabb kihasználásában. A felhőalapú tárolás és feldolgozás lehetővé teszi az állami adatok és alkalmazások hozzáférését bárholonnan és bármikor, javítva az ügyfelek mobilitását és kényelmét. Rugalmas infrastruktúrát nyújtanak, amely alkalmazkodik a változó igényekhez és terhelésekhez, és csökkenti az üzemeltetési költségeket, mivel csak az aktuális számítási kapacitást kell fenntartani. A felhőszolgáltatások alkalmazása során szintén kiemelt figyelmet kell fordítani az adatvédelemre és a biztonságra, hogy garantált legyen az állampolgárok személyes adatainak védelme és az adatbiztonság.

#### *Hálózati infrastruktúra*

A kormányablakok hálózati infrastruktúrája alapvető fontosságú az informatikai rendszerek hatékony működéséhez és a szolgáltatások biztosításához. A fejlett hálózati rendszerek lehetővé teszik a kormányzati szervezetek gyors és hatékony kommunikációját egymás között, valamint az állampolgárok és vállalkozások felé. A megbízható és gyors hálózati kapcsolatok biztosítják az adatok gyors és biztonságos átvitelét, valamint az online ügyintézés és a digitális szolgáltatásokhoz való hozzáférést. Ilyen elven működik például az a szerver, ahol a feltöltött dokumentumokat mind a kézzel, mind pedig a hálózati ügyintéző kollégák. A kormányablakok hálózati infrastruktúrája emellett támogatja a távoli munkavégzést és az elosztott munkakörnyezetet, ami növeli a flexibilitást és a munkaerő mobilitását. Fontos ugyanakkor a hálózati biztonság fenntartása, beleértve a tűzfalak, VPN-ek és egyéb védelmi

mechanizmusok alkalmazását, hogy biztosítva legyen az állampolgárok személyes adatainak védelme. A kormányablakok hálózati infrastruktúrája így kulcsfontosságú az egységes, modern és hatékony közigazgatási rendszerek kialakításában.



Online ügyintézés



Elektronikus adatkezelés



Mobilalkalmazások



Automatizált ügyintézés



Biztonság és azonosítás



Felhőszolgáltatások



Hálózati infrastruktúra



27. ábra: Informatikai és technológiai eszközök (saját szerkesztés)

## 5.2 Innovációs lehetőségek

Az innovációs lehetőségek témakör egy izgalmas és kulcsfontosságú területet ölel fel a közigazgatás fejlődésében. Az előre haladó technológiák és digitális megoldások folyamatos fejlődése új perspektívákat nyit meg az állampolgárok és a vállalkozások számára, és lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyan és kényelmesen intézhessék mindennapi ügyeiket. Az innovációk, mint az **AI, automatizáció és okos technológiák** bevezetése, valamint továbbfejlesztése hozzájárulnak az online ügyintézés sebességének és pontosságának javításához. Az elektronikus aláírások és az e-azonosítók alkalmazása pedig egyszerű, ugyanakkor biztonságos ügyfélazonosítást tesz lehetővé. Az innovációk segítenek a kormányablakoknak alkalmazkodni az új elvárásokhoz, folyamatosan fejlesztve a közigazgatási folyamatokat és optimalizálva az állampolgárok számára kínált szolgáltatásokat. Az innovációs lehetőségek bevezetése során különös figyelmet kell fordítani a

fenntarthatóságra és a biztonságra, valamint az adatvédelmi szempontok betartására és a jogi előírások megfelelő alkalmazására.

Úgy gondolom, manapság szinte egyik pillanatról a másikra törnek be az életünkbe olyan forradalmi újítások, amelyek korábban elképzelhetetlenek voltak, most viszont alkalmazásuk jelentősen megkönnyítheti mindennapjainkat. Magyarországon a közigazgatás komoly fejlődésen ment keresztül, és számos intézkedést hajtottak végre egy modernizáltabb rendszer kialakítása érdekében. A jelenleg is használt technológiák közé tartoznak az elektronikus ügyintézési felületek, az online adatok és nyomtatványok, az ügynevezett e-azonosítók, illetve az arcképes azonosítás, végül pedig bővebben írok a legújabb fejlesztésekről, a MIA pontokról és a chatbotról.

Az **elektronikus ügyintézési felületek** lehetőséget biztosítanak az állampolgároknak és vállalkozásoknak, hogy online platformokon keresztül kényelmesen intézhessék ügyeiket. Ezek a digitális felületek széles skálán kínálnak különböző szolgáltatásokat, az adóbevallástól kezdve az engedélykérelmezésen át a lakcímbjelentésig. Az elektronikus ügyintézés idő- és erőforrás-megtakarítást jelent mind az állampolgárok, mind a közigazgatási szervek számára, miközben a hagyományos papíralapú ügyintézés alternatíváját nyújtják. Ezek a felületek biztosítják az állampolgárok számára, hogy nyomon követhessék ügyeik állását, lekérdezhessék adataikat, és digitális űrlapok kitöltésével egyszerűen, online intézhessék ügyeiket. Az elektronikus ügyintézési felületek a távoli elérhetőséget elősegítik, így az ügyintézés bárhol és bármikor elvégezhető anélkül, hogy szükség lenne személyes megjelenésre a hivatalokban. Ilyen felület például az Ügyfélkapu, és az Ügyfélkapu+.

Az **online adatok és űrlapok** széles körű alkalmazása jelentős mértékben hozzájárul a közigazgatás modernizációjához. Ezek a digitális eszközök kiemelkedő lehetőséget kínálnak az állampolgároknak és vállalkozásoknak a személyes adatok könnyű hozzáférésére és kezelésére. A digitális platformokon történő online adatkezelés lehetővé teszi az állampolgárok számára, hogy adataikat szükség esetén ellenőrizzék, frissítsék vagy kitöltsék, elkerülve a hagyományos papíralapú dokumentumokkal járó terheket. Az ilyen típusú elektronikus felületek az ügyintézésben is forradalmasító szerepet játszanak, lehetővé téve az állampolgárok számára, hogy ügyeiket digitális formában intézzék, minimalizálva a papírmunkát és megszüntetve a szükségességet a személyes megjelenésre a hivatalokban. Ezen túlmenően az online adatok és űrlapok használata időmegtakarítást eredményez mind az állampolgárok, mind a közigazgatási szervek számára. Az ilyen digitális megoldások elősegítik az átláthatóság és hatékonyság növekedését, és pozitívan hozzájárulnak a környezetvédelemhez a papírfelhasználás

minimalizálásával. Ezek a modern eszközök egyértelműen támogatják a közigazgatás digitalizációját, és a jövőben további fejlesztésekre számíthatunk, amelyek még inkább megkönnyítik az állampolgárok számára a gyors és egyszerű ügyintézését.



28. ábra: Ügyfélkapu felület

(Forrás: <https://belepes-regisztracio.hu/ugyfelkapu-hu/ugyfelkapu-belepes/>)

Az **e-azonosítók** kulcsfontosságú eszközök a digitális azonosításban, biztosítva az egyedi azonosítást az online térben. Ezek a digitális azonosítók, legyenek azok kártyák, chipek vagy mobilalkalmazások, tartalmazzák az egyének személyes adatait, mint például nevüket, születési dátumukat, és egyedi azonosítókat. A kriptografikus védelemmel ellátott adatok biztosítják a magas szintű biztonságot az azonosítási folyamat során. Az e-azonosítók alkalmazása kiemelkedő jelentőségű a modern társadalomban. Lehetővé teszi az állampolgároknak, biztonságosan azonosítsák magukat az online térben, megkönnyítve az elektronikus banki ügyleteket, online vásárlásokat és közigazgatási ügyintézését. Az e-azonosítók szerepe továbbá a szolgáltatások gyorsabb és hatékonyabb nyújtásában rejlik, minimalizálva a hagyományos papíralapú azonosítás és adminisztráció igényét. Ezen eszközök alkalmazása a digitális társadalom és a közigazgatás folyamatos fejlődését tükrözi, elősegítve az állampolgárok életének egyszerűsítését és az online szolgáltatások szélesebb körű elérhetőségét. Jelenleg hazánkban főként az egészségügyben és a közigazgatásban használják.

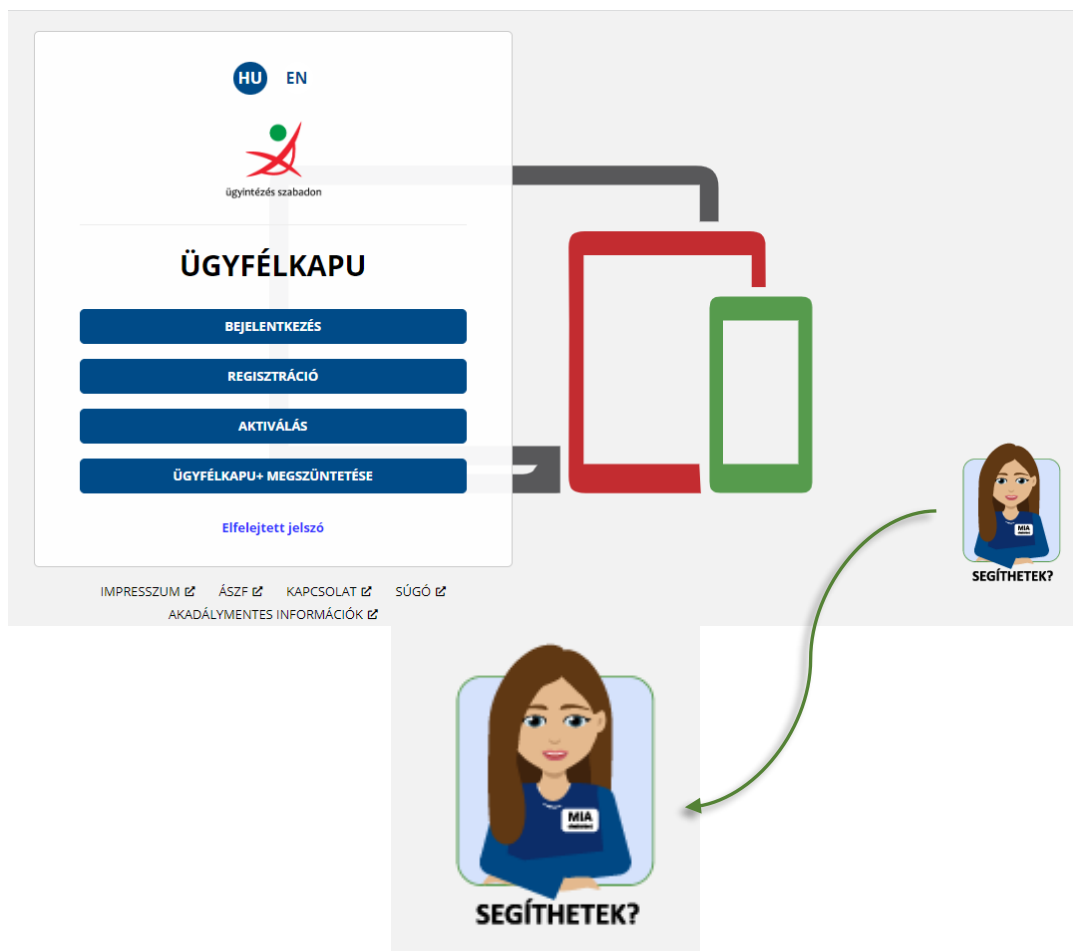


**Arcképes azonosítás:** 2021. február 1-jén indult el a mesterséges intelligenciára épülő, illetve videótechnológiát alkalmazó Arcképes azonosítási szolgáltatás a magyarorszag.hu-n, amelynek segítségével az állampolgárok immáron videó csatornán keresztül is intézhetik ügyeiket. Ez a nem mindennapi fejlesztés a közigazgatásban hatalmas ritkaságnak számít. Teljeskörű ügyintézészt biztosít egyrészt számítógépről, tabletről, de akár okostelefonról is, ügyintéző jelenléte nélkül. Legnagyobb előnye, hogy 24 órás lehetőséget biztosít a szolgáltatások igénybevételére a hét minden napján. Regisztrálni a Központi Azonosítási Ügynök (KAÜ) felületén lehet. A módszer sikerességét és népszerűségét mi sem igazolja jobban, mint a számszerűsített adatok, melyek szerint a 2021 február-augusztus időszak eredményeit összehasonlítva a 2022-es év azonos időszakával, a szolgáltatás 110%-os növekedést mutatott. Az arcképes azonosítás használata azonban szigorú feltételekhez kötött. Az arcképezonosítás során a szoftver összeveti az állampolgárról a video kommunikációs adatrögzítés során felvételezett pillanatképet az utolsó személyes megjelenéskor készült, a közhiteles nyilvántartásban tárolt fotóval. Az azonosítás sikerességének feltétele, hogy a két fotó között megfelelő az egyezőségi arány. (<https://www.portfolio.hu/premium/20220929/az-e-kozigazgatasban-is-hasit-a-mesterseges-intelligencia-569439>)



