

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

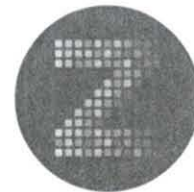
Ügyfélmenedzsment a közszférában- A frontvonal hangja

Belső konzulens: Balázné Dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens: Ritecz Balázs

**Ódor Ágnes
Nappali tagozat
Közszolgálati szak**

2015



NYILATKOZAT

a szakdolgozat digitális formátumának benyújtásáról

A hallgató neve: Ódor Ágnes

Szak/szakirány: Közszolgálati szak

Neptun kód: FO8Y70

A szakdolgozat megvédésének dátuma (év): 2015.

A szakdolgozat pontos címe: Ügyfélmenedzsment a közszférában- A frontvonal hangja

Belső konzulens neve: Balázs Dr. Lendvai Marietta

Külső konzulens neve: Ritecz Balázs

Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:

ügyfélmenedzsment, közmenedzsment, new public management, ügyfél-orientáció, Magyar Program, kormányhivatal, kormányablak.

Benyújtott szakdolgozatom **nem titkosított / titkosított.**

(Kérjük a megfelelőt aláhúzni! Titkosított dolgozat esetén kérjük a titkosítási kérelem egy eredeti példányát leadni: a kérelem digitális másolatának a szakdolgozat digitális formátumában szerepelnie kell.)

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy nem titkosított szakdolgozatomat a főiskola könyvtára az interneten a nyilvánosság számára közzétegye. *(Kérjük a megfelelőt aláhúzni!)* Hozzájárulásom - szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – egy nem kizárólagos, időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

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

Dátum: 2015. május 26.

.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2015. május 21.

.....
könyvtári munkatárs

2015 MÁJ 21. G.

P.H.

Budapesti Gazdasági Főiskola
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg Könyvtára
8900 Zalaegerszeg
Gasparich u. 18/A
Adószám: 15329822-2-42

Tartalomjegyzék

| | | |
|-----------|--|----|
| I. | Bevezetés | 1 |
| II. | Az új közmenedzsment..... | 2 |
| I.1. | NPM alkalmazási szintjei..... | 3 |
| II.1.1. | Közmenedzsment állami és társadalmi viszonylatban..... | 3 |
| II.1.2. | Közmenedzsment a kormányzati tevékenységben | 3 |
| II.1.3. | Közmenedzsment a szervezeti működésben..... | 4 |
| II.2. | Az új közmenedzsment lehetséges eszköztára | 5 |
| II.2.1. | Szervezeti átalakítás..... | 5 |
| II.2.2. | Ügyfél-orientáció, minőségmenedzsment | 6 |
| II.2.2.1. | SERQUAL módszer | 8 |
| II.2.2.2. | ISO 9000..... | 9 |
| II.2.3. | Részvétel/ Partnerség..... | 10 |
| II.2.4. | Költségvetési reformok..... | 10 |
| II.2.5. | Piacosítás/ Privatizáció | 11 |
| II.2.6. | Menedzsmenteszközök | 12 |
| III. | Magyary Program | 14 |
| III.1. | Magyary Program beavatkozási területei | 15 |
| III.2. | Ügyfél-orientáció a Magyary Programban..... | 16 |
| IV. | Az ügyfélmenedzsment..... | 18 |
| IV.1. | Ügyfélérték | 18 |
| IV.2. | Ügyfél hűséglettra..... | 19 |
| IV.3. | CRM típusai..... | 20 |
| IV.4. | CRM eszközrendszere | 21 |
| IV.5. | CRM rendszerek a közigazgatásban..... | 21 |
| IV.6. | Ügyfélszolgálat..... | 23 |
| IV.6.1. | Front Office | 24 |
| IV.6.1.1. | Személyes ügyfélszolgálat | 24 |
| IV.6.1.2. | Call Center | 25 |
| IV.6.1.3. | Help desk | 25 |
| V. | Ügyfélmenedzsment a Kormányhivatalnál..... | 26 |
| V.1. | Az ügyfélmenedzsmentet megalapozó reform..... | 26 |
| V.1.1. | Kormányhivatalok | 27 |

| | | |
|--------------------------------|---|----|
| V.1.1.1. | Kormány megbízott | 27 |
| V.1.1.2. | Kormányhivatal főigazgatója | 28 |
| V.1.1.3. | Kormányhivatal feladatai | 28 |
| V.1.2. | Járási hivatalok | 29 |
| V.1.2.1. | Járási hivatalok feladatai | 29 |
| V.1.3. | Kormányablakok..... | 30 |
| V.1.3.1. | Kormányablakok feladatai..... | 30 |
| V.2. | Az ügyintézés új íze | 31 |
| V.2.1. | Kormányablak küldetése, céljai | 31 |
| V.2.2. | Marketingmix a Kormányablakoknál | 32 |
| V.2.2.1. | Termékek (Szolgáltatásárak)..... | 33 |
| V.2.2.2. | Ár..... | 34 |
| V.2.2.3. | Szolgáltatási csatorna | 34 |
| V.2.2.4. | Kommunikáció | 35 |
| V.2.2.5. | Emberi tényezők..... | 36 |
| V.2.2.6. | Tárgyi elemek..... | 37 |
| V.2.2.7. | Szolgáltatási folyamat | 37 |
| VI. | Primer Kutatás | 38 |
| VI.1. | A kutatási módszer bemutatása | 39 |
| VI.2. | A frontvonal hangja- a mélyinterjú eredményeinek bemutatása | 40 |
| VI.3. | A mélyinterjú főbb megállapításai | 52 |
| VII. | Összefoglalás | 56 |
| IRODALOMJEGYZÉK | | |
| Szakirodalmak | | |
| Elektronikus dokumentumok..... | | |
| Internetes források | | |
| Jogszabályok..... | | |
| ÁBRAJEGYZÉK..... | | |
| MELLÉKLETEK LISTÁJA..... | | I |
| Mellékletek | | II |

I. Bevezetés

A 2010-es év fontos állomás volt a magyar közigazgatás történetében. A területi államigazgatási szerveknek jelentős része integrálódott és 2011. január 1-jén létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok, amelyek a közigazgatási hivataloknak jogutódjai. A törvényhozó a reform keretében célul tűzte ki az ügyfélcentrikus területi államigazgatás megvalósítását, és a területi igazgatás hatékonyságának és egységességének biztosítását. Ennek érdekében még ugyanazon évben megkezdték működésüket a Kormányablakok, amelyek a megyei és járási hivatalok integrált ügyfélszolgálatainak helyszínei. Az egyablakos ügyintézés keretében az ügyfelek egyetlen helyen, a lakóhelyükhöz legközelebbi, vagy a számukra leghamarabban elérhető kormányablaknál tudják minden hatósági ügyüket intézni.

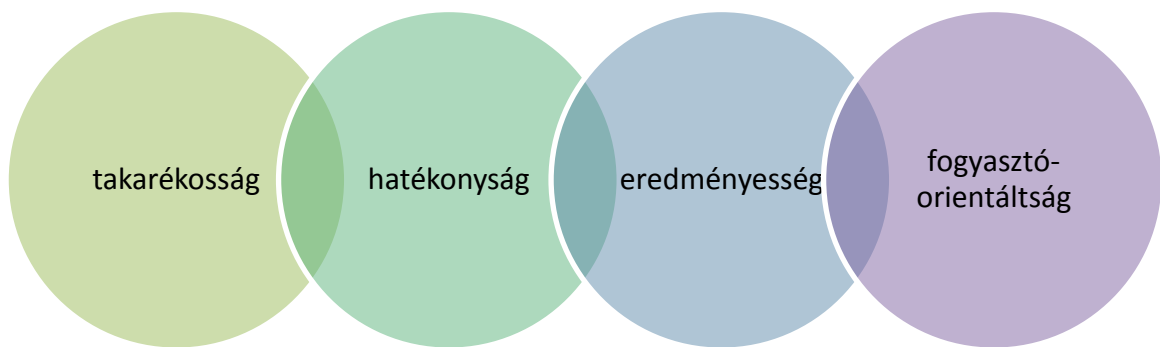
Kutatásom során arra keresem a választ, hogy valóban ügyfélbarát lett-e a kialakított rendszer; mik az ügyfélszolgálati munkatársak tapasztalatai, mennyire elégedettek az ügyfelek az új ügyintézési formával.

Először szekunder információkat gyűjtöttem az új közmenedzsment irányzatról, eszköztáráról azon belül is összpontosítva az ügyfél-orientáció témakörére, hogy nagyobb rálátást kapjak a közszolgáltató szervezetek által alkalmazható menedzsmenteszközökre. Fontosnak tartottam ismertetni a 2011-ben bemutatott Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program jó ügyfélkapcsolat, ügyfelvétel – kormányablak beavatkozási célterületét, mivel arra hivatott a fejlesztési koncepció, hogy iránymutatást adjon a közigazgatás korszerűsítésére, a közszolgáltatások ügyfélközpontúbbá formálására. Dolgozatomban górcső alá vettem a Zala megyei kormányablakok marketingmix elemeit, hogy mit kínálnak az ügyfeleknek, feltérképezve ezáltal az ügyfél-orientált szervezeti kultúra kialakításához hozzájáruló marketingtevékenységüket.

Annak érdekében, hogy személyes visszajelzéseket kapjak a Kormányhivatal, Kormányablakok közvéleményben kialakított képéről, ügyfélbarát szolgálatról, az integrált ügyintézésről, primer kutatásba kezdtem Zala megyében. Felmérésemet a mélyinterjú technikájának alkalmazására építettem, amelyhez a Zala Megyei Kormányhivatal két felső vezetője, valamint a járási hivatalok ügyintézői és a kormányablakok ügyfélszolgálati munkatársai nyújtottak segítséget.

II. Az új közmenedzsment

Az új közmenedzsment („az új menedzsment”) mozgalom az 1970-es évek végén az angolszász országokból indult, a 80-as évekre egységes formát öltött a Woodrow Wilson nevével fémjelzett korszakban, majd politikai mozgalomként a modern polgári világ országaiban mindenhol érvényesülni tudott. Legtöbbször az angol megnevezéssel, New Public Managementtel jelölik az irányzatot. A mozgalom újításában úgy kívánta összekapcsolni a magánszektorral a közszférával, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a menedzsment szerepére és jelentőségére. A versenyszférára jellemző értékeket vitték be a közszférába, így egy olyan hagyományos közigazgatási modell alakult ki, amely kevésbé lett merev, az elérendő célokra koncentrált, decentralizált rendszert alkot. Az új közmenedzsment legfontosabb céljai:



Az új közmenedzsmentben arra törekednek, hogy a kormányzat legyen piacbarát, ennek keretében működjön együtt a magánszektorral, a jövőbeni célok elérése érdekében nyisson az innovatív megoldások felé és legyen kreatív. A középpontba olyan célkitűzések állnak ezeken kívül, mint az állampolgárok aktivizálása, civil szervezetek bevonása a közügyekről szóló döntések meghozatalába. Ez az irányzat nemcsak egy új szemléletmódot jelent, hanem értékrendet is, melyben valamilyen piaci mechanizmus átvétele felváltja a tradicionális bürokráciát.



1. ábra: A New Public Management fogalma

Forrás: Rosta Miklós: Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment alapján, saját szerkesztés

I.1. NPM alkalmazási szintjei¹

Az új közmenedzsment céljai és azok megvalósítása általában három alkalmazási területen jelenik meg. A beavatkozási szintek szereplői lefedik a közmenedzsment érdekeltjeit és szereplőit. A közmenedzsment tevékenységének három szintje az átfogóbbtól a szűkebb felé haladva:

- állami, társadalmi szint
- kormányzati tevékenységi szint
- állami szervezetekben való működési szint

II.1.1. Közmenedzsment állami és társadalmi viszonylatban

Ebben a szerepében a közmenedzsment újraértékeli a magán- és a közszektor kapcsolatát és nagyobb teret kíván nyitni a nonprofit szektor szerepvállalásának a közösségi kapcsolatokban. A hatékonyabb államigazgatási rendszer által vonuljon ki az állam azokról a területekről, ahol a feladatok más formában célszerűbben végrehajthatóak. Az állam leépítése egy másik formában, a szabályok csökkentésében is megmutatkozik az új szemléletben, ezáltal felveszi a harcot a túlszabályozottság elleni küzdelemmel.



2. ábra: Az NPM állami és társadalmi beavatkozási szintje

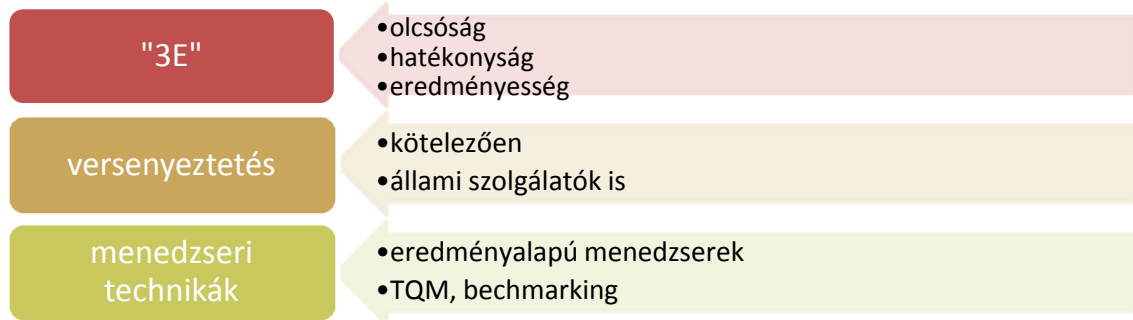
Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

II.1.2. Közmenedzsment a kormányzati tevékenységben

Az új közmenedzsment célkitűzései ezen a területen nem a Kormány, hanem a különböző szintű általános közfeladat-ellátási és végrehajtási tevékenységekre fogalmazódtak meg. Az egyik elérendő cél, hogy a kormányzati tevékenység során le kell küzdeni azt a filozófiát, miszerint mindenkifölött a „közjó” áll és ennek érdekében

¹ Horváth M. Tamás: Közmenedzsment 66-74.o.

kell szervezni a feladatokat, felül kell írnia az értékszempontokat a gazdaságossági szempontoknak. Az új stratégiai szemléletben érvényesítésre kell jutatni a minőségi követelményeket, amelyhez segítséget nyújthat a teljes körű minőségmenedzsment (TQM), valamint további menedzseri technikát, a bechmarkingot is át kívánja venni a vállalati szférából, amely az azonos tevékenységet folytatókat méri össze. A közszolgáltatások szervezésében a versenyeztetés kap hangsúlyt, kötelező jelleggel, még a teljesen állami kézben lévő szolgáltatók terhére is.



3. ábra: Az NPM kormányzati tevékenység beavatkozási szintje

Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

II.1.3. Közmenedzsment a szervezeti működésben

Az NPM követelményként fogalmazza meg a szervezeti működés javítását, melynek érdekében több területen is próbál közbenjárni. Ilyen célterület lehet a szervezeti kultúra megváltoztatása, olyan hivatástudat kialakítása, mely értékorientált és ügyfélcentrikus. Előtérbe helyezi a foglalkoztatási kapcsolatok megváltoztatását a versenyképes munkaerőt alkalmazásával és a teljesítményhez kapcsoltan. A közmenedzsment törekvései aktív szakmai irányítást igényel, ahol egyértelmű a felelősségvállalás és a szabad döntéshozatal a felső vezetésben.²



4. ábra: Az NPM állami szervezetekben való működés beavatkozási szintje

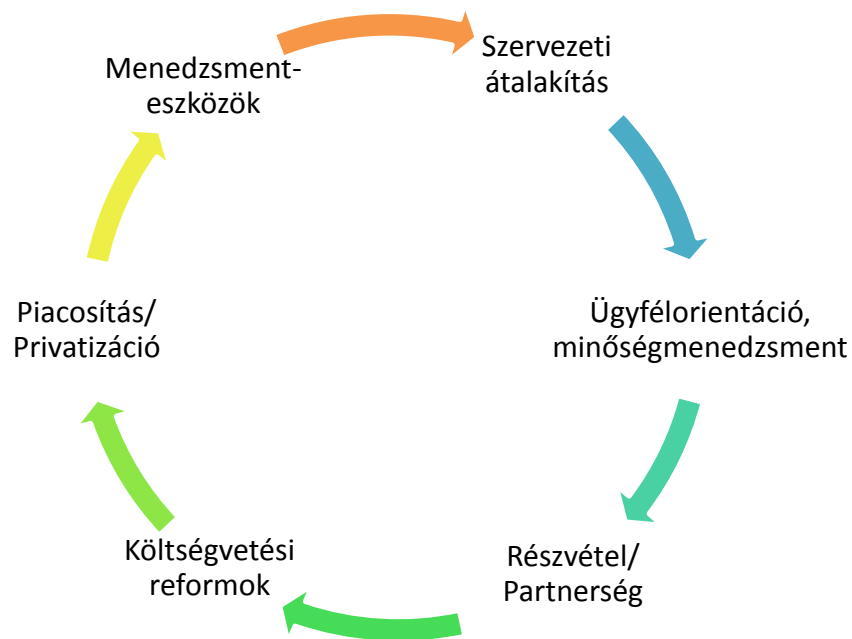
Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

² Juhász Lilla Mária: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából

II.2. Az új közmenedzsment lehetséges eszköztára

Az előző részekben lényegre törően rávilágítottam az NPM fogalmára, céljaira és azokra a területekre, ahol megjelenik az új irányzat. A mostani alfejezetben az új közmenedzsment szerteágazó eszközrendszerét ismertetem. Az NPM olyan széles palettáját kínálja a közigazgatási rendszert érintő reformelképzeléseknek mely egyértelmű, ugyanakkor különféle elméleti megalapozottsággal és többféle gyakorlati eszközrendszerrel rendelkezik. Amennyiben szemléletmódként tekintjük, úgy legfőbb ismérve a közigazgatás működési hatékonyságának mélyreható rehabilitálása.

5. ábra: NPM lehetséges eszköztára



Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

II.2.1. Szervezeti átalakítás³

Szervezeti átalakítás alatt alapvetően a feladat-felelősségi- és hatáskörök delegációját értjük az államigazgatás alsóbb szintjeire.

Az eszközök célja:

- A hierarchia csökkentése,
- A politikai és menedzsmentszerepek szétválasztása
- A megrendelői és végrehajtó szerepek egyértelmű megkülönböztetése.

³ Hajnal, Keiser, Rosta: Helyi közpolitika, 114.o.

