

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

KORMÁNYABLAK AZ ÜGYFELEK SZEMÜVEGÉN KERESZTÜL

Belső konzulens: Balázné Dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens: Pék Patrícia

Jóna Péter

nappali

Gazdálkodási és menedzsment

Szolgáltatásmenedzsment

2019.

NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról
(Szövegszerkesztővel történő kitöltés után nyomtatandó egy példányban.)

Hallgató neve:	Jóna Péter		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatásmenedzsment		
Neptun kód:	Y207WK	Benyújtás éve:	2019
Szakedolgozat/zárodolgozat címe:	Kormányablak az ügyfelek szemüvegén keresztül		
Belső (operatív) konzulens neve:	Balázs Dr. Lendvai Marietta		
Külső (szakmai) konzulens neve:	Pék Patrícia		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	kormányablak; ügyfélelégedettség; szolgáltatásminőség; ügyfélközpontúság; állampolgárbarát állam		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2019 NOV. 21


.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2019 NOV. 21


.....
könyvtári munkatárs

Tartalom

1. Bevezetés.....	2
2. A közszolgáltatások újszerű menedzsment trendjei.....	3
2.1 Stratégiai kihívások.....	3
2.2 Stratégiai irányok.....	5
3. Stratégiai válaszok: Úton az ügyfélközpontúság és az állampolgárbarát kiszolgálás felé	9
3.1 A szervezeti és működési keretek kialakítása.....	9
3.1.1 A kormányablakok létrejötte, törvényi háttere	9
3.1.2 A kormányablakok tevékenységi körének sokszínűsége	11
3.1.3 A kormányablakok működési rendszere	13
3.2 Jó gyakorlatok és megoldások a magasabb ügyfélműveltség megteremtése érdekében	16
4. Az állampolgárbarát program hatékonyságának vizsgálata.....	18
4.1 Statisztikai elemzés a kormányablakokról (Jó Állam Jelentés)	18
4.2 Nemzetközi kitekintés	27
4.3 Primer kutatás az ügyfelek elégedettségméréséről	29
4.3.1 A kutatás célja.....	29
4.3.2 A kutatás logikai váza	30
4.3.3 A kutatás módszerének bemutatása	30
4.3.4 A kutatás eredményeinek bemutatása	32
5. Összefoglalás.....	47
Irodalomjegyzék	53
Hivatkozások szakirodalomra	53
Internetes hivatkozások.....	54
Jogszabályi hivatkozások.....	55
Egyéb hivatkozások.....	56
Mellékletek.....	58

1. Bevezetés

*„Az államot közel kell hozni az állampolgárokhoz,
a közigazgatásnak „emberarcívá” kell válnia.”*

(Magyary Zoltán)

Az előbbi sorokat Magyarország történelmének egyik legnagyobb közigazgatás-szervezője fogalmazta meg, aki egy olyan stratégián dolgozott, melynek középpontjában mindig az ember áll. Ezért is fordulhatott elő, hogy Magyarország Kormánya 2011-ben róla nevezte el a közigazgatás-fejlesztési programját. Ez a program adja alapját az egyablakos ügyintézési rendszernek, amely a kormányablakokban teljeseedik ki, illetve a dolgozatom alapját is adja. Dolgozatom elméleti részében kitérek az újszerű menedzsment trendekre, amelyek nemcsak a versenyszférára, azon belül a szolgáltató szektorra, hanem a közszektorra is kifejtik hatásukat. Elemzem a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban foglaltakat aszerint, hogy milyen válaszokat ad a már említett kihívásokra. Részletesen vizsgálom a kormányablakok megalakulását, törvényi háttérét és szervezeti keretrendszerét. A kormány stratégiai céljai között szerepel a „Jó állam megteremtése”, melynek számos kritériumát a dolgozatban ismertetem. Ezen kívül tanulmányozom a Nemzeti Közszoigálati Egyetem által 2016-tól évente kiadott Jó állam jelentést, ennek alapján pedig tendenciákat állítok fel.

Az elméleti sablonokra, megközelítésekre és trendekre építkezve írtam meg a dolgozat gyakorlati részét, melyben kétirányú kutatással járom körül a munka témáját. Egyrészt mélyinterjúkat bonyolítottam le a Zala Megyei Kormányhivatal Zalaegerszegi Járási Hivatal Hatósági Főosztály Kormányablak Osztályának munkatársaival, amelynek központi témakörei az okmányiroda kormányablakká alakulása, és annak hatásai az alkalmazottakra és az igénybe vevőkre, az ügyfelek elégedettsége, a dolgozók folyamatos képzése, valamint az ügyfélpanaszok. Másrészt kvantitatív technikával online kérdőív terjesztésével végeztem kutatást a szolgáltatást igénybe vevők percepcióiról és preferenciáiról. Választ kerestem az alábbiakra:

- Mely szolgáltatásokat vették már igénybe?
- Miképpen értékelik a szolgáltatás meghatározó tényezőit, így például a folyamatokat, a várakozási időt, az ügyintézőket, s az ügymenet lebonyolítását?
- Az ügyintéző személyisége hatással van a szolgáltatásélményre?
- Milyenek a benyomásaik a kormányablakkal és az ott dolgozókkal kapcsolatban?

2. A közszolgáltatások újszerű menedzsment trendjei

2.1 Stratégiai kihívások

Manapság nemcsak a szolgáltató vállalatoknak kell fontos kihívások elé nézniük, hanem az állami szektornak is. Az állami szektor különleges helyzetű, hiszen egy monopol helyzetben van, mert nincsenek versenytársai. Ugyanakkor azok a változások, amelyek meghatározzák napjaink változó világát, a közszektorra is hatással vannak. Ezek közül a fontosabb, kormányablakokat is érintő kihívások a következők:

A legfontosabb trend, amelyekkel szinte minden ember együtt él, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia. Ezek stratégiai szempontból jelentős feladatot jelentenek, hiszen aki nem tudja felvenni ezen a téren az egyre gyorsuló verseny tempóját, az könnyen lemaradhat, ezzel veszélyeztetve azt, amit addig felépített. Nagyon fontos stratégiai kihívás a fogyasztó személye. Manapság tanúja lehet legfőképpen az, aki a frontvonalban dolgozik, hogy napjaink fogyasztója tudatos, a rá váró ügyintézési folyamattal nagymértékben tisztában van, ismeri a részleteket, ezen kívül kritikus, ami az előzőekből következik. Nagyon meghatározó továbbá a környezet minősége. Amennyiben egy munkahelyen nem megfelelő az informatikai rendszerek működése, az könnyen kihat a munkahelyi stresszre, hiszen az egymással összhangban nem levő rendszerek által okozott nehézségek könnyen befolyásolják a munkahely iránti elkötelezettséget, illetve munkakedvet is. Továbbá gondot okoz egyre több helyen a munkaerőhiány is, amely kihatással van egy adott szervezeti egység munkájának minőségére is. Ez tovább növeli az egyébként is kihívásként jelenlevő leterheltséget is, amely napjainkban mind a magán-, mind pedig az állami szektorban jelen van. A kihívások között meg kell említeni az ügyfelek elégedettségét is, amely a kormányablakok tekintetében különleges jelentőségű. Az elégedettség nem más, mint a *”szolgáltatást igénybe vevő észlelése arról, hogy milyen mértékben teljesültek elvárásai. A (...) elégedettség révén képet alkothatnak az igényekről és a hiányosságokról, és ezen keresztül a szervezet eredményességét folyamatosan növelni tudják.”* (Mező et al. p. 22) Amennyiben a szolgáltatás minősége meghaladja az igénybevevő elvárásait, úgy elégedett lesz, ha a kapott minőség alulmúlja az igényeket, úgy az igénybevevő elégedetlenül távozik a szolgáltatótól. Az elégedettségmérés azért is kiemelten fontos szereppel bír, hiszen ez alapján lehet a szolgáltatás minőségét növelni, ezáltal az ügyfélelégedettségi mutatókat javítani. Így van ez közszektorban is, tehát a kormányablakok tekintetében is, hiszen a fennálló monopol helyzet ellenére a kormányablakok helyzetében is rendkívül fontos a szolgáltatáselvű megközelítés, ez nélkül lehetetlen lenne az állampolgárbarát állam megteremtése. Az elégedettségmérés eredményeinek ismerete nélkül az állam nem lenne

tisztában az állampolgárok igényeivel, észrevételeivel, javaslataival, így azokat a jogalkotó nem tudná beépíteni a kormányablakok fejlesztési terveibe, nem tudná fejleszteni a szolgáltatási színvonalat és az ügyfelek bizalmát sem sikerülne elnyerni. Emellett az ügyfélbarát állam megalakításához is nélkülözhetetlen az ügyfelek bizalmának elnyerése és a hitelesség kialakítása. A kormányablakok tekintetében kiemelt jelentőségű a megkérdezett ügyfelek véleménye, tapasztalata és meglátása, hiszen ezek adják a Szolgáltatói Stratégia kialakításának alappilléreit. A jogalkotó tervei szerint a kormányablakok szolgáltatásminősége az elégedettségmérések eredményeképpen jelentős, minden érintett számára érezhetően további pozitív irányba fog elmozdulni.

(<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/veszprem/hirek/elegedettseg-meressel-folytatodik-a-szolgáltato-kormanyhivatali-modell-program>) Az ügyfelek magas szintű elégedettsége pedig amiatt is fontos, hogy az állampolgárok ne veszítsék el bizalmukat a közigazgatási szervekkel szemben. (Balázs, 2018) Ehhez kapcsolódva további kihívásként van jelen az élményéhes fogyasztó, aki egyre magasabb szintű, komfortosabb, kényelmesebb szolgáltatási színvonalat vár el. Emiatt rendkívül fontos a fogyasztók számára az ügyfélélmény biztosítása, hiszen ennek híján az ügyfél könnyen elpártolhat az adott szolgáltatótól, és a negatív szájreklám hatására nehezebb lesz új ügyfeleket szerezni. (Balázs, 2018)

A fentiekben felsorolt stratégiai kihívások a kormányablakok szemszögéből csak korlátozottan érvényesek, hiszen mint már említettem, azok monopol helyzetben vannak. Ahogy legtöbb piaci szereplő, úgy a kormányablakok célja is az, hogy az ügyfelek elégedettsége és lojalitása magas szintet érjen el. Ez manapság egyre nehezebb feladat, hiszen a mai fogyasztók egyre változóbb és magasabb elvárásokat támasztanak. Ezenkívül a mai fogyasztók türelmetlenek, mindent rögtön, azonnal szeretnének, ami szintén megnehezíti az ügyfeleknek való megfelelést. Ezek kiküszöbölésére kifejezetten hasznos eszköz és tendencia az ügyfélélmény nyújtása. (Balázs, 2018.) Ebből „*látszik, hogy az ügyfélélmény szerepe azzal párhuzamosan nő évről-évre, ahogy gyarapodik azon ügyfelek csoportja, akik egyre tudatosabbak, egyre többet várnak el szolgáltatójuktól, és egyre körültekintőbben hozzák meg fogyasztói döntéseiket. Az, tehát, ma már nem kérdés, hogy a pozitív ügyfélélmény elérése (...) kiemelt fontosságú, és sokan ezt már ennek szellemében is kezelik.*” (<https://www.hrportal.hu/hr/ugyfelelmény-az-uzleti-sikerzaloga-20141111.html>) Továbbá fontos kihívás elé állítják a magán és az állami szférát az online csatornák, a közösségi oldalak, mint innovatív kommunikációs csatornák. Egyre jobban felértékelődik a különböző applikációk, alkalmazások szerepe, ahol a fogyasztók valós idejű, naprakész információkat kapnak az adott szolgáltatásról. A technológiai lehetőségek, és azok

minél szélesebb körű kiaknázása számtalan lehetőséget biztosít a kormányablakok számára is a nagyobb ügyfélélmény nyújtása érdekében. (<https://trademagazin.hu/hu/tiz-fo-trend-milyenek-a-fogyasztok-2019-ben/>) További fontos kihívás az ügyfélfókusz, hiszen mind a versenyszférában, mind pedig a közszektorban az ügyfélnek kell a középpontban állni, az ő elvárásainak, kívánságainak kell az első helyen állnia. Az ügyfélfókuszhoz szorosan kapcsolódik az ügyfelek már említett elégedettségmérése is. Ez a közszférát sem kerülheti el, hiszen ezen visszajelzések alapján tudnak javítani a folyamataikon, rendszereiken. Továbbá az ügyfelek véleménye alapján lehet az ügyintézés minőségén javítani, illetve az ügymenet folyamatát gyorsítani, javítani. (Balázsné, 2018)

1. ábra: A legfontosabb stratégiai kihívások



Forrás: saját szerkesztés Balázsné, 2018 alapján

2.2 Stratégiai irányok

A fent említett kihívásokra válaszul a Magyarország Kormánya közreadta a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a köz szolgálatában címmel. A program a fő célja abban rejlik, hogy ennek segítségével megteremtsék a jó államot. De mi is az a jó állam? Erre a kérdésre a Magyar-program adja meg a választ: „*magában foglalja azt, hogy az állam jogszerű és méltányos, egyensúlyt teremt a számtalan érdek és igény között, e célból igényérvényesítést tesz lehetővé, és védelmet nyújt. (...) kellő felelősséggel jár el az örökölt természeti és kulturális javak védelme, továbbörökítése érdekében. Harmadrészt a jó állam egyetlen önérdeke, hogy az előző két közjó elem érvényesítésére minden körülmények között és hatékonyan képes legyen, azaz megteremti a hatékony joguralmat, ennek részeként az intézményi működést, az egyéni és közösségi jogok tiszteletben tartását és számonkérhetőségét*” (Magyar program, p. 5)

A Magyar program Magyarország Alaptörvényéhez is kapcsolható, hiszen a program keretet ad az Alaptörvényben is megfogalmazott megoldások és eredmények alkalmazására. „*Az állam - a működésének hatékonysága, a közszolgáltatások színvonalának emelése, a közügyek jobb*

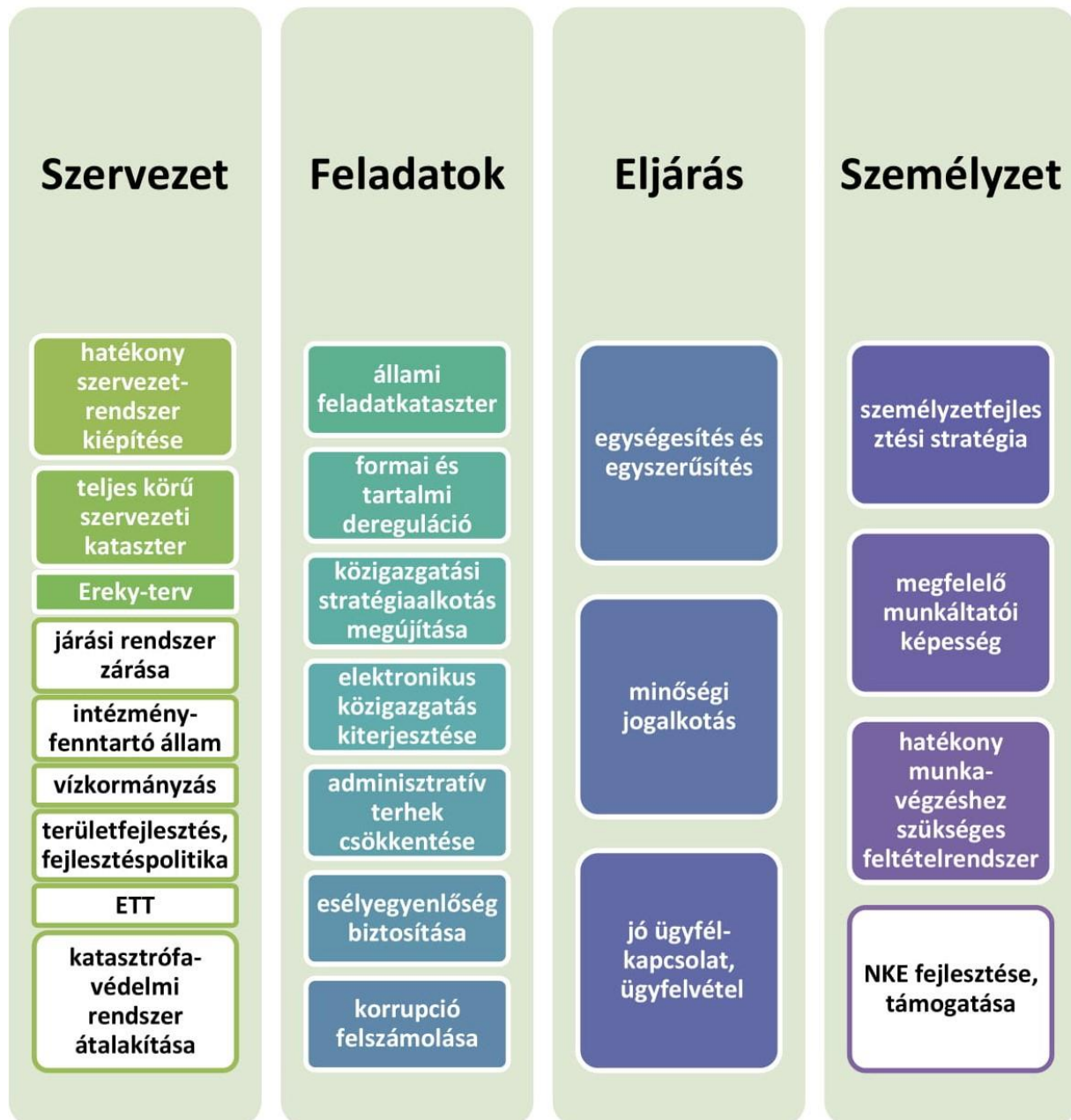
átláthatósága és az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében - törekszik az új műszaki megoldásoknak és a tudomány eredményeinek az alkalmazására.” (Alaptörvény, XXVI cikk)

Fontos kihangsúlyozni, hogy a Magyar-program egymás után következő intézkedéseket, célokat, és beavatkozásra váró területeket céloz meg, tehát ezt programként kell értelmezni, nem pedig jövőbeli tervként. A program célja pedig a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. Ezen átfogó cél tartalmi elemei pedig a következők:

- **Eredményes:** az elvégzett munka csak akkor eredményes, ha a kitűzött célt teljes értékben teljesítették.
- **Gazdaságos:** Ez a kritérium figyelembe veszi a kitűzött cél érdekében felmerülő ráfordításokat, ugyanis akkor gazdaságos a feladat-végrehajtás, ha a ráfordítások a tervezett mértékben keletkeznek.
- **Hatásos:** csak akkor hatásos egy feladat végrehajtása, amennyiben az térben, időben és hatásában nem idéz elő eredményt rontó körülményt.
- **Biztonságos:** Fontos, hogy egy-egy feladat végrehajtására több forgatókönyv is készüljön annak érdekében, ha a végrehajtás közben nem várt események következnek be.
- **Nemzeti jellegű:** Ennek két jelentéstartalma is van: egyrészt a közigazgatásnak az egész magyar nemzetre, annak minden tagjára, eltekintve a térbeli és időbeni korlátoktól tekintettel kell lennie, másrészt szem előtt tartja, hogy a ma ismert rendszer elődeink öröksége, és a közigazgatás fejlesztése pedig a jövő nemzedékeire gyakorol erős hatást.