29. ábra: Arcképes azonosítás

**AI és chatbotok:** Manapság egyre több ügyintézési forma alapját a mesterséges intelligenciára épülő megoldások adják. Például a magyarorszag.hu felületen **hibrid chatbot** válaszolja meg az érdeklődők kérdéseit. A NISZ Zrt. ugyanis az általa működtetett 1818 Közigazgatási Ügyfélvonal modernizálása érdekében, 2021 májusában bevezette a **MIA hibrid chatrobotot**. A chatalkalmazás mesterséges és humán intelligencia kombinációjával egyaránt válaszol a megkeresésekre. Az operátorok kommunikációját alapul véve, először válaszlehetőségeket ajánl fel, majd miután a javaslatokat az operátor elfogadta, azokból folyamatosan tanulva, teljesen automata üzemmódba is léphet a jövőben. A MIA chatrobot nemcsak közvetlen, írott kommunikációra képes, hanem az élőbeszédet is képes írott szöveggé átalakítani. A chatrobot hatékonyságát leginkább az mutatja, hogy a NISZ 1818 Közigazgatási Ügyfélvonalához 2022-ben beérkező összes megkeresés 6,8%-át már a MIA chatrobot válaszolta meg önállóan, operátor közbeavatkozása nélkül. (<https://www.portfolio.hu/premium/20220929/az-e-kozigazgatasban-is-hasit-a-mesterseges-intelligencia-569439>)



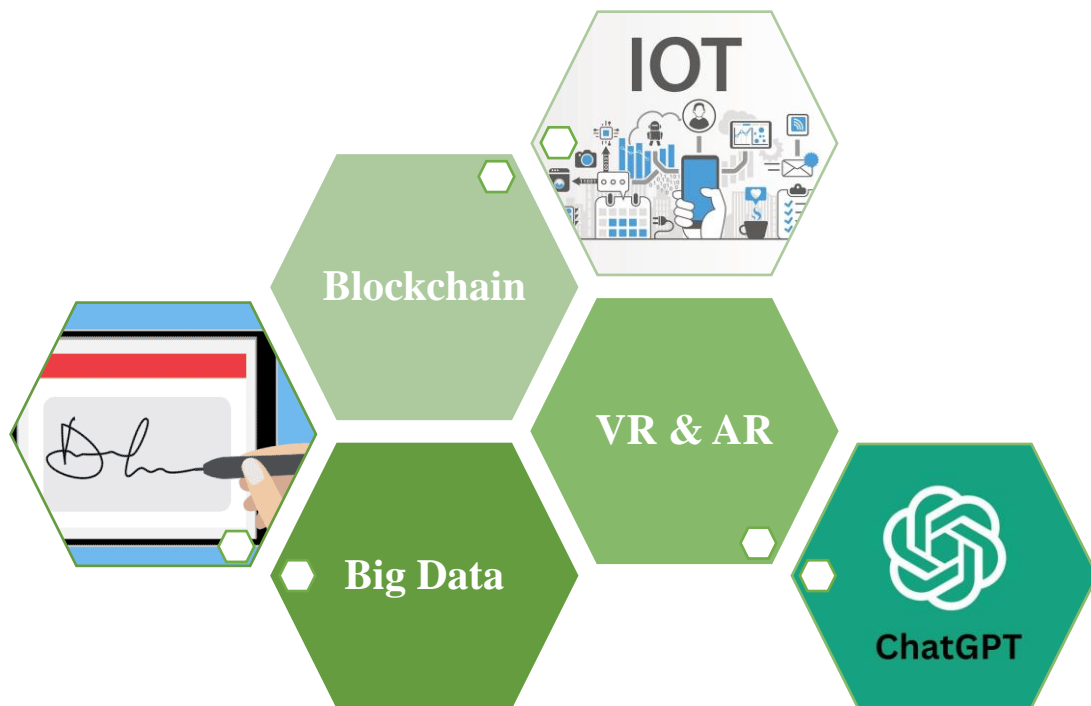
30. ábra: MIA chatbot az Ügyfélszolgálat felületén

Ezt a vonalat tovább gondolva, szinte napra pontosan egy évvel ezelőtt, 2022 őszétől kezdték meg működésüket a kormányablakokban az úgynevezett **MIA (Mesterséges Intelligencia Asszisztens) pontok**. Ezen ügyintézési terminálok, kioszkok segítségével elvégezhető az adatfelvételezés, fényképfelvételezés, pénzbefizetés, aláírás, ujjnyomatadás, tehát minden, ami ahhoz szükséges, hogy ügyet intézzünk. A MIA Pontok azon felül, hogy tehermentesítik az ügyintézőket, az érintkezésmentes ügyintézés is támogatják. (<https://www.portfolio.hu/premium/20220929/az-e-kozigazgasban-is-hasit-a-mesterseges-intelligencia-569439>) Jelenleg országszerte több mint 250 helyszínen megtalálhatóak, és 10 különféle ügytípus intézhető általuk. A kormány célja, hogy ezt a számot tovább növeljék, a fejlesztést pedig a Széchenyi 2020 program keretein belül igyekeznek megvalósítani. (<https://bmprojektek.kormany.hu/mesterseges-intelligenciaival-tamogatott-erintokepernyos-onkiszolgalo-ugyintezesi-pontok-orszagszerte-tobb-mint-250-kormanyablakban>) A jelenleg intézhető ügyek közé tartozik a személyi igazolvány és a vezetői engedély pótlása, az okmányérvényesség ellenőrzése, anyakönyvi kivonatok és erkölcsi bizonyítvány igénylése, a lakcímbjelentés, de akár a járművek ideiglenes kivonása vagy meghosszabbítása is elvégezhető a kioszkon keresztül. A legfőbb cél az, hogy a MIA Pontok alkalmazása olyan természetessé váljon, mint akár a bankautomaták használata.



31. ábra: MIA pont a Hévízi Kormányablakban  
(saját fotó)

Most, hogy a már használatban lévő technológiákat ismertettem, az alábbiakban szeretnék felsorolni néhány olyan innovációs lehetőséget is, amelyek tapasztalataim alapján fontosak lehetnének a jövő közigazgatásában:



32. ábra: Technológiai javaslatok  
(saját szerkesztés)

**Blockchain technológia:** Véleményem szerint a blockchain technológia a kormányablakok terén forradalmi változásokat hozhat. Ez a decentralizált adatbázisrendszer lehetővé teszi az információk biztonságos és átlátható rögzítését, megőrizve azok integritását és az érintett felek közötti bizalmat. A közigazgatásban alkalmazva a blockchain technológia számos előnyt kínálhat. Az elsődleges előny a biztonság. A blockchain rendszer ugyanis kriptográfiai módszerekkel védi az adatokat, a blokkok közötti láncolat pedig megakadályozza az adatok manipulációját. Ez különösen fontos a kormányablakok esetében, ahol érzékeny adatokat kezelnek, például az állampolgári azonosítókat vagy jogi dokumentumokat. A második előnyt úgy gondolom az átláthatóság és a nyomon követhetőség jelenti. A blockchain nyilvános és megosztott jellege által az érintett felek és a közigazgatási szervek képesek arra, hogy valós időben kövessék az adatok változásait. Jó módszer lenne például az ügyiratok nyomon követésében, vagy a gépjárműátírások folyamatában. Ez azért előnyös, mivel növeli az átláthatóságot és egyben csökkenti a félreértéseket, vitás ügyeket is. Harmadik előnyként a hatékonyság növelését említeném meg. A blockchain technológia ugyanis automatizálhatja és felgyorsíthatja a folyamatokat abból a szempontból, hogy csökkenti a bürokráciát és az adminisztratív terheket. Az okmányok digitális formában való kezelése és az okmányok közötti

automatikus adatcserék ugyanis jelentősen meggyorsítják az ügyintézés folyamatát. A blockchain technológia alkalmazása tehát komoly előrelépés lehetne az innováció és a közigazgatás digitalizációja terén. Az általa nyújtott biztonság, átláthatóság és hatékonyság előnyei hozzájárulhatnak egy modern és fejlett közigazgatás kialakításához.

**Big Data elemzés:** Úgy gondolom, a Big Data elemzés bevezetése számos új lehetőséget nyithat meg az adatkezelés területén. Ennek a technológiának köszönhetően a kormányablakok képesek értékes információkat kinyerni a hatalmas adatmennyiségekből, ezáltal segítve az ügyintézés optimalizálását és a közigazgatás hatékonyabb működését. A Big Data elemzés lényege, hogy az adatok nagy volumene és sokfélesége révén lehetővé teszi az összefüggések és mintázatok azonosítását, ami segíthet az ügyféligenyek jobb megértésében és az erőforrások hatékonyabb kiosztásában. Hozzájárul ezenkívül az előre jelző elemzések kifejlesztéséhez, ami segíthet a kormányablakoknak az ügyféligenyek időben történő azonosításában és a szolgáltatások időzített fejlesztésében. Ezáltal a kormányablakok gyorsabban reagálhatnak az állampolgárok igényeire, és proaktívabb szolgáltatásokat nyújthatnak. Fontos kiemelni az adatbiztonság szerepét a Big Data elemzés során, különösen az érzékeny adatok kezelésekor. Megfelelő intézkedések mellett azonban biztonságosan alkalmazható, elősegítve a döntéshozatali folyamatokat és az állampolgárok számára nyújtott szolgáltatások fejlesztését.