II.2.2. Ügyfél-orientáció, minőségmenedzsment

„A demokratikus kormányzatok azért vannak, hogy kiszolgálják a polgáraikat. Az üzleti vállalkozások azért, hogy profitot teremtsenek. És mégis, a vállalkozók azok, akik megszállottan keresik az új utakat, amelyek révén az amerikaiak kedvében járhatnak. A legtöbb amerikai közigazgatási és önkormányzati szerv teljesen közömbös a fogyasztói igényekkel szemben...”⁴

Az új közmenedzsment ennél az átalakítandó kategóriánál azt tűzi ki célul, hogy az állampolgárok igényeit minél magasabb szinten és színvonalon elégítse ki. A szervezetről, illetve az általa nyújtott szolgáltatások minőségéről kialakított képét a polgároknak leginkább a velük közvetlenül foglalkozó hivatalnok viselkedése, hozzáállása befolyásolja. Olyan szervezeti kultúrát kell létrehozni, amelyben az alkalmazottak gondolkodásmódjának, hozzáállásának alapja egy értékorientált, minőségére fókuszáló, ügyfélcentrikus hivatástudat. A megvalósításhoz elengedhetetlen az értékalapú közmenedzsment szemlélet.

1. táblázat: Az értékalapú közmenedzsment elemei

| Értékcsoportok | Siker alapja | Sikertelenség okai |
|----------------|--|--|
| Sigma-értékek | Mértékletesség, gazdaságosság (a célok eléréséhez szükséges feladatokkal erőforrásokkal szemben) | Pazarlás |
| Theta-értékek | Becsületesség, tisztesség (a korrektség, kölcsönösség, helyes kötelességteljesítés elérése) | Korrupció (hivatali visszaélés, részrehajlás, szabálytalanság) |
| Lamda | Határozottság, rugalmasság (az alkalmazkodás elérése) | Kudarcc |

Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

Az ügyfél-orientáció témaköre kiterjed:

- szervezet képviselőit, cégfilozófiájára
- alkalmazottak közötti kapcsolatokra
- alkalmazottak megfelelő munkakörülményeire
- ügyfél elégedettségére
- ügyfél igényeinek felismerésére
- panaszkezelésre
- szervezeti kultúrára

⁴ Osborne, Gabler: Új utak a közigazgatásban. Vállalkozói szellem a közösségi szektorban, 175.o.

A szervezet filozófiájában elsősorban a kik vagyunk, melyek az alapvető értékeink kérdésekre adnak választ. A képviselni kívánt értékek pszichikai erővel bírnak, azonosulni kell minden egyes munkatársnak velük, különben bagatell megfogalmazásnak fog látszani és érvényesülni. Az ügyfélbarát megközelítés a vállalaton belül kezdődik. Az ügyfélorientált bánásmód csupán felszínes viselkedés marad akkor is, ha a munkatársak egymással nem bánnak nyíltan és felelősségteljesen, hiszen ezek kihatnak az ügyfélkezelés minőségére. Az ügyfelekkel kapcsolatot tartó alkalmazottak munkakörülményei befolyásolják hangulatokat, így olyan légkört kell biztosítani, amely mind számukra, mind az igénybevevők részére megfelelő körülményeket teremt meg. Egy szervezet működésének alapja az ügyfél, akiknek elégedettsége vagy elégedetlensége meghatározó jelentőségű, elhanyagolásuk pedig komoly látható és láthatatlan károkat eredményez. A jelenlegi és jövőbeni lehetséges igényeik azonosítása pedig kölcsönös előnyöket biztosít a szervezet és az ügyfelek számára is. Az ügyfelek panaszát szintén partneri alapon kell kezelnie a szervezetnek, olyan ügyfélbarát konfliktuskezelési technikát kell alkalmaznia, amely a probléma megoldásán túl, az ügyféllel való kapcsolatot is fejleszti.⁵

A szervezeti kultúra ügyfélközpontúra alakítását nem csak az alkalmazottak munkájuk iránti elhivatottságával, a hivatástudatukkal kell azonosítani. Ide értendő olyan kultúra elemek is, mint a szervezet tárgyi eszközei (épület: amely jól megközelíthető, komfortos és tágas, kényelmes ügyféltérrel rendelkezik), vagy a szimbólumai, logója, egységes és ízléses munkaruházata, valamint hagyományok teremtése szervezeten belül (pl.: kitüntetés a közönség szolgálataért) és szervezeten kívül (pl.: nyílt napok, 100 000-dik ügyfél ünneplése).

Ha ügyfélközpontú szervezet vagyunk, akkor fontos tudnunk, hogy milyennek látnak minket, és milyen mértékig tudjuk ezt a minőségképet uralni, azaz az igénybevevők a szolgáltatás minőségéről milyen értékítéletet alkotnak. Így kapcsolódik össze az ügyfélorientáció a minőségmenedzsmenttel. A szolgáltatások minősége nemcsak a szolgáltatásnyújtó teljesítésétől függ, hanem az igénybevevő tapasztalataitól is. A tapasztalt szolgáltatás pedig minél inkább felülmúlja a vevő előzetes elvárásait, annál nagyobb lesz a minőségérzete.

⁵ http://www.hr-network.hu/szolgaltatasok/hr_cikkek_ugyfelorientaltsag.htm

II.2.2.1. SERQUAL módszer

A modell a szolgáltatások minőségének mérésére hivatott eszköz. Abból indul ki, hogy az ügyfelek elvárásai és a megvalósult szolgáltatás jellemzői között eltérések vannak. Ezt hívjuk észlelt minőségnek. A Servqual módszerben 10 általános szolgáltatásminőségi paramétert képeztek, amelyekhez számos állítást generálnak. „Az összehasonlítás során két szélsőérték, az „ideális minőség” és a „teljesen elfogadhatatlan minőség” közötti értékkészleten mozgunk. Az „ideális” irányba történő elmozdulás során a valós (észlelt) minőség meghaladja az elvártat (vagy megegyezik vele), az „elfogadhatatlanság” irányában a tényleges minőség egyre inkább az elvárt szint alatt jelentkezik.”⁶

2. táblázat: A szolgáltatásminőség általános paraméterei

| | |
|----------------------------------|--|
| Hitelesség | megbízhatóság, szavahihetőség, becsületesség, a szolgáltatások „jó híre”, a szolgáltatás értékének megfelelő ár. |
| Biztonság | kockázattól való mentesség, fizikai biztonság, korrekt pénzügyek, titoktartás. |
| Hozzáférhetőség | megközelíthetőség, könnyű kapcsolatteremtés, alkalmas hely, alkalmas időpont |
| Kommunikáció | a használók folyamatos informálása általuk érthető nyelven. |
| Az igénybe vevő megértése | meghallgatás, egyéni figyelem, a használók és igényeik megismerése, személyre szabott szolgáltatások. |
| Kézszelhető tényezők | az eszközök, a berendezések és egyéb fizikai körülmények, kommunikációs anyagok, a személyzet megjelenése. |
| Megbízhatóság | a teljesítmény és a teljesítés egységessége, a szolgáltatások megbízható és pontos teljesítése. |
| Reagálási készség | hajlandóság a használó segítségére, a használó problémáinak átérzése, gyors szolgáltatás. |
| Hozzáértés, kompetencia | a szolgáltatás teljesítéséhez szükséges jártasságok és tudás megléte. |
| Előzékenység, udvariasság | megfontoltság, szívélyesség a kapcsolatokban, barátságos viselkedés. |

Forrás: Balázsné Dr. Lendvai Marietta: Minőségmenedzsment a közszektorban előadása alapján, saját szerkesztés

⁶ Becser Norbert: A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel, 6. o.

II.2.2.2. ISO 9000

A közigazgatásban használatos egyik minőségértékelési eszköz az ISO 9000. Az ISO (International Organization for Standardization) a nemzetközi szabványügyi hivatalok szövetsége rövidítése, amely felelős a nemzetközi szabványok kialakításáért. Az ISO 9000 szabványsorozat arra hivatott, hogy a szervezetek által nyújtott szolgáltatások a nemzetközileg elfogadott minőségi követelményeknek megfeleljen. A szabványt a szolgáltatás tervezésétől a vevőszolgáltatáson át minden fázisban alkalmazni kell.

Minőségi követelmények, minimumok (standardok) kerülnek megállapításra, s elemi egységekkel kifejezhető munkafázisokhoz kerülnek hozzárendelésre. A minősítést alapvetően külső minőségtanúsítás útján oldják meg.

3. táblázat: Az ISO 9000-es rendszer 8 alapelve:

| | |
|--|--|
| Vevőorientált szervezet | a szervezet a vevőktől függ, ezért pontosan tisztában kell lennie a vevők jelenlegi és jövőben várható szükségleteivel, ki kell elégítenie a vevői követelményeket és elvárásokat |
| Vezetés | a vezetésnek kell összehangolnia a szervezet céljait egységes egészé, illetve kialakítani azt a belső munkahelyi környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékben azonosulni tudnak a szervezet céljaival, feladataival. |
| Munkatársak részvétele | a munkatársak a legfontosabb részei a szervezet működésének, annak minden szintjén, annak érdekében, hogy a szervezet elérhesse a céljait. |
| Folyamatalapú megközelítés | a kívánt eredmények hatékonyabban elérhetők, ha a forrásokat és a tevékenységeket folyamatként kezelik. |
| Rendszer megközelítés és irányítás | a szervezet hatékonyságát és eredményességét javítja az egymással kölcsönhatásban álló folyamatok azonosítása, megértése és irányítása. |
| Folyamatos fejlődés | a folyamatos fejlődés a szervezet fő célja |
| Tényeken alapuló döntéshozatal | a hatékony döntés az adatok és információk elemzésén alapul. |
| Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok | a szervezet és a szállítói kölcsönösen függenek egymástól, kölcsönösen előnyös együttműködésük mindkét fél számára előnyös. |

Forrás: Balázsné Dr. Lendvai Marietta: Minőségmenedzsment a közszektorban előadása alapján, saját szerkesztés

II.2.3. Részvétel/ Partnerség

Ennél a kategóriánál a menedzsment a lakosság bevonására fókuszál a szervezet életébe. Miért is fontos az állampolgárok jelenléte a szervezet életében, milyen hozadékkal számolhatunk?

- Jobb minőségű döntéshozatal;
- Növekvő társadalmi stabilitás;
- A bizalom és a demokrácia erősödése;
- Átláthatóság és elszámoltathatóság fokozódása;
- Csökkenő társadalmi konfliktusok, társadalmi tőke növekedése;
- Társadalmi célok egyértelműbbé válása; a kölcsönös megértés kultúrájának erősödése;
- Igazságosság és méltányosság erősödése.
- A közszektor hatékonyságának és eredményességének növekedése⁷

Partnerség alatt a közszolgáltatásban a felelősség megosztását értjük a döntéshozatali folyamat minden egyes fázisában, a szakpolitikák megalkotásától kezdődően a megszövegezésen át a döntésig és annak megvalósításáig. Ez a részvétel legmagasabb szintje.

6. ábra: A részvétel különböző szintjei



Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

II.2.4. Költségvetési reformok

A költségvetési folyamatokon kívül a pénzügyi és a könyvelési folyamatokhoz kapcsolódó technikák megreformálása a cél. Ezek a módszerek a magánszférában már jóval korábban elterjedtek. Fő vezérelvek:

- Eredmény-centrikusság;
- Teljesítményorientáció;
- Átláthatóság;
- Pénzügyi beszámolási rendszer változásai: eredmény szemléletű

⁷ Hajnal, Keiser, Rosta: Helyi közpolitika, 120.o.

Fókuszba kerül az eredményszemléletű számvitel és a teljesítményen alapuló költségvetés készítése.

Az eredményalapú számvitel lehetőséget ad a visszaélések csökkentésére, tehát hat a korrupció ellen; megfelelő információkat nyújt a döntéshozók számára és biztosítja a szervezet működésének átláthatóságát. Lényege, hogy az eredményt az elismert bevételek és ezekhez rendelhető költségek különbségeként határozzák meg. A pénzmozgásoktól függetlenül rögzítik a gazdasági eseményeket, tehát a bevételek arra az időszakra kerülnek számbavételre, amikor felmerültek, függetlenül attól, hogy valóban befolytak-e. A kiadásokat pedig akkor számolják el, amikor felhasználták az erőforrásokat, függetlenül attól, hogy kifizették-e.

A teljesítményen alapuló költségvetés módszerénél nem az input oldalra támaszkodva, hanem az outputra, az eredményre orientáltan készítik el a költségvetést. A közszolgálati menedzsment célja tehát, hogy a végső eredményekre helyezze a hangsúlyt, kevésbé a belső folyamatokra.

II.2.5. Piacosítás/ Privatizáció

Az állami szektor méretének csökkentésére egyik alternatív megoldás a privatizáció. Ez esetben nemcsak a vagyonelem tulajdonjogának teljes, hanem egy részében beállt változtatását is privatizációnak tekintünk. A hatékonyságot az új irányzat úgy kívánja növelni, hogy bevezeti a közszektorba a versenyeztetést, illetve a kiszervezést/kiszervezést. Amennyiben a kiszervezés módszerét választja a szervezet, úgy olyan megoszthatatlannak gondolt szolgáltatásokhoz is hozzájuthat, amellyel jelentősen javítható a hatékonyság. Ehhez feltétlenül szükséges a megfelelően részletezett kiírás és a szolgáltatási szint meghatározása. A közszektor intézményeinek vezetőivel szemben erőteljesebb és egyértelműbb motivációval rendelkeznek a privatizált szolgáltató szervezet, annak érdekében, hogy a hatékonyságot maximalizálják.

A privatizáció által az állam az egyszeri bevételeken túl többletbevételhez is hozzájut a verseny generálása révén. A siker kulcsának elsődlegesen a privatizált szervezet felső vezetőségének lecserélését tartják a szakértők. Az új tulajdonosoknak el kell távolodniuk a politikai befolyásolástól, így tudja növelni a privatizáció az intézmény hatékonyságát.

II.2.6. Menedzsmenteszközök

Az új közmenedzsment által javasolt menedzsmenteszközök nagyon széles skálán mozognak. Dolgozatomban ezen eszközök közül a teljesítménymenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment területeket veszem górcső alá, azért, mert ezek kapcsolódnak legszorosabban az irányzat szemléletmódjához.

„A teljesítmény-menedzsmentrendszerek egy adott szervezet vagy szektor teljes működését átfogó rendszerek. A teljesítménymenedzsment mindazokat a döntéseket, vezetési- szervezési elveket és technikákat tartalmazza, amelyek az adott szervezeti egységet, illetve annak részeit és munkavállalóit a kitűzött cél felé vezető stratégia megismerésében, elfogadásában és megvalósításában, annak kommunikálásában támogatja. A teljesítményértékelési, -mérési rendszerek, így a teljesítmény-menedzsment egyik legfontosabb részét képezik, hiszen hozzájárulnak a stratégia folyamatos ellenőrzéséhez, ösztönzik a munkatársakat a stratégia megvalósítására, egyben kommunikálják az eddigi sikereket, felhívják a figyelmet a kudarckokra.”⁸

A közszférában a teljesítményértékelés a versenyszférában alkalmazott teljesítménymérés alapjain nyugszik. Számos kérdés kerül megfogalmazásra azonban a szektor specialitásai miatt, mivel elsősorban a közszférára a közvetett eredmények a jellemzők, amelyek lassan, csak áttételesen mérhetőek. A teljesítménykövetelmények előírása fontos az állami szféra dolgozói számára is, illetve a teljesítés nyomon követése. A magyar közigazgatásba 2013 júniusában vezették be az egyéni teljesítményértékelést (röviden: TÉR), amelynek létrejöttéhez „a 2006. évi CXXI. törvény a köztisztviselői teljesítményértékelési rendszer törvényi alapjait határozta meg, a 301/2006. (XII.23.) kormányrendelet pedig a köztisztviselői teljesítményértékelés és a jutalmazás szabályairól szól.

A TÉR célja:

- hatékony és eredményes, szolgáltató, ügyfélorientált állam kiépítése,
- a köztisztviselőkkel szembeni elvárások tisztázása,
- az egyéni teljesítmények beazonosítása,
- az egyéni teljesítményekhez igazodó ösztönzési rendszer kialakítása,
- nyílt és együttműködésen alapuló munkakapcsolat kialakítása,
- a köztisztviselők elégedettségi szintjének növelése.”⁹

⁸ Hajnal, Keiser, Rosta: Helyi közpolitika. 116.o.

⁹

Az emberierőforrás-menedzsment (röviden: EEM) eszközök a szervezeti stratégia létrejöttéhez a megfelelő számú, felkészültségű és elkötelezettségű munkaerő biztosításával járul hozzá. Az EEM fő feladatai közé soroljuk a szervezet emberi erőforrásokkal való ellátását; alkalmazottak bérezését, ösztönzését; a személyes lehetőségek feltárásában potenciált látva: az értékelésüket; fejlesztésüket és a karriertervezést: felvázolva azt az előmeneteli lehetőségekkel.

4. táblázat: Az EEM kiemelt részterületei

| | |
|--|--|
| az emberi erőforrás áramlás rendszere | amely a munkaerő felvételét, karrierútját (szervezeten belüli áramlását) és kilépését kezeli. |
| a teljesítménymérés, ösztönzés és kompenzáció rendszere | amely folyamatos visszacsatolás révén elősegíti a munkavállalók fejlődését és az anyagi és nem anyagi ösztönzők révén a munkavállalók motiváltságának fenntartását |
| a képzés és fejlesztés rendszere | amely a személyi állomány felkészültségét és a kompetenciakészletének napra készségét biztosítja |

Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

III. Magyary Program

A kormány 2011 júniusában mutatta be közigazgatás-fejlesztési koncepcióját, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a közszolgálatában címmel, amely arra hivatott, hogy átalakítsa, korszerűsítse a közigazgatást, a rendszert átláthatóbbá tegye, a szolgáltatásokat pedig ügyfélközpontúbbá formálja. Mindezek közelebb vihetnek a „Jó Államhoz”.

*„A Kormány célja a **jó állam** megteremtése. Anélkül, hogy a jó, mint fogalom értelmezésében elmerülnénk, kiindulási pontunk szerint az állam attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja. A közjó fogalma egyrészt 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. Másrészt a jó állam 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.”¹⁰*

A hatékony, eredményes, gazdaságos, biztonságos, felügyelhető és alkalmazkodó nemzeti közigazgatás megteremtésénél a Magyary Program az Alaptörvényre is támaszkodik: *„Az állam működésének hatékonysága, a közszolgáltatások színvonalának emelése, a közügyek jobb átláthatósága és az esélyegyenlőség érdekében törekszik az új műszaki megoldások és a tudomány vívmányainak alkalmazására.”¹¹*

Fontos kiemelnünk, hogy a fejlesztési programot nem mint egy tervként, hanem mint egy programként, értelmezési keretként kell kezelnünk, amely célokat, beavatkozási területeket és soron következő intézkedéseket határoz meg. Ezt a megközelítést a Magyary Program 12.0 a közigazgatás-fejlesztés stratégiai dokumentuma is tartalmazza. *„2011. június 10-én, bő egy évvel ezelőtt adtuk közre a Magyary Zoltán Közigazgatási-fejlesztési Program első kiadását (Magyary Program 11.0). Mint mondtuk, nem egy merev tervet írtunk, hanem inkább egy új térképet, koordináta-rendszert, tárgyyszerűen keresve a választ: honnan hová, és miképpen szeretne eljutni a magyar közigazgatás.”¹²*

¹⁰MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 11.0), 5.o.