A Magyar-program fő elemei az általa megnevezett beavatkozási területek. A program összesen 4 beavatkozási területet részletez, ezek a következők: szervezet, eljárás, személyzet, - amely területek meghatározása alapján lehetséges az egyes felmerülő kérdések, feladatok besorolása ebbe a struktúrába. A beavatkozási területeket a következő ábra szemlélteti:

2. ábra: A Magyary-program beavatkozási területei



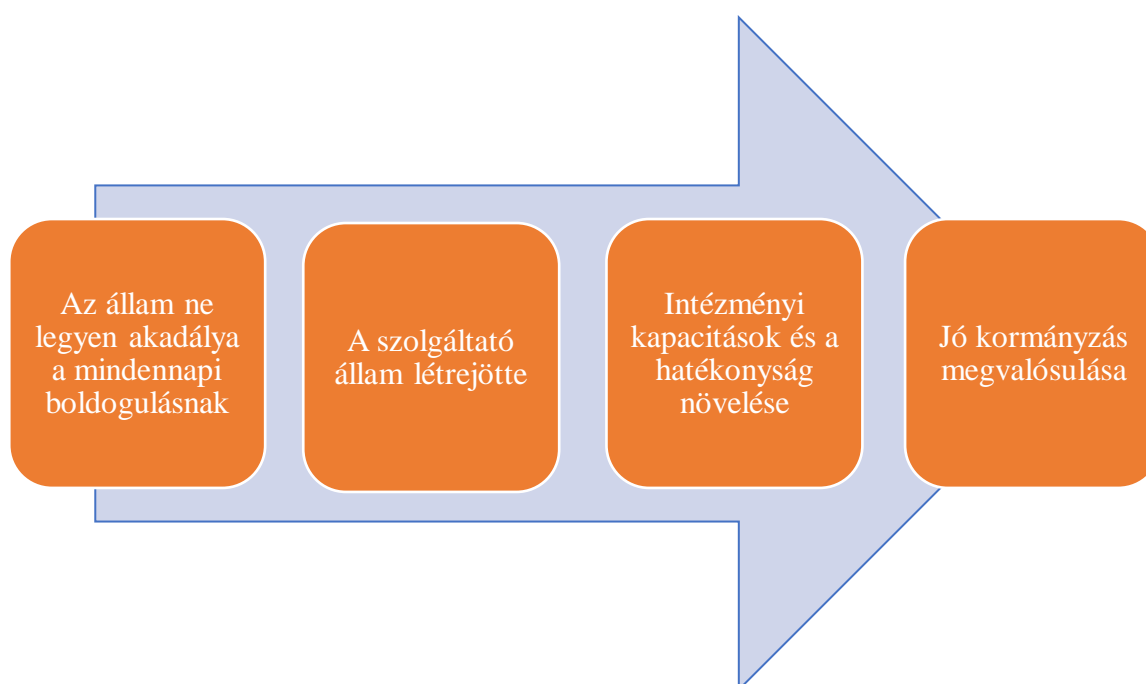
Forrás: saját szerkesztés a Magyary-program alapján

„A cél az, hogy a Magyary Program egy folyamatosan frissülő, a kor követelményeire és céljaira igazodó cselekvési program legyen, amely prognosztizálhatóvá teszi a közigazgatás fejlesztését.” (Navracsics Tibor, 2012)

A kormány egy másik stratégia anyagot is kidolgozott a Magyary-program mellett, melynek címe: Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. A fejlesztési stratégia

abból az alapvetésből indul ki, hogy a versenyképesség tevékeny alakítójaként a versenyszféra mellett a közigazgatásra is gondolni kell. Ez pedig csak a közigazgatás megújításával történhet meg, hiszen nem lehetséges az az állapot, ahol az állami bürokrácia akadályozza a gazdasági növekedést. A stratégia kiemelkedő eleme az ügyfélfókusz, hiszen „Ehhez legelső prioritásként az ügyfélközpontú megközelítést kell célul és eszközüül magunk elé tűzni, azaz minél egyszerűbb ügyintézési folyamatokat kell az állampolgárok és cégek rendelkezésére bocsátani.” (Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020., p. 6) A stratégia meghatározza a fejlesztés lépcsőfokait, melyeket a következő ábra szemléltet:

3. ábra: A közigazgatás-fejlesztés lépcsőfokai



Forrás: saját szerkesztés Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 alapján

Ez a dokumentum tulajdonképpen stratégiai keretbe helyezi azokat az elképzeléseket, terveket, amelyekkel ügyfélbarátabb és szolgáltató államot lehet létrehozni. Ez a dokumentum a közigazgatás megreformálásán dolgozik, kiemelt hangsúlyt fektetve a szervezési feltételekre, a személyi állományra és az elektronikus fejlesztésekre. A dokumentum a logikáját tekintve helyenként eltér a már tárgyalt Magyary-programtól, de nem változtat az eredeti célkitűzéseken, tulajdonképpen ez a stratégia a Magyary-program folytatása, átdolgozása. A stratégiai anyag a következő kritériumok megvalósulását tűzi ki:

- következetes, átlátható intézményi struktúra,
- korszerű és ügyfélbarát eljárásrend,



- nemzeti elkötelezettségű, nagy szakmai tudású, etikus és motivált személyi állomány.
- lehető legalacsonyabb bürokratikus kiadással járó, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési terminuszokkal működő közigazgatás.

„az új célkitűzések megvalósításával arra törekszünk, hogy az évtized végére a térség legversenyképesebb államaként tartsák számon hazánkat” (Lázár János, 2015)

3. Stratégiai válaszok: Úton az ügyfélközpontúság és az állampolgárbarát kiszolgálás felé

3.1 A szervezeti és működési keretek kialakítása

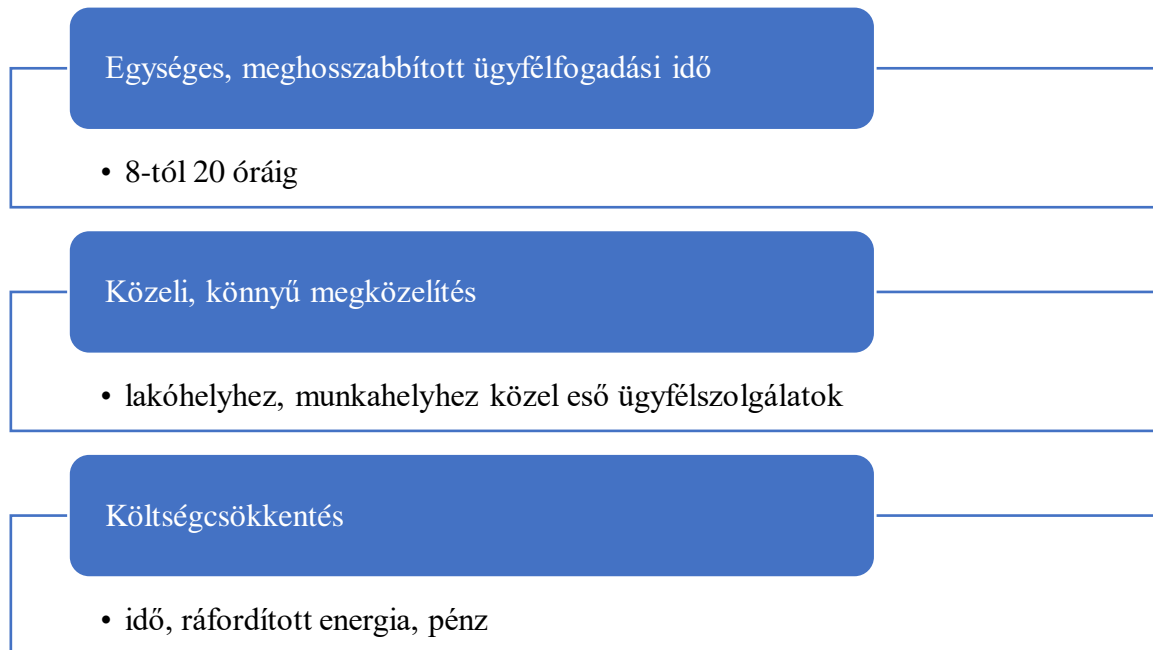
3.1.1 A kormányablakok létrejötte, törvényi háttere

Mint a világ számos pontján, Magyarországon is felmerült az igény a közigazgatás és a közszolgálat fejlesztésére, korszerűsítésére, a korrupció visszaszorítására, illetve a bürokráciacsökkentésre. A fejlesztés célja az állampolgárok magasabb elégedettségének elérése, ehhez pedig szükséges egy hatékonyan működő, egységes és integrált intézmény. Ezen kritériumok megvalósulásával az ügyintézés egyszerűbb és hatékonyabb lesz, illetve teljesíti az egységes, szakmai elvárásokat. Mivel a jól szervezett közigazgatás mindenki természetes igénye, ezért valósult meg az egyablakos ügyintézési módszer. De most nézzük meg ezen folyamat előzményeit. 2011-ben elindult a területi államigazgatás átfogó átszervezése, ennek első állomásaként létrehozták a fővárosi, illetve megyei kormányhivatalokat, illetve ezzel egyidőben történt a kormányablakok kiépítése is. Ez volt az egyablakos ügyintézési rendszer kiépítésének első lépcsőfoka. A következő lépésben történt meg a járási rendszer kialakítása, melynek keretében 2013 végére már 300 kormányablak működött az országban. „A kormányablakok bevezetését az indokolta, hogy a területi szintű közigazgatási rendszer fenntarthatatlanná, szétaprózódottá vált, és működése nem volt hatékony”. (Kovács, 2014, p. 205) Az átalakulás további okai közé sorolható az is, hogy az államigazgatási ügyfélszolgálati rendszer addigi működése kaotikus volt, azok más nyitva tartási idővel működtek, különböző üzemeltetési rendszert alkalmaztak, a szolgáltatási színvonal pedig különbözött egymástól. A módszer továbbfejlesztésével szeretné a törvényhozó elérni, hogy minden egyes állampolgár egyrészt az általa választott kormányablakban, másrészt a munkaidőn kívül is el tudja intézni a hivatalos ügyeit. A kormányablakokkal kapcsolatban a kormányzati szándék a következő: „a kormányablakok megteremtik a lehetőségét az ugyanazon standardok szerint, egységes arculattal, azonos felkészültségű és minőségű személyi állománnyal, ugyanolyan ügyfélfogadási rendben történő szolgáltatásnyújtásnak. Ez az egységesség az ügyfelek számára

is előnyt jelent az eligazodásban.” (<https://hirlevel.egov.hu/2013/03/02/egyseges-arculattal-kedvezo-nyitva-tartassal-mukodne-k-majd-a-kormanyablakok/>).

Ezen kitűzött cél érdekében a kormányablakok előnyei a következők:

4. ábra: A kormányablakok által nyújtott előnyök



Forrás: saját szerkesztés Kovács, 2014 alapján

A kormányablakok legfőbb előnye tehát, hogy biztosítják az állampolgárok számára az egy helyen történő ügyintézés a korábbi, széttagolt és egymással párhuzamosan működő szakigazgatási szervek ügyfélszolgálatai helyett.

5. ábra: Zalaegerszegi kormányablak a volt „Zóna” épületében



Forrás: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/zala/hirek/felavattak-az-egerszegi-zona-epuletet>

A kormányablakok jogi háttérét a következő jogszabályok biztosítják:

- a fővárosi és megyei kormányhivatalokról szóló 288/2010. (XII. 21.) korm. rendelet a megyei és fővárosi kormányhivatal számára elrendelte a Kormányablak mint integrált ügyfélszolgálat működtetését;
- a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 218/2012. (VIII. 13.) korm. rendelet a Kormányablakokat a járási hivatalok szervezeti egységeként határozta meg, ezzel jelentősen kibővítve azok hálózatát;
- a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (Ket.) 2012-es módosítása bevezette az „integrált ügyintézési pont” kiterjedt értelmezését és a Kormányablak fogalomhoz rendelte azt;
- a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet rögzíti a kormányablakok illetékességét, az ügykörszinteket és a kormányablak eljárásának szabályait, valamint a kormányablakban intézhető ügyeket. (<http://allampolgar.netenahivatal.gov.hu/az-uj-kozigazgatasi-rendszer/kormanyablakok>)

3.1.2 A kormányablakok tevékenységi körének sokszínűsége

A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) 48 § rendelkezik arról, hogy melyek azok az ügyek, amelyek a kormányablakban intézhetők. Ezek az ügyek a következők:

- **A kormányablakban azonnal intézhető ügyek:** ide soroljuk többek között a személyi azonosítóval, lakhelyváltoztatással, tartózkodási hely bejelentésével, szállásadói nyilatkozat bejelentésével kapcsolatos kérelmeket. (5. melléklet)
- **A kormányablak saját hatáskörében intézhető ügyek:** ebbe a kategóriába tartozik a teljesség igénye nélkül az egyéni vállalkozói igazolvánnyal, az állandó személyazonosítóval, vezetői engedély kiállításával és a rendszám táblával kapcsolatos ügyek. (6. melléklet)
- **A Kormányablakok által végzett kiegészítő szolgáltatások:** ebbe a kategóriába soroljuk többek között az ügyfélkapu-regisztrációt és az ügyintézési rendelkezés tételét. (7. melléklet)
- **A kormányablakban hivatalból intézhető ügyek:** ide soroljuk az egyéni vállalkozók hatósági ellenőrzését, a vezetői jogosultság szüneteltetését, jármű forgalomból történő átmeneti kivonását és a mozgásukban korlátozott személyek parkolási igazolványának visszavonását. (8. melléklet)

- **Azon ügykörök, amelyekre a benyújtott kérelem ügyintézési állapotára vonatkozó tájékoztatás a kormányablakban biztosítható:** ezen ügykörök a következők: Gyermekgondozást segítő ellátásra való jogosultság megállapítása iránti kérelem, és gyermeknevelési támogatásra való jogosultság megállapítása iránti kérelem. (9. melléklet)

A kormányablakok tevékenységi körének meghatározásához az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény 37. § (1) bekezdése is irányadó, amely a kérelmek előterjesztéséről is rendelkezik. „A kérelem az illetékes hatóságnál vagy - ha azt törvény vagy kormányrendelet nem zárja ki - a kormányablaknál terjeszthető elő”. Tehát megállapítható, hogy a kormányablak általános kérelembefogadó helyé vált.

A kormányablakok tevékenységi körét lehet vizsgálni mélységében is. E tekintetben háromféle szolgáltatáscsoportot különböztethetünk meg:

- **Tájékoztatás, információnyújtás:** ezen ügycsoporton belül az ügyintéző a megjelent állampolgárt csupán irányítja, orientálja, hogy ügyével, problémájával melyik hatósághoz fordulhat, illetve felvilágosítja, hogy milyen típusú eljárás elé néz az ügyfél.
- **Kérelem előterjesztése:** ez a szolgáltatás második szintje, amikor az ügyfél a tájékoztatás meghallgatása után a kérelmét előterjesztheti a kormányablaknál. Ezen eljárásnál az ügyintéző az állampolgár kérelmét és a csatolt dokumentumokat továbbítja a megfelelő hatósághoz, hogy a döntési jogkörrel rendelkező szakigazgatási szerv a döntést meg tudja hozni.
- **Teljes körű ügyintézés:** A teljes körű ügyintézés a szolgáltatás harmadik szintje. Ehhez a szinthez tartoznak a nyilvántartásba vétellel, igénybejelentéssel, adatváltozás-bejelentéssel kapcsolatos ügyek. Ezek elbírálása nem igényel mély szakmai ismereteket.

Összességében megállapítható, hogy a feladatkört érintő ügyek többségénél az első és második szintű szolgáltatás elérhető. (Kovács, 2014.)

Az ügyintézés időtartama alapján megkülönböztetünk azonnali ügyintézés és normál ügyintézés. Az azonnali ügyintézés során az ügyfél ügyét rögtön elintézik, ezután az ügyfél azonnal kézhez kapja a döntést, további teendője pedig nincs. Ez csak abban az esetben kivitelezhető, ha az ügyfél a kérelmét hiánytalanul nyújtja be, amennyiben az ügyfél hiányosan adja be a dokumentációt, az ügyét nem lehet azonnal intézni. Az is lehetséges, hogy az azonnaliság csak akkor állja meg a helyét, ha az ügyintézőnek közvetlen hozzáférése van az adott informatikai rendszerhez. Azonnali ügyintézésbe tartozik például a személyi adatokkal kapcsolatos ügyek.

Normál ügyintézés alatt a korábbi okmányirodai ügyek intézését értjük. Ezek során a kormányablak a határidőket betartva, saját hatáskörében hozza meg a döntéseket. Ilyen például az állandó személyazonosító igazolvánnyal kapcsolatos ügyintézés.

3.1.3 A kormányablakok működési rendszere

A kormányablakok működési rendszeréről a 39/2013. (XII. 30.) KIM rendelet határoz. Eszerint a kormányablakok működésének vannak személyi és általános technikai feltételei. A következőkben ezeket fejtem ki részletesen.

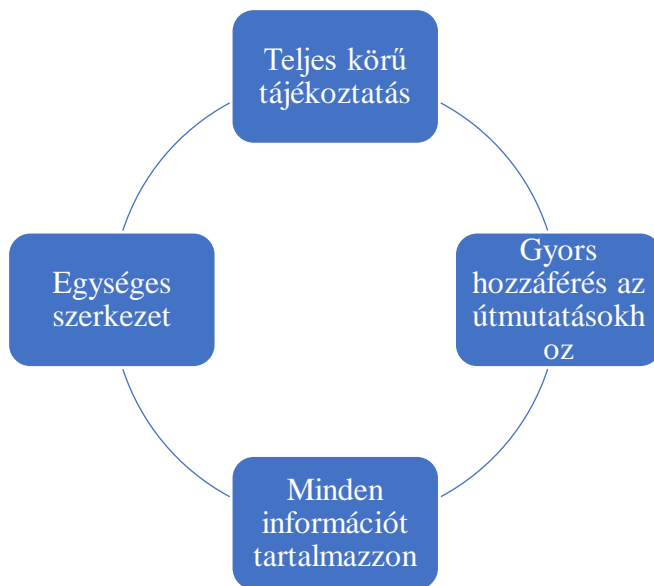
A személyi feltételek területén azt kell kiemelni, hogy a kormányablakokban a *„jogszabályok által meghatározott feladatok ellátásához igazodó létszámú, de legalább az ügyfélfogadást végző munkahelyek számának megfelelő, a Kormányablakkal összefüggő feladatokat ellátó személyek kiválasztásának és képzésének szabályairól szóló kormányrendelet szerint kiválasztott és képzett kormánytisztviselőt (...) kell foglalkoztatni.”* (39/2013. (XII. 30.) KIM rendelet). Amennyiben ez a létszám a személyi állományból nem teljesíthető, úgy a járási hivatal vezetőjének kötelessége a megfelelő létszámról gondoskodnia.

Az általános technikai feltételek a következők: A kormányablakok működéséhez elengedhetetlen eszközök és informatikai szolgáltatások biztosítása, az informatikai egységeken az e-közigazgatásért felelős miniszter által kijelölt cég által telepített meghatározott alkalmazások. A rendelet előírja, hogy minden eszközt a rájuk vonatkozó használati utasítás szerint lehet csak használni. Ugyanakkor a kormányablak számára biztosított internet hozzáférés a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter és az e-közigazgatásért felelős miniszter egyöntetű véleményével információbiztonsági okok miatt korlátozható.

A kormányablakok szakterületének növekedésével egyre nagyobb szükség volt egy naprakész, minden információt tartalmazó, az ügyintézők munkáját segítő adatbázisra. *„A Tudástár egy hatalmas adatbázis, amelyben valamennyi ügyről minden, az ügyintézők, illetve a lakosság szempontjából releváns információ strukturáltan rendelkezésre áll. A megfelelő jogosultsági szintek kialakítása mellett a Tudástár alkalmas mind az ügyintézők számára elérhető teljes körű ügyleírások és segédletek böngésző alapú megjelenítésére, mind pedig az ügyfelek számára készített egyszerűsített, célratorően és közérthetően megfogalmazott leírások széles körű, több weboldalon történő megjelenítésére”* (<http://kozigazgas.netenahivatal.gov.hu/az-e-kozigazgas/tudastar>) A Tudástár egy olyan jól használható szolgáltatás, amelyet egyrészt igénybe tud venni mind a közigazgatáson belül dolgozó tisztviselő, másrészt az

ügyfélkapcsolatok terén is jó szolgálatot tesz. A Tudástár adatbázisában strukturáltan és összeszedetten tárolódik a közigazgatásban intézhető ügyek nagy része. Ennek a bevezetése hiánypótló intézkedés volt, hiszen így logikusan és áttekinthetően hozzáférhetők a szakhatósági ügyek. A Tudástárral kapcsolatos legfontosabb előnyök és elvárások a következő ábrán láthatók:

6. ábra: Tudástárral szembeni fő elvárások:



Forrás: saját szerkesztés <http://kozigazgas.netenahivatal.gov.hu/az-e-kozigazgas/tudastar> alapján

A Tudástár ki tud szolgálni több, más célcsoportnak létrehozott portált is, hiszen az adatbázisban lehetőség van többféle leválogatás, létrehozás és szűrés elkészítésére is. A releváns információk megszerzése érdekében a leírásokat többfajta nézetben is meg lehet jelenni, így a különböző érdeklődésű látogatók a számukra releváns információt kaphatják meg. A Tudástárnak kettő különböző nézete van: publikus és belső. Az előbbi nézetben azon információkat kapják meg az ügyfelek, amelyek az ügyintézés szempontjából elengedhetetlenek számukra. A belső nézethez csak ügyintézői, szerkesztői és adatfeltöltői szerepkörben lehet hozzáférni, hiszen ezek számos olyan információt tartalmaznak, amely a kormányablak ügyintézők munkáját segíti, ahhoz nélkülözhetetlen. Ezek alapján megállapítható, hogy a tudástár több ezer ügy tárolását teszi lehetővé, amelyek közötti keresést többféle kategóriarendszer áll rendelkezésre. „A Tudástár tehát egy olyan multifunkcionális lehetőségeket kínáló információs és adatszolgáltató háttér szolgáltatás, mely hiteles, frissített adatbázisból táplálkozva, a különböző igényeknek megfelelően szolgáltatja az ügyintézéshez és a lakossági tájékoztatáshoz szükséges információkat egy több csatornán keresztül is elérhető

felületen.” (<http://kozigazgatas.netenahivatal.gov.hu/az-e-kozigazgatas/tudastar>) A Tudástár karbantartását olyan kötött hierarchia szerinti szakembergárda végzi, amely az egyes tevékenységekhez jogosultsággal rendelkezik, ezen testület feladata továbbá a jogszabályi változások folyamatos nyomon követése, illetve a Tudástár frissítése a jogszabályváltozásoknak megfelelően. Ezeket a változásokat ugyanakkor az ügyintézők és az állampolgárok csak a jóváhagyás után láthatják. A Tudástár tartalmi fejlesztésébe az ügyintézők is bekapcsolódhatnak, hiszen észrevételeiket, javaslataikat eljuttathatják a szerkesztőséghez, ezzel részt vállalva annak tökéletesítésében.