**Digitális aláírások:** Véleményem szerint a digitális aláírások bevezetése szintén hatékony módon segíthetné elő az ügyintézési folyamatok gyorsaságát és egyszerűségét. Az ilyen típusú aláírások lehetővé teszik az elektronikus dokumentumok hitelesítését és azonosítását, miközben biztonságos és jogilag elfogadott módon zajlik. A digitális aláírások alkalmazása gyors és kényelmes, általuk ugyanis az ügyfeleknek lehetőségük nyílik online űrlapok kitöltésére, szerződések aláírására és más adminisztratív feladatok elvégzésére. Ezenkívül csökkentik a papíralapú folyamatokat, így hozzájárulnak az adminisztratív terhek csökkentéséhez. A digitális aláírások biztonságosak és integritást biztosítanak az adatoknak. A kriptográfiai technológiák alkalmazásával az aláírások hitelesítése megbízható és ellenáll a hamisításnak. Ezzel növelik az adatbiztonságot és csökkentik a csalás kockázatát. A kormányablakokban történő digitális aláírások bevezetése modernizálná az online ügyintézését, javítva ezzel a felhasználói élményt, és elősegíti az adminisztratív hatékonyság növelését. Ugyanakkor kiemelten fontos az adatvédelmi és jogi előírások szigorú betartása a digitális aláírások jogilag érvényes és elfogadható alkalmazásához.

**Internet of Things:** Az Internet of Things, közismert nevén **IoT** divatos fogalommá vált napjainkban. Annyit jelent, hogy egyre több eszközben van adatok rögzítésére, továbbítására és fogadására alkalmas hardver beépítve, amelyek lehetőséget teremtenek arra, hogy a különféle eszközök kommunikáljanak egymással. (<https://lexunit.hu/blog/iot/>) Véleményem szerint az IoT alapú szolgáltatások bevezetése új kapukat nyitna meg az adatgyűjtés, a monitorozás és az interaktivitás terén. Az IoT-t az alábbiak szerint javasolnám bevezetni:

- *Sorban állás kezelése:* Úgy gondolom, az IoT eszközök segítségével a kormányablakok könnyedén monitorozhatnák és kezelhetnék a várakozási sorokat. Az okos sorszámhúzó gépek, illetve különböző szenzorok segíthetnek azonosítani a konkrét várakozási időket, az alkalmazások és weboldalak pedig képesek lennének ellátni az ügyfeleket az aktuális információkkal.
- *Okosépület megoldások:* Az IoT lehetővé tenné az okos megoldások használatát az épület szempontjából is. Gondolok itt a világítás, a hűtés, a fűtés, de más energiafogyasztó eszközök automatizálására is. Például fényerő és hőmérséklet érzékelők elhelyezése az épület különböző pontjaiban hozzájárulna a kellemesebb környezet megteremtéséhez.
- *Digitális kijelzők és tájékoztató rendszerek:* Az okos kijelzők és tájékoztató rendszerek segíthetik az ügyfeleket a legfontosabb információk begyűjtésében. Az IoT lehetővé teszi a kijelzők távoli vezérlését, így az információk dinamikusan frissíthetőek, és az adott állapotnak megfelelően formálhatóak, az ügyfelek igényeinek megfelelően.
- *Hálózatbiztonság:* Az IoT eszközök segíthetnek a kormányablakok hálózatbiztonságának javításában is. Az érzékelők és a monitorozó eszközök képesek lennének az anomáliák azonosítására és az esetleges kiberbiztonsági veszélyek korai észlelésére, majd a megfelelő figyelmeztető jelzések kiküldésére.

Véleményem szerint azok a kormányablakok, amelyek képesek lesznek sikeresen integrálni az IoT alapú szolgáltatásokat, modern, hatékony és a jövő kihívásaira felkészült szolgáltatást hozhatnak létre.

**Virtuális valóság (VR) és kiterjesztett valóság (AR):** A virtuális valóság (virtual reality - VR) és a kiterjesztett valóság (augmented reality - AR) alkalmazását is fontosnak tartom, amely szinte minden téren átszövi a mindennapjainkat. Ezek a technológiák különböző formákat ölthetnek, és szerintem számos területen alkalmazhatóak lennének:

- *Oktatás és Tájékoztatás VR-ben:* A VR alkalmazások segíthetnek az ügyfelek oktatásában és tájékoztatásában. Például interaktív VR-szimulációk segítségével az ügyfelek megismerhetik az eljárásokat, kitöltési űrlapokat és más fontos információkat.
- *Virtuális Tárlatok:* A VR segítségével virtuális séta vagy tárlatok szervezhetőek. Az ügyfelek kényelmesen, otthonról ismerhetik meg a kormányablakok elrendezését, a rendelkezésre álló szolgáltatásokat és az ügyintézési folyamatokat.
- *AR Segítség a Navigációban:* Az AR alkalmazások szintén hozzájárulhatnak a kormányablakokban való könnyű tájékozódáshoz. Az AR rétegek révén az okostelefonok vagy AR szemüvegek kijelzőjén jelenhetnek meg iránymutatások és információk, segítve az ügyfeleket a helyes irányba.
- *AR Nyomtatványkitöltési Segítség:* Az AR alkalmazások segíthetnek az ügyfeleknek a nyomtatványok helyes kitöltésében. Az okostelefon kameráját használva az AR megmutathatja, hol kell adatokat beírni vagy aláírni a fizikai dokumentumokon.

Az ilyen technológiák bevezetése során azonban figyelembe kell venni az eszközök elérhetőségét, a felhasználók tudatosságát, valamint az adatvédelmi és biztonsági kérdéseket. A VR és AR megfelelő alkalmazása segíthet a kormányablakoknak innovatívabb és hatékonyabb szolgáltatásokat nyújtani az állampolgárok és a munkatársak számára egyaránt.

**Chat GPT:** Végül egy jelenleg nagyon divatos újítással zárnám a sort. A Chat GPT (Generative Pre-trained Transformer) 2022. november 30-án robbant be a köztudatba, és azonnal hatalmas népszerűsége tett szert. A Chat GPT egy mesterséges intelligencia által vezérelt chatbot, amely a GPT-3 modellt használja. A lényege abban rejlik, hogy előzetesen széles körű szövegeken tanul, majd képes természetes nyelven válaszolni felhasználók kérdéseire és utasításaira. A GPT algoritmus képes kontextusérzékeny és kreatív válaszokat is generálni, ami alkalmassá teszi számos alkalmazásra, beleértve a marketinget, ügyfélszolgálatot és információs kérések kezelését. 2023. júniusában megjelent a mobilapplikációs változata is, amely június óta Magyarországon is elérhető iPhone készülékeken. Úgy gondolom, vannak olyan területek, ahol a kormányablakok is alkalmazhatnák az OpenAI csodáját:

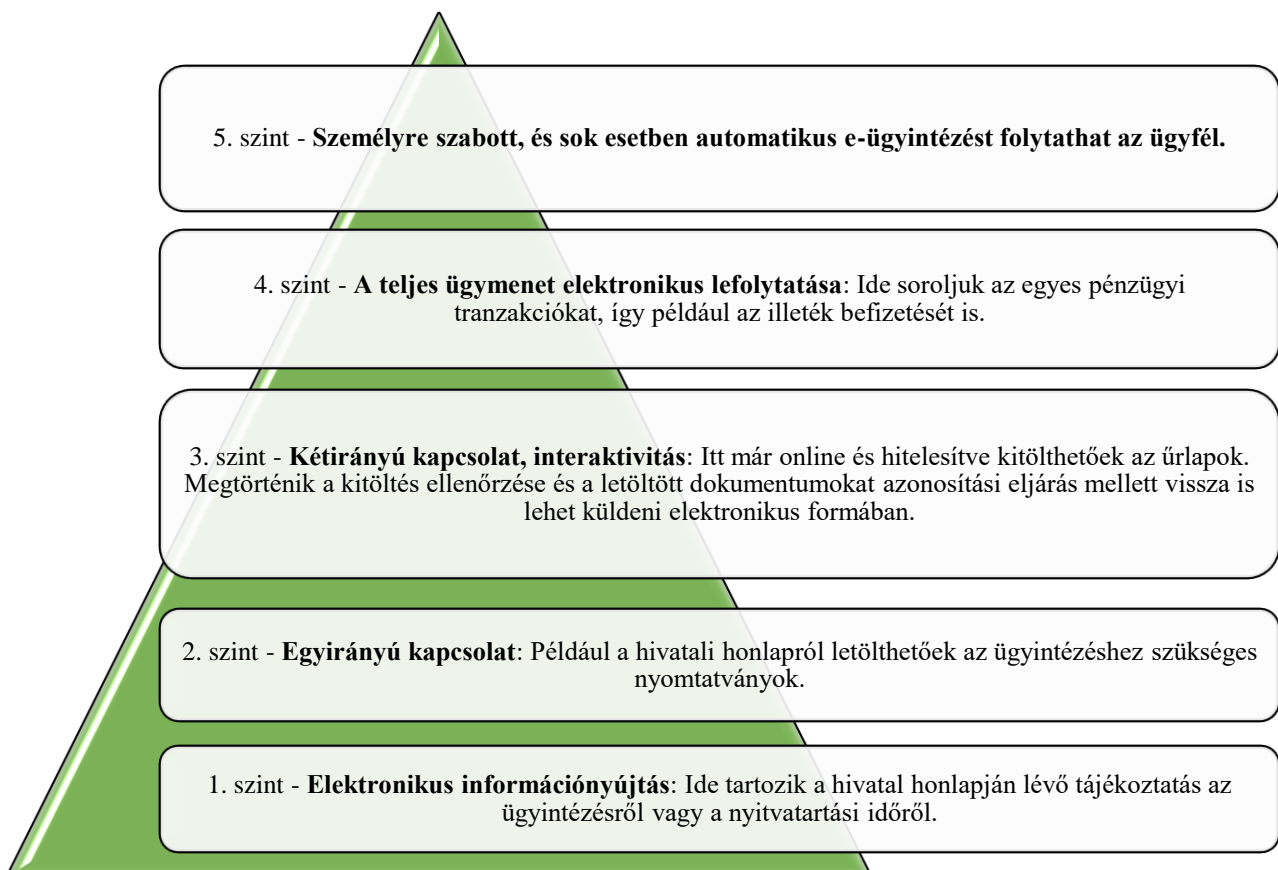
- *24/7 ügyfélszolgálat és tájékoztatás:* A már fentebb is említett chatbotok segíthetnek az ügyfélszolgálati tevékenységekben, válaszolhatnak az ügyfelek gyakori kérdéseire, nyújthatnak tájékoztatást az elérhető szolgáltatásokról és eljárásokról.
- *Ügyintézési segítség:* A chatbotokat lehetne alkalmazni az ügyintézési folyamatok megkönnyítésére is, például a kitöltendő űrlapokkal vagy az ügyintézési lépésekkel kapcsolatos útmutatások nyújtására.
- *Online panaszkezelés:* A Chat GPT segíthet az online panaszok kezelésében, de akár az ügyfeleknek való általános segítségnyújtásban is. Az ügyfelek így azonnali visszajelzéshez, tanácshoz juthatnak, ami jelentősen növelné az ügyfélelegettséget, és a személyre szabott élményt.
- *Informatív és kiemelt tájékoztatás:* A chatbotok szintén használhatók lehetnének az állampolgároknak szóló informatív tartalmak megosztására, például fontos hírek, változások vagy események kapcsán, legyen szó akár nyitvatartásról, ügyeleti időről stb. De olyan általános információk közzéte is hasznos lenne, mint például rendkívüli időjárási körülmények, sürgős bejelentések vagy egyéb fontos események.
- *Regionális nyelvek megértése:* Magyarországon számos nemzetiség él életvitel szerűen. Hévízen a leggyakrabban német, illetve orosz ügyfelek fordulnak meg, akikkel gyakran nehézkes a kommunikáció. Hazánkban a közigazgatás nyelve a magyar, ezért nyelvismeret hiányában kizárólag tolmáccsal intézhetik ügyeiket a külföldi állampolgárok. Ennek megoldásában is nagy szerepet játszana a Chat GPT, hiszen így könnyedén, önállóan is képesek lennének kommunikálni az ügyintézőkkel akár személyesen, akár online formában.