¹¹ Magyarország Alaptörvénye XXVI. cikk

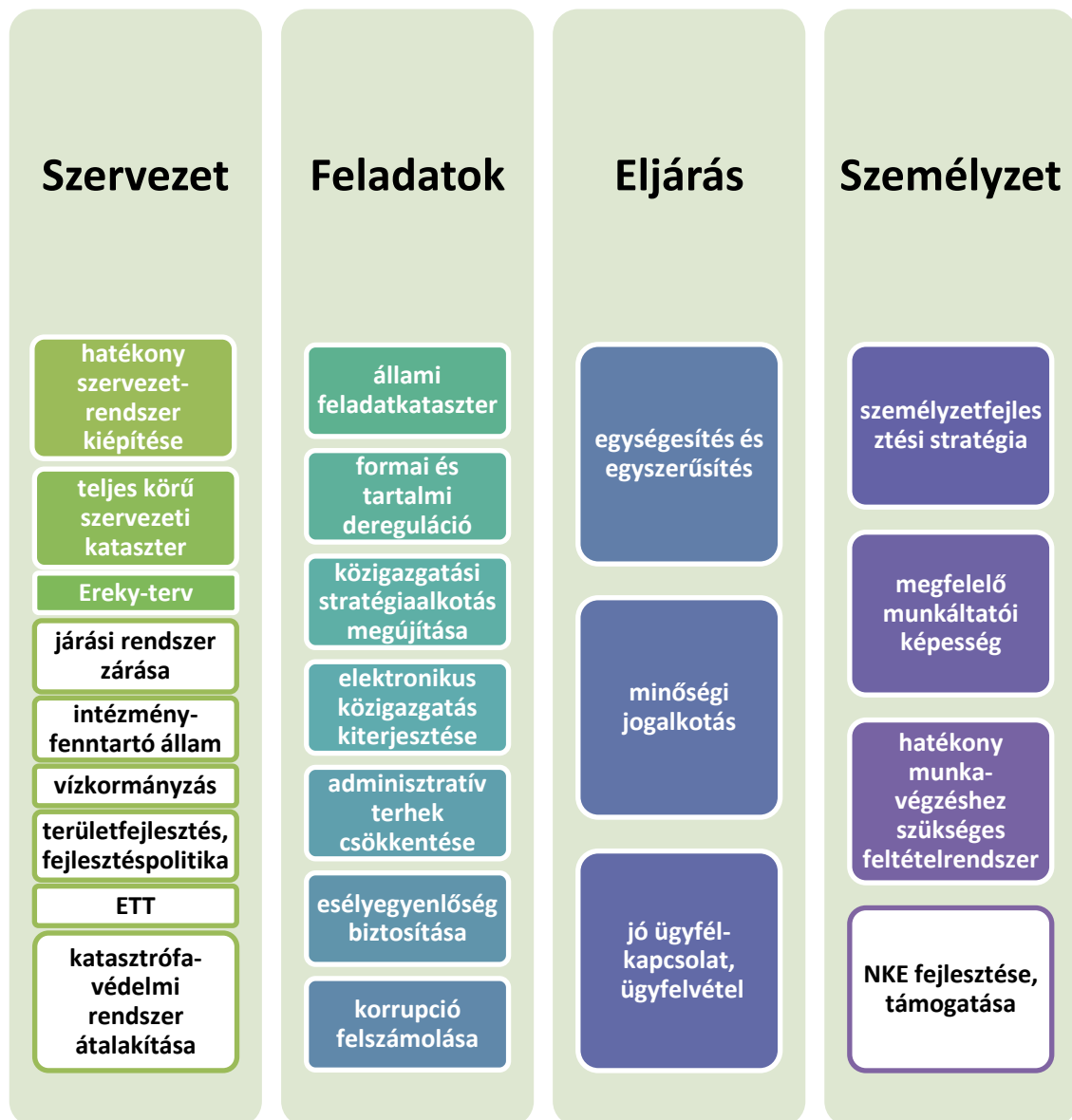
¹²MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 12.0), 4.o.

III.1. Magyary Program beavatkozási területei

A közigazgatás szerteágazó kérdéskörét a Magyary Program négy irányvonalból közelíti meg, hogy a végén minden egyes felmerülő kérdést, intézkedést és célt be tudjon sorolni ezen négyes fogatba. Ennek megfelelően a különböző beavatkozási területei is a négy irányból tevődik össze: a szervezet és a feladatok egyszerűsítése, az eljárásokat egységesítése, a személyzeti területet újjászervezése.

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

7. ábra: A Magyary Program 11.0 és a Magyary Program 12.0 beavatkozási területei



Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

III.2. Ügyfél-orientáció a Magyary Programban¹³

A Magyary Program egyik beavatkozási célterülete a közigazgatási eljárás, azon belül is a jó ügyfélkapcsolat, ügyfelvétel – kormányablak. Dolgozatomban már foglalkoztam az ügyfél-orientáció kérdéskörével, mint az új közszolgálati menedzsment egyik eszközével, a mostani részben a Program ügyfél-centrikusságra irányult moduljára fókuszálok, hogy mit kíván elérni a megreformálandó területen. A kormányablakok részletesebb bemutatására, elemzésére egy későbbi fejezetben kerül sor.

A fejlesztési koncepcióban szereplő „Jó állam” státusz eléréséhez elengedhetetlen az állampolgárbarát közigazgatás megteremtése. Ennek keretében nemcsak arra helyezik a hangsúlyt, hogy az állampolgárok a döntéshozatalba nagyobb szerepet vállaljanak, hanem igényeik teljes körű kielégítésére is.

„A Magyary Program célja az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő, ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.”¹⁴

Az eljárások menetét egyszerűsíteni akarják azáltal, hogy integrálják az eljárások szolgáltatási helyeit, egységesítik az egyes hivatalok űrlapjait, mindezt egyetlen arculat mögé helyezve. Mindezek elősegítik az ügyfelek tájékozódásának növelését, az eljárás idő- és költségigényét, vagyis az adminisztratív terheket azonban csökkentik.

A közigazgatási szolgáltatások mellett a közigazgatásban dolgozóknak is ügyfélközpontúaknak kell lenniük. A közigazgatási rendszert átláthatóbbá és elszámolhatóbbá kívánja alakítani a Program, mindezekből következik, hogy az eljárás területe mellett a személyzet kategóriát is érintik ezek a célkitűzések. A rendszerben dolgozó közszolgálat arra sarkalja, hogy ne önérdékből cselekedjenek, helyette a közjóért és az állampolgárok érdekében. A célrendszerben megjelölik a megfelelő munkáltatói képességek kialakítását, vezetői képességek fejlesztését. Ezenfelül egy kiszámítható, vonzó életpályát szeretnének kialakítani, amelynek bevezetéséről a határozat már megszületett: a Kormány 1846/2014. (XII. 30.) Korm. határozata az új közszolgálati életpálya bevezetéséről. Az életpályamodell elkötelezett munkatársakat kíván meg, akik elhivatottak a munkájuk iránt. Amit kínál: a közszolgálati szférában

¹³ Rosta Miklós: Az új közszolgálati menedzsment és a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról

¹⁴ MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 11.0), 41.o.

dolgozók felkészültségének javítása és a teljes szervezetrendszerben az átjárhatóság biztosítása.

Az emberierőforrás-menedzsment területén a Magyary Program ezenkívül javaslatot tesz még a közszférában alkalmazott teljesítményértékelési rendszer megújítására, amelyet 2013-ban be is vezettek. „A rendszer alapvető célja, hogy a közszolgálati tisztviselők teljesítményének javítása révén a munkájuk végzéséhez szükséges kompetenciákat fejlessze, és ezzel hathatósan hozzájáruljon a szervezet célkitűzéseinek eléréséhez. A közszolgálati egyéni teljesítményértékelés évente két alkalommal elektronikus formában történik a közszolgálat egészénél kiépített, közös módszertani alapokon nyugvó rendszer segítségével.”¹⁵

¹⁵ <http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>
(Letöltés dátuma: 2015. április 28.)

IV. Az ügyfélmenedzsment

Az ügyfélmenedzsmentet, ügyfélkapcsolatot leginkább az angol Customer Relationship Management (rövidítve: CRM) kifejezéssel azonosítják, mely terület összefoglalóan a potenciális ügyfelek megszerzésével, ügyféltámogatással és a meglévő ügyfelek megtartásával, valamint az elvesztett ügyfelek visszaszerzésével foglalkozik.

A CRM, mint vállalati stratégia viszonylag új keletű fogalom, azonban a módszerek, amelyekre épül az ügyfélkapcsolat kezelés már régóta használatosak. Ilyen módszer a kapcsolati marketing, melynek alapelve az üzleti kapcsolatok rendszeres fejlesztése a vállalati versenyelőny megtartása céljából. A CRM a régi gyakorlathoz hozzáteszi az egyéniesítést, azaz, hogy egyénre szabott kapcsolatok kerülnek a fókuszba. Ez a módszer segít az ügyfelek elvárásainak, preferenciáinak megismerésében, mélyebb fogyasztói ismeretekre szert tenni, hogy gyorsan lehessen reagálni a megváltozott fogyasztói igényekre.

IV.1. Ügyfélérték

A közigazgatási ügyek igénybevevői is fogyasztók, ügyfelek, akárcsak egy profitorientált vállalatnál. Éppen ezért fontos ezen a területen is az ügyfelek elégedettsége, a minőségi kiszolgálás, hiszen szolgáltatásokat vesznek igénybe.

Az ügyfélmenedzsment legfőbb célja a kapcsolatok kiépítésével, fejlesztésével és bővítésével, hogy növelje az ügyfélértéket, ezáltal a szervezet nyereségességét. Az ügyfélnek nyújtott érték pedig azért kiemelkedő fogalom, mert nem elegendő ma a versenybe maradáshoz egyszerűen kiváló terméket előállítani, szolgáltatást nyújtani, fontos a hozzáadott érték, hogy milyen kiegészítő szolgáltatást nyújtunk még a termék mellé a fogyasztók számára. Christopher Lovelock egy modellt fejlesztett ki a kiegészítő szolgáltatásokra, melynek elemei:

1. **Információ:** az ügyfeleknek megfelelő információk szükségesek (pl. üzlet elhelyezkedése, nyitvatartási ideje, árak). Az online kiszolgálás is ide tartozik, mennyire átlátható ügyfélbarát az ügyfélszolgáltató rendszer. Az információ eljutásának csatornáján kívül fontos az idő is, mivel felgyorsult világban élünk.
2. **Tanácsadás:** párbeszédet jelent az ügyféllel, melynek során felmérjük a vevő igényeit, majd kidolgozzuk a számára legmegfelelőbb megoldást. A tanácsadónak tanár szerepébe kell bújni, hogy fel tudja mérni, mennyire érti meg az ügyfél az információkat; el kell tudni magyarázni, hogyan jut el az input oldalról az output oldalra; valamint át kell tudni adni az ismereteket.

3. **Rendelésfelvétel:** a rendelések egyértelmű és pontos felvétele elengedhetetlen. Egyértelműen és pontosan meg kell tudnunk határozni a folyamat elindulását. Addig kell segíteni az ügyfelet, ameddig elégedetten ki nem lép a rendszerből.
4. **Figyelmes bánásmód:** gondoskodunk az ügyfélről. Örömet mutatunk, amikor az új ügyfelekkel találkozunk; felismerjük a régi ügyfeleinket; italok és egyéb frissítők. Akár a várakozási időt elviselhetőbbé tesszük, hogy oldjuk a szolgáltató és az igénybevevő közti feszültséget.
5. **Biztonság:** sok ilyen jellegű kiegészítő szolgáltatás lehet (pl.: garanciális javítás, karbantartás, csomagolás, összeszerelés, szállítás, üzembe helyezés, ellenőrzés, tisztítás). Elsősorban a termékekhez kapcsolódnak, de a szolgáltatási oldalon is foglalkozni kell vele.
6. **Kivételek:** olyan kiegészítő szolgáltatások, amelyek kívül esnek a szokásos szolgáltatások határain. Pl. személyre szabott bánásmód; problémamegoldás. Nem lehet minden ügyfelet egy csatornába belehelyezni, az ilyen ügyfelet is ki kell tudnunk elégíteni.
7. **Számlázás:** a pontatlan, olvashatatlan vagy hiányos számlák csalódást okoznak a vevőnek! Időben történjen meg a számlázás!
8. **Fizetés:** egyensúlyt kell teremteni a vállalat biztonsági és hatékonysági kritériumai és az ügyfél kényelme és fizetési preferenciái között!¹⁶

IV.2. Ügyfél hűségképzés

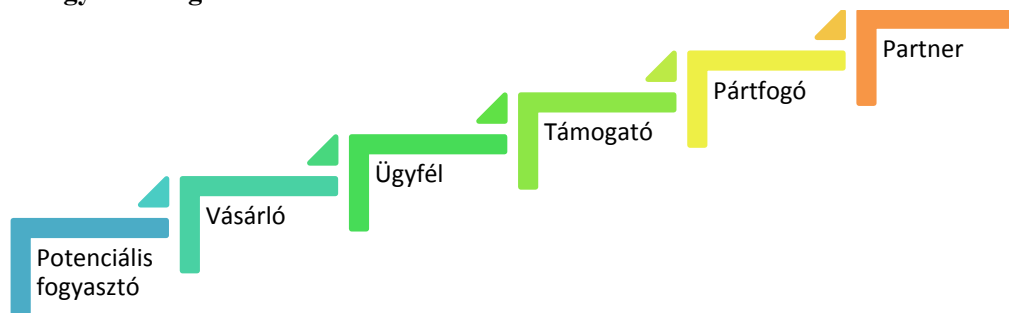
Az ügyfelekkel való kapcsolat, kötődés kialakítása és újabb ügyfelek megszerzése mellett hangsúlyt kell fektetni megtartásukra is. Azok a vállalatok, amelyeknek középpontjába az új ügyfeleket állnak, gyakran elveszítik a meglévő ügyfeleiket a velük szemben elégtelen marketingtevékenység folytatása miatt. Tartós kapcsolatokat kell létrehozni, jelentős erőfeszítéseket kell tenni az ügyfelekkel fenntartott kapcsolatok ápolása és bővítése érdekében, mivel az ügyfelek értékelik az ilyen kapcsolatot fenntartó, megbízható vállalatot.

Az ügyfél hűségképzés azt kívánja szemléltetni, hogy a szolgáltató és a vevő között létrejövő viszony különféle szakaszokra, fázisokra osztható. Az első lépésben meg kell találnunk az új potenciális fogyasztót, aki még nem kötött üzletet szervezetünkkel, majd el kell érniük, hogy az üzlet létrejöjjön, tehát vásárló legyen. A következő cél, hogy visszatérjen elégedetten vagy legalábbis semleges legyen az intézménnyel szemben a

¹⁶ Balázsné Dr. Lendvai Marietta: Ügyfélmenedzsment a közsférában előadása (2014. december 12.)

vásárló. Az ügyfél, ha ezek után kedveli a szervezet által kínált termékeket, de csak passzívan pártolja, akkor támogató lesz belőle. A következő szinten már hatékony szájreklámmal aktívan ajánlanak minket, ezzel marketingtevékenységet végeznek a pártfogóink. Végül cél az üzleti partnerekké válás, ahol mindkét fél folyamatos és nyereséges kapcsolatra törekszik.

8. ábra: Ügyfél hűséglétra



Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

IV.3. CRM típusai

Egy elemző cég, a Meta Group három fajtáját különbözteti meg a CRM-nek, amelyek a következők:

- Operatív CRM: az üzleti folyamatok automatizálásával foglalkozik, amely tartalmazza az értékesítés, a marketing és az ügyfélszolgálat területét, beleértve a front-office ügyfélkapcsolati pontokat is. Az operatív CRM-ről általánosságban elmondható, hogy a vállalatok költségének jelentős hányadát teszi ki, mivel sok vállalat fektet call centereket kiépítésébe, illetve értékesítést automatizáló rendszerekbe. A CRM-rendszerek szolgáltatói arra törekednek, hogy egyre sokrétűbb operatív CRM-megoldást kínáljanak.
- Analitikus CRM: A vállalatok napi működése során keletkezett adatokat rögzíti, tárolja, elemzi és értelmezi, valamint felhasználja azokat. Fontos feltétel, hogy az analitikus CRM-megoldásokat integrálni lehessen operatív CRM-megoldásokká.
- Kollaboratív CRM: a kollaboratív, más néven együttműködő szolgáltatásokat és az infrastruktúra alkalmazását foglalja magában. Ez a típusú CRM kapcsolatot hoz létre a vállalat és a többszoros értékesítési rendszer között. Egy hálózatot létesít, amelynek szereplői az ügyfelek, a vállalat és alkalmazottak.¹⁷

¹⁷ Adrian Payne: CRM Kézikönyv, 43. o.

IV.4. CRM eszközszerete

9. ábra: A CRM eszközszeretének pillérei

Ügyfél adatbázis kialakítása

- vevőkről összegyűjtött adatok, fontos információk
- pl. tranzakciók, kapcsolatfelvételek, ügyfélreakciók, ügyfél preferenciák, marketing akciókra való reagálás

RFM-elemzés (recency, frequency, monetary)

- az adatbázisba felrögzített ügyfelek viselkedésének elemzése a megadott, különböző szempontok alapján
- pl. tranzakciók száma, termékhasználati szokások

Vevőérték-elemzés

- egy meghatározott időszakot alapul véve nyereséget vagy veszteséget termel-e az ügyfél a szolgáltatónak
- az okok feltárása, s annak meghatározása, hogy miképpen lehet befolyást gyakorolni az ügyfélre

Vevőérték alapján történő szegmentálás

- az ügyfelek a meghatározott jövedelmezőségük alapján kerülnek szegmensekbe

Forrás: Balázs Dr. Lendvai Marietta: Ügyfélmenedzsment előadás alapján, saját szerkesztés

A CRM rendszerek információkat nyújtanak a felső vezetők részére az ügyfélszokásokról, és a vizsgálat alapja lehet egy teljesítményértékelésnek is. Továbbá hozzájárul az ügyfélszolgálati munkatársak munkájához és a marketingkezdemenyvezésekhez is.