A Tudástár céljai a következők:

- javítani az ügyfélkiszolgálás minőségét, és megfelelni az ügyfélbarát kiszolgálás követelményeinek,
- elősegíteni az élethelyzet alapú ügyfélkiszolgálást,
- támogatni a kormányablak dolgozói és a települési ügysegédek munkáját a jogi szakmai tartalom biztosításával.

A Tudástár szerkezetét vizsgálva megállapíthatjuk, hogy az adott ügy szempontjából a releváns információkat rendezzi. A tartalom az átlagosnak tekinthető ügymenet szerint vannak feltöltve. A Tudástár által megjelentetett jelentős innováció az élethelyzet alapú ügyintézési modell, amely során az ügyfélnek az életében, vagy a jogi személy működésében bekövetkezett esemény következtében több, egymással összefüggő ügyet kell megoldani. Emiatt úgy kell a szolgáltatásokat csoportosítani, hogy az ügyfél kényelmesen és gyorsan elérhesse azokat, akkor is, ha az ügye több hatóság felelősségi körébe tartozik.

A kormányablakok működéséhez hozzátartozik az ügyfelelégedettségi kihívásra adott stratégiai válasz, az ügyfelek elégedettségének mérése. Mint már a dolgozatomban említettem, a Közigazgatási- és Közszolgáltatás Fejlesztési Stratégia a „Szolgáltató Állam” megteremtését célozza meg, melynek ismérvei a megbízhatóság, a versenyképesség és az ügyfélközpontúság. Ennek szellemében a Jász-Nagykun-Szolnok Megyei Kormányhivatal kidolgozta a KÖFOP 1.0.0 - VEKOP-15-2016-00041 „A szolgáltató kormányhivatali és közigazgatási modell” projektet. Ennek keretében mind a 20 kormányhivatalban bevezetésre került az ügyfelek elégedettségének kérdőíves vizsgálata. Az eredmények alapján összeállították Szolgáltató Stratégiát és a Cselekvési tervet. Ennek keretében a kormányablakokban úgynevezett „KAB-TV-keket”, tehát információközlő monitorokat helyeztek el, a hangzavar elkerülését célzó táblákat szereltek fel, illetve összehangolták az egyes ügyfélszolgálatok nyitvatartási idejét.

(<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/veszprem/hirek/elegedettseg-meressel-folytatodik-a-szolgáltato-kormanyhivatali-modell-program>)

3.2 Jó gyakorlatok és megoldások a magasabb ügyfélélmény megteremtése érdekében

Annak érdekében, hogy azok az állampolgárok is könnyen és gyorsan intézni tudják ügyeiket, akik kormányablakkal nem rendelkező, valamint a közösségi infrastruktúrával alacsony szinten rendelkező településeken élnek, az ő érdekükben úgynevezett Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálatot indítottak. Ezen újítás bevezetésével áthidalhatóvá válnak a hatékony kiszolgálást nehezítő térbeli és időbeli akadályok. (<http://kormanyablak.hu/hu/a-kormanyablakokrol>)

7. ábra: Kormányablak busz



*Forrás: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/mobilizalt-kormanyablak-ugyfelszolgalatok>
„Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálat vagy „kormányablak busz” egy ügyintézésre felszerelt kisbusz, amely előre meghatározott időpontokban elérhető olyan településeken, ahol nem működik állandó jelleggel kormányablak. Továbbá lehetőséget teremt az ügyfelek speciális helyszíneken (kórházak, kollégiumok, rendezvények, fesztiválok, stb.) történő, eseti jellegű kiszolgálására.”* (<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/mobilizalt-kormanyablak-ugyfelszolgalatok>)

Ezen kívül fontos a jó gyakorlatok között megemlíteni, hogy a kormányablakok kialakítása egységes, tehát a bútorzat, az ügyféltér, illetve az összes berendezés egységes stílust követ az ország összes kormányablakában. Mindez hozzájárul ahhoz, hogy az ügyeiket intézni akaró állampolgárokat mindenhol azonos komfortfokozatú bútorok, tájékoztató táblák és egységes összhang fogadja.

Továbbá a kormányablakba a gyermekekkel betérőknek is könnyű dolguk van, hiszen amíg a szülők az ügyeiket intézik, addig a gyermekek kényelmesen játszhatnak, rajzolhatnak a kormányablak játszósarkában.

8. ábra: Kormányablak játszósarok



Forrás: <https://www.szoljon.hu/kozelet/helyi-kozelet/mostantol-a-kicsik-sem-unatkoznak-a-kormanyablakban-1867042/>

Annak érdekében, hogy az ügyfelek minél gördülékenyebben és kevesebb várakozási idő mellett tudják a közigazgatási ügyeiket intézni, a kormányablakok esetében lehetőség van ügyfélkapun keresztül időpontot foglalni. Az időpontfoglalásról, ehhez kapcsolódóan a várakozási időről részletesen a következő fejezetben írok.

A jó gyakorlatok között kell kiemelni a gyakran ismételt kérdések összegyűjtését, amelyre a válaszok a 1818.hu weboldalon találhatóak meg. Itt többek között választ találhatunk a kormányablakokkal kapcsolatos, gyakran felmerülő kérdésekre. Ezek a témakörök a következők:

- Kérelmezhetek-e Európai Egészségbiztosítási Kártyát Kormányablakokban?
- Hol tudom megtekinteni a Kormányablakok elérhetőségeit?
- Benyújthatok-e családtámogatási ellátással kapcsolatos kérelmet a Kormányablakokban?
- Mely Kormányablakokban intézhetem az állandó személyazonosító igazolványom, útlevelém, valamint vezetői engedélyem érvényességi idejének meghosszabbítását?
- Van-e lehetőségem tulajdoni lap igénylésére a Kormányablakokban?

(<http://1818.hu/gyakran-ismetelt-kerdesek>)

Mivel hosszú távon nem reális cél az, hogy minden egyes településen kiépüljön egy kormányablak, ezért létrejött az úgynevezett ügysegédi rendszer. Az ügysegédek állandó vagy ideiglenes jelleggel látják el a feladatukat. A rendszer létrehozásának az volt a célja, hogy azok is hozzáférhessenek az ügyintézéshez, akik valamilyen módon akadályoztatva vannak attól, hogy személyesen felkeressék a kormányablakot. A jövőben kétirányban fogják fejleszteni az ügysegédi rendszert: egyrészt az ügysegédeknél intézhető ügyköröket bővítik, másrészt a fejlesztés érinteni fogja a szolgáltatás színvonalának emelését is. (Jakab, 2016)

4. Az állampolgárbarát program hatékonyságának vizsgálata

4.1 Statisztikai elemzés a kormányablakokról (Jó Állam Jelentés)

A Jó Állam Jelentés célja egy olyan, saját adatállományra támaszkodó autonóm értékelési rendszer létrehozása és folyamatos üzemeltetése, amely egyes hatásterületeken visszajelzést ad a kormányzati eredményesség és a kormányzat kvalitásának változásairól. A jelentést a Nemzeti Közszolgálati Egyetem oktatói, kutatói állítják össze, és évente publikálják. Dolgozatomban a 2016, 2017 és 2018. évi jó állam jelentést veszem górcső alá.

A jelentésben minden évben ugyanazokat a mutatókat vizsgálják, ezek a következők:

- Biztonság és bizalom a kormányzatban
- Közösségi jóllét
- Pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség
- Fenntarthatóság
- Demokrácia
- Hatékony közigazgatás

A mutatók közül a dolgozatomban szempontjából releváns hatékony közigazgatást emelem ki, a többi témakör elemzésétől itt eltekintek.

2016-ban az alábbi tendenciákat vehetjük észre:

A H1, azaz a hozzáférhetőség dimenzióban vizsgálták a kormányablakokban intézhető ügykörök számát. Megállapítható, hogy az ügyintézés nagymértékben egyszerűsödött, ez a kormányablakokban tapasztalható egyablakos ügyintézési rendszerének köszönhető. Az intézhető ügyköröket kormányrendelet határozza meg taxatív felsorolással, a jogszabályok változó klasszifikációja miatt nem lehetséges a mutatók idősoros alábontása. Ugyanakkor megállapítható, hogy 2015-ben az *„ügykörök több mint felében továbbítás, több mint 20-20%-ában definitív ügyintézés és kizárólag információnyújtás kezdeményezhető.”* (Jó állam jelentés, 2016, p. 124)

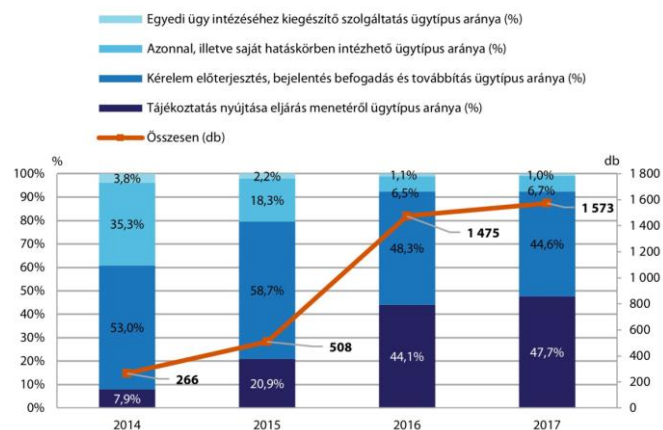
2017-ben már egyre nagyobb szerepet kapott az elektronikus ügyintézés lehetősége (elektronikus, telefonos ügyintézési lehetőség), mégis az ügyfelek döntő többsége a személyes ügyintézés lehetőségével élt. Ennek oka az, hogy a közigazgatásban az ügyintézés személyes megjelenést, azonosítást és aláírást követel, de az egyablakos ügyintézési struktúra miatt az ügyintézés egyszerűbb és gyorsabb. 2016-ban tovább nőtt a kormányablakokban intézhető ügyek száma, amely minőségi, nem csak mennyiségi növekedést eredményezett. Az intézhető ügyek számának növelése nemcsak mennyiségi, hanem minőségi növekedést is jelent, acél

pedig az, hogy minden intézendő ügyet ezután a kormányablakokban lehessen elintézni. 2017-ben elmondható, hogy a kormányablakokban intézhető ügyek száma a kezdetek óta megkétszereződött, ebben az évben az intézhető ügyek száma 1700-ra emelkedett

A **2018**-as évre is a kormányablakok szolgáltatás portfóliójának egyre nagyobb bővülése jellemző. „A belső arányok is változást mutatnak: döntő túlsúlyban (92,3%) vannak a tájékoztatási és kérelemtovábbítási ügykörök, azonban a tényleges ügyintézés aránya némi pozitív irányú elmozdulást mutat.” (Jó állam jelentés 2018, p. 149)

Összegzés: A kormányablakokban intézhető ügykörök száma folyamatosan, évről-évre nőtt, de ez a növekedés nem csak mennyiségi, hanem minőségi változást is jelent a szolgáltatás portfólióban. Összességében elmondható, hogy 2016-tól 2018-ig a kormányablakokban intézhető ügyek száma 538 ügygel bővült. Ezt mutatja a következő ábra is:

9. ábra: A kormányablakokban intézhető ügyek számának változása



Forrás: Jó állam jelentés, 2018 p. 150

A jelentés készítői kitérnek egy másik fontos indikátorra is, a legközelebbi kormányablaktól mért átlagos közúti távolságra, vagyis az intézhető ügyek száma mellett fontos vizsgálni a hozzáférhetőséget is.

2016-ban a következők voltak tapasztalhatók: A kormányablakok helyszínének kiválasztásakor fontos szempont volt, hogy azok forgalmas, központi helyen helyezkedjenek el. „Az integrált ügyfélszolgálatok számának fokozatos bővítése a vidéki lakosság ügyintézési szolgáltatáshoz való hozzáférést könnyíti.” (Jó állam jelentés 2018, p. 126) Az átlagos távolságokat a felmérés készítői a Google Maps szolgáltatással mérték meg. A felmérés eredményeiről elmondható,

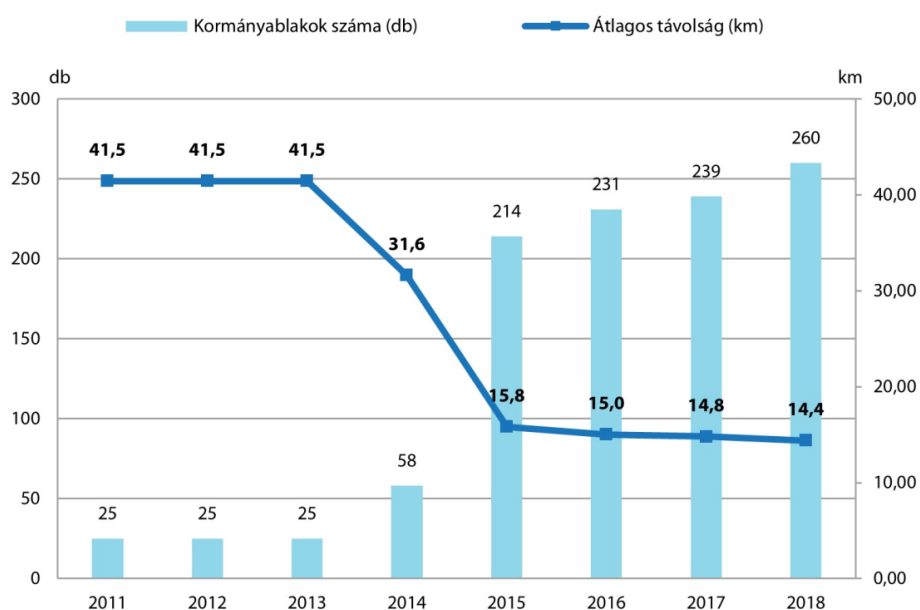
hogy a kormányablakok számának növekedésével az átlagos közúti távolság párhuzamosan csökken. 2016-ban ez a távolság 15,8 km volt.

2017-ben elmondható, hogy folytatták a második generációs kormányablakok megnyitását, ezáltal egyre csökkent a kormányablakoktól való távolság. Érdekesség, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 2014-ben a legközelebbi és a legmesszibb elhelyezkedés közötti különbség 42 kilométer volt, 2 évvel később ez az érték már majdnem harmadára, 16 kilométerre csökkent. Továbbá elmondható, hogy 2015 végétől 2017-ig 19 új kormányablak nyílt, ebből négy olyan településen, ahol addig még nem volt. Év végére a lakóhely és a legközelebb található kormányablak átlagos távolsága 15 km-re csökkent.

2018-ra összesen 29 második generációs kormányablak nyílt. Ez főleg az aprófalvas térségek számára hasznos, hiszen így közelebb is elérhetőek lesznek a kormányablak szolgáltatások. Jó példa erre Becskeháza, ahol a legközelebbi, edelényi kormányablakhoz ügyintézés céljából 44 kilométert kell utazni.

Összegzés: A legközelebbi kormányablaktól mért átlagos közúti távolság évről-évre csökken. Ennek az oka, hogy folyamatosan nyitják meg kapuikat az új második generációs kormányablakok. Ennek eredményeképpen, ahogy ez a következő grafikonon is látszik 2016 és 2018 között a távolság 15,8-ról 14,4 kilométerre csökkent.

10. ábra: A legközelebbi kormányablaktól mért átlagos közúti távolság



Forrás: Jó állam jelentés, 2018 p. 151

A jelentés által vizsgált következő terület az ügyfélteher-dimenzió. Ezen belül fontos vizsgálni az ügyintézésre fordított időt. *„Az ügyfélteher dimenziót alapvetően meghatározza az ügyek elintézésére fordított idő. Ennek két főbb eleme a személyes ügyintézés esetében a várakozási (sorbanállási) idő és az ügy intézésére fordított idő.”* (Jó állam jelentés, 2016 p. 129)

2016: A kapott adatok szerint ugyan gyakoribbá vált az ügyfelek körében az időpontfoglalás, mégis a teljes ügyintézésre fordított idő 80%-át a várakozás, míg a tényleges ügyintézés csak 20%, tehát 5 perc körüli. A statisztikák alapján továbbá 2015-ben csökkent mintegy 40 000 fővel az ügyfelek száma, ugyanakkor nőtt az egy fő által intézett ügyek száma. Az átlagos várakozási idő növekedéséhez az is hozzájárult, hogy az időpontfoglalások száma emelkedett, így az időpont nélkül érkező ügyfeleknek többet kellett várniuk.

2017: Az adatok szerint az ügyintézésre fordított időt kettő tényező is befolyásolja: egyrészt az ügyfél részéről az intézni kívánt ügytípusok száma, másrészt a közigazgatás oldaláról az intézendő ügy bonyolultsága, az ügyintézői felkészültség, az informatikai háttér, illetve az ügyfélirányítás-, és kezelés milyensége is. Emiatt a kormány célja az, hogy az átlagos ügyintézési idő 20%-kal csökkenjen. Emellett fontos kiemelni, hogy az ügyintézési idő hossza a kormányablak elhelyezkedésétől, az ügyintézők és az ügyfélszolgálat teljesítményétől is függ. A statisztikák szerint *„2014-ben még csupán a kiszolgált ügyfelek 12%-a, 2015-ben már minden negyedik ügyfél időpontra érkezett az ügyfélszolgálatra, 2016-ban pedig ez az arány már 38% volt. Mindez magával hozta azt a változást, hogy a tervezhetően fogadott ügyfelek arányának növekedésével csökkent az ad hoc módon ügyintézését indító ügyfelek száma. A tudatosság abban is megnyilvánul, hogy az ügyfelek az időpontfoglalások során tájékozódnak az elintézendő ügyvel kapcsolatban is, így jellemzően felkészültebben érkeznek az ügyfélszolgálatra”* (Jó állam jelentés, 2017 p. 155) Ugyanakkor a várakozási időben is változás látható: mivel az ügyfelek majdnem 2/3-a időpont nélkül érkezik, ez nagy hatással van a várakozási időre.

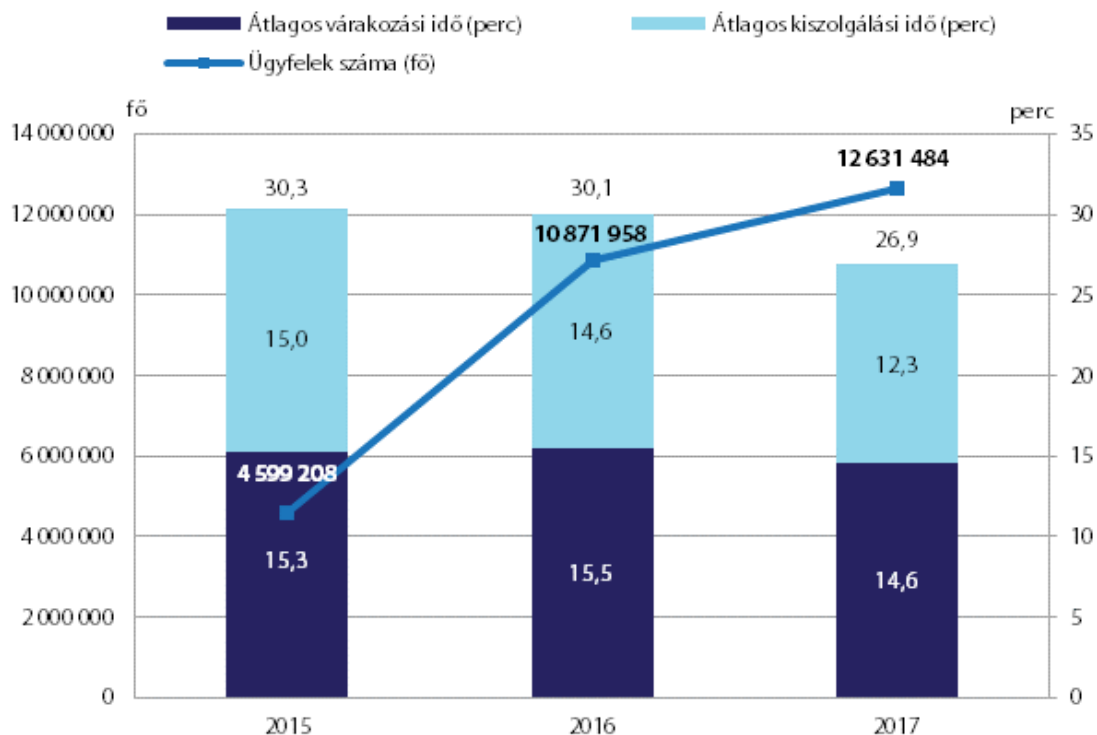
2018: A 2018-as felmérés alapja a kormányablak hálózat megyei bontású adatai. Mint a statisztikákból látszik, 2015-ről 2016-ra a kiszolgált ügyfelek száma hatalmas mértékben, mintegy 60%-kal emelkedett. Ennek kettős oka van: egyrészt új kormányablakok nyíltak a fővárosban és az agglomerációban, másrészt az intézhető ügyek száma megháromszorozódott.