### 5.3 Az e-ügyintézés térnyerése

Az elektronikus ügyintézés kétségkívül a XXI. század jelentős vívmánya. Elektronikus ügyintézés esetén nem szükséges hivatalokba fáradnunk, illetve órákat várnunk arra, hogy sorra kerüljünk csak azért, hogy az utolsó pillanatban esetleg kiderüljön: a laccímkartmányk otthon maradt, így az egész eljárást másnap meg kell ismételnünk. Az elektronikus ügyintézés kereteit és legfontosabb alapjait a **2015. évi CCXXII. törvény** (a továbbiakban: E-ügyintézési tv.) határozza meg. (<https://itlawpro.com/hu/it-jog/e-ugyintezes-gyakorlatban>)



Az e-ügyintézés térnyerése Magyarországon jelentős mértékben hozzájárul a közigazgatási folyamatok modernizációjához és hatékonyságának növeléséhez. Előnyei közé tartozik a gyorsaság és a kényelem, hiszen az állampolgárok bárhol, bármikor elérhetik és elintézhetik ügyeiket az interneten keresztül. Az e-ügyintézés révén csökkenthető a hivatali várakozási idő, és az ügyfeleknek lehetőségük van a szükséges dokumentumok online feltöltésére. A kormányablakok esetében az ügyintézés ezen fajtája a COVID-19 pandémia idején különösen fontos szerepet játszott, mivel minimalizálta a személyes érintkezést és segítette a távolságtartás elvét. Annak érdekében, hogy a várakozás elkerülhető, vagy legalábbis minimalizálható legyen, a személyes ügyintézésnél bevezették a kötelező időpontfoglalást. Erre az ügyfeleknek két lehetőségük volt, amelyek máig is érvényben maradtak azok számára, akik az előre lefoglalt időpontot részesítik előnyben. Az egyik opció a Kormányablak Internetes Időpontfoglaló rendszere (KIR), amelybe Ügyfélkapun keresztül lehet belépni, a másik pedig a 1818-as ingyenesen hívható Kormányzati Ügyfélvonal. Az e-ügyintézési szolgáltatások aszerint, hogy az ügyintézés milyen formája valósul meg, öt szintre oszthatók:



33. ábra: Az e-ügyintézési szolgáltatások öt szintje  
(saját szerkesztés [http://karacsond.hu/dl/ugyintezes/e-ugyintezes\\_fogalomtar.pdf](http://karacsond.hu/dl/ugyintezes/e-ugyintezes_fogalomtar.pdf) alapján)

A kormányhivatalok.hu alapján az ügyfelek által használható elektronikus felületek a következők:

- Személyre Szabott Ügyintézési Felület (SZÜF)
- Általános célú elektronikus kéreleműrlap szolgáltatás (e-Papír)
- Magyarország.hu
- Digitális önrendelkezés (DÖR)
- Ügyfélkapu / Cégek
- OkmányApp
- Webes ügysegéd
- Kormányzati Elektronikus Aláírás-Ellenőrző Szolgáltatás
- Értesítési tárhely
- Rendelkezési Nyilvántartás
- Dokumentum hitelesítés

Az e-ügyintézés alapvetően átalakítja az ügyintézési folyamatokat. Az alábbiakban azt az öt tényezőt szeretném felsorolni, amelyeket a legfontosabb előnynek tartok ezen a területen, és amelyek tapasztalataim alapján leginkább hozzájárulnak az ügyfélélmény növeléséhez:

- 1) **Gyorsaság és kényelem:** Az állampolgárok számára lehetővé teszi, hogy bárhol és bármikor hozzáférjenek az online ügyintézési rendszerekhez, minimalizálva ezzel a hivatali várakozási időt és az utazással járó költségeket.
- 2) **24/7 elérhetőség:** Az e-ügyintézés folyamatosan elérhető, így az ügyfelek nem korlátozódnak a hivatali nyitvatartási időkhöz, hanem szabadon intézhetik ügyeiket akár hétvégén vagy ünnepnapokon is.
- 3) **Dokumentumok online feltöltése:** Az állampolgárok könnyedén feltölthetik szükséges dokumentumaikat az online felületre, ami egyszerűsíti az ügyintézési folyamatot és csökkenti a hagyományos papíralapú adminisztrációt.
- 4) **Átláthatóság és követhetőség:** Az elektronikus ügyintézés révén az ügyfelek nyomon követhetik az ügyeik aktuális állapotát és az elvégzett lépéseket, ezáltal növelve az átláthatóságot és a bizalmat.
- 5) **Biztonságos elektronikus azonosítás:** Az e-ügyintézéshez biztonságos elektronikus azonosítási módszerek is társulnak, amelyek minden szempontból megfelelnek az adatvédelmi és biztonsági előírásoknak.

Ennek támogatására a Kormány olyan ingyenes szolgáltatást vezetett be 2022-től, amely már nemcsak a közigazgatási ügyintézés során csökkenti a magyar emberek adminisztrációs terheit, hanem a szolgáltató szektorban is egyszerűbb és hatékonyabb ügyintézést tesz lehetővé. Az Adatváltás-kezelési szolgáltatás bevezetése című projekt keretében megvalósuló **e-bejelentő** szolgáltatás segítségével online, egyetlen oldalon keresztül - vagy akár személyesen kormányablakban - kényelmesen és gyorsan elintézhethetjük a közművek átíratását, valamint bejelenthetjük személyes adataink megváltozását az összes, szerződésben álló, e-bejelentőhöz csatlakozott közműszolgáltató felé. Az e-bejelentő szolgáltatás célja tehát, hogy a természetes személyek állami nyilvántartásokban tárolt név-, cím-, valamint kapcsolattartási adatainak változása esetén értesítést kapjanak azon szolgáltatók, amelyek az érintett természetes személlyel szerződéses jogviszonyban állnak. (<https://kormany.hu/hirek/az-e-bejelentovel-gyorsabb-es-egyszerubb-az-adatvaltozasokkal-kapcsolatos-ugyintezes-es-a-kozmuevek-atirasa>)

Bár az e-ügyintézés számos előnyt kínál, nem jelent megoldást minden helyzetben. Vannak ugyanis olyan szituációk, amikor egyszerűen nincs lehetősége az ügyfélnek arra, hogy elektronikus úton intézze ügyeit.

#### Mikor nem lehet elektronikusan ügyet intézni?


- Amikor a jogszabály az ügyfél személyes megjelenését vagy meghatározott okiratok másként nem pótolható benyújtását kötelezővé teszi.
- Olyan eljárási cselekmény esetében, ahol ez nem értelmezhető.
- Amikor ezt nemzetközi szerződés vagy az európai uniós norma kizárja.
- Olyan irat, okirat vagy más beadvány esetében, amely minősített adatot tartalmaz.


(Kalmárné, 2018)


Az e-ügyintézés térnyerése ugyanakkor kihívásokat is felvet. Ide sorolnám például azoknak az állampolgároknak a kiszolgálását, akik korlátozott hozzáféréssel rendelkeznek az internethez, vagy azokét, akik kevésbé jártasak az online rendszerek használatában. Fontos, hogy a kormányablakok e-ügyintézési rendszerei könnyen hozzáférhetőek és felhasználóbarátak legyenek, valamint biztosítsák az esélyegyenlőséget a digitális szolgáltatásokhoz való hozzáférés terén.

## 5.4 Nemzetközi kitekintés

A közigazgatási gyakorlatok értékelése összetett, és számos tényezőtől függ. Az egyes országokban a közigazgatási hatékonyság, az átláthatóság, az innováció és az ügyfélélmény szempontjából különböző szempontok alapján lehet sikeresnek tekinteni a gyakorlatokat. Van azonban néhány olyan ország, amelyeket gyakran emlegetnek a közigazgatási kiválóság példaképeiként. A következőkben ezekről írnék néhány gondolatot.

 **Dánia:** Dánia már egészen az 1960-as évek óta kiválóan alkalmazza a digitális technológiákat, és ezen ambíciók kiterjednek a kormányzat minden szintjére, beleértve a minisztériumokat, ügynökségeket, közkórházakat, az önkormányzati közigazgatást, valamint az önkormányzati közintézményeket, például a dán egyetemeket. Hisznek abban, hogy ez a szemléletmód alapfeltétele a modern jóléti társadalomnak. Fontos számukra a közigazgatásban a magas szintű kiber- és információbiztonság, a felhasználóközpontúság és a lakossággal való együttműködés. (<https://en.digst.dk/about-us/>)

 **Szingapúr:** Szingapúr híres az innovatív és hatékony közigazgatásáról, ugyanis azt tűzte ki célul, hogy világszínvonalú, technológia vezérelt városállammá váljon. Szerintük az okos nemzetnek három alappillére van: egyrészt a *digitális társadalom*, amely mindenkinek megfelelő esélyt ad a sikerre, különbségei vagy körülményei ellenére, másrészt a *digitális gazdaság*, amely ösztönzi a vállalkozásokat egy olyan ökoszisztéma kialakítására, amely segíti őket a versenyképesség megőrzésben; harmadrészt pedig a *digitális kormányzat*, amely nagyobb empátiával szolgálja a polgárokat azáltal, hogy olyan politikákat és szolgáltatásokat alakít ki, amelyek mindenki számára átfogóak, zökkenőmentesek és személyre szabottak. (<https://www.smartnation.gov.sg/about-smart-nation/pillars-of-smart-nation/>)

 **Svédország:** Svédországban a környezeti politika mindent átfogó módon van jelen, és ez áll a közigazgatás középpontjában is. A kormányhivatalok célja, hogy támogassák az országot abban, hogy vezető szerepet töltsön be a fenntartható fejlődésre irányuló törekvésekben. Főbb céljaik közé tartozik az informatikai támogatás, amelyet úgy kell igénybe venni, hogy az hozzájáruljon a környezet terhelésének csökkentéséhez; a beszerzések, amelyek kizárólag fenntartható módon valósulhatnak meg, illetve úgy gondolják, minimálisra kell csökkenteni az erőforrások felhasználását, az újrahasznosítására szolgáló rendszereket pedig hatékonyan és jól kell hasznosítani. (<https://www.government.se/the-government-offices/environmental-management-at-the-government-offices/>)

■ **Észtország:** A Forbes szerint Észtország a világ digitálisan legfejlettebb társadalma. Már 2002 óta használják digitális azonosításra az e-azonosítót és a digitális aláírást. 2007-ben a világ legnagyobb kibertámadása érte az országot, amelyre válaszul egy évvel később a blockchain technológia úttörőivé váltak, és azóta számos kormányzati nyilvántartást védenek általa. 2010-ben bevezették az e-receptet, 2019-ben pedig részletes stratégiai tervet dolgoztak ki az AI felhasználására. A legnagyobb szenzáció, hogy 2021-ben a világ első autonóm hidrogénjárművének kifejlesztése is az észtek nevéhez fűződik. (<https://e-estonia.com/story/>)

■ **Norvégia:** Norvégia a hatékony közigazgatásáról és az állampolgárokat támogató szolgáltatásairól ismert. A Norvég Digitalizációs Ügynökség (Digdir) feladata, hogy a fejlődést a közösséget legjobban szolgáló irányba terelje. Ők irányítják az olyan digitális fejlesztéseket, mint az elektronikus ügyintézés vagy az online szolgáltatások bővítése. Az "Altinn" nevű online platform például lehetőséget biztosít az állampolgároknak és vállalkozásoknak, hogy egyszerűen benyújtsák adóbevallásaikat és más adminisztratív feladataikat digitálisan. A norvég kormány arra törekszik, hogy a közszféra a digitalizáció globális éllovasává váljon. (<https://www.digdir.no/digdir/about-norwegian-digitalisation-agency/887>)

A fentiek alapján nagyon jól tudják működtetni az egyes országok az említett gyakorlatokat, azonban fontosnak tartom megjegyezni, hogy ezek integrálása nagyban függ a magyar kormányzati szabályozásoktól, prioritásoktól, és természetesen az erre szánt erőforrások nagyságától.