IV.5. CRM rendszerek a közigazgatásban

„A CRM megoldások komplex szolgáltatást nyújtó, korszerű rendszerek, amelyek támogatják a nagy ügyfélforgalmat lebonyolító szervezetek ügyfélkezelési operatív tevékenységeit, az ügyfélszolgálatot, az ügyfél-interakciókat, valamint az ügyfelekről összegyűjtött adatok rendszerezését, standard és ad-hoc elemzését, jelentések készítését, s mindezek által fontos információk megszerzését. Egy CRM fontos és gazdaságilag is indokolt beruházás lehet minden olyan szervezet számára, amely valamilyen módon kiterjedt ügyfélkörrel áll kapcsolatban. Ezen rendszerek használatával többek között egyszerűsödik a szervezet és az ügyfél kapcsolata, elérhető az ügyfelek kiszolgálásának magas fokú szervezettsége, a szervezet egészének koordináltabb működése, az ügyfelek

gyorsabb, pontosabb és szélesebb körű kiszolgálása, ráadásul csökkenthetőek az operatív költségek is.”¹⁸

Elérhető fontosabb funkciók a közigazgatásban:

- Kapcsolatok fogadása és kezelése
- Regisztráció, ügyfél-azonosítás, hitelesség ellenőrzés, jogosultság-kezelés
- A külső és belső információk strukturált értelmezése (contact center), a különböző forrásokból származó ismeretek felhalmozása (tudásbázis) és elérhetővé tétele.
- Adatok szolgáltatása az ügyintézéshez, ill. azokból adatok, információk átvétele a közönségkapcsolatok számára (adattárház).
- Adatbányászat: a nyilvántartásokban, dokumentumokban található adatok, információk kutatása meghatározott külső és belső szabályok alapján.
- Ügyfélkapcsolat-történet vezetése, követése adott ügyfélre vonatkozó adatok strukturált gyűjtése és hozzáférhetővé tétele.
- Ügyfélelemzés, ügyfélprofil készítés (profiling), meghatározott szempontok szerint ügyfélérték (fontosság) számítás, ezek alapján szegmentáció végzése, elemzések összeállítása.
- Proaktív közönségkapcsolatok (kezdeményezés) és speciális szolgáltatások az egyes ügyfelek igényeinek, speciális élethelyzeteinek (pl. szociálisan rászorultak, munkanélküliek) megfelelően.
- Új hálózati és egyéb szolgáltatások (elektronikus fizetés, figyelmeztetés, tájékoztatás, lehetőségek, szervezetközi adatkarbantartás) biztosítása.
- Adatpiac működtetése, a szervezetek közötti adatcsere lehetőségeinek kihasználása az ügyfelek és a szervezetek érdekében (pl. adatváltozások bejelentése).
- Kampányprogramok szervezése egyes célcsoportok számára, az igények figyelése, lehetőségek felajánlása (pl. fejlesztések bevezetése).
- Elégedettség, véleménykutatás, szavazások szervezése, az elégedettség folyamatos figyelése és elemzése.
- Panaszkezelési rendszer működtetése (a témával külön foglalkoztunk a Panaszok, bejelentések kezelése c. alfejezetben), a panaszok elemzése.
- Monitoring, a működés valamennyi fontos mozzanatára kiterjedő automatikus ellenőrzési rendszer működtetése szükség szerinti jelentéskészítéssel, akár folyamatos megfigyeléssel.

¹⁸ http://www.szekesfehervar.hu/_user/0/File/AROP/CALL_CENTER_MEGVALOSITASI_TERV.pdf

- Elemzések, prognózisok készítése szolgáltatás-, működésfejlesztési és egyéb döntések, stratégiai és operatív tervek előkészítéséhez.
- Teljesítmény-kontroll rendszer működtetése, a személyes teljesítmény adatok kigyűjtése, elemzése.¹⁹

IV.6. Ügyfélszolgálat

„A korszerű menedzsment felfogás szerint a szervezet által kifelé nyújtott minden teljesítmény, produktum, amely a környezet bármely része számára értéket jelent, szolgáltatásként fogható fel. Az ilyen tág értelemben vett szolgáltatások nyújtása keretében létrejövő kapcsolatok, ezek során végzett tevékenységek összessége alkotja az ügyfélszolgálati funkció tartalmát. A funkció megvalósítását szolgáló működés (munkafolyamatok, tevékenységek, produktumaik), annak legkülönbözőbb (tárgyi, személyi, technikai, anyagi, egyéb) feltételei és irányítása együttesen alkotják a szervezet, vagy szervezetegyüttes ügyfélszolgálati rendszerét.”²⁰

Az ügyfélszolgálati tevékenység egyik fontos feladata az ügyfelek képzése, módszeres felkészítése, annak érdekében, hogy közigazgatási folyamatokat még hatékonyabban tudják kezelni. Ehhez azonban elengedhetetlen az ügyfelek igényeinek felmérése és az új szolgáltatások megfelelő bevezetése. A tájékoztatási rendszerek kiépítése is az említett feladat teljesítéséhez járul hozzá, oly módon, hogy a potenciális és a tényleges ügyfelek informáltságát növelik. Az ügyfelek tájékoztatása megvalósulhat személyesen, elektronikus vagy telefonos megkeresés útján is. Az ügyintézési feladatok ellátása az ügyfélkiszolgálás keretében történik, aminek igazodnia kell az ügyfél igényeihez, körülményeihez. Az ügyfél és a szolgáltató közötti kapcsolat hatékonyabb működése érdekében az ügyfélkapcsolati menedzsment kezeli az érintettek teljes kapcsolatrendszerét, illetve kapcsolattörténetét, követi az egyedi ügyfélkapcsolati folyamatokat. Az ügyfélszolgálati rendszer az ügyfelek kiszolgálása mellett nagy hangsúlyt fektet követésükre, egy-egy feladatra, határidőre, alternatív lehetőségekre való figyelmeztetésükre valamint visszaigazolások küldésére. Fontos feladat továbbá egy ügyfélszolgálati rendszer működtetésénél a kutatási tevékenység, amely egyrészt az ügyfelek véleményeiről gyűjt információkat, másrészt az ügyintézés folyamatát vizsgálja. A kutatás eszköze lehet az ügyfél-elégedettség felmérés, az igénykutatás, az ügyfélprofil-készítés. Ahhoz, hogy hatékonyan kommunikálják a szolgáltatásokat az

¹⁹ Balázs Dr. Lendvai Marietta: Ügyfélmenedzsment a közszférában előadás (2014. december 12.)

²⁰ Gáspár Máttyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése, 6. o.

ügyfelek felé célszerű ügyfélszolgálati termékeket előállítani. Ehhez kapcsoló feladatok a prospektusok, kiadványok, hírlevelek megtervezése, elkészítése, karbantartása és terjesztése. Egyik sajátos területe az ügyfélszolgálatnak a panaszkezelés, amely az ügyfelek által kifogásolt ügyekkel összefüggő tevékenységeket látja el. Az eredményesebb ügyintézést, az ügyfelek komfortérzetének növelését hivatottak segíteni a kiegészítő szolgáltatások, amelyek hozzáférhetőbbé teszik az alapszolgáltatásokat.

IV.6.1. Front Office

A szolgáltatásmarketing alapmodellje a szolgáltató szervezet az igénybe vevő számára látható (front office) és nem látható (back office) elemekből tevődik össze. A láthatókomponensek a szolgáltató személyek és a fizikai elemek, míg a láthatatlanok a háttérszemélyzet. A két terület, azaz a frontvonal és a háttér elválasztása egyik kulcsfontosságú mozzanata volt az ügyfélszolgálatok fejlesztésének. Az ügyfélszolgálati irodák a szeparálás által még inkább meg tudnak felelni az közönségközpontú működési követelményeknek.

A front office tulajdonképpen a szolgáltatást nyújtó szervezet arca, mivel minden olyan érintkezési felületet magában foglal, amely során a szolgáltató és az ügyfél kapcsolatba kerül egymással. A következő alfejezetekben a frontvonal tevékenység személyes és két online változatát mutatom be.

IV.6.1.1. Személyes ügyfélszolgálat

Alapvetően kevesen szeretnek bemenni a hivatalokba, hogy ügyet intézzenek, mégis inkább választják az ügyfelek a személyes interakciót, mint a levélben vagy elektronikus úton történő ügylebonyolítást, tájékoztatást. Azonban hangsúlyozandó, hogy a jó ügyfélszolgálat kialakítása hozzájárul az ügyfelek hivatallal szembeni pozitív kép kialakításához. Természetesen vannak olyan szolgáltatási elemek, amelyek a személyes kapcsolatot megkövetelik, ilyenek a nyomtatványok, aláírások. Az ügyfelet a közvetlen kontaktus révén teljes körűen ki tudják szolgálni, ami tartalmazza az információszolgáltatást, az ügyintézés folyamata alatt időközben módosított kérdésekre a válaszadást és ügyének technikai lebonyolítását is. Az emberek sokkal inkább tudnak azonosulni a hivatallal, annak álláspontjával, ha látható ügyintéző képviseli a szervezetet. Sokaknak nincs elég bizalma a hivatal bárkivel helyettesíthető ügyintézőjéhez, hitelesebbnek és működőképesebbnek tartják a személyközi kapcsolat révén lezajló folyamatokat.

A személyes ügyfélszolgálati tevékenységben kiemelkedő szerepe van a frontvonalban dolgozók munkájának. A legfontosabb kompetencia velük szemben a szakmai megalapozottság. A szaktudás közvetlenül tanulható és tovább képezhető, de vannak olyan lelki jelenségekkel szorosan összefüggő képességek, amelyek fejleszthetők ugyan, azonban ha hiányoznak, nem minden esetben kialakíthatóak. Ilyen kvalitások - amelyekkel rendelkezniük kell a frontvonali munkatársaknak - a magabiztosság, a pozitív beállítódás, az előzékeny, udvarias ügyintézői hozzáállás, az egyenrangú kapcsolat megteremtésének képessége, a meggyőző kommunikáció, a kreatív problémakezelés.

IV.6.1.2. Call Center

A call centerek, más néven hívásközpontok egyszerre jelentenek technológiát, módszert és ügyfélkapcsolat-kezelési filozófiát. Célja, hogy a lehető leghatékonyabb módon teljesítse a kérdező ügyfelek kéréseit, mivel a gyakran ismétlődő kérdéseket megtudják válaszolni a hívásközpontban dolgozók, így nem kell az érdemi ügyintézőkhöz fordulni. Ez mind az ügyfelek, mind a szervezet válláról jelentős terheket vesznek le és sokkal költséghatékonyabb eljárás is az információszerzés területén.

A meghatározó szolgáltatásai a call centereknek az aktuális információk szolgáltatásai, ezen kívül a központ által az ügyfelek kezdeményezhetik az adataik módosítását, ügyeket indíthatnak, lekérdezhetik, ügyük az ügykezelés melyik szakaszában van és a munkatársak fogadják az ügyfél-reklamációkat.

IV.6.1.3. Help desk

A hagyományos telefonos ügyfélszolgálatoktól a help desk, más néven forródrót szolgálat annyiban tér el, hogy ennél a módszernél specifikusan egy-egy területen, meghatározott ügyekben, ügýtípusokban nyújtanak információkat. Sajátosságuk a gyors segítségnyújtás, az ügyfél kérdéseire azonnali megoldás ajánlása, az intézkedések megtétele.

A segélyvonalhoz érkező hívásokat annak megfelelően kezelik és dolgozzák fel a hívásokból kapott hasznos információkat, hogy a hívó fél személyiségi jogai ne sérüljenek. Név nélkül rögzítik a kérdéseket, problémákat, amelyből statisztikai elemzések, kiértékelések által értékes információk nyerhetőek a szolgáltatások működésének fejlesztéséhez.

V. Ügyfélmenedzsment a Kormányhivatalnál

V.1. Az ügyfélmenedzsmentet megalapozó reform

A 2010-ben hivatalba lépett Kormánynak célja volt a területi államigazgatás átalakítása, ennek egyik lépéseként integrálódott a területi államigazgatási szerveknek jelentős része és létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok. Ennek az átalakításának az alapja a Kormány 1191/2010. (IX. 14.) Korm. határozata (a továbbiakban: Korm. határozat) a területi államigazgatási szervezetrendszer átalakítását megalapozó intézkedésekről:

„A Kormány szükségesnek tartja az integrált területi államigazgatási szervezetrendszer megvalósítását a hatékonyabb, takarékosabb, átláthatóbb és ellenőrizhetőbb államigazgatási működés feltételeinek megteremtése érdekében.”

A területi államigazgatási rendszer reformjában a törvényhozó célul tűzte ki az ügyfélcentrikus területi államigazgatás megvalósítását, és a területi igazgatás hatékonyságának és egységességének biztosítását.

A Korm. határozat felsorolja, mely területi államigazgatási szervek kerülnek integrálás alá:

- a) Területi Igazságügyi Hivatalok,
- b) Megyei Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatalok,
- c) Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal Kirendeltségei,
- d) Földhivatalok,
- e) Regionális Egészségbiztosítási Pénztárak,
- f) Regionális Nyugdíjbiztosítási Igazgatóságok,
- g) Regionális Munkaügyi Központok,
- h) Regionális Munkaügyi Felügyelőségek,
- i) Regionális Munkavédelmi Felügyelőségek,
- j) Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hatóság Regionális Felügyelőségei
- k) Kulturális Örökségvédelmi Hivatal Regionális Irodái,
- l) Állami Népegészségügyi és Tisztiorvosi Szolgálat Regionális Intézetei,
- m) Magyar Kereskedelmi Engedélyezési Hivatal Mérésügyi és Műszaki Biztonsági Hatóságai,
- n) Nemzeti Közlekedési Hatóság Regionális Igazgatóságai,
- o) Oktatási Hivatal Regionális Igazgatóságai.

Az Országgyűlés a 2010-es évben megszavazta a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXVI. törvényt (továbbiakban: Khtv.), és e szerint jöttek létre 2011. január 1-jétől a fővárosi és megyei kormányhivatalok, amelyek a közigazgatási hivataloknak jogutódjai.

V.1.1. Kormányhivatalok

A közös alapadatokat a fővárosi és megyei kormányhivatalok szervezeti és működési szabályzatáról szóló 11/2014. (XII. 23.) MvM utasítás 1. § tartalmazza:

(1) A fővárosi és megyei kormányhivatalok (a továbbiakban: Kormányhivatal) az Alaptörvény 17. cikk (3) bekezdése alapján a Kormány általános hatáskörű területi államigazgatási szervei.

(2) A Kormányhivatalok közös alapadatai a következők:

- a) vezetője: kormány megbízott;
- b) alapítója: Országgyűlés;
- c) alapítás dátuma: 2011. január 1.;
- d) a költségvetési szerv létrehozásáról rendelkező jogszabály megnevezése: a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról szóló 2010. évi CXXVI. törvény;
- e) számlavezetője: Magyar Államkincstár.

V.1.1.1. Kormány megbízott

A Khtv 6. A fővárosi és megyei kormányhivatal vezetése című részében részletesen leírja a kormány megbízottra vonatkozó szabályokat.

Ezek a következők:

- a kormányhivatalt a kormány megbízott vezeti
- A kormány megbízottat a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter javaslatára a miniszterelnök nevezi ki és menti fel
- megbízatása határozott időre szól, többek között a miniszterelnök megbízatásának megszűnéséig
- politikai vezető, nem kormánytisztviselő
- egyéb okai a megbízatása megszűnésének:
 - o lemondás
 - o felmentés

- halál
 - ha az országgyűlési képviselők választásán már nem választható
 - összeférhetlenség megállapítása
 - közös megegyezés
- nincs szakmai, képezési követelmény a kormány megbízottal szemben
 - további munkavégzésre irányuló jogviszonyt nem létesíthet, csak tudományos, oktatói, művészeti, lektori, szerkesztői, jogi oltalom alá eső szellemi tevékenységet végezhet.
 - illetményét a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter állapítja meg: legfeljebb az illetményalap 28-szorosában, valamint helyettes államtitkárokat megillető juttatásokra jogosult.

V.1.1.2. Kormányhivatal főigazgatója

- a kormányhivatal hivatali szervezetét főigazgató vezeti
- a főigazgatót a kormány megbízott javaslatára a közigazgatás-szervezésért felelős miniszter nevezi ki és menti fel
- megbízatása határozatlan időre szól
- szakmai vezető, kormánytisztviselő
- követelmény a főigazgatóval szemben: felsőfokú iskolai végzettség, legalább 5 év vezetői gyakorlat
- minisztériumi főosztályvezetői besorolású

V.1.1.3. Kormányhivatal feladatai

A kormányhivatal funkcionális és szakmai feladatokat lát el.

„A **szakmai feladatellátás** keretében a Hivatal jogszabályban meghatározott, természetes személyek, jogi személyek, illetve más közigazgatási szervekkel kapcsolatos hatásköreit gyakorolja.

A **funkcionális feladatok** túlnyomóan a hivatali apparátus jogszerű működtetését szolgáló feladatsoportok és hatáskörök gyakorlását foglalja magába. Ennek megfelelően az egyes szervezeti egységek a jogszerű közszolgálati foglalkoztatás és humán erőforrás-gazdálkodás, költségvetési működés, szerződéses kapcsolatok, peres

képviselő, illetve adatbiztonság és informatikai működtetés feladatait látják el a Hivatal egésze tekintetében.”²¹

V.1.2. Járási hivatalok

A járások és járási hivatalok a fővárosi és megyei kormányhivatalok szervezeti egységeiként kerültek felállításra 2013. január 1-jével a "Jó Állam" koncepciójának egyik fontos állomásaként.

A járási hivatalok rendszerének kialakításánál elérendő célként fogalmazódott meg az ügyintézés eddig tapasztalt ízének megváltoztatása, olyan igazgatási rendszer kialakítása, amely hozzájárul a mainál alacsonyabb társadalmi költségekkel, hatékonyabban és ügyfélközpontúan működő területi közigazgatás létrejöttéhez.

„Minden egyes járásban van járási hivatal, amely a megyei kormányhivatalok szervezeti egységeként működik. Budapesten nem járási, hanem kerületi hivatalok alakultak minden kerületben, a fővárosi kormányhivatal részeként.”²²

Az ügyintézés lehetőségét az állampolgároknak kétféleképpen szolgáltatja a járási hivatal. Egyrészt kirendeltséget működtet olyan városokban, ahol a lakosság szám és az elintézendő ügyek száma indokolja, másrészt a kisebb településeken települési ügysegéd áll rendelkezésre az ügyfeleknek az önkormányzat által kijelölt helyiségben heti néhány alkalommal.

V.1.2.1. Járási hivatalok feladatai

„A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló **2012. évi XCIII. törvény** több mint 80 db törvényi szinten szabályozott államigazgatási feladatot határozott meg a járások számára.

A járási kormányhivatalok legfontosabb feladata a megyei szintnél alacsonyabb szinten intézendő **államigazgatási feladatok** ellátása. Így megvalósul az államigazgatási és az önkormányzati feladatok szétválasztása, a járások kizárólag államigazgatási területi egységet jelentenek.

A járási hivatalhoz kerülő ügyek legnagyobb részét az okmányirodai feladatok jelentik, így a személyi adat- és lakcímnnyilvántartással, útlevel-igazgatással és a közlekedési igazgatással kapcsolatos feladatok.”²²

²¹

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vZkwNSAFhdMJ:www.kormanyhivatal.hu/download/5/e0/c0000/Tajekoztato_a_Torzshivatal_tevekenysegerol.doc+&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu
(Letöltve: 2015. április 30.)

²² <http://www.jaras.info.hu/jarasi-hivatalok> (Letöltve: 2015. április 30.)