Annak köszönhetően, hogy az elektronikus közigazgatási tájékoztatók nagyobb teret nyernek, az ügyfelek felkészülten érkeznek ügyeiket intézni, ez pedig az ügyintézési idő megrövidülését vonzza magával. A kiszolgálási időre pozitív hatást gyakorolt a települési ügysegédi rendszer kialakítása, melynek eredményeképpen a szociális ügyeket már nem a kormányablakokban kell intézni. Míg a várakozási időben 2015 és 2016 között nincs különbség, addig 2017-re egy perccel csökkent a várakozási idő hossza. Megállapítható, hogy a várakozási és az ügyintézési idő egymással összhangban van, ez a mutató alátámasztja a Jó állam véleményfelmérés eredményeit is. A területi különbségeket megemlítve a legtöbbet a budapesti kormányablakokban kell várakozni, átlagosan mintegy 20 percet, míg a vidéki kormányablakokban ennél kevesebbet. Ennek oka, hogy a budapesti kormányablakokban évi 2,5 millió ügyfél jelenik meg, addig a vidéki kormányablakokban ez a szám százazres nagyságrendű.

Összegzés: Mint láhattuk, a vizsgált időszak elején a tényleges ügyintézési idő átlaga csökkent, a közepén stagnált, a végén pedig újra csökkenésnek indult.

A várakozási idő pedig az időszak elején növekedett, később 7%-kal csökkent. Az adatokat a következő grafikon is alátámasztja:

11. ábra: Az ügyintézésre fordított idő



Forrás: Jó állam jelentés, 2018, p. 157

A következő, dolgozatomból szempontjából releváns dimenzió az elégedettség. A Jó állam jelentésben vizsgálták az állampolgárok közigazgatási ügyintézésrel kapcsolatos elégedettségét. *„A véleményfelmérés jelentősége kiemelkedően fontos a közigazgatásban. A lakosság és a közigazgatás megfelelő illeszkedése mutatkozik meg a vélemények, elégedettségi mutatók közvetítésével. Az elégedettség ebben a körben nem más, mint a legfontosabb partnerkörnek való megfelelés, amely minden együttműködés alapja. A főindikátor az ügyfélpercepciónak azt a szegmensét vizsgálja, amely konkrét tapasztalatból táplálkozik: a válaszadónak az adott közigazgatási szolgáltatás igénybevételével kapcsolatos élményére, elégedettségére vonatkozó információt rögzíti.”* (Jó állam jelentés, 2018 p. 168)

Nézzük, mik az eredmények:

2016: A kormányablakok körében végzett reprezentatív előző évi felmérés során a megkérdezettek 71%-a intézett közigazgatási ügyet. A vélemények alapján kiderül, hogy a válaszadók egyharmada egy ügytípust, egyharmada kétféle ügytípust, a harmadik harmada pedig három vagy több ügytípust intézett. A legtöbben okmányügyeket intéztek és adóbevallás miatt keresték fel a kormányablakokat. A megkérdezettek csupán 7%-a intézett egészségbiztosítási vagy nyugdíjbiztosítási ügyeket. Az ügyintézésrel kapcsolatban feltett kérdések tanulsága szerint általános elégedettség tapasztalható: az átlag 8,2 a tízes skálán. Meg kell jegyezni, hogy az elégedettség azoknál a szolgáltatásoknál magas, amelyeket a legtöbben vesznek igénybe, ez arra utal, hogy ezek az ügyintézési lehetőségek a legjobban szervezettek. Ebből következően az „egyéb” típusú ügyek intézésénél a legkisebb az elégedettség

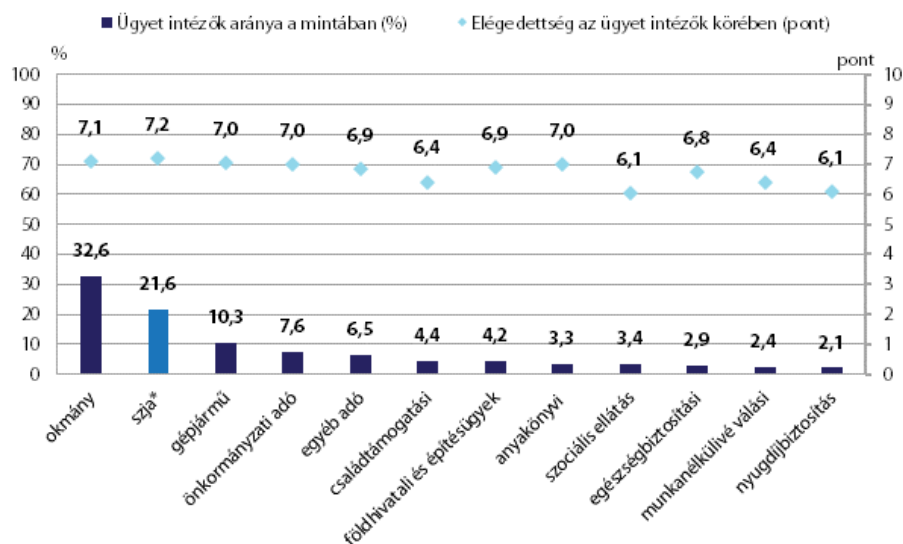
2017: A 2017-es Jó állam jelentésben a korábbi három év 2500 fős, reprezentatív mintáját értékeli ki. Ebből kiderül, hogy a megkérdezettek szinte kivétel nélkül kapcsolatba kerültek a közigazgatási ügyek intézésével. A megkérdezettek közül a legtöbben a személyi jövedelemadóval kapcsolatos ügyeket tüntették fel, ezt követi a gépjármű-ügyintézés, majd az okmányügyintézés áll a harmadik helyen. A válaszadók az ügyintézők felkészültségével, a tájékoztatással és a segítőkészséggel voltak a legelégedettebbek, viszont legkevésbé a várakozási idő hosszával voltak. Mivel a Jó állam jelentés nemcsak a kormányablakokkal és a közigazgatással kapcsolatos, így méri továbbá az egészségügy, oktatás és az iskolarendszerrel kapcsolatos elégedettséget is. Megállapítható, hogy mind a három másik területtel szemben kiemelkedően magas elégedettség övezi a közigazgatást és a kormányablakokat.

2018: ebben az évben is végeztek egy reprezentatív felmérést 2500 fő megkérdezésével. Ezen felmérés eredményeképpen megállapítható, hogy elégedettséget mérő 10 fokú skálán az átlag 6,76. Egyértelmű, hogy azok, akik ügyeiket azonnal el tudták intézni, azok az átlagnál elégedettebbek, míg az ügyeiket elintézni nem tudók az átlagnál valamivel elégedetlenebbek. A legkevésbé azok az állampolgárok elégedettek, akik kérelmet nyújtottak be valamely ellátással kapcsolatban. Ennek vélhetően az oka az, hogy a megállapított összeget kevésnek találják. Összességében a közigazgatás általános megítélése 2017-hez képest visszaesett. Megállapítható, hogy a képzeletbeli dobogón a védelmi államigazgatási feladatok mögött a második helyen áll, míg megelőzi az egészségügyet és az oktatást.

Összegzés: Megállapítható, hogy az elégedettség a 2016. és a 2018. év között csökkent. Az elemzők szerint ennek magyarázata, hogy a közigazgatást szakmai kontextusba helyező kutatások esetében az elégedettség mindig nagyobb, míg az általánosságban feltett kérdések esetén a legtöbbször alacsonyabb elégedettségről számolnak be.

Megállapíthatjuk, hogy a legmagasabb elégedettséget 2016-ban mértek 8,2-es átlaggal, majd ez két év alatt 6,76-ra apadt. Ugyanakkor ez más országokkal való összehasonlításban kedvező arány.

12. ábra: Ügyfélelégedettség a közigazgatásban



Forrás: Jó állam jelentés, 2018 p. 169

A jó állam jelentés következő releváns pontja a közigazgatási ügyintézés csatornáinak igénybevétele. Általánosságban megállapítható, hogy *„ügytípusonként nagyon eltérő a csatornák megoszlása a tényleges használat szempontjából – ennek oka, hogy sok esetben nem lehetséges az ügyintézés minden összetevőjét tetszőleges csatorna használatával elvégezni, csak bizonyos lépéseket.”* (Jó állam jelentés 2016 p. 140)

2016: Ebben az évben is a személyes ügyintézés megkerülhetetlen fontosságú, elmondható, hogy az okmányügyintézés és a lakhatási támogatásokkal kapcsolatos ügyintézés során szinte kizárólag személyesen intézkednek az állampolgárok. A többi csatorna igénybevétele változó mértékű, még az online ügyintézés tartozik a legkedveltebbek közé. A személyes ügyintézés gyakorisága az igénybe vevők körében 58,1%. A népesség az ügyintézéssel 80%-ban volt elégedett. A többi kommunikációs csatorna használója (posta, telefon, online) a személyes ügyintézést választóknál elégedettebb volt a szolgáltatásokkal.

2017: Ebben az évben szintén kiértékelték a reprezentatív felmérés eredményeit. Ezek a következők:

- A megkérdezettek 43%-a intézett a megelőző három évben okmányokkal kapcsolatos ügyeket, mindezt a nagy többség (93%) személyesen tette.
- Gépjárműve ügyintézését a válaszadók 20%-a végezte a felmérés időszakában, ebben az esetben előfordult már az online ügyintézés is. (11%), de ezen a téren is tapasztalható a személyes ügyintézés hegemoniája. (87%)

A magas szintű személyes ügyintézés okai a felmérések tükrében a következők:

- bizalmatlanság a számítógépes rendszerrel szemben,
- hozzá nem értés,
- online tér személytelensége,
- hozzászokás a személyes ügyintézéshez.

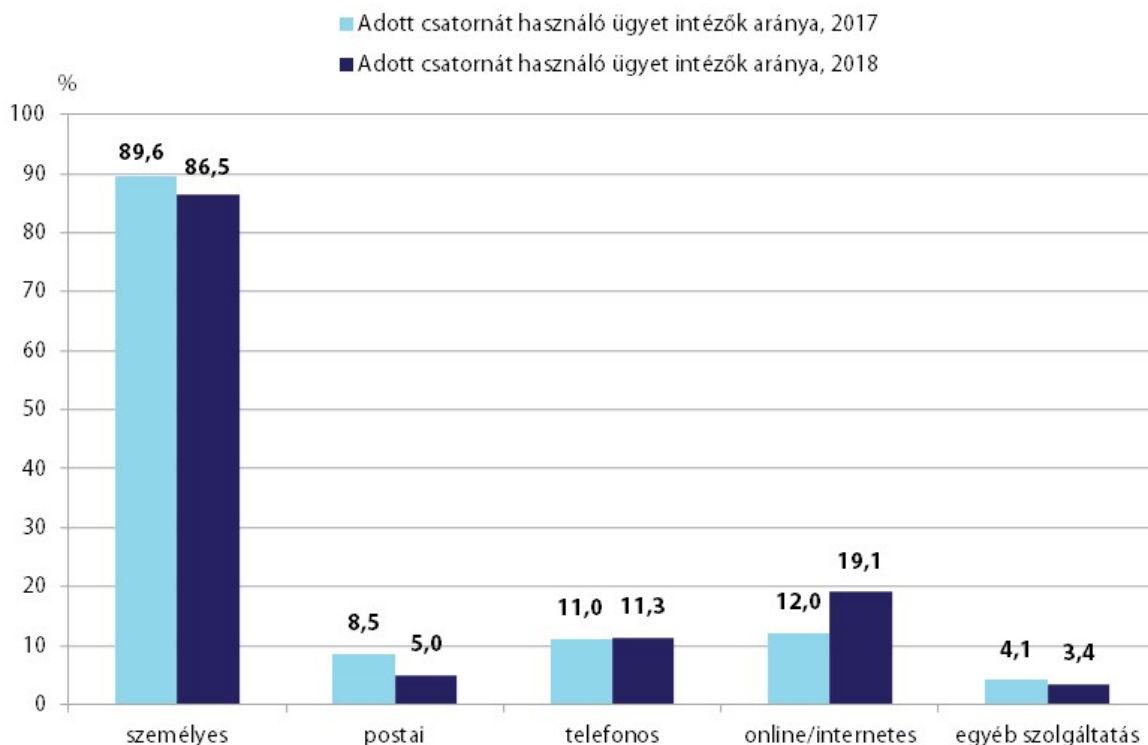
Ugyanakkor ebben a kutatásban azt is kimutatták, hogy az ügyintézési csatorna igénybevételekor átrendeződés tapasztalható: a telefonos ügyintézés lehetőségének igénybevétele több, mint négyszeresére nőtt, ezzel párhuzamosan pedig csökkent a postai, illetve az online ügyintézés számát.

2018: Ebben az évben közzétettek eddig nem vizsgált aspektusokat is. A reprezentatív mintavételben azt vizsgálták, hogy az egyes csatornahasználóknak melyek a főbb szokásaik.

Megállapítható, hogy az előző évhez képest minimálisan csökkent a személyes ügyintézés, a postai kapcsolatfelvétel pedig drasztikusan csökken. Ennek eredményeképpen növekedni kezdett az online és a telefonos ügyintézés részaránya. Ennek az oka az, hogy az elmúlt évek fejlesztéseinek köszönhetően több ügy esetében van lehetőség telefonos és online ügyintézésre, amelyet egyre nagyobb számban vesznek igénybe. Ezt erősíti az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény hiszen 2018 január 1-jétől minden állampolgár számára lehetővé kell tenni az elektronikus ügyintézés lehetőségét. Ezen kívül az online ügyintézés számának növekedése a preferenciák változásától is várható.

Összegzés: Mint láthatjuk, a személyes ügyintézés prioritást élvez az ügyfelek körében. Ugyanakkor ez az arány némiképp csökkenni látszik az idő előrehaladtával, hiszen egyre többen vesznek igénybe az online és a telefonos ügyintézési lehetőséget is. Ezzel egyidőben a postai ügyintézés számát drasztikus mértékben csökkent, az applikációs ügyintézés pedig szintén nem elterjedt az állampolgárok körében.

13. ábra: Az ügyintézési csatornák megoszlása



Forrás: Jó állam jelentés 2018, p. 171

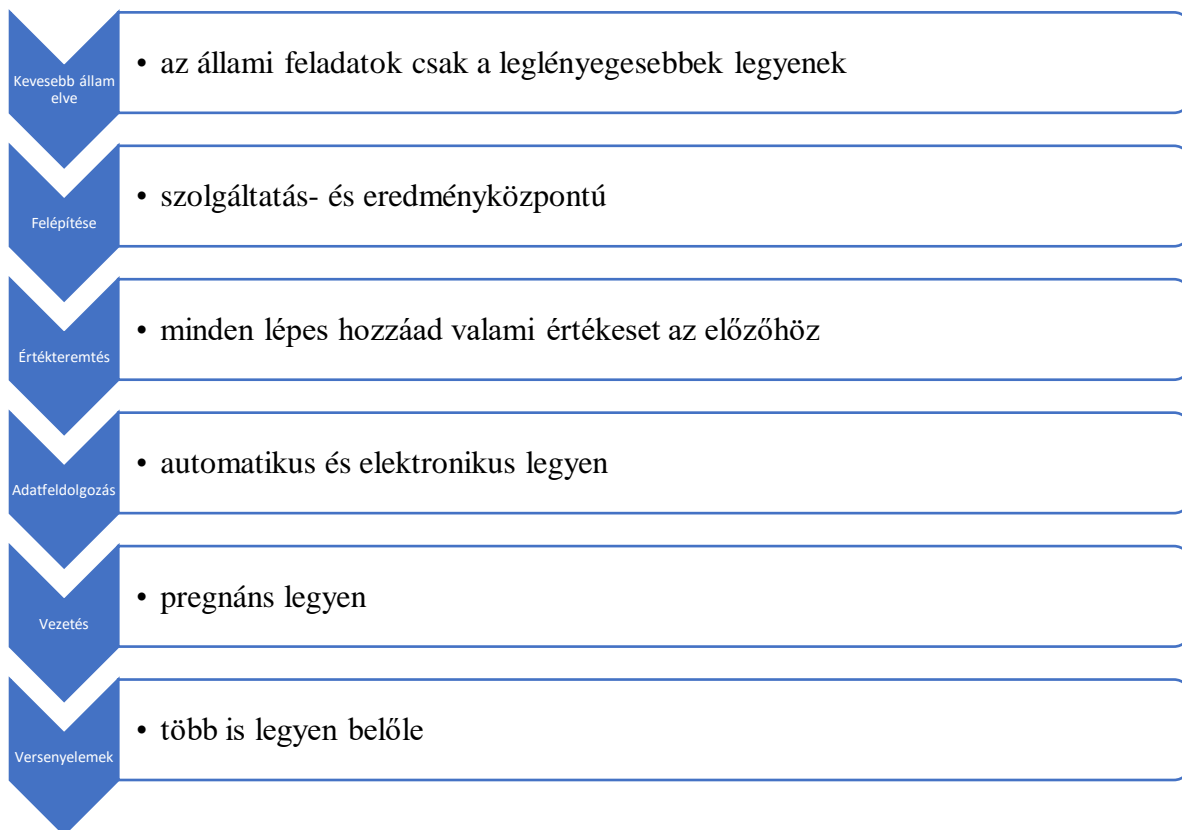
4.2 Nemzetközi kitekintés

Ebben a fejezetben vizsgálom a nemzetközi példákat a magyar kormányablakokhoz mérten. Fontos megjegyezni, hogy az egyablakos ügyintézési módszer nem új módszer a nyugati világban. A nemzetközi gyakorlatok terén elengedhetetlen foglalkozni, a New Public Management, azaz az Új Közmenedzsment témájával. Ennek előzményei közé tartozik, hogy az 1970-es években Németországban a növekvő kiadások a közszférában egyre nagyobb finanszírozási válságot okoztak. Okaként az ügyfélorientáltság hiányát, alacsony finanszírozást és a vezetési hiányosságokat nevezték meg. Angliában pedig ennek eredményeként önállósították a közigazgatást, növelték az önállóságot, olyan iránymutatásokat tettek, melyek versenyhelyzetet teremtettek.

Az NPM „a közintézmények modernizációjával és a vezetés új formáival foglalkozik, célja tulajdonképpen az állam és a közigazgatás modernizációja” (Fábián, 2011 p. 159)

Az NPM hat dimenziója a következő ábrán látható:

14. ábra: Az NPM 6 dimenziója



Forrás: saját szerkesztés Fábián, 2011 alapján

Az új közmenedzsment egyik fontos pillére a nyilvánosság, hiszen az állam érdeke az, hogy az állampolgár minél több és szélesebb ismerettel rendelkezzen az államigazgatásról. Az egyes országokban az új közmenedzsmentet többféleképpen nevezték el, utalva annak milyenségére:

- Németország: NSM → Neue Steuerungsmodell, új irányítás modellje
- Ausztria és Svájc: → Wirkungsorientierte Verwaltungsführung, hatásorientált államigazgatás
- Amerikai Egyesült Államok: → reinventing government, tiszta igazgatás

A következőkben bemutatom a New Public Management célkitűzéseit és eszköztrendszerét:

- **A közszférában csökkenteni kell a foglalkoztatottak számát, és új modellt kell bevezetni a humán erőforrás stratégiában.** Erre jó példa a német rendszer: 1997-ben a német törvényhozás elfogadott egy törvényt, miszerint a közigazgatásban teljesítménybérezést, mobilitást és flexibilitást ösztönző intézkedéseket vezetnek be. Ezzel megvalósult a közszolgálat fogalmának újraértelmezése.
- **Privatizáció.** Csak korlátozottan jöhet szóba, mert az állami feladatellátás biztosabb, mint a magán, hiszen könnyen megeshet, hogy a magánszemély kivonul a feladatellátásból, ami az államot felkészületlenül éri. Csak abban az esetben szabad állami feladatot magánkézbe adni, ha annak hatékonyságát, számonkérhetőségét növelni lehet.
- **A közigazgatási egységek önállóságának növelése.** A decentralizációnak a következő előnyei vannak: egyszerűsödik az összetettség, átláthatóbbá válik a rendszer és lehetőség nyílik a piaci rendszerhez hasonló környezet kialakítása.
- **Ügyfélorientáltság a közigazgatásban.** Jellemzői között megtaláljuk az érthető szabályozást, az egyszerű eljárásokat, a szolgáltatások minőségének javulását, az ügyfélfogadási időpontok méltányosságát. Ennek megfelelően Nagy-Britanniában úgynevezett nem jogi jellegű standardokat állítottak fel, amik összefoglalják, hogy a közigazgatás mit kínál az állampolgároknak. Egy érdekesség ezzel kapcsolatban Németországból: a reprezentatív mintában megkérdezettek 20%-a hajlandó lenne a magasabb szintű szolgáltatásokért magasabb díjat fizetni.