## 6. KUTATÁS

---

### 6.1 A kutatás célja

Kutatásom célja az volt, hogy megismertessem a kormányablakok világát kezdve egy rövid történeti áttekintéssel, majd olyan jellegzetes vonások bemutatásával, amelyek a lehető leginkább hozzájárulnak az ügyfélélmény növeléséhez. Fontos volt számomra kiemelni, hogy milyen szerepet tölt be ebben a Hévízi Kormányablak, illetve milyen jó gyakorlatok vannak a nemzetközi palettán, amelyek esetleg hazánkban is követendő példát állíthatnak. A dolgozatomat összegzéssel zárom, melyben kitérek a kutatás eredményeire, és azok jövőbeli hatásaira. Szeretném, ha motiválni tudnám ezen intézményeket a fejlődésre, és a háromoldalú **kormány – ügyintéző – ügyfél** elégedettség maximalizálására.

## 6.2 A kutatás felépítése, jellege

Elsőként igyekeztem minden olyan tudományos jellegű információt összegyűjteni, amelyek segítenek abban, hogy közelebb kerüljön az olvasó számára a kormányablakok világa. Ebben különböző szakirodalmi dokumentumok áttekintése volt segítségemre, ahol szerettem volna mind minőségben, mind aktualításban a legmegfelelőbbeket kiválasztani. Ezt követően betekintést nyújtottam a szolgáltatások, a gazdálkodás, a szerkezeti struktúra, a menedzsment, a minőség és a digitalizáció témakörébe is. A szakirodalmi forrásokon túl elmélyedtem egyetemi oktatóim prezentációiban, illetve a témához kapcsolódó korábbi szakdolgozatokban, valamint TDK-dolgozatokban is. Hatalmas segítséget nyújtottak továbbá kollégáim, akik mindig naprakész információkkal és személyes tapasztalatokkal láttak el, így jelentős rálátásom lett egy-egy számomra érdekes témakörre.

### Kutatásom jellege:

Kutatásom jellegéről elmondható, hogy több csoportba is besorolható. Egyrészt *leíró kutatás*, mivel bemutattam és elemeztem a kormányablakok működését, szolgáltatásait, valamint azokat a kihívásokat és előnyöket, amelyekkel ezek az intézmények nap, mint nap szembenéznek. Ebben a fázisban céлом az objektív, részletes leírás és megértetés. *Elemző kutatás* is, ugyanis elemeztem két év azonos időszakának adatait, melyek alapján statisztikákat és összehasonlító elemzéseket készítettem. Módszertani szempontból dolgozatomat *alkalmazott kutatásnak* nevezhetjük, emellett pedig *primer*, és *szekunder* kutatási elemeket is tartalmaz.

## 6.3 A kutatás módszerei

Kutatásom során többféle módszert alkalmazva végeztem vizsgálatokat.

→ A kutatási adatok jellege alapján:

**Kvantitatív kutatás:** A kormányablakokról szóló szakdolgozatom a kormányablakok működését, ügyfélszolgálati folyamatait és azok hatékonyságának növelését vizsgálja az ügyfélélmény vonatkozásában. A kutatás során részletesen elemeztem a kormányablakok által nyújtott legnépszerűbb szolgáltatásokat, az ügyintézés digitalizációjának legfőbb elemeit, valamint az ügyfelek elégedettségét és az esetleges kihívásokat. Kvantitatív módszerek alkalmazásával értékelttem az ügyintézési időt, az online felületek használatát, a leggyakoribb ügytípusokat és az esetleges fejlesztési területeket. Kutatásom során összegyűjtött adatokat ábrázoltam, elemeztem őket statisztikai szempontból, majd megállapításokat tettem a szolgáltatások optimalizálása érdekében.

**Kvalitatív kutatás:** Szakdolgozatom célja a mélyebb megértés kialakítása a kormányablakok szolgáltatásaival és ügyfélszolgálatával kapcsolatos aspektusokban. A kutatás során interjúkat készítettem a Hévízi Kormányablak munkatársaival, illetve részletesen elemeztem az észlelt kormányablak-élményeket. Úgy gondolom, a személyes tapasztalat a leginkább hiteles módja az információ begyűjtésének és nagyban megkönnyíti a következtetések levonását is. Az interjúk és a résztvevői megfigyelések révén próbáltam kideríteni, milyen tényezők befolyásolják az ügyfelek elégedettségét, és azonosítottam a kulcsfontosságú fejlesztendő területeket. Ezen eredmények alapján születtek meg ajánlásaim is, amellyel a kormányablakok szolgáltatásainak és ügyfélszolgálatának fejlesztésére tettem javaslatokat.

→ A kutatás időbelisége alapján:

**Longitudinális kutatás:** Időbeliséget tekintve kutatásom longitudinális csoportba sorolható, hiszen két azonos időszak ugyanazon mintáit vizsgáltam. Egészen konkrétan a 2022. január – június, illetve a 2023. január – június időszakban elvégzett ügyintézési adatok adták a vizsgálat alapját az adott részben, számszerűen levetítve. Ez azért előnyös, mivel hosszabb távú perspektívát biztosít a változások és trendek észlelésére. Lehetővé tette továbbá, hogy ábrázoljam, hogyan alakulnak az adott jelenségek az idő múlásával, és azonosítsam az esetleges változások okait és következményeit.

## ZÁRÓ GONDOLATOK

---

### A kutatás tanulságai

Kutatásom során megtudhattuk, hogy a kormányablakok olyan közintézmények, amelyek a kormányzati szolgáltatásokat egyetlen helyen kínálják fel a polgároknak és vállalkozásoknak. Ezek az intézmények lehetővé teszik a széles körű ügyintézést, céljuk pedig a bürokrácia csökkentése és az ügyintézés egyszerűsítése, miközben javítják a polgárok hozzáférését az állami szolgáltatásokhoz. Ezek a központok többségében modern technológiát alkalmaznak, lehetővé téve az online és személyes ügyintézés lehetőségét egyaránt, azonban vannak további fejlesztendő területek. Az alkalmazottak képzettek és felkészültek a különböző ügytípusok kezelésére, illetve elkötelezettek az ügyfelek iránt. Kiderült az is, hogy ezen intézmények létrehozása a kormányok részéről az igényekre való gyorsabb és hatékonyabb reagálást szolgálja, miközben összehangolja és integrálja a különféle kormányzati szolgáltatásokat egyetlen egységes platformon. Kutatási kérdéseim lényegi megállapításait pedig az összefoglalásban mutatom be.

## Összefoglalás

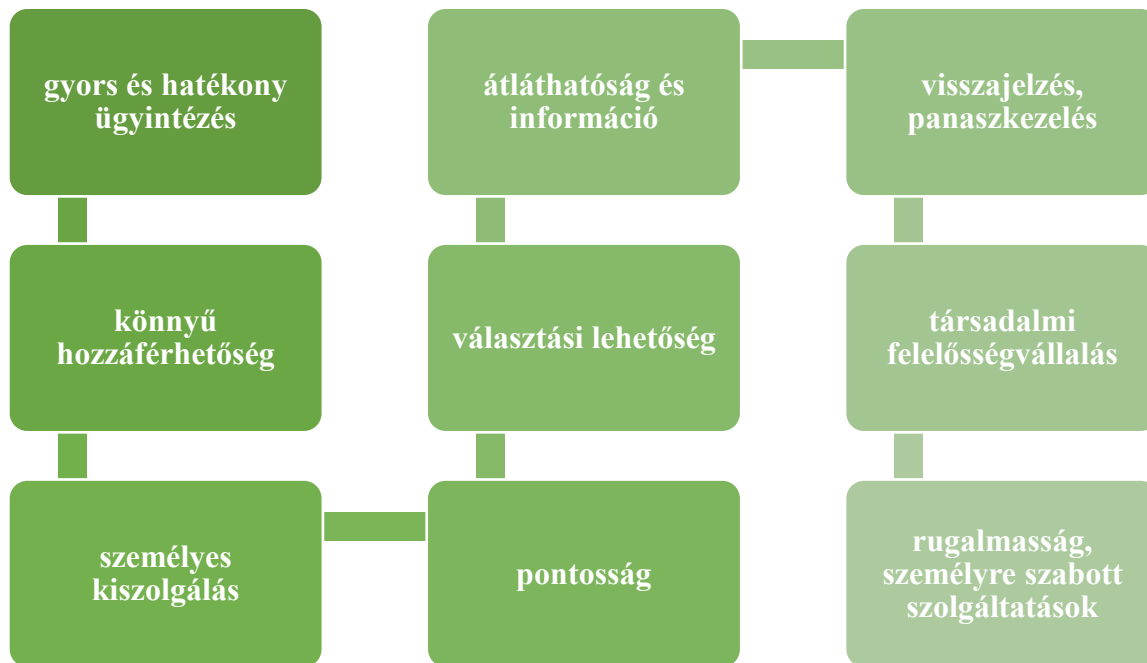
Szakdolgozatom célja az volt, hogy minél több megvilágításban betekintést nyújtsak a **kormányablakok világába**. Elsőként bemutattam kialakulásuk főbb okait, fontosabb állomásait, illetve törvényi kereteit. Ezt követően áttekintettem az ügykörök csoportosítását, és felsoroltam a mélységi szinteket, majd kiemeltem a leggyakrabban előforduló ügyintézési formákat, és statisztikai szempontból is bemutattam ezek alakulását, ábrákkal és diagrammokkal szemléltetve. Fontosnak tartottam megismertetni gyakorlati helyemet, a **Hévízi Kormányablakot**. Egy rövid történeti bemutatás után SWOT-ábra segítségével gyűjtöttem össze a legfontosabb külső és belső tényezőket, melyek hatással vannak az intézmény működésére, illetve a dolgozókra, valamint az ügyfelekre egyaránt. Kutatásomat a kormányablakok **gazdálkodásának** feltérképezésével folytattam, kitérve az állami finanszírozásra és a közbeszerzésekre is. A fejezetnek része volt továbbá a **költséghatékonyság**, és az **erőforrások optimális felhasználása**. Itt kitértem a felhasználóbarát szolgáltatások fontosságára (Kormányablak app), a technológiai fejlesztésekre (scannerek, kódolvasók), a továbbképzés lényegi pontjaira, az integrált szolgáltatások (Ügyfélkapu) használatára, valamint az adatok kezelésének és elemzésének mivoltára. Javaslatot tettem arra vonatkozóan, hogy a csúcsidőszakokat felmérve és kihasználva hogyan lehetne javítani az ügyfélszolgálatot olyan keresletirányítási módszerekkel, mint az időpontfoglalás, illetve a munkaerőmegosztás tényét is felvettem. Dolgozatomat a **szervezeti struktúra és menedzsment** témakörével folytattam. Ábrázoltam a Zala Vármegyei Kormányhivatal szervezeti felépítését, elhelyezve benne a Keszthelyi Járási Hivatalt, azon belül pedig a Kormányablak Osztály kihelyezett Hévízi Kormányablakát. Bemutattam, hogy alakulnak a vezetői szerepek, illetve, hogy milyen menedzsment eszközöket alkalmaznak a kormányablakok a hatékony működés érdekében. A negyedik részben a **minőségre** került a hangsúly, azon belül pedig kifejtésre került a minőségmenedzsment, a minőséget befolyásoló tényezők, a munkavállalók motiválása, valamint itt helyeztem el az ügyintézőkkel készült interjúmat is. Folytatásul a **digitalizáció és a technológiai fejlesztés** kapott szerepet. Az innovációs lehetőségektől kezdve az e-ügyintézésen át kitértem olyan nemzetközi gyakorlatokra, melyek jó példát állíthatnak a magyar kormány számára.