Tovább alakították ez évben a területi közigazgatást, 2015. április 1-jével összevonták a megyei és a járási hivatalokban a jelenleg önálló feladat- és hatáskörrel rendelkező szakigazgatási szervek döntő többségét.

„A hivatalok ezt követően a kormány megbízott, illetve a járási hivatalvezető közvetlen vezetése alatt álló főosztályként/osztályként működnek tovább. A jelenlegi 16 szakigazgatási szerv helyett, megyei szinten 11 főosztály jön létre. A feladat- és hatáskörök címzettje egységesen a kormányhivatal és a járási hivatal lesz. A lépések célja a gyorsabb döntéshozatal, illetve még hatékonyabb és átláthatóbb működés biztosítása.

Ennek eredményeként megszűnnek az időigényes szakhatósági eljárások, helyükbe egységes ügyintézés lép. A változások eredményeként csökken a vezetői létszám, átláthatóbb hivatali szerkezet jön létre.”²³

V.1.3. Kormányablakok

A kormányhivatalok felállításával egy időben fontos állomás volt 2011. január 1-je, amikor az ország 29 pontján – az ügyfélbarát közigazgatás megteremtése céljából – elindultak a Kormányablakok, amelyek a megyei és járási hivatalok integrált ügyfélszolgálatának új helyszínei. A következő években tovább fejlődött az ügyfélszolgálati rendszer, 2013-tól már okmányirodai funkciókat is ellátó Kormányablakok létesültek országszerte több mint 73 helyszínen.

Az egyablakos ügyintézés keretében az ügyfelek egyetlen helyen, a lakóhelyükhöz legközelebbi, vagy a számukra leghamarabban elérhető kormányablaknál tudják minden hatósági ügyüket intézni. A végső cél, hogy ne csak a megyeszékhelyeken és a megyei jogú városokban, hanem a járási székhelyeken is működjenek integrált ügyfélszolgálati irodák, így mintegy 360 kormányablakkal számolnak az országban, ahol több mint 2000 ügyet lehet majd intézni.

V.1.3.1. Kormányablakok feladatai

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény kimondja:

„Törvényben vagy kormányrendeletben meghatározott ügyekben az integrált ügyfélszolgálat (a továbbiakban: kormányablak) az ügyre vonatkozó külön jogszabályban meghatározott, az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező

²³<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/heves/hirek/hatekonyabb-lesz-az-ugymenet-a-kormanyhivatalnal>
(Letöltve: 2015. április. 3.)

hatóság mellett az elsőfokú eljárás lefolytatására hatáskörrel és illetékességgel rendelkező hatóságnak minősül.”²⁴

A Kormányablakokról szóló 515/2013. (XII. 30.) Kormányrendelet a kormányablakok jogköreit az alábbiak szerint kategorizálja:

- olyan ügyek, amelyekben kizárólagos hatáskörben vagy az ügyre vonatkozó jogszabályban meghatározott, az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező hatóság helyett jár el a kormányablak, ezekben az ügyekben azonnali ügyintézésre van lehetőség
- Olyan ügyek, amelyekben kizárólagos hatáskörben vagy az ügyre vonatkozó jogszabályban meghatározott, az eljárásra hatáskörrel és illetékességgel rendelkező hatóság helyett jár el, az eljárásra meghatározott ügyintézési határidőn belül
- olyan kérelem alapján indult ügyek, amelyeket a kormányablak haladéktalanul, de legkésőbb a benyújtást követő munkanapon további ügyintézés végett az eljárásra hatáskörrel rendelkező illetékes hatósághoz továbbít
- olyan ügyek, amelyekben az ügyfél kérésére részletes tájékoztatást nyújt az eljárás menetéről, az adott eljárással kapcsolatos ügyféli jogokról és kötelezettségekről
- olyan ügyek, amelyekben a kormányablak hatósági szolgáltatásként - ahol ennek technikai feltételei adottak - a kormányrendeletben meghatározott szolgáltatásokat biztosítja
- olyan ügyek, amelyekben a kormányablak hivatalból jár el.

V.2. Az ügyintézés új íze

V.2.1. Kormányablak küldetése, céljai

Az állampolgárok ügyeik intézése során kapcsolatba kerülnek az állammal, ezáltal véleményt alkothatnak működésükről. Jogos az emberek részéről az elvárás, hogy ügyeiket hatékonyan, gyorsan, jogszerűen, kényelmesen, egyszerűen, a lehető legkisebb ráfordítással – amely lehet fizikai, pénzbeli vagy időbeli ráfordítás – intézhessék, ehhez pedig az ügyintézők szakmailag felkészültek és udvariasak legyenek. Ezen kívánalmak a közigazgatás ügyfélbarát jellegének megvalósítását tűzi ki célul.

²⁴ 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól (továbbiakban: Ket.)

Az Alaptörvény is biztosítja minden ember számára a jogot, hogy „ügyeit a hatóságok részrehajlás nélkül, tisztességes módon és ésszerű határidőn belül intézzék. A hatóságok törvényben meghatározottak szerint kötelesek döntéseiket indokolni.” Ezzel összhangban van a Ket. rendelkezése, mely szerint: „az ügyfeleket megilleti a tisztességes ügyintézéshez, a jogszabályokban meghatározott határidőben hozott döntéshez való jog és az eljárás során az anyanyelv használatának joga.”

V.2.2. Marketingmix a Kormányablakoknál

Az ügyfélkapcsolatok sikeres menedzselése, az ügyfél-orientált szervezeti kultúra kialakítása érdekében elengedhetetlen a szervezetek marketingtevékenysége. A célkitűzések eléréséhez marketingeszközöket használnak fel az intézmények. Az eszközök összessége az úgynevezett marketingmix, melyet alapvetően négy elemre bontanak, de a szolgáltató szervezeteknél, így a közszolgáltató kormányablakoknál is kibővül még három tényezővel, a szolgáltatások specifikumai miatt.

Dolgozatomban górcső alá vettem a Zala megyei kormányablakok marketingmix elemeit, hogy mit kínálnak az ügyfeleknek, feltérképezve ezáltal a marketingtevékenységüket.

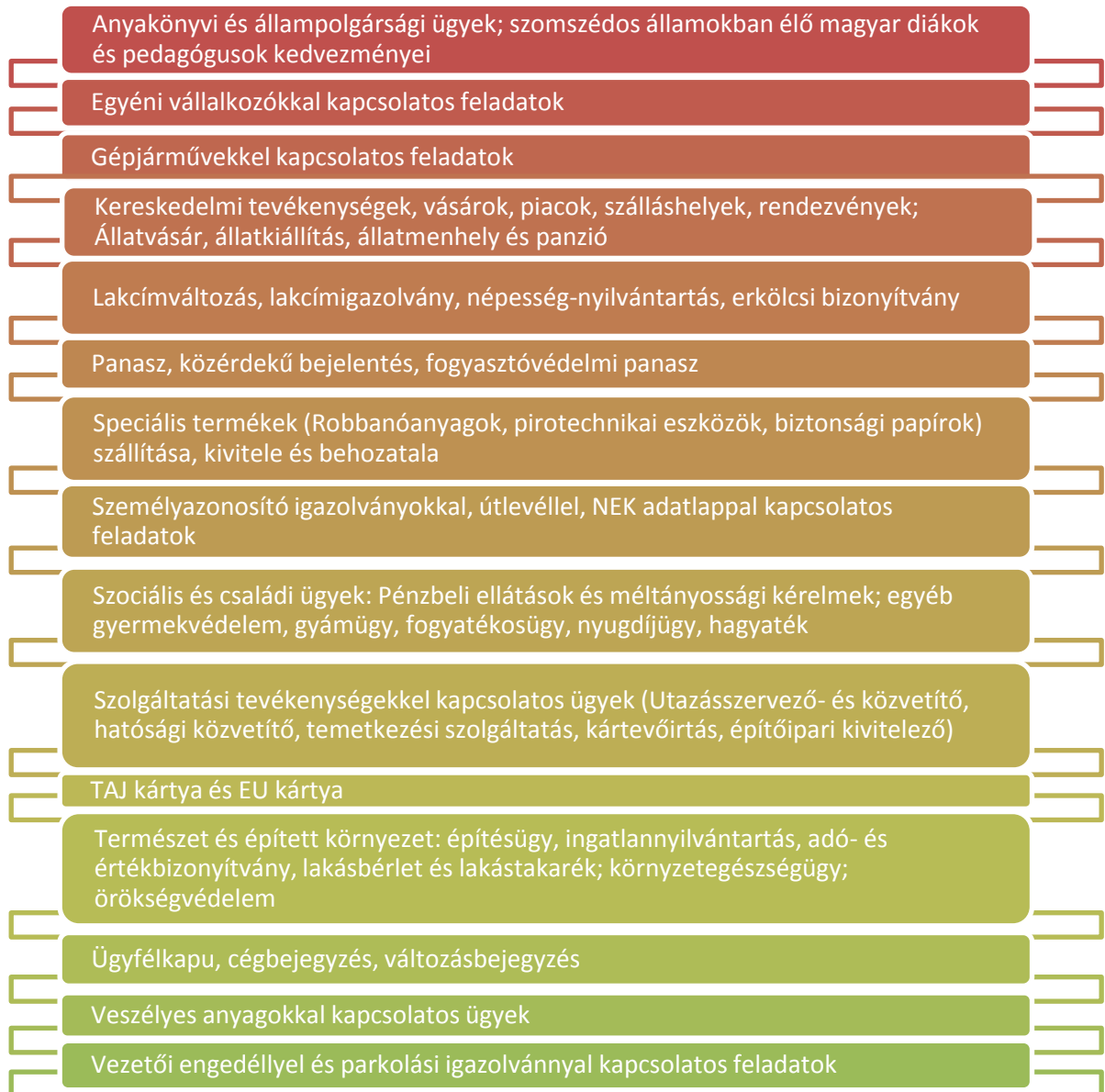
10. ábra: Marketingmix elemei a szolgáltatáspiacon



Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

V.2.2.1. Termékek (Szolgáltatásárak)

11. ábra: A kormányablakok feladatkörei:



Forrás: <https://kormanyablak.hu/hu/feladatok> alapján, saját szerkesztés

„Jelenleg a legjellemzőbb ügycsoportok a személyi igazolvánnyal kapcsolatos feladatok, a járműnyilvántartással és a vezetői engedéllyel kapcsolatos feladatok, a kormányablakok hatáskörébe tartozó, illetve abba nem tartozó ügyekben tájékoztatás nyújtása, továbbá a lakcímgazolvánnyal és a családtámogatással kapcsolatos feladatok.”²⁵

²⁵ <https://kormanyablak.hu/hu/a-kormanyablakokrol> (Letöltés időpontja: 2015. május 2.)

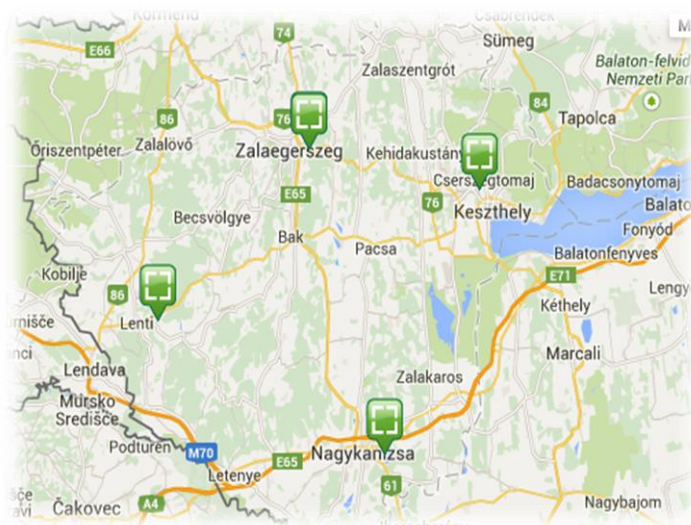
V.2.2.2. Ár

„Amennyiben jogszabály olyan közigazgatási hatósági eljárásért határoz meg igazgatási szolgáltatási díjat, amely a kormányablak hatáskörébe tartozik, ideértve, amikor a kormányablak a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló törvény 19. § (1a) bekezdése alapján jár el, úgy a kormányablak eljárásáért a **jogszabályban meghatározott igazgatási szolgáltatási díj** - ha jogszabály eltérően nem rendelkezik - a fővárosi és megyei kormányhivatal bevételeit képezi, és azt a miniszternek az adópolitikáért felelős miniszterrel egyetértésben kiadott rendeletében meghatározott módon kell megfizetni.”²⁶

A törvény szövegéből olvasható, hogy az igazgatási szolgáltatási díjakat jogszabályban határozzák meg, így árképzésre nincs lehetőség, így differencia sincs az egyes hivatalok által kiszabott díjak között.

V.2.2.3. Szolgáltatási csatorna

Zala megyében összesen négy kormányablak működik, azonban továbbiakra lenne szükség a lefedettség javítása érdekében, mivel nem mind a hat járásban áll rendelkezésre integrált ügyintézési lehetőség.



Kép: Zala megyei kormányablakok

Ennek a hálózat-fejlesztési igénynek a megvalósulását alátámasztja, hogy előreláthatólag 2015 késő őszére a 174 járás 278 kormányablakában legalább 300 ügyet tudnak elintézni majd a választópolgárok.

²⁶ 2010. évi CXXVI. törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról, 20/G. § (1)

A kormányablakok időbeli elérhetőségében romlott a helyzet, mivel eddig munkanapokon 8-20óráig vehették igénybe a szolgáltatásokat az ügyfelek, azonban 2014. december 1-jétől hétfőn 7 és 17 óra, csütörtökön pedig 8 és 18 óra között tartva minden kormányablak. A hét többi munkanapján a kormányablakok nyitva tartásának idejét megyénként és kerületenként a kormányhivatalok határozzák meg. Elhelyezkedésükre vonatkozóan általánosságban megállapítható, hogy frekventált helyen alakították ki a kormányablakokat, ügyelve a modern, barátságos légkör megteremtésére és a teljesen akadálymentesített megközelíthetőségre,

V.2.2.4. Kommunikáció

A kormány célja egy kezdeményező kommunikáció megteremtése, amely hosszútávon kifizetődő az államháztartás és az állampolgárok számára is. Az állam a kommunikációs eszközeivel építeni kívánja az ügyfelek ügyintézési kultúráját.

A megvalósulás eszköze lehet:

- Javaslatok könyve: bárki számára hozzáférhető
- Ügyfélszolgálati kisokos: tájékoztatás az intézhető ügytípusokról
- Tájékoztatók: „Az ügyintés új íze”
- Panaszkezelés: a panaszokat mint ingyenes kutatási eredményként kívánják értelmezni

A Zala megyei Kormányhivatal társadalom felelősségvállalásának egyik megnyilvánulása, hogy a középiskolások számára kötelezően előírt 50 órás közösségi szolgálatot náluk is, mint gyermekanimátor eltöltheti.

A kormányzati ügyfélvonal a közigazgatási ügyintézésrel kapcsolatos kérdésekben nyújt felvilágosítást. Éjjel-nappal, hétvégén és ünnepnapokon egyaránt elérhető a 1818-as telefonszám, vagy webes elérhetőségeik.

Az ügyfélvonal a következő szolgáltatásokat nyújtja:²⁷

→ telefonos ügyintézés

Válaszolnak minden közigazgatási ügyintézésrel kapcsolatos kérdésre és a közeljövőben pedig egyes ügyeket már közvetlenül telefonon keresztül is intézhetünk.

→ személyes ügyintézés

Felvilágosítást adnak a kormányablakokban, az okmányirodákban és a kormányhivatalok ügyfélszolgálati irodáiban intézhető ügyekkel kapcsolatban.

²⁷ <http://1818.hu/> (Letöltés időpontja: 2015. május 3.)

→ elektronikus ügyintézés

Telefonos segítséget nyújtanak az interneten, elektronikus eszközökön intézhető ügytípusok esetében a regisztrációtól a nyomtatványok kitöltéséig.

→ OkmányApp

Letölthető az ügyfélbarát mobil applikáció, amely lehetővé teszi a Webes Ügysegéden keresztül elérhető ügyek intézését, és az igényelt okmányok gyártási státuszának lekérdezését mobil eszközök segítségével. Összesen 13 ügytípus elintézésére van lehetőség a mobilalkalmazás által.

V.2.2.5. Emberi tényezők

A szolgáltató személyzet a kormányablakoknál az ügyfélszolgálati munkatársak, akiknél fontos az értékalapú közmenedzsment-szemlélet elsajátítása. A kormányablakoknál, ahogy minden közigazgatási szervezetnél nagy hangsúlyt fektetnek:

- a becsületre,
- a megvesztegethetetlenségre,
- a pártatlanságra,
- az állampolgári jogok tiszteletben tartására,
- a hivatal értékeivel való azonosulásra,
- az elkötelezettségre munkája iránt,
- a versenyképes munkaerő alkalmazására.

Céljuk egy olyan szervezeti kultúra kialakítása, amely a minőségre fókuszál. Ehhez elengedhetetlen, hogy a fiatalok, újonnan érkezők számára már feltétel legyen az új szemlélet. A kormányablakok megfelelően képzett munkatársainak kiválasztásában a Nemzeti Közszolgálati Egyetem is közreműködött, 2013-ban uniós projekt keretében indult a kormányablak-ügyintézők képzése, ezáltal a összesen 7350 köztisztviselő szerzett közép- vagy felsőfokú képesítést. „A projekt célja az volt, hogy a kibővült feladat- és hatáskörrel megnyíló kormányablakokban dolgozók a 21. századnak megfelelő, színvonalas közigazgatási szolgáltatásokat nyújtsanak, gyorsan és eredményesen tudják megoldani az egyablakos ügyintézés során a hozzájuk forduló ügyfelek gondjait.”²⁸ A többéves tapasztalattal rendelkező munkatársak részére pedig tréningeket, továbbképzéseket biztosítanak, annak érdekében, hogy az új szemlélettel

²⁸ http://magyarhirlap.hu/cikk/17244/Tobb_mint_hetezer_kepesített_kormanyablak_ugyintezo_vegzett (Letöltés időpontja: 2015. május 3.)

még inkább tudjanak azonosulni. 2016. július 1-jével tervezik elindítani a közszolgálati életpályamodellt, ami a közalkalmazottakon túl a köztisztviselőkre, kormánytisztviselőkre vonatkozik. Ez egy olyan feladat-, teljesítményalapú rendszer lesz, amelyben a munkaköröket karrier utak alapján csoportosítják, létrehozva ezzel a munkakörcsaládokat.

V.2.2.6. Tárgyi elemek

A szolgáltatási folyamat fizikailag látható környezetét két részre bonthatjuk, egyrészt a szolgáltatások látképére, amely külső és belső környezeti elemekből áll, másrészt a kézzelfogható egyéb kiegészítő tényezőkre.