4.3 Primer kutatás az ügyfelek elégedettségméréséről

4.3.1 A kutatás célja

Kutatásom középpontjában a kormányablakok működése áll, amelyet egyrészt az állami szolgáltatói részről, másrészt a szolgáltatást igénybe vevők meglátásai és észrevételei alapján jártam körül. Ezen belül a főbb vizsgálandó tényezők a következők:

15. ábra: A primer kutatás témakörei

Mélyinterjú

- Milyen hatást gyakorolt az ügyfelekre az okmányiroda kormányablakká alakulása?
- Mennyire nyerte el az új rendszer az ügyfelek elégedettségét?
- Szükséges-e a dolgozók folyamatos képzése?
- Mely területen van a legtöbb ügyfélpanasz?
- Főbb javaslatok, észrevételek a kormányablak dolgozói részéről.

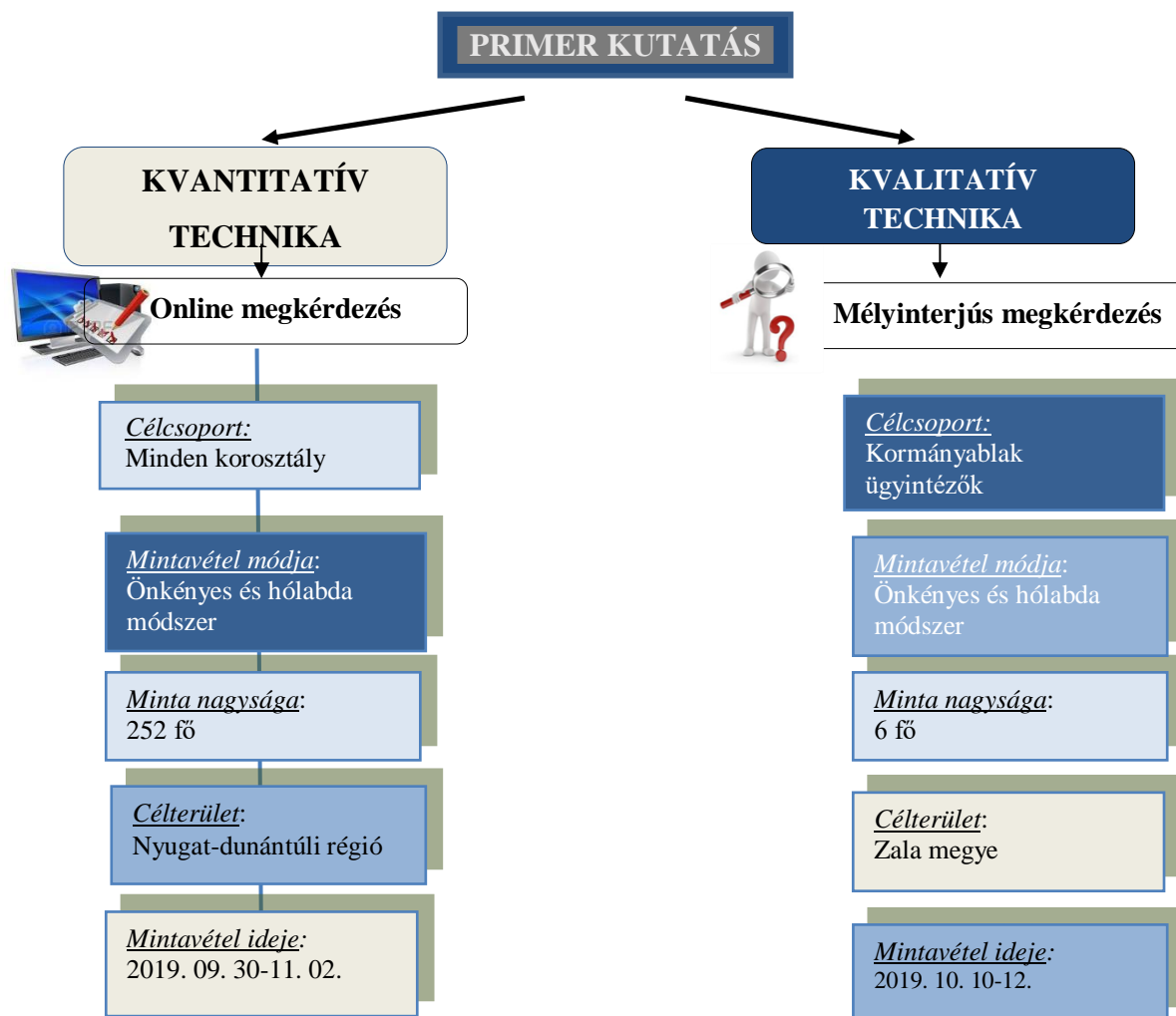
Online kérdőíves felmérés

- Melyek a leggyakrabban igénybevett kormányablak szolgáltatások?
- Az igénybevétel gyakorisága
- A kitöltő számára fontos ügyintézési kritériumok
- A kormányablakban töltött idő
 - Várakozási idő
 - Ügyintézési idő
- Ügyintézők tulajdonsága hogyan befolyásolja a szolgáltatásélményt?
- Állítások a kormányablakkal kapcsolatban
 - Elhelyezkedés, tárgyi elemek, folyamatok
- Pozitív és negatív tapasztalatok

Forrás: saját szerkesztés a mélyinterjú és az online kérdőív kérdései alapján

4.3.2 A kutatás logikai váza

16. ábra: A primer kutatás logikai váza



Forrás: saját szerkesztés a 2019. szeptember-novemberi kutatás alapján

4.3.3 A kutatás módszerének bemutatása

„A kitűzött kutatási cél eléréséhez kétirányú kutatást végeztem:

- Először **kvalitatív technikával** mélyinterjú megkérdezéseket végeztem el. „*A kvalitatív kutatás strukturálatlan, feltáró jellegű kutatási módszer, amely kis mintán alapul, és a probléma megértését szolgálja*” (Malhotra, 2009, p. 180) Azért ezen módszer alkalmazása mellett döntöttem, mert a mögöttes okokat és tényezőket szerettem volna megérteni. További jellemzői a kvalitatív kutatásnak a strukturálatlanság és a nem statisztikai adatelemzés.
- Másrészt **kvantitatív technikával** online megkérdezést végeztem. Ez a módszer „*(...) számszerűsíti az adatokat, és általában statisztikai elemzést alkalmaz.*” (Malhotra, 2009, p. 180) A kutatási módszer további jellemzői a magas elemszámú, reprezentatív

eset, strukturált adatgyűjtési módszer és eredményeképpen ajánlásokat lehet tenni a jövőre vonatkozóan.

A kutatás célterülete: Nyugat-dunántúli régió (Zala, Vas és Győr-Moson-Sopron megyék).

A kutatás célcsoportja: Az online kutatásomba bevontam minden generációt, kezdve a veteránoktól egészen a Z generációig. A mélyinterjúk elkészítéséhez a Zalaegerszegi Járási Hivatal Kormányablak osztályának munkatársait kerestem fel előre egyeztetett időpontban.

Mintavétel módja: mindkét esetben (a mélyinterjúknál, és az online kérdőíves megkérdezésnél) önkényes és hólabda módszert alkalmaztam.

A minta nagysága: A felmérés kezdetekor a célérték a Nyugat-dunántúli régióra vonatkozóan 200 fő volt. Ezt sikerült meghaladni, hiszen a felmérés végére 252 fő kitöltő lett Mélyinterjút 6 kormányablak ügyintézővel készítettem.

A mintavétel ideje: A mintavételi eljárások előkészítését 2019. augusztus végén kezdtem el, de az adatgyűjtés 2019. szeptemberében kezdődött el, a mélyinterjúkat pedig 2019. október 9-én bonyolítottam le.

A technikai lebonyolítás:

- A mélyinterjúkat telefonon megbeszélte időpontban, előre megírt kérdések alapján személyesen készítettem el, amelynek mintája a mellékletben található. Gondos figyelmet fordítottam arra, hogy az interjúalanyomat ne befolyásoljam és hagyjam a témában kibontakozni. A beszélgetésekről minden esetben feljegyzést készítettem, amelyeket részletesen közlök a következő fejezetben. Az interjúk során a megkérdezettek kizárólag nyitott kérdéseket kaptak. A főbb kérdések a következők voltak:
 - Milyen hatást gyakorolt az ügyfelekre az okmányiroda kormányablakká alakulása?
 - Mennyire nyerte el az új rendszer az ügyfelek elégedettségét?
 - Szükséges-e a dolgozók folyamatos képzése?
 - Mely területen van a legtöbb ügyfélpanasz?
 - Főbb javaslatok, észrevételek a kormányablak dolgozói részéről.
- Az online megkérdezéshez az elkészített kérdőív kérdéseit a kerdoivem.hu internetes oldalon rögzítettem, majd a link terjesztésével sikerült a kitöltőket elérnem. Mivel a kutatás célcsoportja volt az idősebb korosztály tagjai is, akik nem feltétlenül rendelkeznek otthonukban internettel, ezért néhány kérdőívet kinyomtattam, amit ők kitöltöttek, majd a válaszaikat feltöltöttem a weboldalra. A kérdőívben többségbe

kerültek a zárt kérdések, így a válaszadók válaszlehetőségeket jelölhettek meg illetve Likert - skálán jelölhették tapasztalataikat, érzéseiket. Ugyanakkor nyitott kérdésekkel is találkoztak a kitöltők, ahol személyes élményeket oszthattak meg velem a témáról.

- A kérdőív linkje: <http://www.kerdoivem.hu/kerdoiv/1054871567/>
- A kérdőív sablonja a mellékletek között csatolásra került.

A kormányablakokat felmérést célzó online kérdőív főbb területei az alábbiak voltak:

- *Alapadatok* (nem, születési idő, lakóhely típusa, preferált ügyintézési mód, már igénybe vett kormányablak szolgáltatás)
- *Témaspecifikus kérdések:*
 - *A kormányablak-szolgáltatásról általában:* igénybevétel gyakorisága, elvárások a szolgáltatás igénybevétele során, várakozási és ügyintézési időre vonatkozó kérdések.
 - *Az ügyintéző személye:* milyen befolyással bírnak az ügyintéző személyiségjegyei a szolgáltatás igénybe vevőjére.
 - *Egyetértés állításokkal:* a kormányablak tárgyi elemei, emberi tényező, humán erőforrás, folyamatok a kormányablakban.
 - *Pozitív, negatív tapasztalatok feltérképezése*

Az elemzési technika: az eredmények ismertetése a mélyinterjúk megoldáshoz kapcsolódóan többnyire leíró jellegű, az online megkérdezésnél viszont a zárt módzatok feldolgozáshoz segítséget jelentett a Microsoft Excel programja, amely támogatásával grafikonok és diagramok is készültek, biztosítva ezáltal a szemléletesebb megjelenítést.” (Jóna, 2018)

4.3.4 A kutatás eredményeinek bemutatása

4.3.4.1 A mélyinterjúk eredményeinek részletes bemutatása:

1. kérdés: Hogyan hatott az ügyfelekre és a dolgozókra az okmányiroda kormányablakká változása?

Itt a kérdésnél fontos megjegyezni, hogy eleinte, tehát 2011-től úgynevezett első generációs kormányablakok alakultak meg, melyek fő tevékenysége kérelmek átvételéből és továbbításából, valamint tájékoztatás adásából állt. Majd 2013-ban kezdték el működésüket az okmányirodák bázisán kialakított úgynevezett második generációs kormányablakok, melyekben már lehetőség volt hagyományos okmányirodai szolgáltatások igénybevételére, mint például a személyi igazolvány készítésére, illetve kérelmek leadására is. A mélyinterjú tanulsága szerint a kérdésre a válasz kétfelé oszlik. A megkérdezett dolgozók szerint az

ügyfelekre pozitívan hatott a változás. Ennek okaként azt említették, hogy így az ügyfelek egy helyen, kényelmesen el tudják intézni az ügyeiket, nem kell minden szakigazgatási szervhez egyenként elmenni. Az ügyintézés így kényelmesebb lett, az intézhető ügyek száma nőtt, az ügyintézés pedig átláthatóbbá vált. Ugyanakkor a dolgozókra semleges, kissé negatívan hatott, hiszen többletmunkával szembesültek az ügykörök növekedése miatt.

2. kérdés: Mennyire nyerte el az új rendszer az ügyfelek elégedettségét?

Az interjúalanyok kiemelték, hogy 2019-ben még nem érkezett hivatalos ügyfélpanasz a Zalaegerszegi Kormányablak munkájával kapcsolatban. Ugyanakkor gyakran hallani, hogy az ügyfelek a hosszú várakozási idő miatt panaszkodnak. Ez az ügyintézés is megnehezíti, hiszen sok ember a hosszú várakozás miatt ideges lesz, ez pedig átragad a mellette ülőkre is, emiatt egyre többen már ingerülten érkeznek az ügyintézőkhöz, ami nagyban megnehezíti az ügyintézés folyamatát. Ugyanakkor az is meghatározó az elégedettségben, hogy az ügyfél hogyan tudta elintézni ügyét. Amennyiben az ügyet rövid idő alatt, fennakadás nélkül sikerült elintézni, úgy az ügyfél elégedetten távozik, amennyiben valami nem sikerült, az ügyfél elégedetlenül távozik. Összességében az interjúalanyok meglátása szerint az ügyfelek összességében elégedettek a kormányablak rendszerrel.

3. Szükség van-e a dolgozók folyamatos képzésére, ha igen milyen jelleggel, és milyen időközönként?

A válaszadók egyöntetű véleménye szerint nagy szükség van a képzésekre és továbbképzésekre, mert a folyamatosan változó jogi környezet miatt mindig naprakésznek kell lenniük minden, a munkakörükhöz tartozó eljárással. A kormányablak dolgozók munkájuk megkezdése előtt a Nemzeti Közszerződési Egyetem kormányablak képzését végezték el kötelezően. A jelenlegi képzések pedig a ProBono rendszerben történnek. Ennek a folyamata a következő: az osztályvezető kijelöli év elején, hogy melyik dolgozónak mennyi kreditet kell összegyűjtenie az év folyamán. A felsőfokú végzettségűeknek általában 32, a középfokú végzettségűeknek pedig 16 kreditet kell elérniük. Továbbá az új közigazgatási eljárási törvény - az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény - bevezetése esetén is kellett az adott jogszabályból először egy e-learning képzést elvégezni, majd az anyagból levizsgázni. Illetve az integritáshoz kapcsolódó képzéseket is indítanak a kormányablakban. Integritás alatt a közigazgatási visszaélések elkerülését, a korrupciómentességet értjük.

A képzéseket, és az ahhoz kapcsolódó háttéranyagokat a Nemzeti Közszerológáti Egyetem vagy a Nemzeti Védelmi Szerológálat biztosítja. Ezek nem szabályos időközönként történnek, hanem alkalomszerűen. A képzéseken, oktatásokon kívül más mód az ismeretek szerzésére: Budapesten szakmai napot rendeznek, ahol érdekes előadásokban és panelbeszélgetésekben tárják fel az új tudnivalókat. Amennyiben valaki ezen a rendezvényen nem tud részt venni, annak küldenek egy kivonatot az elhangzott legfontosabb elhangzott témákról. Továbbá a kormánytisztviselők részéről elengedhetetlen az önképzés is.

4. Milyen területen vannak a leginkább ügyfélpanaszok?

Mint ahogy a 2. kérdésnél is említettem, a 2019-es évben még nem érkezett ügyfélpanasz. Minden megkérdezett az elsők között említette a felháborodást a hosszú várakozási idő miatt. Továbbá gyakran előfordul, hogy az ügyfél amiatt mérges, hogy a megkapott tájékoztatás rá negatív hatással van, vagy nem tetszik neki, nem fogadja el. Emiatt a mérgüket gyakran az ügyintézőn vezetik le. Az ügyfelek abban az esetben is elégedetlenek, ha az ügyüket nem sikerül elintézni rögtön, hanem várni kell a megoldásra. Ezen kívül az is előfordul, hogy az ügyet az ügyfél hibájából nem sikerül maradéktalanul elintézni, például nem minden iratot hozott magával. Ilyenkor is elégedetlenséggel találkozik az ügyintéző. Van rá példa, hogy ilyen esetben az ügyfél az osztályvezetővel szeretne beszélni, ilyenkor ezt a lehetőséget biztosítani kell számára.

Egy konkrét ügyet is említettek: amikor az ügyfelek kis hányadának elégedetlenségét váltotta ki az, hogy a Mercedes típusú járművek forgalmi engedélyében helytelenül szerepelt a márkajelzés. A hibát javították, ami kevés időt vett igénybe.

5. Mennyire érzi, hogy a kormányablakoknál a hivatali megközelítésből elmozdult a kiszolgálás az ügyfélbarát megközelítés felé?

A mélyinterjú alanyai szerint érezhető az ügyfélbarát megközelítés a korábbi okmányirodai hozzáálláshoz képest. Az interjúalanyok szerint ezt a következő intézkedések szolgálják:

- mindent egy helyen lehet intézni,
- fontos, hogy az adott ügyet a lehető leghamarabb intézzék,
- a nyitva tartás a szokásos munkaidőn túl is tart,
- mindenkinek személyesen rendelkezésre állnak,
- mindegyik kormányablakban tudunk ügyeket intézni,

- a kormányablakban – ahogy a szolgáltató vállalkozásoknál is – mindig az ügyfél az első az ügyintézés során.

6. kérdés: Milyen javaslatokat tudna megfogalmazni a kormányablakkal kapcsolatban?

Erre a kérdésre szinte minden interjúalanytól azonos válaszokat kaptam. Többen hasznosnak tartanák mind az ügyintézés gyorsasága, mind az ügyintézők leterheltsége miatt a létszámemelést. Többen panaszkodtak az informatikai háttérre. Javaslatként hangzott el az informatikai rendszer modernizálása, az egymással párhuzamosan futó programok összehangolása, illetve az internet sávszélességének növelése. Többen is felvetették a munkakörülményeket, miszerint a jelenlegi kormányablak kezd kicsi lenni, érdemesebb lenne akár egy új épületbe átköltözni. Ezenkívül ötletként merült fel a rendszeres oktatás, képzés, ahol ténylegesen használható tudást, és főképp gyakorlatot sajátíthatnának el az ügyintézők. Többen említették, hogy örülnének különböző csapatépítő tréningeknek, hiszen minden nap olyan sok munkájuk van, hogy az egymással való kommunikációra szinte nincs is idő. Sokan hiányolták az ösztönző rendszereket. Javaslatként elhangzott a fizetésemelés is.

A mélyinterjú tanulságai:

Mint láhattuk, a dolgozók észlelései alapján az okmányiroda kormányablakká alakulása a szolgáltatást igénybe vevőket pozitívan érintette, hiszen ügyeiket könnyen, egy helyen intézhetik, a dolgozókat pedig inkább negatívan érintette, hiszen több feladat hárult rájuk egy még fejlesztés alatt álló rendszerben.

Ugyanakkor az új koncepciót az ügyfelek elégedettséggel fogadták, hiszen az ügyintézés kényelmesebbé, átláthatóbbá és könnyebbé vált.

A dolgozók meglátásai alapján nagy szükség van a jelenlegi képzési rendszeren túl másfajta, több és alaposabb gyakorlati tudást átadó, nagyobb gyakorisággal megrendezendő képzési portfólióra.

A 2019-es évben még nem érkezett ügyfélpanasz, ugyanakkor a megkérdezettek tapasztalatai szerint a legtöbben a hosszú várakozási idő miatt panaszkodnak, illetve sokszor a saját hiányosan benyújtott kérelmeik miatti csúszások miatt panaszkodnak.

A megkérdezettek szerint a korábbi, hivatali megközelítésből egyre inkább megvalósul az ügyfélbarát koncepció, melyre több, korábban felsorolt intézkedés is jó példa

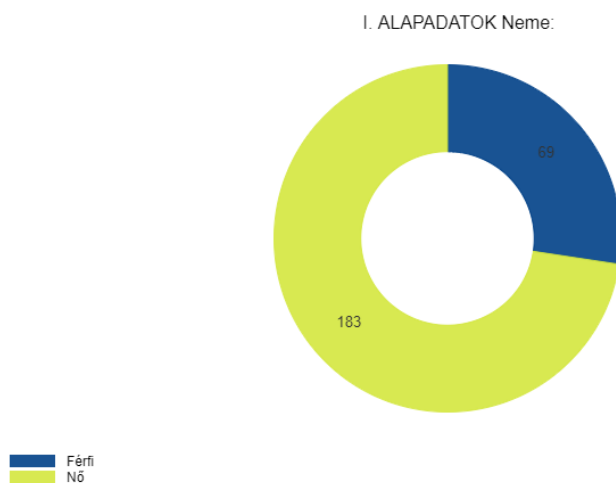
A kormányablak működésével kapcsolatos javaslatok pedig, mint láthattuk a létszámra, az informatikai rendszerre, illetve a túlterheltség csökkentésére vonatkoztak.