Kutatási kérdéseim rövid összefoglalásával zárnam a dolgozatom:

### **I. Mik azok a kritériumok, amelyeket minőségként értékelnek az ügyfelek a közügyintézés vonatkozásában?**

A tapasztalt legfontosabb kritériumokat az alábbi ábra foglalja össze:





34. ábra: A minőség kritériumai az ügyfelek szempontjából  
(saját szerkesztés a dolgozat alapján)

## II. Mit tesz a Hévízi Kormányablak az ügyfélélmény növelése érdekében?

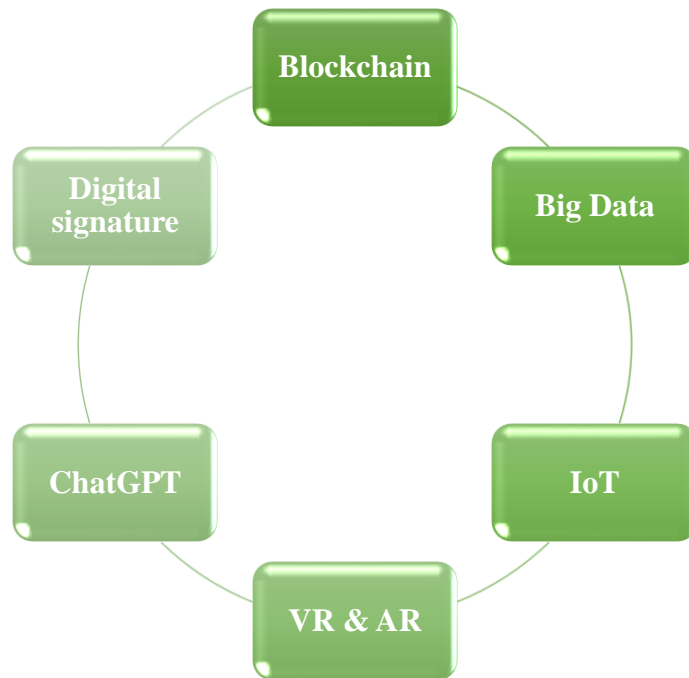
Ezen kérdésre az ügyintézőkkel folytatott mélyinterjú során kaptam meg a választ. Az irányított beszélgetés során kiderült, hogyan közelítik meg az ügyfeleket, milyen módon reagálnak a panaszos szituációkban, milyen kommunikációs stratégiákat alkalmaznak, illetve hogyan tartják naprakészen tudásukat a jogszabályi változások tekintetében. Választ kaptam arra is, mi motiválja őket az ügyfelekkel való munkában, illetve személyen milyen módon járulnak hozzá az ügyfélelégedettség növeléséhez. Végül arra voltam kíváncsi, milyen visszajelzésekkel találkoztak az e-ügyintézés kapcsán, valamint miben látnak még fejlesztendő lehetőséget a magasabb ügyfélélmény elérése céljából.

## III. Milyen hatással van a digitalizáció a kormányablakok működésére?

Összességében elmondható, hogy a digitalizáció vezető szerepet tölt be Magyarország közigazgatásában. Ezt az is bizonyítja, hogy Miniszterelnöki Kabinetiroda kidolgozta a Nemzeti Digitalizációs Stratégiát, melynek célja az ország digitális átalakulása a versenyképességi és modernizációs törekvések terén. A trend a kormányablakok működését is nagyban befolyásolja, hiszen az online ügyintézés, az elektronikus adatkezelés, a felhőszolgáltatások, vagy elég akár a hálózati infrastruktúrára gondolni, mind elengedhetetlenek a folyamatok hatékonysága, valamint a gördülékeny és biztonságos ügyintézés szempontjából.

#### IV. Milyen eszközökkel lehetne megvalósítani a kormányablakok technológiai fejlődését?

Az innovációs lehetőségek részben ismertettem minden olyan lehetséges fejlesztést, amelyeket hasznosnak találok mind az ügyintézők, mind pedig az ügyfelek szempontjából. Ide soroltam az alábbiakat:

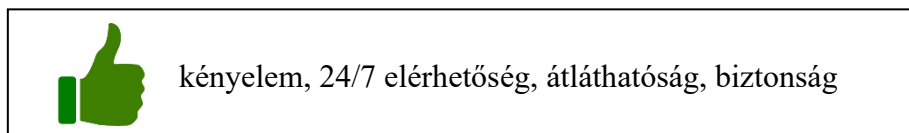


35. ábra: Innováció lehetőségek  
(saját szerkesztés a dolgozat alapján)

Emellett a nemzetközi kitekintés is olyan gyakorlatok összegyűjtéséről szól, amelyek véleményem szerint megfontolandóak lehetnének hazánkban is.

#### V. Milyen tendenciák mutatkoznak jelenleg az e-ügyintézés területén?

Napjainkban hatalmas teret hódít az e-ügyintézés, hiszen elengedhetetlen a közigazgatási folyamatok modernizációjához és hatékonyságának növeléséhez. Az ügyintézés ezen formája a COVID-19 idején terjedt el egyfajta kényszerű megoldásként, ma már azonban jelentősen megkönnyíti mindennapjainkat. A tapasztalatok azt mutatják, hogy megfelelő használata számos előnyhöz juttatja az állampolgárokat, melyeket bővebben ki is fejtettem. Főbb előnyei:



36. ábra: Az e-ügyintézés főbb előnyei  
(saját szerkesztés a dolgozat alapján)

Szakedolgozatom összességében azt hangsúlyozza, hogy a folyamatos kutatás és fejlesztés kulcsfontosságú a kormányablakoknak az ügyfelek igényeinek kielégítése és a modern közigazgatás kialakítása céljából.

## A téma további kutatásának jelentősége

A kormányablakok és ügyfelek elégedettségének további kutatása kulcsfontosságú a közigazgatási szolgáltatások hatékonyságának növelése és az állampolgárok igényeinek kielégítése érdekében. Ezen kutatások lehetővé teszik a kormányablakok folyamatainak és az általuk alkalmazott technológiáknak a részletes elemzését, kiemelve az optimalizációra, digitalizációra és egyéb fejlesztésekre szoruló területeket. A digitális átalakulás korában, amikor az online ügyintézés szerepe fokozódik, elengedhetetlen a kormányablakok számára az új technológiák szoros követése és az állampolgárok változó elvárásaihoz való alkalmazkodás. Az ilyen vizsgálatok segíthetnek azonosítani az innovatív megoldásokat és a legjobb gyakorlatokat, amelyek javíthatják a közigazgatási folyamatokat és emelhetik az ügyfélélményt.

Az elégedettségvizsgálatok és az ügyfelek visszajelzései szintén kulcsfontosságúak a szolgáltatások fejlesztése során, és lehetővé teszik a valós igények és kihívások feltérképezését. E kutatások nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy támogassák a kormányablakok folyamatos fejlődését és a közigazgatás modernizációját. A kutatások emellett hozzájárulnak a közigazgatás és az állampolgárok közötti kölcsönös bizalom megerősítéséhez és az állampolgári részvétel ösztönzéséhez. A folytatás során érdemes kiemelt figyelmet fordítani az *inkluzivitásra*, biztosítva, hogy a közigazgatási szolgáltatások minden polgár számára hozzáférhetőek és kielégítőek legyenek.

# IRODALOMJEGYZÉK

---

## Szakirodalmi források

**Dr. Draskovich Edina:** Kormányablakok (Infojegyzet 2013/39.) Hozzáférés: [https://www.parlament.hu/documents/10181/59569/Infojegyzet\\_2013\\_39\\_kormanyablakok.pdf/ca1e617f-cd45-4dc4-a4e5-4e5619657cce](https://www.parlament.hu/documents/10181/59569/Infojegyzet_2013_39_kormanyablakok.pdf/ca1e617f-cd45-4dc4-a4e5-4e5619657cce) Megjelent: 2013.11.06. Letöltés: 2023.11.27.

**Dr. Fábián Adrián – Dr. Hoffmann István:** Az államigazgatás területi és helyi szervei: kormányhivatalok, járási intézmények (NKE, 2016) Hozzáférés: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100210/661.pdf?sequence=1> Letöltés: 2023.11.15.

**Fibinger Anita, dr. Kádár Krisztián, Kovács Péter, Magyar András:** Ügyfélkiszolgálás a közigazgatásban (2017) Hozzáférés: [https://joallamjelentes.uni-nke.hu/SpecJelentesek/%C3%9Cgyf%C3%A9lkiszolg%C3%A1l%C3%A1s%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1sban\\_2017.pdf](https://joallamjelentes.uni-nke.hu/SpecJelentesek/%C3%9Cgyf%C3%A9lkiszolg%C3%A1l%C3%A1s%20a%20k%C3%B6zigazgat%C3%A1sban_2017.pdf) Letöltés: 2023.11.27.

**Dr. Gyurita Erzsébet Rita:** A fővárosi és megyei kormányhivatal (Új magyar közigazgatás, 2014. 7.évf. 2. sz. 13 - 19. o.) Hozzáférés: [https://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK/UMK\\_2014\\_2/02\\_A\\_fovarosi\\_es\\_megyei\\_kormanyhivatal.pdf](https://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK/UMK_2014_2/02_A_fovarosi_es_megyei_kormanyhivatal.pdf) Letöltés: 2023.11.07.

**Dr. Kalmárné Dr. Pölöskei Anett** c. r. alezredes: Elektronikus közigazgatás (2018) Hozzáférés: <https://bmkszf.hu/dokumentum/2944/EKozigazgatas.pdf> Letöltés: 2023.11.24.

**Kovács Éva:** Kormányzati koordináció Magyarországon: Esettanulmány az egyablakos ügyfélszolgálati reformról. (Köz-Gazdaság 2014/2.) Hozzáférés: [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1644/1/kg\\_2014n2\\_Kovacs\\_p195.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1644/1/kg_2014n2_Kovacs_p195.pdf) Letöltés: 2023.11.02.