A kormányablakok egységes arculattal rendelkeznek, ami a külső megjelenésnél az épületek előtt elhelyezett – a kormányablakokat jelző- totemoszlopok által valósul meg, a belső tér kialakításánál pedig az azonos színek (első generációs kormányablakoknál fehér-szürke, második generációs kormányablakoknál zöld) használatával. Az ügyfeleket teljesen akadálymentesített, jól megközelíthető épületek fogadják. A kormányablakok belső terét, berendezéseit úgy alakították ki, hogy mindig szem előtt tartották az ügyfelek kényelmét és igyekeztek kihasználni a környezeti adottságokat is. A nyílt ügyféltérben kényelmesen várakozhatnak az ügyfelek és segítségükre vannak a tájékoztató, hívószám-panelek is. A kisgyermekkel érkező ügyfelek komfort érzését növeli az ügyintézés során a kormányablakokban kialakított játszósarkok. Ahogy a szolgáltató szervezetek többsége, úgy a kormányablakoknál is elhelyezésre kerültek a várakozó térben, mint egyéb kiegészítő kézzelfogható tényezők a különböző tájékoztatók, valamint az ügyfelek véleményeinek írásos kinyilvánítására alkalmas Javaslatok könyve is.

V.2.2.7. Szolgáltatási folyamat

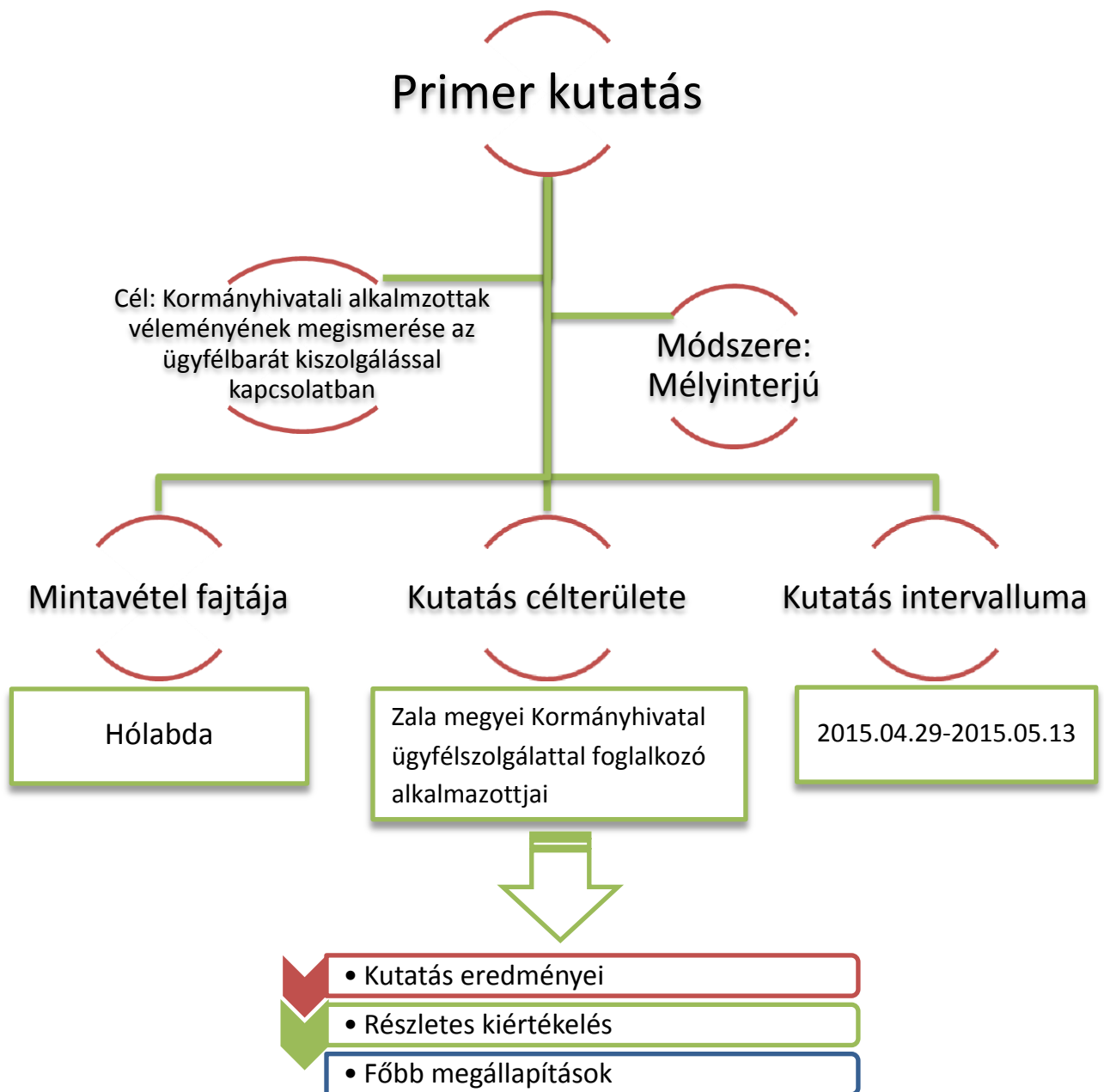
A „Jó Állam” koncepció egyik célterülete volt az egyablakos, integrált ügyintézési rendszer kiépítése, amely által a polgároknak nem kell egyetlen ügynél több hivatal felkeresniük és többféle ügyfélfogadási rendet fejben tartaniuk.

Az közigazgatási ügyintézés folyamatának első szakasza a kormányablak felkeresése, majd az általa nyújtott szolgáltatások közötti választás. A tájékozódás mellett, az ügyfél beadhatja kérelmeit, amelyeket a hivatal továbbít az illetékes hatóságokhoz, mindeközben részletesen tájékoztatja a kérelmezőt az ügymenetéről, vagy a hiánypótlás szükségességéről.

VI. Primer Kutatás

A kutatásom során célként tűztem ki, hogy személyes visszajelzéseket kapjak a Kormányablakok közvéleményben kialakított képéről, ügyfélbarát szolgálatról, az integrált ügyintézésről. Ennek érdekében saját kutatásba kezdtem Zala megyében. Felmérésemet a mélyinterjú technikájának alkalmazására építettem, amelyhez a Zala Megyei Kormányhivatal két felső vezetője, valamint a járási hivatalok ügyintézői és a kormányablakok ügyfélszolgálati munkatársai nyújtottak segítséget.

Az alábbi logikai vázra építkezve mutatom be a továbbiakban a primer kutatásom legfontosabb eredményeit és tapasztalatait.



12. ábra: Primer kutatás logikai váza

Forrás: saját szerkesztés

VI.1. A kutatási módszer bemutatása

A kutatás módszereként kvalitatív technikát, azon belül pedig mélyinterjúztatást választottam. „Ennek keretében a kérdező egy előre elkészített kérdőív kérdéseire igyekszik minél őszintébb és kimerítőbb válaszokat kapni. A kérdezőnek csupán a legszükségesebb információk közlésére és a kérdések feltevésére szabad korlátoznia a tevékenységét. Sohasem érvelhet, nem értelmezheti, magyarázhatja a kérdést, nem adhat tanácsot. Nem szabad kifejezésre juttatnia saját meggyőződését. Arra kell törekednie, hogy minden kérdésre választ kapjon és minden vizsgálati személytől ugyanazt és ugyanolyan módon kell megkérdeznie. Mindemellett a vizsgálati személlyel együttértő, szimpatikus, válaszra ösztönző (de nem választ sugalmazó) magatartást kell tanúsítania.”²⁹

A mélyinterjú azért bizonyult előnyös kutatási módszernek, mert a problémákat, a döntéshez szükséges információkat az időben viszonylag kötetlen beszélgetés során mélységükben fel lehet tárni. Az őszinte légkört biztosít a négy szemközti beszélgetés, ezáltal nem érzi magát feszélyezve az interjúalany. Nagy előnye, hogy az egyéni vélemények is felszínre kerülhetnek és a félreértések is könnyen tisztázódhatnak.

A hólabda módszer segítségével jutottam el a mélyinterjút alkotó sokasághoz: először segítséget kértem a kormányhivatal felső vezetőitől és a kormányhivatal ügyfélszolgálati osztályvezetőjétől, aki Zala megye járási hivatalába, illetve kormányablakaiba irányított, hogy lehetőségem legyen az alkalmazottak számára személyesen feltenni a kérdéseimet az új rendszer ügyfélbarát működéséről, saját tapasztalataikról. Kettő járási hivatal ügyintézővel, négy kormányablak ügyintézővel sikerült időpontot megbeszélnem az interjú elkészítéséhez. Továbbá a kormányhivatal két felsővezetője is készséggel elfogadta mélyinterjú felkérésemet. A kutatásomat összesen 8 mélyinterjú birtokában zártam le. A továbbiakban az interjúk kérdéseire adott válaszokat mutatom be, a végén az összes észrevételt összefoglalóan felvázolom.

13. ábra: Mélyinterjú előnyei



Forrás: saját szerkesztés

²⁹ MAJOROS PÁL: A kutatás-módszertan alapjai, 124.o.

VI.2. A frontvonal hangja- a mélyinterjú eredményeinek bemutatása

Kutatásom eredményeinél először a felsővezetők válaszait ismertetem a kormányhivatal ügyfélbarát kiszolgálásához kapcsolódóan. Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezettek véleményei egyik kérdésnél sem tértek el számottevően.

Elsődlegesen arra kerestem a választ, hogy **mi a tapasztalatuk, valóban ügyfélbarát lett-e a rendszer?** Elmondásuk szerint alapvető elvárása volt a közigazgatás felső, közép és helyi szintű átalakításának az ügyfélközpontúság növelése. Ennek megfelelően alakultak új szervezeti egységek (kormányablakok, ügysegédek, e-közigazgatás), települtek feladatok közelebb az ügyfelekhez. Kölcsönös volt az együttműködés az önkormányzatokkal is, az állampolgárok érdekei miatt. Tapasztalatuk szerint a munkatársak felkészültsége sokkal jobb, erre szükség is van, mivel most még összetettebb az ügyfélszolgálati munka.

Kíváncsi voltam, hogy **vezetői szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent az ügyfél-orientáltabb rendszer megteremtése?** Megtudhattam, hogy a kormánytisztviselők munkavégzésének stratégiai és mindennapi irányítása is az ügyfélközpontúság jegyében zajlik. Folyamatos az elrendelt tréning az ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó munkatársaink részére, és ebben vezetőként is kontrollt gyakorolnak. A munkatársakban tudatosítani kell folyamatosan a kormánytisztviselői magatartást, hogy hogyan kell az ügyfelekkel bánni. Ennek jegyében rendszeresen végeznek ügyfél-elégedettségi felméréseket és a beosztott kollegák mindennapi irányítását azok eredményeire támaszkodva végzik. Az ügyfelező kormánytisztviselők részére a teljesítményértékelési rendszerben kiemelt szerepet fordítanak az ügyfelekkel kapcsolatos előírásokra, az előírt feladatok elvégzését pedig a rendszer szabályai alapján évenként részletesen kiértékelik.

A felsővezetők szemszögből fontos volt megvizsgálnom, hogy **a frontvonalban dolgozók hogy tudtak átállni az új rendszerre? Miben kérnek az alkalmazottak segítséget? Miben tudják támogatni őket a vezetők?** Miután az elkötelezett kormánytisztviselő munkája során fő feladatának kell hogy tekintse az ügyfél legteljesebb kiszolgálását, mind szakmai, mind emberi oldalról, az ügyfélközpontúságra történő hangsúlyáthelyezés alapvetően nem jelentett nehézséget a kormánytisztviselők számára. Inkább csak az új nézet szerinti elvárások tudatosítására volt szükség, illetve az elmélet gyakorlatban való megfelelő hasznosításának megtanulására. A Zala megyei Kormányhivatal egyedi módon az országban workshop formájában készítette fel az

ügyfelekkel való különlegesen érzékeny bánásmódra a frontvonalban dolgozó ügyegédeket, míg a kormányablakban dolgozó munkatársak a központi oktatás keretén belül, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szervezésében szerezhettek ismereteket a témában.

Folyamatosan haladnak a munkatársak az átállás útján. Felkészültnek kell lenniük, de emellett empátiával is kell rendelkezniük az ügyfelek iránt mindig, bármilyen problémával fordulnak is hozzájuk.

Sok kormánytisztviselő vidékről jár be, emiatt egyedi a munkaidő igényük, amit a hivatal igyekszik figyelembe venni és teljesíteni, de természetesen szem előtt tartva, hogy az ügyfélkiszolgálás ne sérüljön.

A vezetők odafigyelnek munkatársaikra, támogatják a csapatépítő elképzeléseket, például a sportnapot, ami által közvetlen kapcsolatba kerülnek egymással a dolgozók.

Arra a kérdésre, hogy **jelentett-e túlórárt az alkalmazottaknak az átállás az új rendszerre, illetve voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között**, egybehangzóan azt a választ kaptam, hogy bár sok áldozatot igényelt a vezetőknek és a munkatársaknak is az átalakítás, de bátran ki lehet jelteni, hogy az átalakítás időszakát a kormánytisztviselők együttműködően, az új kihívások elé nagy várakozással tekintve élték meg. Túlórázni elődlegesen a vezetőknek kellett, illetve azokat a munkatársakat kérték fel, akik szükségesek voltak a munka elvégzéséhez. Kétségtelen, hogy néhány esetben az új rendszerre való átállás személyesen nehézséget jelentett – pl. a kétműszakos időbeosztás miatt – ezt azonban a munkatársak megértve a változtatások időszerűségét, elviselték, illetve igyekeztek segítséget is nyújtani az egyedi problémák megoldásában, hiszen a vezetés számára előtérben áll a jól és pontosan teljesítő, barátságos és igyekvő kormánytisztviselői gárda, természetesen ehhez elengedhetetlen véleményük szerint az egyén komfortérzetének megteremtése is. Megtudtam, hogy létezik az úgynevezett ügyfélszolgálati pótlék, ami az alapbéren felül plusz 20% bért jelent, ezzel is igyeksenek segíteni, hogy még inkább megbecsülve érezzék magukat a kormányablak ügyintézők.

Az alkalmazottak hamar alkalmazkodtak az új nyitvatartási rendszerekhez is, annál is inkább, mert a korábban induló, illetve a hosszított ügyfélfogadási rend harmonikusabbá tette a napi munkateher eloszlását is, csökkent a törzsidőkben tapasztalat túlszűfolttság, ami pedig természetesen a kormánytisztviselők munkáját is könnyíti.

Rákérdeztem, hogy **eljutnak-e hozzájuk az ügyfelek véleményei, adnak-e visszajelzéseket az ügyfelek az integrált ügyintézés előnyeiről?** Tapasztalatom az

volt, hogy már az alakulás során is figyeltek az ügyfelek visszajelzéseire, ezért ügyfél-elégedettségi felméréseket töltettek ki az ügyfelekkel. Ennek kapcsán néhány – azonnal kivizsgált és orvosolt – panasz merült fel, de nagyon sok pozitív visszajelzés is érkezett, itt preventív módon igyekeznek megdicsérni az érintett munkatársat, ez a visszajelzés mindenkinek jóleső.

Rengeteg visszajelzést kapnak, személyesen az ügyfelektől is, hogy hatékonyabb és költségtakarékosabb a rendszer. Nemcsak az a rendszer lett gazdaságosabb, de az ügyfelek is pénzt és időt spórolnak meg, mivel nem kell nekik utazgatni megyékbe.

A felsővezetőknél is van ügyfélfogadás, így ott is várják az érdeklődő ügyfeleket. Egyedi levelek is érkeztek a kormányhivatalba, amelyben megköszönték a segítséget vagy egy-egy ügyintéző lelkes munkáját. Amennyiben panasz érkezik, azt a legkörülményesebben kezelik és ki is vizsgálják az esetet, problémát. Ha valamiben nem is tudnak segíteni, akkor is felvilágosodást adnak az ügyfél számára, hogy mit tettek ügye érdekében.

Az ügyfelek véleményeihez kapcsolódóan információkat szerettem volna megtudni a kormányhivatal **ügyfél-elégedettségi felméréseiről**. Elmondták, hogy hetente kell egy összesített kiértékelést küldeniük a kormányablakoknak az ügyfél-elégedettségi felmérésekről. Az ügyfelek visszajelzését annak tükrében is kell értékelnie a hivatalnak, hogy a jelenlegi rendszer felállítása óta – közigazgatási szempontból – még nagyon kevés idő telt el. A kormánytisztviselőknek rövid idő alatt kellett egy új felálláshoz alkalmazkodni, megismerni temérdek új jogszabályt. Ilyen gyorsan változó környezetben magának a kormánytisztviselőnek kell először elhelyezni magát, hogy magabiztos tudása legyen, amellyel az ügyfél rendelkezésére áll.

Érdeklődtem **mi a véleményük, a telefonos ügyintézés, online felületekről. Vajon vesznek-e le az előbbieket terhet az alkalmazottak válláról?** Ennél a kérdésnél megosztott volt az álláspontjuk, egyrészt úgy gondolják, természetesen vesznek le terhet a vállukról, mivel a rövid, egyszerűbb ügyek elintézésére alkalmasak ezek a megoldások. Tájékoztatást is kaphat az ügyfél, hogy ügye elintézéséhez milyen előkészületek kellenek, illetve milyen szervezetet kell megkeresnie, így felkészültebben érkezik az ügyintézőhöz. Ugyanakkor a közigazgatás jellemzője a bürokrácia (jó értelemben), az eljárások kérelmekre indulnak és valamilyen típusú döntéssel zárulnak, emiatt a telefonos ügyintézés nem jellemző.

A kormányhivatalban mindig van újabb és újabb tárgyi feltétel megteremtésére igény. A bővítési igényeknek azonban ellentmondanak a költségvetési források. Ennek

okán is nehézkes egyelőre néhány új, elektronikus elem bevezetése, mind pl. az elektronikus aláírás alkalmazásának lehetősége. De alapvetően az informatikai háttér biztosítva van a kormányhivatalnál.

Fontosnak tartottam, hogy elmondják véleményüket a felsővezetők az **egységes arculatról**, amely a kormányablakokban alapelvárás. Felvilágosítottak, hogy az egységes arculat nemcsak a helyiségek kialakításánál, hanem a nyomtatványokon, a megnevezéseknél, a bélyegzőkön is megmutatkozik. Az új arculat szerintük tetszetős, egyszerű, tiszta és modern, kivitelezése nem drága.

A közigazgatásban a **coaching technika** még kevésbé alkalmazott, elsősorban az alkalmazottak rendkívül nagy száma, másodsorban pedig költségigénye miatt. Vizsgáltam, hogy alkalmazzák-e ezt a módszert, de kiderült, a Zala Megyei Kormányhivatalban kiscsoportos foglalkozásokkal elégitik ki az egyéni problémák megoldása iránt felmerülő igényeket. Elmondásuk szerint egy ilyen technika bevezetése személyi feltételt is igényel. (alkalmas-e, igénylik-e ezt a foglalkozást, stb.)