4.3.4.2 Az online megkérdezés eredményei

A, Alapadatok

Az online kérdőívet összesen 252 fő töltötte ki. Megállapítható, hogy a kitöltők között több, mint kétszer annyi nő van, mint férfi. A következő grafikon mutatja a nemek szerinti eloszlást:

17. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása:

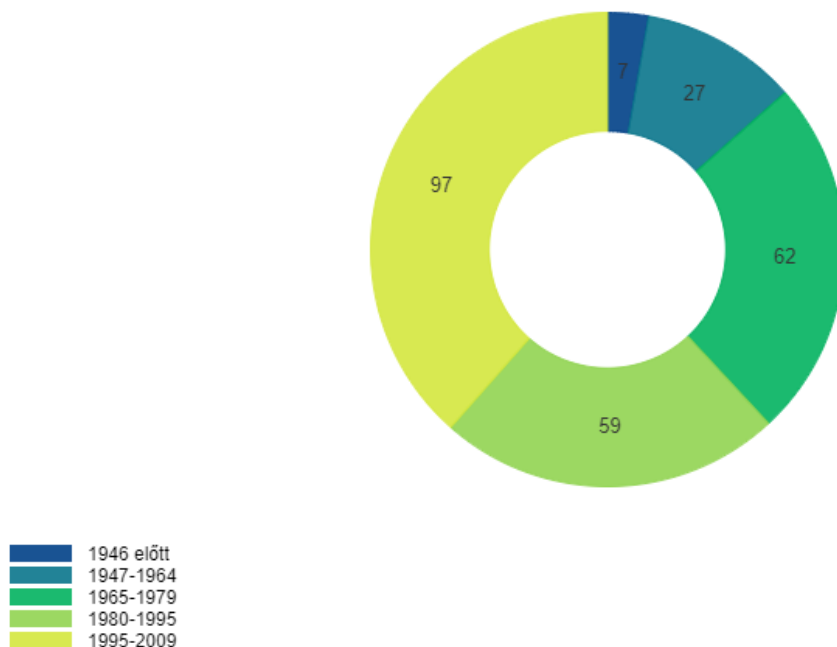


Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

Ha a kitöltőket korosztályuk szerint vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a legtöbben az 1965-1979 között születettek töltötték ki. A legkevesebb kitöltő az 1946 előtt született korosztályból került ki. Ennek az oka az, hogy ezt a generációt nehéz elérni az online térben. A következő grafikon mutatja a születési idő szerinti megoszlást:

18. ábra: A kérdőív kitöltőinek születési év szerinti megoszlása

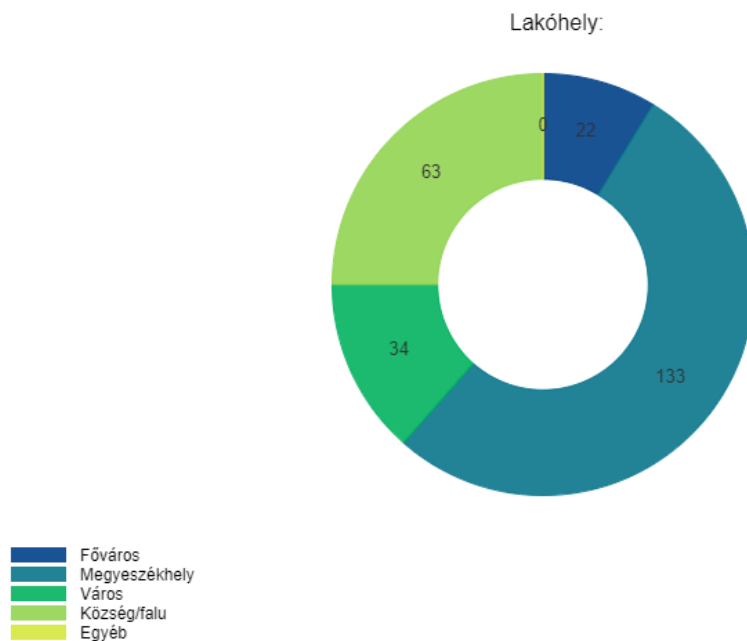
Korosztály. Kérem jelölje be, hogy születési éve alapján melyik csoportba tartozik!



Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

A negyedik kérdés a kitöltők lakóhelyére vonatkozott. Mint a következő grafikonon látszik, a kitöltők legnagyobb része megyeszékhelyen él. Ennek az oka az, hogy Zalaegerszegen élek, ebből kifolyólag a legtöbb ismerősöm megyeszékhelyen lakik. A legkevesebb kitöltő a fővárosból volt. Ennek az oka az, hogy Budapesten csak kevés rokonom, ismerősöm él.

19. ábra: A kitöltők lakóhely típusa szerinti megoszlása



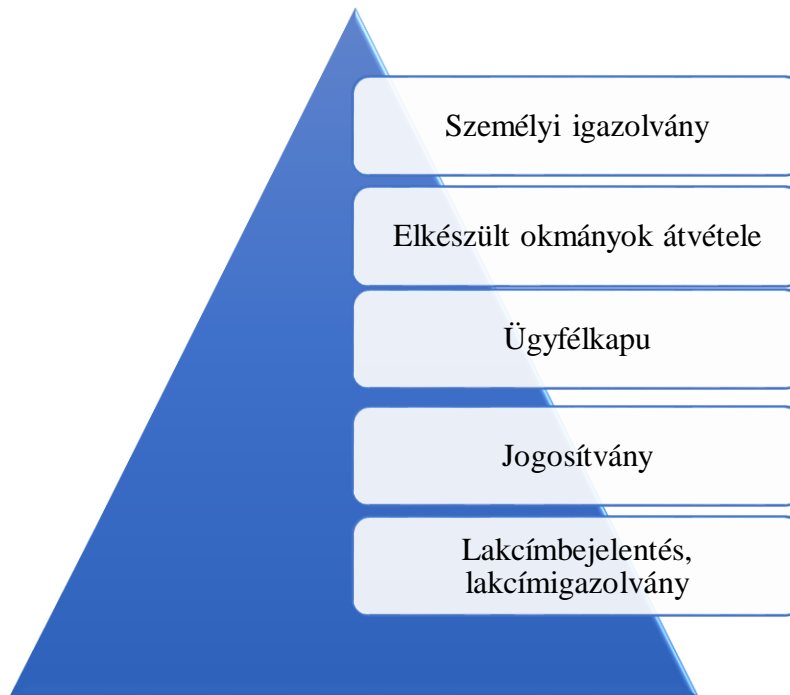
Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

A negyedik kérdés azt vizsgálta, hogy a válaszadók melyik fajta ügyintézészt részesítik előnyben. A 252 válaszadóból 52 személy részesíti előnyben az online ügyintézészt, míg 95 kitöltő inkább személyesen intézi ügyeit. Lehetőség volt azt a válaszlehetőséget megjelölni, hogy „az intézendő ügytől függő”. Ezt a választ jelölték a legtöbben, 105-en. Ez tehát azt mutatja, hogy a kitöltők többsége nem preferál egy konkrét ügyintézészi módot, hanem attól függ az ügyintézés módja, hogy éppen milyen ügyet intéz.

Az ötödik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők vettek-e már igénybe valaha online szolgáltatást a kormányablakkal kapcsolatban. A válaszadók esetében másfélszer többen, 147-en vettek igénybe online kormányablak szolgáltatást, mint akik nem vettek igénybe (105).

Az alapadatoknál továbbá arra voltam kíváncsi, hogy melyek azok a kormányablak ügykörök, amelyeket a kitöltők igénybe vettek már. Fontos megjegyezni, hogy a kitöltők közül eddig senki sem vette igénybe a fogyasztóvédelmi, az idegenrendészeti, a kereskedelmi, szolgáltatási, az állampolgársági és a családvédelmi akciótervvel kapcsolatos ügyköröket. A következő ábra mutatja a kitöltők által leggyakrabban igénybe vett ügyköröket:

20. ábra: A kitöltők által leggyakrabban igénybe vett kormányablak ügykörök



Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves felmérés alapján

Elemeztem a kormányablakok szolgáltatásainak igénybevételi gyakoriságát is. Az eredmény a következő lett: hatos skálán 2,98-as gyakorisággal vesznek igénybe a kitöltők kormányablak szolgáltatást. Megállapíthatjuk tehát, hogy a kitöltések alapján 50%-os az igénybevétel gyakorisága.

21. ábra: Kormányablak szolgáltatások igénybevételének gyakorisága

Milyen gyakran veszi igénybe a kormányablakok szolgáltatásait? (1: szinte soha, 6: gyakran)

Szinte soha Gyakran
2.98 / 6

A 252 számú kitöltő válaszainak átlaga 2.98 (1-től 6-ig skálázva).

Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján


Kíváncsi voltam arra is, hogy a kitöltőknek mik a fő elvárásai a kormányablakokkal szemben. Szinte kivétel nélkül mindenki az első helyen említette az ügyintézés gyorsaságát. Ez nem meglepő, hiszen napjaink változó világának egyik trendje, mint már említettem a türelmetlen fogyasztó, aki mindent azonnal szeretne. Ezenkívül a kitöltők többsége a precíz munkavégzést, a türelmes kiszolgálást, a segítőkészséget, a megfelelő tájékoztatást, az időpontfoglalás betartását, az ügyfelekre való odafigyelést, a stabil és folyamatos működést, illetve a türelmes,

barátságos, figyelmes és készséges ügyintézést említette fő elvárásként a kormányablak ügyintézéssel kapcsolatban.

A következő kérdésnél azt vizsgáltam, hogy a kitöltők mennyit várokoztak a legutóbbi ügyintézés során. Megállapítható, hogy a megkérdezettek egynegyede fél óránál többet, egyötöde pedig 10 percnél kevesebbet várokozott.

22. ábra: Átlagos várokozási idő az ügyintézés során

9. Mennyit várokozott a legutóbbi ügyintézése során?




Kevesebb, mint 10 percet	52		20.6%
10-20 percet	86		34.1%
20-30 percet	50		19.8%
Fél óránál többet	64		25.4%
Összes válasz	252		

Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

Ennek következtében arra is rákérdeztem, hogy a kitöltő a legutóbbi ügyintézése során mennyi ideig tartott a tényleges ügyintézés. Megállapítható, hogy a megkérdezettek több, mint fele 10 percnél kevesebb időt töltött ügyintézéssel.

23. ábra: Az ügyintézési idő hossza

10. Mennyi ideig intézték az ügyét?

10 percnél kevesebb ideig	143		56.7%
10-20 perc	94		37.3%
20-30 perc	12		4.8%
Fél óránál tovább	3		1.2%
Összes válasz	252		


Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

Egy ellentétet figyelhetünk meg a várokozási idő és az ügyintézési idő között. Míg a felmérésben minden negyedik kitöltő fél óránál többet várt, míg sorra került, addig minden második kitöltő 10 percnél kevesebb ideig intézte az ügyét.

Érdekelt, hogy a szolgáltatást igénybe vevők az észleléseik alapján a kormányablak ügyintézők mennyire felkészülten, precízen és szakszerűen intézik az ügyeket. A hatos skálán az átlag 4,71 lett, amely magas szintű elégedettséget jelent.

24. ábra: Az ügyintézőssel való elégedettség

11. Az ügyintézők mennyire felkészülten, szakszerűen intézték az ügyét? (1: hanyagul, 6: magas felkészültséggel, precízen)

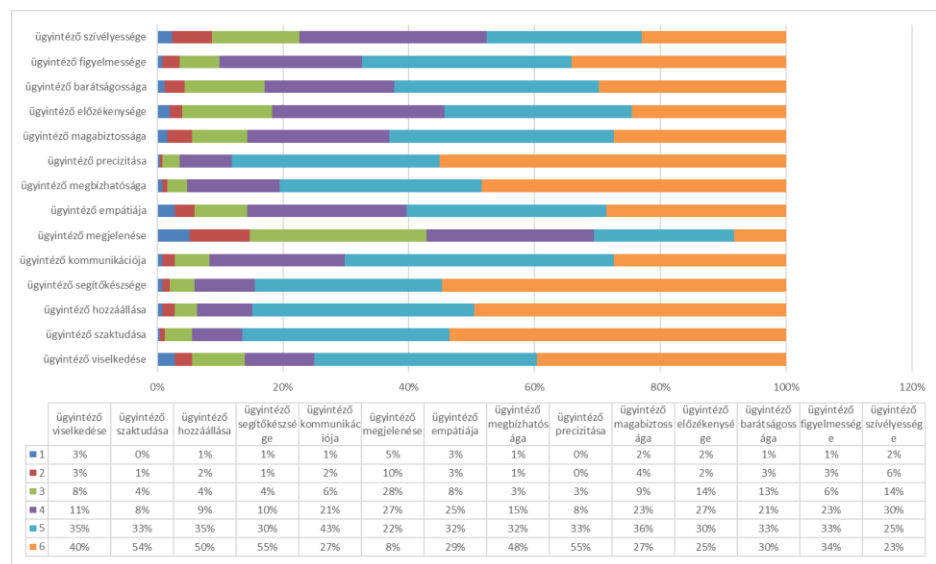
Hanyagul  Magas felkészültséggel, precízen
4.71 / 6

A 252 számú kitöltő válaszainak átlaga 4.71 (1-től 6-ig skálázva)

Forrás: kerdoivem.hu által generált ábra a primer kutatás eredményei alapján

A felmérés keretében kíváncsi voltam arra, hogy a kitöltőkre milyen hatást gyakorolnak a kormányablak ügyintézők egyes tulajdonságai. Az eredmények a következő ábrán láthatók:

25. ábra: Az ügyintéző tulajdonságainak befolyása a szolgáltatás igénybevevőjére

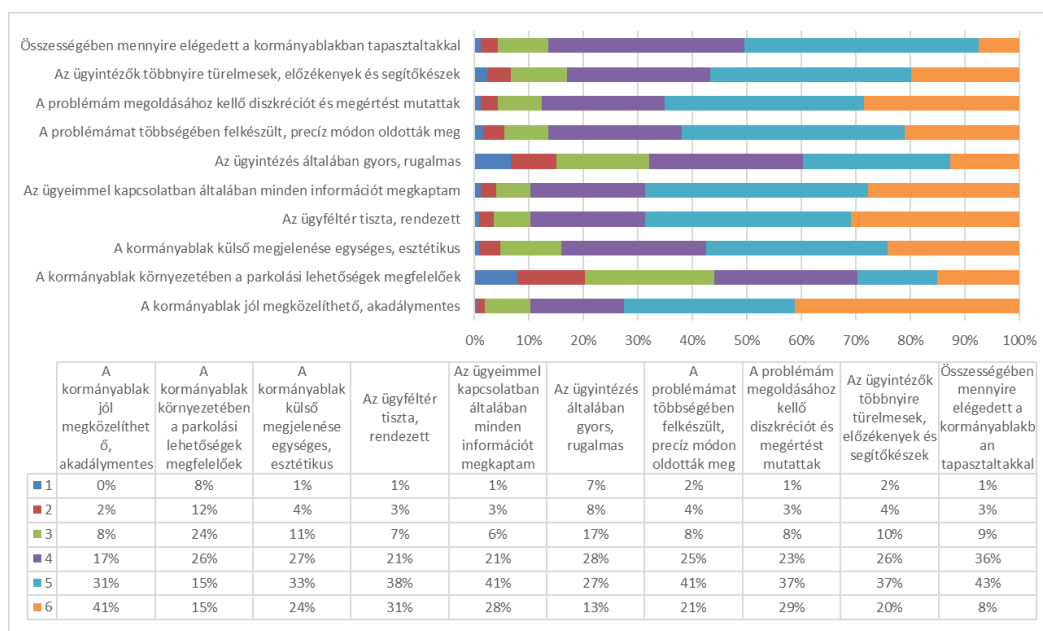


Forrás: saját szerkesztés az online kérdőíves megkérdezés alapján

Mint a fenti ábrán is látszik, a kitöltők véleménye szerint az ügyintéző legfontosabb tulajdonságai a szolgáltatás szempontjából a precizitás, a szaktudás, a segítőkészség, a megbízhatóság és a hozzáállás. A legkevésbé fontos tulajdonság a válaszadók szerint az ügyintéző megjelenése, viselkedése és az empátiája.

A továbbiakban azt vizsgáltam, hogy az ügyfelek mennyire elégedettek a kormányablakok személyi és tárgyi feltételeivel. Az eredményeket a következő ábrán szemléltetem:

26. ábra: Elégedettség a személyi és tárgyi feltételekkel



Forrás: saját szerkesztés az online kérdőíves megkérdezés alapján

Megállapítható, hogy a kitöltők a kormányablak megközelíthetőségével és akadálymentességével értenek egyet, illetve azzal, hogy az ügyféltér tiszta és rendezett. A legtöbbben pedig azzal nem értenek egyet, hogy az ügyintézés gyors és rugalmas. Mint láthatjuk a grafikonon, az értékelések eloszlása egyenletes, nincs nagy szóródás az adatsorban.

Arra is rákérdeztem, hogy a kitöltők összességében mennyire elégedettek a kormányablakok működésével és az ott igénybe vehető szolgáltatásokkal. A hatos skálán az elégedettség 4,39, ami viszonylag magas elégedettséget feltételez. Ebből látszik, hogy a Kormány által tett lépések a Jó állam és a Szolgáltató állam irányába sikeresek voltak.

A kérdőív végén nyitott szöveges kérdésként feltérképeztem a pozitív és a negatív tapasztalatokat is. A pozitív tapasztalatok között többen említették, hogy az ügyintéző kedves és előzékeny volt az ügyintézés során. „Gyerekekkel voltam, és előzékeny volt az ügyintéző.” (ismeretlen kitöltő) Sok ügyfélnek jól estek az ügyintéző által mutatott emberi gesztusok, észrevételek. „Egy ügyintéző hölgy beszédbe elegyedett a gyermekemmel, nagyon kedves volt.” (ismeretlen kitöltő) Sok kitöltő említette pozitívként a rövid ügyintézési időt, illetve azt, hogy a határidőként megszabott intervallum legelején elkészítették a szükséges okmányt, amelyre az ügyfélnek sürgősen szükség volt. „Egy ösztöndíjhoz szükséges papírt, aznapra elkészítettek, mert másként kicsúsztam volna a határidőből. Pedig hivatalosan 15 napjuk lett volna rá.” (ismeretlen kitöltő) Akadt olyan válaszadó is, aki ugyan sok rosszat és negatívumot

hallott a kormányablakokkal kapcsolatban, mégis jó benyomásokat keltett benne a szolgáltatás igénybevétele. *„Tartózkodási hely bejelentésekor az ügyintéző nagyon kedves volt, megfelelő szakértelemmel, gyorsasággal és precizitással végezte a munkáját. Összességében nagyon pozitív benyomást tett rám.”* (ismeretlen kitöltő) Sok megkérdezett dicsérte ezenkívül általánosságban az ügyintézők kedvességét, precizitását és felkészültségét is. Olyan is volt, akit fennakadás miatt soron kívül hívtak be, de az is előfordult, hogy az ügyintéző hívta fel a figyelmet egy családtag személyi igazolványának lejártára, és azonnal csinált is egy új okmányt. *„Kisfiam személyigazolványát mentünk hosszabbítani és az ügyintéző vette észre, hogy a párom okmánya is lejár és felajánlotta, hogy azt is meghosszabbítja ott helyben. Nagyon jól esett a figyelmessége és kedvessége. Ami igaz meg is lepett, mert sajnos szokatlan a mai világban.”* (ismeretlen kitöltő) Olyan kitöltő is volt, aki a szakmai tájékoztatás minőségét emelte ki pozitívumként, amelyre azóta is szívesen gondol vissza. *„Ügyfélkapuval kapcsolatos dolgokkal nem néztek le, hogy információ hiányban szenvedek, segítettek és ez boldogsággal töltött el, azóta is örömmel gondolok vissza arra a napra, illetve az Ügyfélkapu rendszer is megfelelően működik hála nekik.”* (ismeretlen kitöltő) Megállapítható, hogy a kitöltők többségének van pozitív tapasztalata a kormányablak ügyintézővel kapcsolatban, amelyek nemcsak az ügyintéző személyiségére vonatkoznak, hanem a szolgáltatási színvonal minőségére is.