Nemzeti Digitalizációs Stratégia, 2022-2030. Hozzáférés: <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/6/60/602/60242669c9f12756a2b104f8295b866a8bb8f684.pdf> Letöltés: 2023.11.20.

## Internetes források

behaviour.hu: Tölgyes László: Nem a pénz a legfőbb hajtóerő! Letöltés: <https://behaviour.hu/nem-a-penz-a-legfobb-hajtoero/> Megjelent: 2020.08.25. Utolsó letöltés: 2023.11.28.

bmprojektek.kormany.hu: Mesterséges Intelligenciával támogatott, érintőképernyős önkiszolgáló ügyintézési pontok országszerte, több mint 250 kormányablakban. Letöltés: <https://bmprojektek.kormany.hu/mesterseges-intelligenciaval-tamogatott-erintokepernyos-onkiszolgalo-ugyintezesi-pontok-orszagszerte-tobb-mint-250-kormanyablakban> Megjelent: 2022.12.02. Utolsó letöltés: 2023.11.29.

controllingportal.hu: A leggyakrabban használt menedzsment módszerek – nagy regionális eltérések jellemzők. Letöltés: [https://www.controllingportal.hu/a\\_leggyakrabban\\_hasznalt\\_menedzsment\\_modszerek\\_nagy\\_regionalis/](https://www.controllingportal.hu/a_leggyakrabban_hasznalt_menedzsment_modszerek_nagy_regionalis/) Megjelent: 2013.10.28. Utolsó letöltés: 2023.11.07.

digst.dk: About the Agency for Digital Government. Letöltés: <https://en.digst.dk/about-us/> Megjelent: Az Agency for Digital Government honlapján. Utolsó letöltés: 2023.11.30.

government.se: Environmental Management at the Government Offices. Letöltés: <https://www.government.se/the-government-offices/environmental-management-at-the-government-offices/> Megjelent: A Government Offices of Sweden honlapján. Utolsó letöltés: 2023.11.30.

hirlevel.egov.hu: Közel negyedével nőtt az ügyintézési helyek száma Zalában. Letöltés: <https://hirlevel.egov.hu/2014/03/23/kozel-negyedevel-nott-az-ugyintezesi-helyek-szama-zalaban/> Megjelent: 2014.03.23. Utolsó letöltés: 2023.11.27.

hirlevel.egov.hu: Önkiszolgáló pontok támogatják a gyors ügyintézacst a kormányablakokban. Letöltés: <https://hirlevel.egov.hu/2022/10/02/onkiszolgalo-pontok-tamogatjak-a-gyors-ugyintezest-a-kormanyablakokban/> Megjelent: 2022.10.02. Utolsó letöltés: 2023.11.29.

hrportal.hu: Dr. Poór Ferenc: Stratégiai tervezés. Letöltés: <https://www.hrportal.hu/jelentese/strategiai-tervezes.html> Megjelent: A HRportal honlapján. Letöltés: 2023.11.08.

hrportal.hu: Wellbeing I.: Ahogy érzed magad a munkában, az meghatározza a teljesítményed. Letöltés: <https://www.hrportal.hu/c/wellbeing-i-ahogy-erzed-magad-a-munkaban-az-meghatarozza-a-teljesitmenyed-20160208.html> Megjelent: 2015. Utolsó letöltés: 2023.11.03.

itlawpro.com: Havas-Sághy és Társai Ügyvédi Iroda - Elektronikus ügyintézés a gyakorlatban – elektronikus aláírás és azonosítás. Letöltés: <https://itlawpro.com/hu/it-jog/e-ugyintezes-gyakorlatban> Megjelent: 2020.04.28. Utolsó letöltés: 2023.11.24.

karacsond.hu: E-ügyintézés fogalomtár. Letöltés: [http://karacsond.hu/dl/ugyintezes/e-ugyintezes\\_fogalomtar.pdf](http://karacsond.hu/dl/ugyintezes/e-ugyintezes_fogalomtar.pdf) Megjelent: nincs adat. Utolsó letöltés: 2023.11.24.

kormany.hu: Az e-bejelentővel gyorsabb és egyszerűbb az adatváltozásokkal kapcsolatos ügyintézés és a közművek átírása. Letöltés: <https://kormany.hu/hirek/az-e-bejelentovel-gyorsabb-es-egyszerubb-az-adatvaltozasokkal-kapcsolatos-ugyintezes-es-a-kozmuevek-atirasa> Megjelent: 2022.03.22. Utolsó letöltés: 2023.12.04.

kormanyhivatal.hu: Zala Vármegyei Kormányhivatal – Szervezet. Letöltés: <https://www.kormanyhivatal.hu/hu/zala/elerhetosegek-szervezet/szervezet> Utolsó letöltés: 2023.11.30.

kormanyhivatalok.hu: Elektronikus ügyintézési tájékoztató. Letöltés: <https://kormanyhivatalok.hu/kormanyhivatalok/megye/elektronikus-ugyintezes> Megjelent: nincs adat. Utolsó letöltés: 2023.11.24.

lexunit.hu: Benedek Gergő: Mi is az az IOT? És mi az AIOT? Minden, amit a dolgok internetéről tudni kell. Letöltés: <https://lexunit.hu/blog/iot/> Megjelent: 2020.02.12. Utolsó letöltés: 2023.11.23.

nyilvantarto.hu: Statisztika -> Monitoring adatok. Letöltés: <https://www.nyilvantarto.hu/hu/statisztikak?stat=monitoring> Megjelent: A Belügyminisztérium Nyilvántartások Vezetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság honlapján. Utolsó letöltés: 2023.12.01.

portfolio.hu: Az e-közigazgatásban is hasít a mesterséges intelligencia. Letöltés: <https://www.portfolio.hu/premium/20220929/az-e-kozigazgatasban-is-hasit-a-mesterseges-intelligencia-569439> Megjelent: 2022.09.29. Utolsó letöltés: 2023.11.29.

profession.hu: Székely Vilté: Mit jelent ma a teljesítményértékelés és hogyan segíti a HR-esek munkáját? Letöltés: <https://www.profession.hu/hrfeed/mit-jelent-ma-a-teljesitmenyertekeles-es-hogyan-segiti-a-hr-esek-munkajat/> Megjelent: 2022.11.30. Utolsó letöltés: 2023.11.07.

ranktracker.com: Felix Rose-Collins - How to Use ChatGPT to Enhance Customer Support and Engagement Letöltés: <https://www.ranktracker.com/blog/how-to-use-chat-gpt-to-enhance-customer-support-and-engagement/> Megjelent: 2023.10.22. Utolsó letöltés: 2023.11.29.

smartnation.gov.sg: Three Pillars of a Smart Nation. Letöltés: <https://www.smartnation.gov.sg/about-smart-nation/pillars-of-smart-nation/> Megjelent: A Smart Nation Singapore honlapján. Utolsó letöltés: 2023.11.30.

szervez.uni-miskolc.hu: Dr. Szintay István, Dr. Berényi László, Tóthné Kiss Anett – Minőség fogalma. Letöltés: [http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsg\\_fogalma.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsg_fogalma.html) Megjelent: 2011. Utolsó letöltés: 2023.11.08.

szervez.uni-miskolc.hu: Dr. Szintay István, Dr. Berényi László, Tóthné Kiss Anett - Minőséget befolyásoló tényezők. Letöltés: [http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsg\\_befolyosol\\_tnyezk\\_9m.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/minsg_befolyosol_tnyezk_9m.html) Megjelent: 2011. Utolsó letöltés: 2023.11.09.

e-estonia.com: This is the story of the world's most advanced digital society. Letöltés: <https://e-estonia.com/story/> Megjelent: Az e-Estonia honlapján. Utolsó letöltés: 2023.11.30.

digdir.no: About the Norwegian Digitalisation Agency. Letöltés: <https://www.digdir.no/digdir/about-norwegian-digitalisation-agency/887> Megjelent: A Digdir honlapján. Utolsó letöltés: 2023.11.30.

### Egyéb források

Balázs Dr. Lendvai Marietta: Fogyasztói elégedettség és mérése (2021, ppt.)

Balázs Dr. Lendvai Marietta: Kompenzációs és javadalmazási rendszerek (2021, ppt.)

Balázs Dr. Lendvai Marietta: Stratégiai tervezés (2021, ppt.)

Fehér Norbert: Minőségmenedzsment előadásanyagok

Jóna Péter (2019): Kormányablak az ügyfelek szemüvegén keresztül. Szakdolgozat

Kaloun Nordine (2021): Üzleti intelligencia rendszerek bevezetése kis- és középvállalkozások számára. Szakdolgozat

Marczis Fanni (2018): A kormányablak működése napjainkban. Szakdolgozat

Márkus Mónika: Teljesítménymenedzsment (ppt.)

Moravcsik Eszter Szilvia (2014): Egy ablak mind felett – vA kormányablak-reform eredményeinek és tapasztalatainak elemzése. OTDK dolgozat

Dr. Palányi Ildikó: A szolgáltatási folyamat (2022, ppt.)

Dr. Palányi Ildikó: A szolgáltatások fogalomrendszere (2022, ppt.)

## Jogszabályok

288/2010.(XII.21.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról

14/2012. (V. 11.) KIM utasítás a fővárosi és megyei kormányhivatalok Gazdálkodási Keretszabályzatáról

2015. évi CCXXII. törvény az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól

15/2022. (XII. 21.) MvM utasítás a fővárosi és vármegyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzatáról

568/2022. (XII. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és vármegyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról

## Képek forrásai

1. kép: Kormányablak.

Forrás: <https://marketcentral.hu/kormanyablak/> Letöltés: 2023.10.08.

2. kép: Kormányablak applikáció.

Forrás: <https://www.kormanyhivatal.hu/download/5/db/e5000/Veszpr%C3%A9m%20Megyei%20Korm%C3%A1nyhivatal-E-%C3%BCgyint%C3%A9z%C3%A9si%20%C3%A1j%C3%A9koztat%C3%B3%20f%C3%BCzet.pdf#!DocumentBrowse> Letöltés:2023.11.02.

3. kép: Modern eszközök.

Forrás: saját fotó.

4. kép: KAB ügyintéző továbbképzése.

Forrás: [https://hir6.hu/cikk/124717/kozszoigalati\\_ugyintezo\\_kepzes\\_bekesen](https://hir6.hu/cikk/124717/kozszoigalati_ugyintezo_kepzes_bekesen) Letöltés: 2023.11.02.

5. kép: Ügyfélkapu.

Forrás: <https://akadalymentes.kormanyhivatal.hu/hu/veszprem/hirek/uj-funkciokkal-bovult-a-kormanyablakokban-elерheto-ugyfelkapu-szolgalatas> Letöltés: 2023.11.02.

6. kép: Adatelemzés.

Forrás: <https://ergomania.hu/ux-szolgalatasok/adatelemzes/> Letöltés: 2023.11.02.

7. kép: Átláthatóság.



Forrás: <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/hivatal-rendezvenyei/helyszini-ellenorzes-gazdasagi-szervezetek> Letöltés: 2023.11.02.

8. kép: ISO logo.

Forrás: <https://twisterpad.com/iso-standards/> Letöltés: 2023.11.05.

9. kép: Informatikai és technológiai eszközök.