Végezetül feltettem a kérdést, hogy **milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?** Szerintük a fejlődés jelenleg kijelölt iránya az elektronikus ügyintézés területe. Kívánatos lenne olyan egyedi azonosító alkalmazása, amellyel megtakarítható lenne egy-egy eljárás során az a fáradság, amellyel az ügyfél valamennyi szakrendszer szerinti azonosítóját, személyi adatait feltünteti a kérelmek kitöltése során.

A mélyinterjúk során a frontvonalban dolgozóktól kapott válaszokat kérdésenként összesítve vázoló fel.

-
1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?

A járási hivatalban az ügyfél-orientáltságról az volt a vélemény, hogy jól érvényesül, mivel a településre is ők mennek ki az ügyfelek kiszolgálására, megsegítésére. Széles skálában állnak a rendelkezésükre, akár tájékoztatás szinten, akár valamilyen kérelem miatt folyamodnak hozzájuk az ügyfelek. Teljesen jó kapcsolat alakult ki az ügyfelekkel, megismerték őket személy szerint tudják, hogy kinek milyenek a körülményei, milyen jogosultságai vannak. A jegyzőkkel és hivatali dolgozókkal pedig tudnak egyeztetni, mivel ők is ismernek mindenkit, így ha valaki kérelmet nyújt be, rögtön tudnak nekik segíteni, adnak hozzá igazolásokat, lefénymásolják a járási

hivatalban meglévő dokumentumokat. Arra törekszenek az ügyintézők, hogy mindenkit maximálisan ki tudjanak szolgálni. Jól megalapozottnak és kitaláltnak érzik a rendszert, mivel majdnem mindent egy helyen el lehet intézni.

A kormányablakban igyekszenek azoknak az elvárásoknak megfelelni, amelyek ügyfélbaráttá teszik a rendszert. El lehet mondani, hogy az emberek fejében most már él az az egységes kép, hogy bizalommal lehet fordulni a kormányablakhoz, ha nem is tudnak mindent elintézni, de legalább egy támpontot adnak, amivel már el tud indulni az ügyfél.

Ahogy a járási hivatalban, úgy a kormányablakban is arra helyezik a hangsúlyt, hogy az ügyfelek igényeit teljes körűen kiszolgálják, mivel az ő érdekük is az, hogy ne kelljen visszajönnie az ügyfélnek ugyanazon ügy elintézése miatt.

Feltettem a kérdést, hogy véleményük szerint a hivatástudatot lehet-e tanulni? Szerintük nem lehet, de fejleszteni igen. Ennek megvalósítását segítik a jó állam koncepció azon törekvései, mint például az etikai szabályok rögzítése.

Mit jelent az ügyfél-orientáció? Az ügyintézők rövid megfogalmazásában:

Ügyfél-orientáció

„Empatikus, segítőkészség, motiváltság, hozzáértés szavak jutnak eszembe.”

„Maximálisan kiszolgálni az ügyfelet.”

„Mindent az ügyfélért. Teljes körű tájékoztatás. Segítségnyújtás, amiben tudunk. Megpróbálni minden kérdésére az ügyfélnek válaszolni.”

„Mindenképpen az első az ügyfél.”

„Az ügyfél szakmailag elégedetten távozzon erről a helyről és nyugodtan, hogy elintézte az ügyét. Az, hogy valaki kedves egy ügyféllel teljesen más kategória szerintem.”

-
2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?
-

Teljes egyetértés volt abban, hogy nem jelent egyik ügyintéző számára sem különösebb erőfeszítést az ügyfélbarát kiszolgálás. Többen is megemlítették az alkalmazottak ügyfélorientált ügyintézése és a jó csapatmunka közti kapcsolatot. Vannak, akik előtte nem ügyfeleztek, számukra ez egy újfajta kihívás lehet és ehhez alkalmazkodni kell, de ebben az idősebb generáció segít. Illetve, ha egy ügyintéző személy szerint nem hallott még egy adott ügyről, akkor bátran megkérdez egy tapasztaltabb kollégát. Így összefüggésben áll az egyéni felkészültség és a munkatársakkal való együttműködés.

Az ügyfélorientált kiszolgálás tovább nyúlik azon, hogy az ügyintézők nyugodtan, kedvesen, kiegyensúlyozottan kommunikálnak az ügyfelekkel. Fontos a szakmai felkészültség és a széles körű ismeret is. Továbbképzésen, szakmai oktatásokon folyamatosan részt vesznek, tehát abban a pillanatban, hogy kapnak egy új ügykört megkapják hozzá a szakmai háttérrel és támogatást is, ami lehetővé teszi, hogy naprakészek legyenek az ügyintézés tekintetében.

Elmondták a kormányablak ügyintézői, hogy vannak olyan feltételek, amik szükségesek lennének ahhoz, hogy még jobban ki tudják szolgálni az ügyfeleket. Ilyen a különböző hivatali informatikai rendszerekhez való hozzáférhetőség biztosítása számukra. Nem olyan szinten, hogy adatokat tudjanak módosítani, hanem csak megnézni, hogy az adott ügyfél ügyében hol tartanak. Így nem kellene telefonon érdeklődni, ami időbeli veszteséget okoz.

-
3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogyan működik a frontvonalban?

A járási hivatalnál a megalakulás óta kedden, szerdán és pénteken van ügyfélfogadás, ezen kívül mindenki számára meghatározott településekre járnak ki ügysegédként. A járások kialakítása óta egyre több feladatot vettek át az önkormányzatoktól, ami súlyozottan jelentkezett a munkájukban is. Ebből adódóan azonban soha nem volt köztük konfliktus.

2011. január 3-án kezdték meg munkájukat a kormányablaknál az ügyfélszolgálatosok. Zalaegerszegen 2,5 hónapos oktatáson vettek részt, ahol a szakigazgatási szervek vezetői ismertették, hogy az adott ügykörben hogyan kell eljárniuk. Tulajdonképpen rajtuk múlt, hogy a rendszert hogyan alakítják ki.

Elmondásuk szerint a 4 év alatt nagyon minimális volta fluktuáció, egy rendkívül összetartó csapat alakult ki, tehát egymásra mindenben számíthatnak, nemcsak mint munkatársak, hanem mint barátok is. Soha egy hangos szó nem hangzott el közöttük. Olyanok, mint egy kis család, még a névnapokat és születésnapokat is megünneplik egymás között. Mindenki olyan szemlélettel rendelkezik a többiek felé, ami azt a közös célt szolgálja, hogy ha egy hajóban eveznek, akkor ne evezzen valaki hátrafelé, hanem előre haladjak.

A beosztás úgy működik a kormányablaknál, hogy folyamatosan váltják egymást, vagy ügyfelezik valaki, vagy hátul iktat. Hetente történik a váltás, tehát nincs olyan, aki csak ügyfelezik, vagy csak háttérmunkát csinálna.

A felsővezetőkkel ellentétben az ügyintézők úgy ítélték meg, hogy az ügyfelek hivatali ügyintézése egy rövidebb intervallumra állt be és nem használták ki az este 8-ig tartó nyitva tartást, de a jelenlegi 18 óráig tartó ügyfélfogadást teljes mértékben. Ennek értelmében nem gondolják, hogy rossz irányba változtatták meg az ügyfélfogadás időtartamát, mivel a reggel 7-8-ig, illetve a délután 5-6-ig terjedő nyitva tartást ki tudja mindenki használni, aki normál munkarendben dolgozik, szabadság kivétele nélkül is. Beosztás szempontjából a hosszabb nyitva tartás annyit jelentett, hogy nem dolgoztak ennyit együtt, tehát mindig 2-3 ember volt együtt 6 hetes forgó beosztással. A mostani nyitva tartás annyiban jobb, hogy nagyobb a kontakt a munkatársakkal, mivel 6 órát dolgoznak együtt, és ha vannak szakmai problémáik, akkor meg tudják beszélni.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Adnak-e visszajelzéseket a szolgáltatást igénybevevők?

A településeken, ahová az ügysegédek érkeznek több ízben is előfordult már, hogy az ügyfelek kinyilvánították véleményüket. Ezek pozitív visszacsengésűek, mert nekik nagy segítség a kirendelt ügysegéd. Ott egy személyben az ügyintéző is integrált intézmény. Köszönő levelek érkeztek már a járási hivatal ügyintézői számára, illetve szóban is többször megdicsérték segítségüket, tájékoztatásukat, figyelmes bánásmódjukat.

A kormányablaknál egyöntetűen azt válaszolták, folyamatosan adnak visszajelzéseket az ügyfelek. Az emberek általában elégedettek az ügyfélszolgálatukkal, belépésükkor is inkább semlegesen vagy pozitívan, mint negatívan állnak hozzá az ügykezeléshez. Nagyon sok apró gesztus érkezik az ügyfelektől, dicsérik az ügyfélszolgálati munkatársak gyorsaságát, segítőkészségét. Ezek mind feltöltik a munkatársakat.

Az ügyfelek azt is elmondják, hogy jó a rendszer, mert nem kell mindent máshol intézniük.

Az ügyféltérbe kihelyezett Javaslatok könyvébe is többen írtak véleményt, amit nem az ügyintézők biztatása által fogalmaztak meg, csupán saját tapasztalatait osztották meg.

Néhány idézet a Javaslatok könyvéből:

„Nagyon udvarias és kedves ügyintézőkkel találkoztam. Az ügyintézés pillanatok alatt megtörtént. Örülök, hogy városunkban létrehoztak ilyen gyors ügyintézési lehetőséget.”

„Köszönöm a barátságos, megértő ügyintézést.”

„Kellemes környezetben, kedves munkatársak, teljes körű tájékoztatást adnak, gyors és precíz ügyintézéssel.”

„Rendkívül tájékozott és segítőkész ügyintézőkkel találkoztam. Gyorsak és pontosak voltak, elősegítve, hogy rövid idő alatt a kellő tudás birtokába jussak.”

„A becsületes, lelkiismeretes tájékoztatást köszönöm!”

„Háromszor voltam itt ügyintézés kapcsán. Mindháromszor másik ügyintézőhöz kerültem. Az ügyfélszolgálatosok segítőkészek, kedvesek, barátságosak és nem utolsó sorban hozzáértők voltak.”

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Milyen kérdéseket tesznek fel?

A járási hivatal ügyfélszolgálati munkatársai elmondása szerint időszakonként vannak felméréseik, amelyeket jónak tartanak, mert egy visszacsatolás számukra is munkájukat illetően. Leginkább a határidőkre, a környezetre és az ügyfélkezelő munkájával kapcsolatosan tesznek fel kérdéseket, hogy mennyire tájékozott, illetve segítőkész.

Készséggel adták át a kormányablaknál az ügyfél-elégedettségi kérdőívüket, amelyet ötnaponta szoktak írásban kitölteni az ügyfelekkel. Egy két kivételtől eltekintve az

összes pozitív kicsengésű. Nem jellemző, hogy változtatásra javaslatot tennének az ügyfelek. Az ügyintézők véleménye szerint jobban örülnek annak az ügyfelek, ha elbeszélgetnek velük egy két percen keresztül az ő életükről, mintha javaslatokat kérnének tőlük. Egy két jó szó, pár perc türelmes hallgatás többet ér, elégedettebben távoznak az ügyfelek, mintha megkérdéznék tőlük, min változtatna az ügyintézés menetén belül.

A kérdőív kitöltője először a „Honnan értesült a Kormányablakról?” kérdésre adhat választ, majd ezt követően várakozási idejére, illetve az ügymenetének időtartamára kérdezik rá. A központi rész az ügyfél elégedettségének feltérképezése, amelyhez egy 5-ös fokú skálát hívtak segítségül. Az egyes az egyáltalán nem elégedett az adott szemponttal, az ötös pedig a várakozásán felül megfelelt. Két területre osztják a minőségi kérdéseket, egyrészt a kormányablak megközelíthetőségére, külső, belső megjelenésére, ügyfélterének kialakítására, másrészt az ügyintézők szakszerűségére, gyorsaságára, diszkréciójára, érthető tájékoztatására, udvariasságára keresik a válaszokat. A kategóriák részletes értékelése után egy minősítő válasszal pontozzák az ügyfelek, hogy összességében milyen mértékben voltak elégedettek a kormányablakban történő ügyintézással, szintén az egytől ötig terjedő osztályozással. A kérdőívben eldöntendő kérdések a válaszadók számára, hogy sikeres volt-e az ügyintézés, illetve ajánlanák-e a kormányablak-ügyintézt. Végezetül javaslatokat, észrevételeket kérnek a kormányablak elhelyezkedéséről, környezeti kialakításáról, nyitvatartási idejéről, az ügyintézésről és az ügyintézőkről.

Érdekelt, mit gondolnak a kormányablakban dolgozók az ügyfél-elégedettségi mérések hasznosságáról. Véleményük szerint arra jók, hogy az ügyfelek kifejtsék a véleményüket, mert van, aki szemtől szembe nem annyira nyílt, így leírhatja névtelenül. Számukra is egy jó visszacsatolás arról, hogy mivel nem elégedettek az ügyfelek, miben kellene még változtatniuk. Az ügyfélkezelők tapasztalata szerint a kitöltés az ügyfeleknek és számukra sem szokott gondot okozni, mert rövid és lényegre törő.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Sokan érdeklődnek a járási hivatal ügyintézőitől telefonon keresztül, mivel a határozatokon, amit kiküldenek az ügyfél számára, feltüntetik a belső elérhetőségüket. Egyébként a kormányablak is nagyon sok terhet vesz le a vállukról, mert nagyon sokan

a kérelmüket ott adják le és úgy kerül át hozzájuk, annyival is kevesebb ügyfél várakozik.

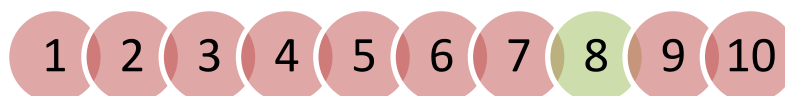
Általános meggyőződés volt a kormányablaknál, hogy az a generáció a hivatali ügyintézésben még nem él, aki telefonon keresztül intézné el teljes mértékben az ügyét. Ez az ügyfélkapus regisztrációk számában és az online adatfelületek kezelésében is meglátszik, csekély szám használja még aktívan ezeket a lehetőségeket.

Nagy tehercsökkenést nem jelent az ügyintézők számára, hogy nem személyes az ügyfélszolgálat, mert személyesen is ugyanannyi időt vesz igénybe. Amennyiben csak informálódni szeretnének az ügyfelek, akkor az ő oldalukról a telefonos ügyfélszolgálat jobb és kényelmesebb, mert az otthonából tud tájékozódni, míg ha a kormányablakba mennének, akkor lehet, hogy sorba kellene állnia. Az ügyintézők oldaláról is sok segítséget jelent, hogy az ügyfelek előzetesen tudnak már tájékozódni a felületekről, hogy milyen formanyomtatvány kell kitölteni, milyen dokumentumokat kell csatolni. Általánosságban azonban elmondható, hogy az ügyfelek egyből a frontvonalban dolgozókhöz fordulnak személyesen és konkrétan elmondják, mit szeretnének.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?

A számítógép park bővítésével jó irányban haladnak a járási hivatalnál. Elsődlegesen még több laptopra és internet hozzáférhetőségre lenne szükség, a településekre kijáró ügysegédeknek. Az egységes arculat hasznosságáról azt mondták el, hogy jó dolognak tartják, mert akár egy külföldi jön ügyet intézni, akár egy laikusabb ügyfél, akkor az arculatból tudja, hogy jó helyen jár. Szerintük az ember jó érzéssel megy be, esztétikailag vonzó környezetben intézheti ügyeit.

A munkavégzéshez szükséges eszközök rendelkezésre állnak a kormányablak ügyintézői számára. Természetesen fejleszthető lenne még a felszereltség, de technikai problémájuk nincs a hivatal működését illetően. Megkértem az alanyokat, értékeljék egytől tízig terjedően tárgyi feltételeket. (1= egyáltalán nem elégedett, 10= teljes mértékben elégedett). Az átlagosan 8,25-ra osztályozták.



Információkat kaptam az első és a második generációs kormányablakok egységes arculati elemei közötti különbségekről. Az előbbi kötelező színei a fehér és a fekete,

míg az utóbbi kormányablakoknál a zöld szín adja meg az egységes arculat színét. Az egységes arculat érdekében előírják, hogy az Etikai alapelveket ki kell függeszteni. A kormányablak előtt álló oszlop szintén ilyen elem. Az egységes arculat előnye szerintük abban rejlik, hogy egységes képet adnak a kormányablakokról, de lehetne egy kicsit színesebb, maga az ügyféltér is.

A kormányablak a városban jó helyen található, csomópontban, központban van, útba esik az ügyfeleknek, nem kell külvárosi részbe menniük ügyeik elintézésé végett. A parkolási lehetőség is adott, mivel a kormányablak mellett egy nagy parkoló várja az ügyfeleket.

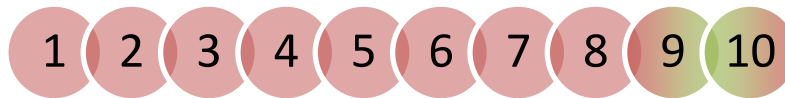
Az ügyféltér kialakítása és a hívószámos megoldás gyorsabbá teszi az ügyintézt. Előfordul, hogy egyszerre 12-16 ügyfél várakozik az ügyféltérben, de nem jelent nekik problémát, mivel kényelmesen tudják idejüket eltölteni. Azonban van egy hátránya a nyitott ügyféltérnek, a kényes ügyben nehezebben lehet kommunikálni az ügyféllel, de az ügyintézők igyekeznek ezt is megoldani. Olyan hangerővel beszélnek, hogy a másik ügyfél ne hallja, illetve úgy gondolják, hogy mindenki a saját ügyére valamint saját ügyfelére figyel, tehát ez a tényező sem jelent különösebb problémát az ügyfélbarát kiszolgálásnál.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat?

Maximális mértékben megkapják azt a szakmai iránymutatás mindkét szervezetnél, amire szükségünk van ahhoz, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni. A közigazgatásban van egy hierarchia, amely azt jelenti, hogy mindig mindenkinek a közvetlen felettese a kapcsolattartója. A kormányablaknál a felső utasítások az irodavezetőhöz érkeznek, és úgy továbbítják az ügyintézőknek. A vezetők segítőkészek, rendelkezésükre állnak telefonon illetve e-mailben is tudnak egymással értekezni.

A főosztályoknál/osztályoknál segítőkész kollégák vannak, akikkel naponta beszélnek az ügyfélszolgálat munkatársai. Fontos az osztályokkal való kapcsolattartás a kormányablakoknak, hiszen ők fogják az ügyet elintézni, amiket náluk kérelem útján indítanak az ügyfelek feléjük. Ha szakmai kérdésben elakadnának az ügyfélszolgálati munkatársak, az osztályoktól bátran kérhetnek információt.

Ez esetben is megkérdeztem, mennyire értékelné egy tízes skálán a vezetők segítőkészségét. (1= egyáltalán nem elégedett, 10= teljes mértékben elégedett). A válaszok alapján 9,5-re osztályozták a vezetők közreműködésének minőségét.