A pozitív tapasztalatok mellett a negatív élményeket is megoszthatták velem a kitöltők. Összességében elmondható, hogy több negatív visszajelzés érkezett, mint pozitív. Többen panaszkodtak az ügyintéző viselkedésére, miszerint gorombán, flegmán szólt az ügyfélhez. *„Az ügyintéző goromba volt és ideges, ami rásütötte a bélyegét az ügyintézés minőségére.”* (ismeretlen kitöltő) Olyan kitöltő is volt, aki az ügyintézők diszkrécióját hiányolta: *„Az egyik ügyintéző hölgy, akinél az ügyfél volt, átkiabált a vele szemben ülő ügyintéző hölgyhöz és elkezdte ecsetelni az ügyfél dolgait, úgy, hogy a várakozók tisztán értették, amit mondott.”* (ismeretlen kitöltő) Többen jelezték, hogy az ügyintézők idegesek, türelmetlenek voltak és lassan dolgoztak. Sokan panaszkodtak arra, hogy az ügyintézők nem hívtak be senkit, helyette inkább egyéb ügyeiket intézték. Arra is volt példa, hogy az ügyfél tanúja volt annak, hogy két ügyintéző távozása után degradáló megjegyzéseket tett az előzőekben távozott ügyfélre. *„Az ügyintézők egymás között szemtelenül hangosan kibeszélték az előttem levő ügyfelet, megjegyzéseket tettek a ruházatára és a szagára”* (ismeretlen kitöltő) Olyan is előfordult, hogy az ügyintéző az ügyfelet félretájékoztatta vagy elküldte másik hivatalba, holott az adott ügyet a

kormányablakban is el lehetett volna intézni. Arra is volt példa, hogy az ügyintéző figyelmetlensége okozott kellemetlenséget az ügyfélnek: „Nem kaptam értesítést arról, hogy elkészült az okmányom, hiába adtam meg a telefonszámomat. Másik eset volt az ügyintéző figyelmetlensége, amikor az ügyfélkapum készítésekor rossz email címet írt be és ez csak utóbb derült ki.” (ismeretlen kitöltő) A legtöbb kellemetlenség a várakozási idő hossza miatt érte a kitöltőket, de olyan is előfordult, hogy valakit másfél óra várakozás után hazaküldtek, mondván az ügyét az informatikai rendszer leállása miatt nem tudják elintézni.

Megállapítható, hogy sok kitöltőnek volt már negatív tapasztalata a kormányablakkal kapcsolatban, amely vonatkozik nemcsak a kormányablakban alkalmazott folyamatokra, hanem az ügyintézők viselkedésére is.

1. táblázat: Pozitív és negatív tapasztalatok összegzése

Pozitív tapasztalatok	Negatív tapasztalatok
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Az ügyintéző segítőkészsége	<input type="checkbox"/> Hosszú várakozási idő
<input type="checkbox"/> Gyors, rugalmas ügyintézés	<input type="checkbox"/> Ügyintézői empátia hiánya
<input type="checkbox"/> Információnyújtás felsőfokon	<input type="checkbox"/> Türelmetlenség, jóindulat hiánya
<input type="checkbox"/> Gyermekes szülők előrevétele	<input type="checkbox"/> Lassú ügyintézés
<input type="checkbox"/> Más ügy elintézése egyszerre	<input type="checkbox"/> Informatikai rendszer hiányosságai

Forrás: saját szerkesztés az online kérdőíves megkérdezés alapján

A kérdőív végén lehetőség volt egyéb észrevételeket, megjegyzéseket tenni a kormányablakkal kapcsolatban. Megjegyzem, hogy csak kevés válasz érkezett erre a kérdésre. Volt olyan, aki a személyi állomány bővítésére tett javaslatot: „a nagyforgalmú kormányablakokban több ügyintézőre van szükség, mert a várakozási idő hosszú.” (ismeretlen kitöltő) Egy kitöltő pedig tiszteletét fejezte ki a kormányablak dolgozóival szemben: „Azt gondolom, hogy a legtöbben elég tudással rendelkeznek, munkájukat készségesen végzik. Általában, sőt többségében van, hogy az ügyféllel van a legtöbb probléma, mert vitát generálnak és ilyen körülmények között nem csodálom, hogy az ott dolgozók lelkesedése, hozzáállása kissé lelkad... De szerintem ha valaki kormányablaknál dolgozik és az ehhez szükséges tulajdonságokkal (türelem, segítőkészség, rugalmasság, pontosság, olykor kedvesség,...) nem rendelkezik, akkor ezek hiányában nem biztos hogy megfelelő a posztra. Mert ezek mindegyike kell ahhoz, hogy valaki jól végezze a munkáját, hiszen az sem jó, ha valaki

keveset tud, de kedves, meg az sem, ha valaki túl sokat tud, de nincs meg az illem. Szóval szerintem ez összetett dolog és nagy kitartás is kell hozzá. Úgyhogy én csak tisztelni tudom őket!" (ismeretlen kitöltő)

4.3.4.3 Generációk közötti különbségek

A továbbiakban azt vizsgáltam, hogy a kormányablakokban tapasztaltakban van-e különbség aszerint, hogy a kitöltő mely generáció tagja. A vizsgálatban négy generációt különböztettem meg: 1964 előtt születettek, 1965-1979 között születettek, 1980-1995 között születettek és az 1996-2009 között születettek. A vizsgálatot a Likert-skálán adott válaszok átlagértékeinek összehasonlításával, 95%-os megbízhatóság mellett az IBM SPSS Statistics 23 számítógépes program segítségével készítettem.

Elsőként chí négyzet próbát végeztem, melynek eredményeképpen megállapítottam, hogy a generációhoz való tartozás és a kormányablakban tapasztaltak között nincs szignifikáns kapcsolat, mert $0,227 > 0,05$. A számítás megtalálható a mellékletek között.

A fentiek alapján a következő megállapításokat teszem

2. táblázat: Kormányablakkal való elégedettség generációk szerint

Összességében mennyire elégedett a kormányablakban tapasztaltakkal? (1: egyáltalán nem, 6: teljesen elégedett vagyok)			15) Összességében mennyire elégedett a kormányablakban tapasztaltakkal? (1: egyáltalán nem, 6: teljesen elégedett vagyok)						Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	
korosztály	1964 előtt	Count	0	0	1	12	17	4	34
		% within korosztály	0,0%	0,0%	2,9%	35,3%	50,0%	11,8%	100,0%
	1965-1979	Count	0	0	3	23	29	7	62
		% within korosztály	0,0%	0,0%	4,8%	37,1%	46,8%	11,3%	100,0%
	1980-1995	Count	2	3	5	21	24	4	59
		% within korosztály	3,4%	5,1%	8,5%	35,6%	40,7%	6,8%	100,0%
	1995-2009	Count	1	5	14	35	38	4	97
		% within korosztály	1,0%	5,2%	14,4%	36,1%	39,2%	4,1%	100,0%
Total		Count	3	8	23	91	108	19	252
		% within korosztály	1,2%	3,2%	9,1%	36,1%	42,9%	7,5%	100,0%

Forrás: Az IBM SPSS Statistics 23 által generált ábra

Mivel nincs szignifikáns különbség a generációk között a kormányablakokkal való elégedettség esetében, ezért itt is a leíró statisztika módszereit alkalmazom. Mint láthatjuk, a kormányablakokkal az 1980 és 1995 között születettek a legelégedetlenebbek, illetve az átlagnál többen értékelték 2-essel a kormányablakkal kapcsolatos elégedettségüket az 1980-1995 között születettek, és az ezt követő generáció tagjai is. Az átlagnál többen értékelték 5-össel és 6-ossal az elégedettségüket az 1964 előtt és az 1965-1979 között születettek. Ebből az

SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



adatsorból megállapíthatjuk, hogy az idősebb generáció elégedettebb a kormányablakkal, mint a fiatalabb korosztály tagjai.

5. Összefoglalás

Összegzésképpen elmondhatom, hogy a dolgozatom többféle megközelítésben járta körül a kormányablakok rendszerét.

Elsőként a közszolgáltatások újszerű menedzsment trendjeit vizsgáltam, azon belül kiemelt hangsúlyt fektettem a stratégiai kihívásokra. Ezek közül legfontosabbnak emeltem ki a mesterséges intelligencia és a digitalizáció hatásait, a fogyasztó személyiségének megváltozását, illetve a munkaerőhiányt, amely a közszektort sem kerüli el. Ezenkívül a kihívások között említettem a munkaerőhiányt, az élményéhes fogyasztó megjelenését, illetve az ehhez kapcsolódóan rendkívüli fontosságú ügyfélélmény nyújtását.

Ezek után részletesen áttekintettem Magyarország kormánya által az előbbi stratégiai kihívásokra adott stratégia irányt kijelölő Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot, amelynek fő célja a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése. A Magyar Program folytatásaként kiadott Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 elnevezésű anyag tematikáját is részleteibe menőben áttekintettem. Ez a dokumentum a logikáját tekintve helyenként eltér a Magyar-programtól, de nem változtat az eredeti célkitűzéseken, tulajdonképpen ez a stratégia a Magyar-program folytatása, átdolgozása.

A stratégiai kihívások részletes ismertetése és áttekintése után áttértem a kihívásokra adott stratégiai válaszokra. A kormány 2011-ben nekilátott a közigazgatás korszerűsítésének, melynek célja a korszerűsítés és az ügyfelek magasabb szintű elégedettségének biztosítása volt. Ennek eredményeképpen 2011-ben megalakult a 20 kormányhivatal, 2 évvel később pedig a járási rendszer, melynek eredményeképpen megvalósult a mindenki számára kényelmes egyablakos ügyintézési rendszer. Dolgozatomban külön kitértem a kormányablakok tevékenységének sokszínűségére, illetve a működésüket biztosító jogi háttérre is, továbbá a működési rendszerükre is.

Összegyűjtöttem a kormányablakokban is alkalmazott jó gyakorlatokat, melyek közül külön kiemelttem a gyermekeknek szóló játszószarkot, a kormányablak-buszt, az egységes megjelenést és az időpontfoglaló rendszert is. Részletesen ismertettem az állampolgárbarát állam megvalósulásának kritériumait, amelyeket a minden évben kiadott Jó állam jelentés foglal össze, illetve kitértem a nemzetközi gyakorlatokra is.

Az elméleti blokk lezárása után ismertettem a primer kutatásom eredményeit. A kormányablak dolgozóival készített mélyinterjúk tapasztalatai alapján az okmányirodából kormányablakká alakulás kétféleképpen hatott: az ügyfelekre pozitív hatást gyakorolt, míg a dolgozókra inkább negatív, hiszen leterheltebbek lettek. Az ügyfelek elégedettségét a tapasztalatok alapján

elnyerte az új rendszer, mert szinte minden ügyüket egy helyen elintézhetik, ugyanakkor a pillanatnyi elégedettséget nagyban meghatározza, hogy az ügyeiket milyen módon tudták a kormányablakban megoldani. Ezen kívül az észlelések szerint az ügyfelek a legtöbbet a várakozási idő hossza miatt panaszkodnak. A megkérdezett ügyintézők elmondása szerint kiemelten fontos a képzések, továbbképzések szerepe, hiszen sokszor nehéz kiigazodni a gyakran változó jogszabályi környezetben. Ugyanakkor azt is említették, hogy a képzések jelenlegi rendszerét jó lenne némiképp megváltoztatni, gyakrabban megrendezett, és jobban a munkakörükhöz kapcsolódó képzések formájában. Minden megkérdezett kiemelte, hogy a 2019-es évben mindezidáig nem érkezett hivatalos ügyfélpanasz, amely egy nagyon jó visszajelzés az itt dolgozók munkájáról. De gyakran elégedetlenkednek az ügyfelek a hosszú várakozási idők miatt, illetve akkor is gyakran elégedetlenek, ha önhibájukból fakadó probléma miatt nem tudják elintézni az ügyeiket. Ilyenkor elégedetlenségüket gyakran az ügyintézőkön vezetik le. Az interjúalanyaim meglátása szerint a kormányablakok megalakulása óta a szemléletmód elmozdult a korábbi hivatali megközelítésből az ügyfélbarát kiszolgálás felé. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy mindent egy helyen lehet intézni, fontos, hogy az adott ügyet a lehető leghamarabb intézzék, a nyitva tartás a szokásos munkaidőn túl is tart, mindenkinek személyesen rendelkezésre állnak, és a kormányablakban – ahogy a szolgáltató vállalkozásoknál is – mindig az ügyfél az első az ügyintézés során.

A mélyinterjúk mellett online kérdőíves megkérdezést is végeztem, melynek középpontjában szintén a kormányablakok álltak. A kérdőívben kettő fontos témakört vizsgáltam. Egyrészt kíváncsi voltam az emberi tényező szerepére, tehát arra, hogy az ügyintézők tulajdonságai mennyire befolyásolják a szolgáltatásélményt. Másrészt az is érdekelt, hogy a kitöltőkre hogyan hatnak a tárgyi elemek, a folyamatok, és természetesen arra is rákérdeztem, hogy milyen gyakran veszik igénybe a kormányablak szolgáltatásait, és mennyire elégedettek az ott tapasztaltakkal. Azt is vizsgáltam, hogy a kitöltők mennyi ideig várhoztak az ügyintézés előtt, illetve arra is rákérdeztem, hogy meddig tartott az ügyintézés. Az eredmények azt mutatják, hogy a kitöltők nagy többsége nem preferál konkrét ügyintézési módot (személyes, online), hanem attól függ, hogy éppen milyen ügyről van szó. Arra a kérdésre, hogy a kitöltők vettek-e már igénybe kormányablak szolgáltatást, másfélszer annyian válaszoltak igennel, mint nemmel. Ez azt mutatja, hogy a kitöltők nagy többsége intézett már ügyet kormányablakban. Ezek után kiderült, hogy a leggyakrabban intézett ügykörök közül dobogós helyet kapott a személyi igazolvány ügyintézés, az elkészült okmány átvétele, illetve az ügyfélkapu igénylés, viszont a kitöltők közül senki sem vette igénybe a fogyasztóvédelmi, az idegenrendészeti,

illetve a kereskedelmi ügykörök intézésének lehetőségét. Az eredmények alapján a kormányablak szolgáltatások igénybevételének gyakorisága viszonylag alacsony, a 6-os skálán 2,98. A kitöltők kiemelték, hogy számukra a kormányablak ügyintézés legfőbb fokmérője a gyorsaság, a segítőkészség, a precizitás, az empátia és a felkészültség. A várakozási idő és az ügyintézési idő hossza között ellentétet figyelhetünk meg: míg a válaszadók negyede fél óránál többet várt az ügyintézésre, addig a kitöltők fele 10 percnél kevesebb ideig intézte az ügyét. A kitöltők többsége szerint az ügyintézők magas felkészültséggel, precízen végzik a munkájukat. A kérdőív kitöltői számára az ügyintéző precizitása, szaktudása és segítőkészsége számít kulcskompetenciának, míg a legkevésbé fontos tényezőnek a megjelenést és a viselkedést tartották az ügyintézők felsorolt személyiségjegyei közül. Az ügyfelek konkrétumokkal való elégedettségét illetően megállapítottam, hogy a legtöbben azzal értenek egyet, hogy a kormányablakok jól megközelíthető és akadálymentes, míg a legkevésbé azzal az állítással értenek egyet, miszerint az ügyintézés gyors és rugalmas.

Arra is rákérdeztem, hogy összességében mennyire elégedettek a kormányablakokban tapasztaltakkal. Az elégedettség foka 6-os skálán 4.38, amely magas szintű elégedettségre utal az ügyfelek részéről. A kitöltők lehetőséget kaptak a pozitív és a negatív tapasztalatok megosztására is. Sokan említették pozitívumként az ügyintézés gyorsaságát, rugalmasságát és az ügyintéző kedvességét, empátiáját, míg negatívumként legtöbben a hosszú várakozási időt említették

Vizsgáltam azt is, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a generációhoz való tartozás és a kormányablakkal való elégedettség között. A chí négyzet próba elvégzése után megállapítottam, hogy a két változó között nincs szignifikancia, az adatsorból csupán az derül ki, hogy a fiatalabb generáció kevésbé elégedett a kormányablakokkal az átlagnál, míg inkább az idősebb generáció elégedettebb a kormányzati ügyfélszolgálatokkal.

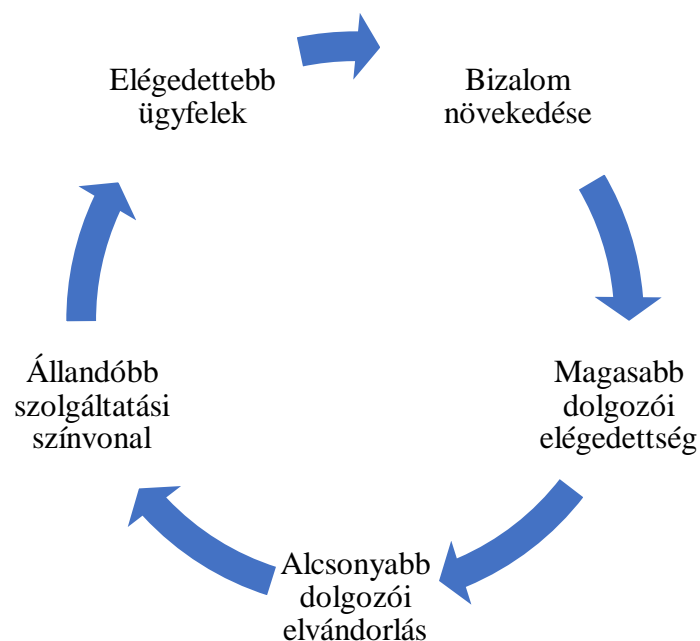
A szakirodalmi és a gyakorlati kutatásomra alapozva a következő javaslatokat teszem:

- Érdemes lenne a gördülékeny és gyors ügyintézés érdekében az elavult informatikai géppark korszerűsítése.
- Mivel több, kormányablakban használt program internetalapú, ezért szükséges lenne a gyorsabb ügyintézés érdekében az internet sávszélességét növelni.
- Továbbá gyakran lehet tapasztalni, hogy a kormányablakok kis alapterületen helyezkednek el, ami megnehezíti mind az ügyfelek dolgát, mind az ügyintézők

munkáját, ezért a jövőben érdemesebb lenne a lehetőségekhez mérten nagyobb kormányablak helyiségeket kialakítani.

A gyakorlati kutatásom eredményeképpen megállapíthatom, hogy az emberi tényező szerepe kiemelten fontos a kormányablak szolgáltatások területén. Ugyanakkor ahhoz, hogy a frontvonalban dolgozók megfelelően, az igénybe vevők elégedettségére tudják végezni a munkájukat, elengedhetetlen néhány, egymással körforgásos kapcsolatban levő tényező jelenléte, amelyet a következő ábra mutat be.

27. ábra: A szolgáltatási kerék a kormányablakok estében



Forrás: saját szerkesztés, Hofmeister-Simon-Sajtos, 2003, p. 36. alapján

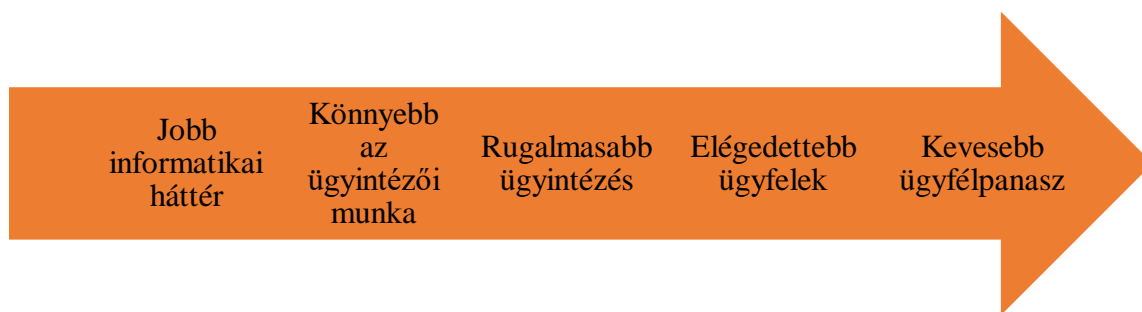
• **A fluktuáció megakadályozása érdekében:**

- Fontos lenne az ügyintézők folyamatos oktatása, képzése és ösztönzése.
- Az informatikai rendszer összehangolása az egyszerűbb munkavégzés érdekében.
- A dolgozói létszám emelése esetén több terhet is lehetne venni a jelenlegi munkavállalók válláról.
- Fontos megjegyezni a kormányablakok tekintetében az úgynevezett wellbeinget, tehát a munkavállalói jólétet és jóllétet. Ez a munka minden aspektusával kapcsolatban van, így elengedhetetlen a hatékony

munkavégzéshez, illetve munkahely iránti elkötelezettség kialakításához. Emiatt lenne érdemes a kormányablakok esetében is egy wellbeing stratégia kidolgozása, amely nemcsak pénzügyi központú lenne, hanem több olyan elemet is tartalmazza, amely pozitív hatással van a munkavállalók munkakedvére, elkötelezettségre és lojalitására is. Ilyen például a közösségi alkalmak, közös sütés-főtés, különböző stresszkezelő tréningeken való részvétel.