Források: <https://www.vallalkozo.info/ado-penzugy/az-elektronikus-ugyintezes-adohatosagi-tapasztalatai>, <https://gdpr.news.hu/cikkek/szemelyes-e-mail-es-telefonszam-kezelese-munkaltato-altal-a-gdpr-alatt/>, <https://www.eszfk.hu/hirek/mar-a-leletek-is-elerhetok-a-megujult-egeszsegablak-mobilalkalmazasban>, <https://digitrendi.hu/ai-alap-unkiszolgallo-pontokkal-bovulnek-a-kormanyablakok-es-okmanyirodak/>, <https://secu.hu/index.php?module=Post&ID=20307>, <https://serverkraft.hu/szolgalattasok/12-erv-a-felhoszolgalattas-mellett/>, <https://www.gloster.hu/megoldasok/halozati-megoldasok/halozati-infrastruktura-megoldasok/lan-halozati-megoldasok> Letöltés: 2023.11.18.

10. kép: Ügyfélkapu felület.

Források: <https://belepes-regisztracio.hu/ugyfelkapu-hu/ugyfelkapu-belepes/> Letöltés: 2023.11.22.

11. kép: Arcképes azonosítás.

Forrás: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=ALopIdTwhj0> Letöltés: 2023.11.22.

12. kép: MIA chatbot az Ügyfélkapu felületén.

Forrás: <https://ugyfelkapu.gov.hu/> Letöltés: 2023.11.22.

13. kép: MIA pont a Hévízi Kormányablakban.

Forrás: saját fotó.

14. kép: Technológiai javaslatok.

Források: <https://www.securinfo.hu/termekek/it-biztonsag/7302-az-elektronikus-alairas-jelentosege.html>, <https://seecontrol.com/what-is-iot-the-internet-of-things-explained>, <https://ideastyle.hu/blog/ujdontasok/minden-amit-a-chat-gpt-rol-tudni-kell> Letöltés: 2023.11.25.

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Kormányablak .....	1
2. ábra: A kormányablakrendszer fejlődése.....	3
3. ábra: Tortadiagram a Hévízi Kormányablak ügyköreinek megoszlásáról .....	5
4. ábra: SWOT-elemzés a Hévízi Kormányablakról .....	6
5. ábra: A Magyarországon 2022. és 2023. I. félévében kibocsátott okmányok megoszlása ....	7
6. ábra: A Magyarországon újonnan regisztrált Ügyfélkapuk száma 2022. I. és 2023. I. félévében .....	8
7. ábra: A Központi Időpontfoglaló Alkalmazásban lefoglalt időpontok száma 2022. I. és 2023. I. félévében .....	8
8. ábra: MIA chatrobot használatának gyakorisága 2022-ben .....	9
9. ábra: A MIA ponton indított ügyek számának alakulása 2023. I. félévében .....	9
10. ábra: A Hévízi KAB átlagos napi ügyszáma november hónapban.....	10
11. ábra: A hévízi KAB csúcsidőszakai napi lebontásban.....	10
12. ábra: Kormányablak applikáció .....	12
13. ábra: Modern eszközök .....	13
14. ábra: KAB ügyintéző továbbképzése .....	14
15. ábra: Ügyfélkapu .....	14
16. ábra: Adatelemzés .....	15
17. ábra: Átláthatóság.....	16
18. ábra: A Zala Megyei Kormányhivatal szervezeti felépítése.....	17
19. ábra: Menedzsment eszközök.....	19
20. ábra: PDCA-ciklus .....	22
21. ábra: ISO logo .....	23
22. ábra: HIPI-elv.....	24
23. ábra: SMART ábra bemutatása.....	35
24. ábra: SMART célok (saját szerkesztés).....	36
25. ábra: Példa a Hévízi Kormányablak SMART céljára.....	36
26. ábra: Példa egy ügyintéző SMART céljára .....	37
27. ábra: Informatikai és technológiai eszközök .....	42
28. ábra: Ügyfélkapu felület.....	44
29. ábra: Arcképes azonosítás .....	45
30. ábra: MIA chatbot az Ügyfélkapu felületen .....	46

31. ábra: MIA pont a Hévízi Kormányablakban .....	47
32. ábra: Technológiai javaslatok .....	48
33. ábra: Az e-ügyintézési szolgáltatások öt szintje .....	53
34. ábra: A minőség kritériumai az ügyfelek szempontjából .....	61
35. ábra: Innováció lehetőségek .....	62
36. ábra: Az e-ügyintézés főbb előnyei .....	62

## MELLÉKLETEK

1. melléklet: 2022. I. és 2023. I. félévében kiállított okmányok száma Magyarországon (saját szerkesztés, forrás: nyilvantarto.hu)

	Január	Február	Március	Április	Május	Június	
Állandó eSzemélyi igazolvány	133 433	131 729	175 529	219 163	211 546	252 890	1 124 290
Lakcímigazolvány	110 693	104 689	111 928	102 255	114 206	111 184	654 955
Vezetői engedély	58 205	64 845	66 530	83 718	116 401	132 769	522 468
Forgalmi engedély	101 932	111 196	124 751	107 725	126 394	124 575	696 573
Törzskönyv	85 191	87 843	102 969	105 930	96 632	101 448	580 013
Útlevel	29 573	38 632	146 843	93 188	78 050	75 747	462 033
<b>Összesen:</b>	<b>519 027</b>	<b>538 934</b>	<b>728 550</b>	<b>711 979</b>	<b>743 229</b>	<b>798 613</b>	
<b>2023</b>							
	Január	Február	Március	Április	Május	Június	
Állandó eSzemélyi igazolvány	135 994	130 868	158 185	139 579	160 490	196 434	921 550
Lakcímigazolvány	99 360	95 163	101 435	88 826	97 672	99 767	582 223
Vezetői engedély	68 306	68 782	77 345	75 062	89 221	93 728	472 444
Forgalmi engedély	105 871	104 894	118 420	102 866	115 771	113 405	661 227
Törzskönyv	83 296	85 587	104 889	80 352	83 942	113 236	551 302
Útlevel	46 986	47 657	51 613	50 272	53 577	58 552	308 657
<b>Összesen:</b>	<b>539 813</b>	<b>532 951</b>	<b>611 887</b>	<b>536 957</b>	<b>600 673</b>	<b>675 122</b>	

2. melléklet: 2022. I. és 2023. I. félévében újonnan regisztrált Ügyfélkapuk száma Magyarországon (saját szerkesztés, forrás: nyilvantarto.hu)

Új ügyfélkapu regisztrációk							
	Január	Február	Március	Április	Május	Június	
<b>2022</b>	<b>61 300</b>	<b>55 502</b>	<b>44 399</b>	<b>34 130</b>	<b>37 082</b>	<b>27 262</b>	<b>259 675</b>
<b>2023</b>	<b>36 485</b>	<b>35 389</b>	<b>27 601</b>	<b>24 943</b>	<b>28 782</b>	<b>22 193</b>	<b>175 393</b>

3. melléklet: MIA chatbot: megnyitott chat ablakok száma 2022-ben (saját szerkesztés, forrás: nyilvantarto.hu)

MIA Chatbot megnyitott chat ablakok száma 2022-ben													
Hónap	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Összesen
Darabszám	133 300	168 884	181 923	82 114	93 479	59 682	51 586	64 464	79 335	106 911	75 407	64 435	<b>1 161 520</b>

4. melléklet: MIA pont (kiosk) eszközön indított ügyek száma 2023. I. félévében (saját szerkesztés, forrás: nyilvantarto.hu)

MIA pont (kiosk) eszközön indított ügyek száma 2023. I. félévében						
Hónap	Január	Február	Március	Április	Május	Június
Összesen	8 408	7 977	9 089	8 032	8 232	10 287

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS**

A dolgozat címe: A legsokszínűbb ablak – avagy a KAB sajátosságai dióhéjban	
Hallgató neve: Sabján Fanni	NEPTUN kód: BXNR96
Képzési szint: alapképzés	
Szak: gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: szolgáltatásmenedzsment
Témavezető neve: Fehér Norbert	Beosztása: mesteroktató
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

Szaktervezésem központi témájaként a kormányablakok sokszínű világát választottam. Ennek inspirációja szakmai gyakorlatom volt, melyet a Keszthelyi Járási Hivatal Hévízi Kormányablakában töltöttem. Fontosnak tartottam, hogy dolgozatomban általános betekintést nyújthassak ezen intézmények világába, és különféle aspektusok szerint megvilágítsam a lényegi pontokat az ügyfélélmény vonatkozásában. Az elméleti részben feltártam a kormányablakok kialakulásának főbb okait, és a fejlődés mivoltát, majd bemutattam a Hévízi Kormányablakot. Ezt követően néhány diagram segítségével ábrázoltam a hazánkban leggyakrabban kiállított okmányok megoszlását 2022. I- és 2023. I. félévét összehasonlítva, majd kitértem olyan adatokra, amelyek a legújabb fejlesztések, például a MIA chatbot, vagy a kioskok használatának alakulását mutatja.

A folytatásban vizsgáltam olyan témákat, mint a gazdálkodás, ezen belül koncentrálni a költséghatékonyságra; a szervezeti struktúra, ahol részletesen bemutattam a Zala Vármegyei Kormányhivatal felépítését, illetve vezetési struktúráját a Keszthelyi Járási Hivatal tekintetében; illetve a menedzsment eszközök lényegére is hangsúlyt helyeztem. Kiemeltem a minőség fontosságát, és meghatároztam azon tényezőket, amelyek leginkább hozzájárulnak az ügyfelek elégedettségének növeléséhez és az ügyfélélmény javításához. Ezen témában folytattam mélyinterjú beszélgetést különböző területek ügyintézőivel, ahol megtudhattam, egytől egyig készségesek annak érdekében, hogy ügyfeleiket maximálisan kiszolgálják, viszont még látnak olyan réseket, ahol mindenképpen fejleszteni kellene az ügyfélszolgálatot.

Dolgozatom további részében részletesen elemeztem a digitalizáció és a technológiai fejlődés trendjeit, jellemzőit. Felvázoltam, milyen szerepet töltenek be ezen eszközök a kormányablakok működésében, illetve milyen jelenleg is használatos újítások könnyítik meg a munkát. Ezt követően javaslatokat tettem a további fejlesztésekre, és ajánlottam olyan lehetőségek alkalmazását, mint a Blockchain technológia, a Big Data elemzés, az IoT, VR & AR, a ChatGPT, illetve a digitális aláírás. Foglalkoztam az e-ügyintézés térnyerésével is, és kifejtettem, hogyan járul hozzá Magyarországon a közigazgatási folyamatok modernizációjához és hatékonyságának növeléséhez. Bemutattam ezen ügyintézési forma öt szintjét, majd azokat a felületeket, amelyek az ügyfelek rendelkezésére állnak. Megállapítottam, melyek azok a tényezők, amelyek leginkább hozzájárulnak az ügyfélélmény növeléséhez, valamint ismertettem az e-bejelentő lényegi vonatkozásait.

Szakedolgozatom zárásaként úgy gondoltam, hasznos lehet olyan országok összegyűjtése, ahol híresen jó közigazgatási gyakorlatokkal rendelkeznek és esetlegesen példát állíthatnak Magyarország számára. Ennek érdekében tettem egy rövid nemzetközi kitekintést, és vázoltam Dánia, Szingapúr, Svédország, Észtország, valamint Norvégia jelentőségét. Végezetül összefoglaltam kutatásom lényegi pontjait: célrendszerét, felépítését és jellemzőit, módszereit, illetve legfontosabb tanulságait a kutatási kérdések mentén.