A következő modell segíthet a kormányablakok dolgozóinak munka egyensúly mérlegét javítani:

28. ábra: A dolgozók munka egyensúly mérlegének javítása



Forrás: saját szerkesztés a szakirodalmi és a gyakorlati kutatás alapján

- **Az ügyfélélmény növelése érdekében:**
 - **A szolgáltatás igénybevételét megkönnyítő szolgáltatáselemek:**
 - A kormányablakokban érdemes lenne kis feljegyzéseket kihelyezni az egyes ügymenetekről.
 - Az ügyintézők mindig segítőkészek, udavariasak és precízek legyenek.
 - Az online időpontfoglaló rendszer hibáinak kijavítása.
 - **A szolgáltatási színvonal emelését elősegítő kiegészítő szolgáltatások:**
 - Fontos, hogy az ügyfelek kényelmes ülőalkalmatosságokon ülhessenek.
 - Érdemes lenne az értékmegőrző szolgáltatás bevezetése a kormányablakokban annak érdekében, hogy az ügyfelek az ügyintézés alatt biztonságban tudhassák értékeiket.
 - Fontos, hogy az ügyintézők felkészültek legyenek arra is, hogy néha speciális kérdéseket is kaphatnak az ügyfelektől.

A javaslataimat a következő ábra foglalja össze:

29. ábra: A javaslatok összegzése

Javaslatok	Fluktuáció ellen:	Oktatás, képzés, elvégzett munka dícsérete, informatikai rendszer összehangolása
	Ügyfélművelés növelése érdekében:	szolgáltatás igénybevitelét megkönnyítő szolgáltatások, szolgáltatási színvonal emelését elősegítő szolgáltatások
	Egyéb javaslatok:	informatikai rendszer korszerűsítése, sávszélesség növelése, nagyobb alapterület biztosítása

Forrás: saját szerkesztés

Irodalomjegyzék

Hivatkozások szakirodalomra

Arany M. – Csonka E. – Nagy P. – Salamon H. (2013). *Ügyfélszolgálati készségfejlesztési tananyag*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Balázs I. (2016). *A közigazgatás változásáról Magyarországon és Európában*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó MTMT: 3153439

Budai Balázs B. (2017). *A közigazgatás újragondolása*. Budapest: Akadémiai ISBN: 978 963 454 028 1

Fábián A. (2011). *Közigazgatás elmélet*. Pécs: Dialóg Campus ISBN:9789639950443

Fábián A. (2011). *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Pécs: Dialóg Campus ISBN:9789639950504

Hofmeister Tóth Á. – Simon J. – Sajtos J. (2003): *Fogyasztói elégedettség*. Budapest: Alinea ISBN: 963 863 063 9

Horváth I. (2002). *Közigazgatási szervezés- és vezetéstan*. Budapest-Pécs: Dialóg Campus ISBN:9789639123168

Jakab V. (2016): *Kormányablakok a kirakatban Az integrált ügyintézési pontok hazai fejlődésének legfontosabb állomásai*. Debrecen: Debreceni Jogi Műhely, 2016. évi (XIII. évfolyam) 3-4. szám DOI 10.24169/DJM/2016/3-4/9

Jenei Gy. (2005). *Közigazgatás-menedzsment*. Budapest: Századvég ISBN: 963 7340 11 4

Jóna P. (2018). *Wellbeing egy szolgáltatói felmérés tükrében*. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar Állattudományi Tanszék ISBN 978-963-9639-98-0

Kaiser T. (2016): *Jó Állam jelentés* (szerk) Budapest: Dialóg Campus ISSN 2498-7476

Kaiser T. (2017): *Jó Állam jelentés* (szerk) Budapest: Dialóg Campus ISSN 2498-7476

Kaiser T. (2018): *Jó Állam jelentés* (szerk) Budapest: Dialóg Campus ISSN 2498-7476

Kenesei Zs. – Kolos K. (2014): *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*. Budapest: Alinea ISBN: 978-963-9659-19-3

Kovács É. (2014): *Kormányzati koordináció Magyarországon: Esettanulmány az egyablakos ügyfélszolgálati reformról*. In: *Köz-Gazdaság* 2014/2.

Lázár János (2015): *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020* Budapest: Miniszterelnökség

Malhotra, Naresh K. (2009): *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó (Marketing szakkönyvtár) ISBN 978-963-05-8646-1

Mező E. – Szűcs E. – Takács T. – Matkó A. (2014). *A marketing stratégia és a vevői elégedettség mérés kapcsolata a garda étterem és pizzéria esetében*. Debrecen: Debreceni Műszaki Közlemények 2014/1 ISSN 2060-6869

Reiners, M. (2008): *Verwaltungsstrukturreformen in den deutschen Bundesländern*. Wiesbaden: VS Verlag für Socialwissenschaften ISBN: 973-3-531-15774-0

Virág R. (2014): *A területi államigazgatás integrációja, Magyar Napok 2014: Megújítás és megújulás*. Budapest: NKE Szolgáltató Kft ISBN: 978-615-5305-80-1

Roóz J. (2001): *Vezetésmódszertan*. Budapest: Perfekt ISBN: 9633944287.

Internetes hivatkozások

hirlevel.egov.hu (2013): Egységes arculattal, kedvező nyitva tartással működnek majd a kormányablakok. Letöltés: <https://hirlevel.egov.hu/2013/03/02/egyseges-arcuallal-kedvezo-nyitva-tartassal-mukodnek-majd-a-kormanyablakok/> Megjelent: 2013. március 2. Utolsó letöltés: 2019. október 10.

hrportál.hu (2014): Ügyfélelmény az üzleti siker záloga. Letöltés: <https://www.hrportal.hu/hr/ugyfelelmeny-az-uzleti-siker-zaloga-20141111.html> Megjelent: 2014. november 11. Utolsó letöltés: 2019. október 27.

infoter.hu (2012): Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Letöltés: https://infoter.hu/alapdokumentumok/magyar_zoltan_kozigazgatas-fejlesztési_program Megjelent: 2012. június 4. Utolsó letöltés: 2019. október 12.

kormanyablak.hu (2019): A kormányablakokról. Letöltés: <http://kormanyablak.hu/hu/a-kormanyablakokrol> Utolsó letöltés: 2019. október 10.

kormanyhivatal.hu (2019): Mobilizált Kormányablak Ügyfélszolgálatok. Letöltés: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/mobilizalt-kormanyablak-ugyfelszolgalatok> Utolsó letöltés: 2019. október 6.

kormanyhivatal.hu (2019). *Elégedettség-méréssel folytatódik a Szolgáltató Kormányhivatali Modell-program.* Letöltés: <http://www.kormanyhivatal.hu/hu/veszprem/hirek/elegedettsegg-meressel-folytatodik-a-szolgáltato-kormanyhivatali-modell-program> Megjelent: 2019. április 23. Utolsó letöltés: 2019. november 4.

netenahivatal.hu (2015): Kormányablakok. Letöltés: <http://allampolgar.netenahivatal.gov.hu/az-uj-kozigazgatasi-rendszer/kormanyablakok> Utolsó letöltés: 2019. október 9.

netenahivatal.hu (2015): Tudástár. Letöltés: <http://kozigazgatas.netenahivatal.gov.hu/az-e-kozigazgatas/tudastar> Utolsó letöltés: 2019. október 15.

szoljon.hu (2019): Mostantól a kicsik sem unatkoznak a kormányablakban. Letöltés: <https://www.szoljon.hu/kozelet/helyi-kozelet/mostantol-a-kicsik-sem-unatkoznak-a-kormanyablakban-1867042/> Megjelent: 2019. 08. 20. Utolsó letöltés: 2019. október 18.

trendmagazin.hu (2019): Magazin: Tíz fő trend – Milyenek a fogyasztók 2019-ben? Letöltés: <https://trademagazin.hu/hu/tiz-fo-trend-milyenek-a-fogyasztok-2019-ben/> Megjelent: 2019. március 13. Utolsó letöltés: 2019. október 27.

1818.hu (2019): Gyakran ismételt kérdések. Letöltés: <http://1818.hu/gyakran-ismetelt-kerdesek> Utolsó letöltés: 2019. október 27.

Jogszabályi hivatkozások

Magyarország Alaptörvénye,

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

2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól,

86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról,

457/2017. (XII. 28.) Korm. rendelet az általános közigazgatási rendtartásról szóló törvény hatálybalépésével összefüggő egyes kormányrendeletek módosításáról,
39/2013. (XII. 30.) KIM rendelet a kormányablakok személyi és technikai feltételeiről
2015. évi CCXXII. törvény az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól
2016. évi CL törvény az általános közigazgatási rendtartásról

Egyéb hivatkozások

Balázsne Lendvai Marietta Marketingstratégia előadásanyagai

Jóna Péter (2018): Az emberi tényező szerepe a szolgáltatásokban. TDK dolgozat

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

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0

Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 12.0

Marczis Fanni (2018): A kormányablakok működése. Szakdolgozat

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

Ódor Ágnes (2015): Ügyfélmenedzsment a közszférában- A frontvonal hangja Szakdolgozat

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Pozitív és negatív tapasztalatok összegzése	44
2. táblázat: Kormányablakkal való elégedettség generációk szerint	45

Ábrajegyzék

1. ábra: A legfontosabb stratégiai kihívások	5
2. ábra: A Magyary-program beavatkozási területei	7
3. ábra: A közigazgatás-fejlesztés lépcsőfokai	8
4. ábra: A kormányablakok által nyújtott előnyök	10
5. ábra: Zalaegerszegi kormányablak a volt „Zóna” épületében	10
6. ábra: Tudástárral szembeni fő elvárások:	14
7. ábra: Kormányablak busz.....	16
8. ábra: Kormányablak játszósarok	17
9. ábra: A kormányablakokban intézhető ügyek számának változása	19
10. ábra: A legközelebbi kormányablaktól mért átlagos közúti távolság	20
11. ábra: Az ügyintézésre fordított idő	22
12. ábra: Ügyfélelégedettség a közigazgatásban	24
13. ábra: Az ügyintézési csatornák megoszlása	26
14. ábra: Az NPM 6 dimenziója	27
15. ábra: A primer kutatás témakörei	29
16. ábra: A primer kutatás logikai váza	30
17. ábra: A kérdőív kitöltőinek nemek szerinti megoszlása:.....	36
18. ábra: A kérdőív kitöltőinek születési év szerinti megoszlása	37
19. ábra: A kitöltők lakóhely típusa szerinti megoszlása	38
20. ábra: A kitöltők által leggyakrabban igénybe vett kormányablak ügykörök	39
21. ábra: Kormányablak szolgáltatások igénybevételeének gyakorisága	39
22. ábra: Átlagos várakozási idő az ügyintézés során	40
23. ábra: Az ügyintézési idő hossza	40
24. ábra: Az ügyintézéssel való elégedettség	41
25. ábra: Az ügyintéző tulajdonságainak befolyása a szolgáltatás igénybevevőjére	41
26. ábra: Elégedettség a személyi és tárgyi feltételekkel	42
27. ábra: A szolgáltatási kerék a kormányablakok estében	50
28. ábra: A dolgozók munka egyensúly mérlegének javítása	51
29. ábra: A javaslatok összegzése	52

Mellékletek

Melléklet 1: Az online kérdőíves megkérdezés eredménye

Melléklet 2: A mélyinterjú kérdései

Melléklet 3: khí-négyzet próba

Az online kérdőíves megkérdezés kérdőíve.

Kormányablak az ügyfelek szemüvegén keresztül

Tisztelt Kitöltő!

Jóna Péter vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg végzős, gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója.

Ezen kérdőív kitöltésével nagyban hozzájárulna a szakdolgozatom sikeréhez, melynek címe: Kormányablak az ügyfelek szemüvegén keresztül.

Ezért szeretném megköszönni, hogy időt szán a kérdőív kitöltésére.

Szeretném felhívni a figyelmét, hogy a kérdőív kitöltése teljesen anonim. Kérem, figyelmesen olvassa el a kérdéseket, majd a válaszlehetőségek közül válassza ki azt, amelyik Önre leginkább vonatkozik.

Kérem, hogy a kitöltés során arra a kormányablakra gondoljon, amelyekben az ügyeit intézni szokta!

A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe.

Üdvözlettel: Jóna Péter

1. I. ALAPADATOK

Neme:

- Férfi
- Nő

2. Korosztály. Kérem jelölje be, hogy születési éve alapján melyik csoportba tartozik!

- 1946 előtt
- 1947-1964
- 1965-1979
- 1980-1995
- 1995-2009

3. Lakóhely:

SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



- Főváros
- Megyeszékhely
- Város
- Község/falu
- Egyéb

4. Milyen fajta ügyintézészt részesít előnyben?

- Inkább személyes
- Inkább online
- Az intézendő ügytől függő

5. Ön már vett igénybe valaha online szolgáltatást a kormányablakkal kapcsolatban?

- Igen
- Nem

6. Mely szolgáltatásokat vette már igénybe a kormányablakoknál? (több válasz lehetséges)

Elkészült okmányok átvétele

- Útlevél
- Gépjármű ügyek
- Építésügy
- Szociális ügyek
- Parkolási igazolvány
- Anyakönyvezés
- Egészségbiztosítás
- Fogyasztóvédelem
- Idegenrendészet
- Személyi igazolvány
- Jogosítvány
- Ügyfélkapu
- Gyámügy, gyermekvédelem
- Öröklés, hagyatéki eljárás
- Lakás célú támogatás
- Népeségnyilvántartás
- Egyéni vállalkozás
- Rehabilitációs és rokkantsági ellátás
- Lakcímbjelentés, lakcímigazolvány
- Diákigazolvány, NEK adatlap

SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



- Családtámogatás
- Nyugdíj
- Foglalkoztatás
- Kereskedelem, szolgáltatás
- Tulajdoni lap, térképmásolat
- Állampolgárság
- Magyar igazolvány ügyek
- Családvédelmi akcióterv
- Egyéb

7. II. Témaszpecifikus kérdések

Milyen gyakran veszi igénybe a kormányablakok szolgáltatásait? (1: szinte soha, 6: gyakran)

1 2 3 4 5 6

Szinte soha

Gyakran

8. Mik az Ön elvárásai a kormányablakos ügyintézés igénybevétele során? Sorolja fel az Ön számára legfontosabbakat!

9. Mennyit vártakozott a legutóbbi ügyintézése során?

Kevesebb, mint 10 percet

10-20 percet

20-30 percet

Fél óránál többet

10. Mennyi ideig intézték az ügyét?

10 percnél kevesebb ideig

10-20 perc

20-30 perc

Fél óránál tovább

11. Az ügyintézők mennyire felkészülten, szakszerűen intézték az ügyét? (1: hanyagul, 6: magas felkészültséggel, precízen)

1 2 3 4 5 6

Hanyagul

Magas felkészültséggel, precízen

12. Az alábbi szempontok mennyire befolyásolják Önt a kormányablak szolgáltatások igénybevételénél? (1: egyáltalán nem, 6: kiemelten)

1 (egyáltalán nem) 2 3 4 5 6 (kiemelten)

- Az ügyintéző viselkedése
- Szakértelem/szaktudás

- Ügyintéző hozzáállása
- Ügyintéző segítőkészsége
- Ügyintéző kommunikációs készsége
- Ügyintéző megjelenése
- Ügyintéző empátiája
- Ügyintéző megbízhatósága
- Ügyintéző precizitása
- Ügyintéző magabiztossága
- Ügyintéző előzékenysége
- Ügyintéző barátságossága
- Ügyintéző figyelmessége
- Ügyintéző szívélyessége

13. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal? (1: egyáltalán nem, 6: teljesen egyetértek)

1 (egyáltalán nem) 2 3 4 5 6 (teljesen egyetértek)

- A kormányablak jól megközelíthető, akadálymentes.
- A kormányablak környezetében a parkolási lehetőségek megfelelőek.
- A kormányablak külső megjelenése egységes, esztétikus.
- Az ügyféltér tiszta, rendezett, a tájékoztató táblák jól láthatóak, egyértelműek.

14. Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal a kormányablak ügyintézőkkel kapcsolatban? (1: egyáltalán nem, 6: teljesen egyetértek)

1 (egyáltalán nem) 2 3 4 5 6 (teljesen egyetértek)

- Az ügyeimmel kapcsolatban általában minden információt megkaptam.
- Az ügyintézés általában gyors, rugalmas.
- A problémámat többségében felkészült, precíz módon oldották meg.
- A problémám megoldásához kellő diszkréciót és megértést mutattak.
- Az ügyintézők többnyire türelmesek, előzékenyek és segítőkészek.

15. Összességében mennyire elégedett a kormányablakban tapasztaltakkal? (1: egyáltalán nem, 6: teljesen elégedett vagyok)

1 2 3 4 5 6

Egyáltalán nem

Teljesen elégedett vagyok

16. Kérem idézzon fel egy olyan esetet, ami kormányablak ügyintézői/emberi oldalról pozitív élményt jelentett Önnek! Amennyiben nem volt ilyen élménye, úgy kérem egy kötőjellel húzza ki a választ!

17. Kérem idézzon fel egy olyan esetet, ami a kormányablak ügyintézői/emberi oldalról negatív élményt jelentett Önnek! Amennyiben nem volt ilyen élménye, úgy kérem egy kötőjellel húzza ki a választ!

18. Egyéb észrevételek.

Amennyiben a témához kapcsolódóan van további észrevétele, kérem az alábbiakban ossza meg velem!

Melléklet 2,

A mélyinterjú kérdései.

1. Hogyan hatott az ügyfelekre és a dolgozókra az okmányiroda kormányablakká való átalakulása?
2. Mennyire nyerte el az új rendszer az ügyfelek tetszését?
3. Szükség van-e a dolgozók folyamatos képzésére, ha igen, milyen jelleggel?
4. Milyen gyakorisággal vannak ilyen képzések?
5. Milyen területen vannak leginkább ügyfélpanaszok?
6. Mennyire érzi, hogy a kormányablakoknál a hivatali megközelítésből elmozdult a kiszolgálás az ügyfélbarát megközelítés felé?
7. Milyen javaslatokat tudna megfogalmazni a kormányablakok működésével kapcsolatban?

Melléklet 3,

A chí négyzet próba eredménye:

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,713 ^a	15	,227
Likelihood Ratio	22,133	15	,104
N of Valid Cases	252		

a. 12 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Forrás: Az IBM SPSS Statistics 23 által generált ábra



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Jóna Péter büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Zalaegerszeg, 2019. november 20.

Jóna Péter sk.

hallgató aláírása



BGE

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
ALKALMAZOTT TUDOMÁNYOK EGYETEME

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

ÖSSZEFOGLALÁS

(benyújtandó két példányban)

Kormányablak az ügyfelek szemüvegén keresztül

Jóna Péter

Nappali, gazdálkodási és menedzsment alapszak, szolgáltatásmenedzsment specializáció

Szaktervezésem témaként a kormányablakok vizsgálatát választottam, melynek apropóját az adta, hogy féléves szakmai gyakorlatomat a Zala Kormányhivatalnál töltöttem. A dolgozatomban részletesen elemeztem a stratégiai kihívásokat, mint a munkaerőhiányt, az informatikai rendszert, illetve a vevői elégedettséget. Ezek után a kihívásokra adott stratégia válaszokat tekintetem át, amelyek az egyablakos ügyintézési rendszer kiépítésében teljessé válnak. Munkámban részletesen vizsgáltam a kormányablakok kialakulásának háttérét jelentő számos rendeletet és törvényt, amelyek a zavartalan működést is biztosítják. Ezek után részleteztem a kormányablakoknál alkalmazott jó gyakorlatokat, melyek közül részletesen kitértem a Tudástár adatbázisra és az egységes megjelenésre is. Az elméleti blokk lezárása után áttértem a gyakorlati kutatásra. Ennek keretében elemeztem a Nemzeti Közszolgálati Egyetem által 2016-tól évente kiadott Jó állam jelentést, amely alapján tendenciákat állítottam fel a vevői elégedettség, a hozzáférhetőség és az igénybevételi csatornák megoszlásával kapcsolatban.

A következőkben a kétirányú primer kutatásom eredményeit közöltem. Egyrészt kvalitatív módszerrel mélyinterjúkat végeztem a zalaegerszegi kormányablak dolgozóival, amelyből kiderült, hogy az ügyfelek pozitívan állnak hozzá a kormányablakokhoz, és magas szinten elégedettek az ott tapasztaltakkal. Továbbá azt is megtudtam, hogy az ügyintézőket folyamatosan képzik és oktatják, hogy tisztában legyenek a változó jogszabályi környezettel. Másrészt kvantitatív technikával online kérdőíves felmérést végeztem, melyből megtudtam, hogy az ügyfelek gyakran igénybe veszik a kormányablakok szolgáltatásait. Ezen kívül azt is

SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.”



megállapítottam, hogy a kormányablakban ügyeiket intézők elégedettek az ott tapasztalt személyi és tárgyi feltételekkel. Illetve a felmérés eredményeképpen kiderült, hogy a kormányablak ügyintézők személyiségjegyei nagyban hozzájárulnak az ügyfelek szolgáltatásélményéhez.

Szakedolgozatom zárásaként a primer kutatásra alapozva javaslatokat tettem a fluktuáció megakadályozása, illetve a szolgáltatásélmény növelése terén.