A kormányablak ügyintézők személyi értékeléseit a közvetlen szakmai felettesük végzi a napi kapcsolat alapján. A vezető rálátása elég nagy, hogy elkészüljön ez az értékelés, ami általában pozitív, 90% feletti.

Az ügyintézők szakmai fejlődését segítik a kötelezően előírt képzések. Minden képzés, amin részt vesznek az alkalmazottak kreditpontot ér és el kell érniük a kötelezően előírt kreditmennyiséget.

9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Elsősorban az ügykörök számának bővítését javasolták a hivatali ügyintézők.

Másrészt az ügyintézés gyorsaságát, egyszerűségét segítené elő, ha az integrált ügyfélszolgálat mellett lenne egy kihelyezett postai szolgálat is, ezáltal csekket tudnának befizetni egy helyen az ügyfelek, illetve egy bankautomatát is elhelyezhetnének az ügyféltérben.

Átjárható informatikai rendszerekre lenne szükség. Előnyös lenne, ha az összes hivatal egyfajta rendszert használna, de természetesen úgy, hogy a rendszernek a különböző adataihoz csak a megfelelő mértékű jogosultságokkal legyen hozzáférhető. Egy-egy hivatal egy-egy blokkhoz férne hozzá, a többire csak rálátna. Ezzel időben rengeteget lehetne spórolni az ügyintézésben.

Javaslatot tettek a kormányablak ügyintézői egy zárt tér, iroda kialakítására, ahol az ügyfél személyes problémáját meg tudják beszélni, ami nem tartozik a többi ügyfélre vagy olyan adatot elkérni, amit mások előtt nem szívesen mondanak meg, például az ügyfél telefonszáma.

Az közigazgatási életpálya kialakításához ajánlanák a frontvonalban dolgozók egy olyan modell létrehozását, amelyben egy meghatározott év után az ügyfélszolgálati ügyintézőt kivennék az ügyfelezésből, kvázi kényszerpihenőre küldenék. Ez idő alatt a teljes fizetését megkapná, de folyamatosan képzéseken, tréningeken kell részt vennie, pszichológushoz kellene járnia, majd visszatérne az ügyfélszolgálati munkájához.

A még jobb minőségű a munkavégzésükhöz szükség lenne, hogy egyértelműbb legyen a főosztályokkal/osztályokkal való kapcsolatuk a kormányablaknak. Nincs egység a különböző megyék főosztályai közötti ügyvitelnél, hogy hogyan kérik egy beadvány

kitöltését. (például: Zala megyei családtámogatási osztály a mellékleteknél nem kér semmilyen okmányfénymásolatot, ezzel szemben a Somogy megyei osztály igen.)

VI.3. A mélyinterjúk főbb megállapításai

A Kormányhivatal ügyfélorientált rendszerére vonatkozóan:

- a rendszer kialakításánál alapvető elvárás volt az ügyfélközpontúság növelése,
- a kormánytisztviselők munkavégzésének stratégiai és mindennapi irányítása is az ügyfélközpontúság jegyében zajlik,
- kormánytisztviselő munkája során fő feladatának kell hogy tekintse az ügyfél legteljesebb kiszolgálását,
- folyamatos az elrendelt tréning az ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó munkatársaink részére, hogy naprakészek legyenek az ügyintézés tekintetében,
- a kormánytisztviselők teljesítményértékelési rendszerében kiemelt szerepet fordítanak az ügyfelekkel kapcsolatos előírásokra,
- a kormánytisztviselők számára nem jelent különösebb erőfeszítést az ügyfélbarát kiszolgálás,
- mindig készséggel állnak az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek rendelkezésére, igényeiket elsődlegesen figyelembe véve,
- az ügyfél-orientált kiszolgálással összefüggésben áll az egyéni felkészültség és a munkatársakkal való együttműködés is,
- arra törekszenek az ügyintézők, hogy mindenkit maximálisan ki tudjanak szolgálni,
- ha nem is tudnak mindent elintézni az ügyintézők, de legalább egy támpontot adnak, amivel már el tud indulni az ügyfél,
- az ügyintézőknek felkészültnek kell lenniük, de emellett empátiával is kell rendelkezniük az ügyfelek iránt,
- az ügyintézők maguk is jól megalapozottnak és kitalálnak érzik a rendszert, mivel majdnem mindent egy helyen lehet intézni.

Ügyfelek elégedettségére vonatkozóan:

- a rendszer alakulás során is figyeltek az ügyfelek visszajelzéseire,

- rengeteg visszajelzés érkezik személyesen az ügyfelektől is, hogy hatékonyabb és költségtakarékosabb a rendszer,
- a felsővezetőknél is van ügyfélfogadás, így ott is várják az érdeklődő ügyfeleket,
- egyedi levelek is érkeztek a kormányhivatalba, amelyben megköszönték a segítséget vagy egy-egy ügyintéző lelkes munkáját,
- amennyiben panasz érkezik, azt a legkörülményesebben kezelik és ki is vizsgálják az esetet, problémát,
- jó kapcsolat alakult ki az ügyfelekkel a településekre kijáró ügysegédekkel,
- az emberek általában elégedettek az ügyfélszolgálatukkal, a kormányablakba történő belépésükkor is inkább semlegesen vagy pozitívan, mint negatívan állnak hozzá az ügykezeléshez,
- sok apró gesztus érkezik az ügyfelektől, dicsérik az ügyfélszolgálati munkatársak gyorsaságát, segítőkészségét,
- a kormányablakok ügyfélterébe kihelyezett Javaslatok könyvébe is többen írtak véleményt, amit nem az ügyintézők biztatása által fogalmaztak meg, csupán saját tapasztalatait osztották meg,
- járási hivatalnál időszakonként vannak ügyfélelégedettségi-felméréseik, amelyben a határidőkre, a környezetre és az ügyfélkezelő munkájával kapcsolatosan tesznek fel kérdéseket,
- kormányablakoknál ötnaponta szoktak írásban kitöltetni ügyfél-elégedettségi kérdőívet, amelyek egy két kivételtől eltekintve pozitív kicsengésűek,
- a minőségi kérdésekre fókuszálnak a felmérésben, egyrészt a kormányablak megközelíthetőségére, külső, belső megjelenésére, ügyfélterének kialakítására, másrészt az ügyintézők szakszerűségére, gyorsaságára, diszkréciójára, érthető tájékoztatására, udvariasságára keresik a válaszokat,
- nem jellemző, hogy változtatásra javaslatot tennének az ügyfelek,
- az ügyintézők számukra is egy jó visszacsatolás a felmérés arról, hogy mivel nem elégedettek az ügyfelek, miben kellene még változtatniuk.

Az egységes arculatra vonatkozóan:

- a kormányablakokban alapelvárás az egységes arculat,
- az egységes arculat nemcsak a helyiségek kialakításánál, hanem a nyomtatványokon, a megnevezéseknél, a bélyegzőkön is megmutatkozik,
- Az új arculat tetszetős, egyszerű, tiszta és modern, kivitelezése nem drága,
- akár egy külföldi jön ügyet intézni, akár egy laikusabb ügyfél, akkor az arculatból tudja, hogy jó helyen jár,
- az egységes arculat érdekében előírják, hogy az Etikai alapelveket ki kell függeszteni,
- az ügyféltér kialakítása és a hívószám megoldás gyorsabbá teszi az ügyintézését,
- a tárgyi feltételeket átlagosan 8,25-ra osztályozták a megkérdezett ügyintézők.

Alkalmazottak közötti kapcsolatra vonatkozóan:

- az átalakítás időszakát a kormánytisztviselők együttműködően, az új kihívások elé nagy várakozással tekintve élték meg,
- ha egy ügyintéző személy szerint nem hallott még egy adott ügyről, akkor bátran megkérdez egy tapasztaltabb kollégát,
- egymásra mindenben számíthatnak, nemcsak mint munkatársak, hanem mint barátok is,
- gördülékenyen veszik az újdonságokat és segítenek egymásnak, ez egy kis közösség.

Vezetők segítőkészségére vonatkozóan:

- a vezetők odafigyelnek munkatársaikra, támogatják a csapatépítő elképzeléseket,
- a vezetés számára előtérben áll a jól és pontosan teljesítő, barátságos és igyekvő kormánytisztviselői gárda, ehhez elengedhetetlen az egyén komfortérzetének megteremtése is,
- az ügyintézők maximális mértékben megkapják a szakmai iránymutatás,
- a vezetők segítőkészek, rendelkezésükre állnak telefonon illetve e-mailben is tudnak egymással értekezni,
- az interjúalanyok átlagosan 9,5-re osztályozták a vezetők közreműködésének minőségét.

A Kormányhivatal telefonos és online ügyintézésére vonatkozóan:

- a rövid, egyszerűbb ügyek elintézésére alkalmasak ezek a megoldások,
- az eljárások kérelmekre indulnak és valamilyen típusú döntéssel zárulnak, emiatt a telefonos ügyintézés nem jellemző,
- az a generáció a hivatali ügyintézésben még nem él, aki telefonon keresztül intézné el teljes mértékben az ügyét,
- sokan érdeklődnek a járási hivatal ügyintézőitől telefonon keresztül, mivel a határozatokon, feltüntetik a belső elérhetőségüket,
- amennyiben csak informálódni szeretnének az ügyfelek, akkor a telefonos ügyfélszolgálat jobb és kényelmesebb, mint a személyes ügyintézés.

Javaslatok a jó állam koncepció fejlesztéséhez:

- egyedi azonosító alkalmazása, amellyel megtakarítható lenne egy-egy eljárás során az a fáradság, amellyel az ügyfél valamennyi szakrendszer szerinti azonosítóját, személyi adatait feltünteti a kérelmek kitöltése során,
- ügykörök számának bővítése,
- az integrált ügyfélszolgálat mellett lehetne egy kihelyezett postai szolgálat is, illetve egy bankautomatát is elhelyezhetnének az ügyféltérben,
- átjárható informatikai rendszerekre lenne szükség. Előnyös lenne, ha az összes hivatal egyfajta rendszert használna úgy, hogy a rendszernek a különböző adataihoz csak a megfelelő mértékű jogosultságokkal legyen hozzáférhető,
- egy zárt tér, iroda kialakítására, ahol az ügyfél személyes problémáját meg tudják beszélni, ami nem tartozik a többi ügyfélre vagy olyan adatot elkérni, amit mások előtt nem szívesen mondanak meg, például az ügyfél telefonszáma,
- olyan közigazgatási életpályamodell kialakítása, amelyben egy meghatározott év után az ügyfélszolgálati ügyintézőt kényszerpihenőre küldenék. Ez idő alatt a teljes fizetését megkapná, de folyamatosan képzéseken, tréningeken kell részt vennie, pszichológushoz kellene járnia, majd visszatérne az ügyfélszolgálati munkájához,
- egyértelműbbé kellene tenni a főosztályokkal/osztályokkal való kapcsolatukat a kormányablaknak. Nincs egység a különböző megyék főosztályai közötti ügyvitelnél, hogy hogyan kérik egy beadvány kitöltését.

VII. Összefoglalás

Az 1970-es évek végén az angolszász országokból induló új közmenedzsment (New Public Management) mozgalom újításában úgy kívánta összekapcsolni a magánszektor a közszférával, hogy nagyobb hangsúlyt fektet a menedzsment szerepére és jelentőségére. A versenyszférára jellemző értékeket vittek be a közszektorba, így egy olyan hagyományos közigazgatási modell alakult ki, amely kevésbé lett merev, az elérendő célokra koncentrált, decentralizált rendszert alkot.

Az új közmenedzsment egyik eszköztára az ügyfél-orientáció, minőségmenedzsment. Ennél a kategóriánál azt tűzi ki célul, hogy az állampolgárok igényeit minél magasabb szinten és színvonalon elégítse ki. A szervezetről, illetve az általa nyújtott szolgáltatások minőségéről kialakított képét a polgároknak leginkább a velük közvetlenül foglalkozó hivatalnok viselkedése, hozzáállása befolyásolja. Olyan szervezeti kultúrát kell létrehozni, amelyben az alkalmazottak gondolkodásmódjának, hozzáállásának alapja egy értékorientált, minőségre fókuszáló, ügyfélcentrikus hivatástudat. A megvalósításhoz elengedhetetlen az értékalapú közmenedzsment szemlélet. Az ügyfélbarát megközelítés a vállalaton belül kezdődik. Az ügyfélorientált bánásmód csupán felszínes viselkedés marad, ha a munkatársak egymással nem bánnak nyíltan és felelősségteljesen, hiszen ezek kihatnak az ügyfélkezelés minőségére. Egy szervezet működésének alapja az ügyfél, akiknek elégedettsége vagy elégedetlensége meghatározó jelentőségű, elhanyagolásuk pedig komoly látható és láthatatlan károkat eredményez. Az ügyfelek panaszát szintén partneri alapon kell kezelnie a szervezetnek, olyan ügyfélbarát konfliktuskezelési technikát kell alkalmaznia, amely a probléma megoldásán túl, az ügyféllel való kapcsolatot is fejleszti.

2011 júniusában mutatták be a kormány a közigazgatás-fejlesztési koncepcióját, Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0) A haza üdvére és a közszolgálatában címmel, amely arra hivatott, hogy átalakítsa, korszerűsítse a közigazgatást, a rendszert átláthatóbbá tegye, a szolgáltatásokat pedig ügyfélközpontúbbá formálja. Mindezek közelebb vihetnek a „Jó Államhoz”. Fontos kiemelnünk, hogy a fejlesztési programot nem mint egy tervként, hanem mint egy programként, értelmezési keretként kell kezelnünk, amely célokat, beavatkozási területeket és soron következő intézkedéseket határoz meg. Egyik ilyen beavatkozási célterülete a Programnak a közigazgatási eljárás, azon belül is a jó ügyfélkapcsolat, ügyfelvétel – kormányablak, amelyben arra hívják fel a figyelmünket, hogy a jó állam

státusz eléréséhez elengedhetetlen az állampolgárbarát közigazgatás megteremtése. Ennek keretében nemcsak arra helyezik a hangsúlyt, hogy az állampolgárok a döntéshozatalba nagyobb szerepet vállaljanak, hanem igényeik teljes körű kielégítésére is.

A közigazgatási szolgáltatások mellett a közigazgatásban dolgozóknak is ügyfélközpontúaknak kell lenniük. A közigazgatási rendszert átláthatóbbá és elszámolhatóbbá kívánja alakítani a Program. A rendszerben dolgozó közszolgálat arra sarkalja, hogy ne önérdékből cselekedjenek, helyette a közjóért és az állampolgárok érdekében. A célrendszerben megjelölik a megfelelő munkáltatói képességek kialakítását, vezetői képességek fejlesztését. Ezenfelül egy kiszámítható, vonzó életpályát szeretnének kialakítani, amelynek bevezetéséről a határozat már megszületett: a Kormány 1846/2014. (XII. 30.) Korm. határozata az új közszolgálati életpálya bevezetéséről. Az életpályamodell elkötelezett munkatársakat kíván meg, akik elhivatottak a munkájuk iránt. Amit kínál: a közszolgálati szférában dolgozók felkészültségének javítása és a teljes szervezetrendszerben az átjárhatóság biztosítása.

A 2010-es év fontos állomás volt a magyar közigazgatás történetében. A területi államigazgatási szerveknek jelentős része integrálódott és 2011. január 1-jén létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok, amelyek a közigazgatási hivataloknak jogutódjai. A törvényhozó a reform keretében célul tűzte ki az ügyfélcentrikus területi államigazgatás megvalósítását, és a területi igazgatás hatékonyságának és egységességének biztosítását.

A kormányhivatalok felállításával egy időben fontos állomás volt 2011. január 1-je, amikor az ország 29 pontján – az ügyfélbarát közigazgatás megteremtése céljából – elindultak a Kormányablakok, amelyek a megyei és járási hivatalok integrált ügyfélszolgálatának új helyszínei. A következő években tovább fejlődött az ügyfélszolgálati rendszer, 2013-tól már okmányirodai funkciókat is ellátó Kormányablakok létesültek országsszerte több mint 73 helyszínen. Az egyablakos ügyintézés keretében az ügyfelek egyetlen helyen, a lakóhelyükhöz legközelebbi, vagy a számukra leghamarabban elérhető kormányablaknál tudják minden hatósági ügyüket intézni.

Az állampolgárok ügyeik intézése során kapcsolatba kerülnek az állammal, ezáltal véleményt alkothatnak működésükről. Jogos az emberek elvárása a Kormányhivatal, a kormányablakok felé, hogy ügyeiket hatékonyan, gyorsan, jogszerűen, kényelmesen,

egyszerűen, a lehető legkisebb ráfordítással – amely lehet fizikai, pénzbeli vagy időbeli ráfordítás – intézhető, ehhez pedig az ügyintézők szakmailag felkészültek és udvariasak legyenek. Ezen kívánalmak a közigazgatás ügyfélbarát jellegének megvalósítását tűzi ki célul.

Az ügyfélkapcsolatok sikeres menedzselése, az ügyfél-orientált szervezeti kultúra kialakítása érdekében elengedhetetlen a szervezetek marketingtevékenysége. Dolgozatomban górcső alá vettem a Zala megyei kormányablakok marketingmix elemeit, hogy mit kínálnak az ügyfeleknek, feltérképezve ezáltal az ügyfél-orientált szervezeti kultúra kialakításához hozzájáruló marketingtevékenységüket.

1. P A kormányablakok jelenleg legnépszerűbb **termékei** a személyi igazolvánnyal kapcsolatos feladatok, a járműnyilvántartással és a vezetői engedéllyel kapcsolatos feladatok.
2. P Az igazgatási szolgáltatási díjakat jogszabályban határozzák meg, így **árképzésre** nincs lehetőség, így differencia sincs az egyes hivatalok által kiszabott díjak között.
3. P Zala megyében összesen négy kormányablak működik, azonban továbbiakra lenne szükség a **szolgáltatási csatorna** lefedettségének javítása érdekében, mivel nem mind a hat járásban áll rendelkezésre integrált ügyintézési lehetőség. Elhelyezkedésükre vonatkozóan általánosságban megállapítható, hogy frekventált helyen alakították ki a kormányablakokat, ügyelve a modern, barátságos légkör megteremtésére és a teljesen akadálymentesített megközelíthetőségre
4. P A kormány célja egy kezdeményező **kommunikáció** megteremtése, amely hosszútávon kifizetődő az államháztartás és az állampolgárok számára is. A megvalósulás eszköze lehet: a Javaslatok könyve, ami bárki számára hozzáférhető, az ügytípusokról tájékoztatást nyújtó Ügyfélszolgálati kisokos, a panaszok ingyenes kutatási eredményként való értelmezése.
5. P A szolgáltató személyzet, **emberi tényezők** a kormányablakoknál az ügyfélszolgálati munkatársak, akiknél fontos az értékalapú közmenedzsment-szemlélet elsajátítása. A fiatalok, újonnan érkezők számára már feltétel az új szemlélet. A többéves tapasztalattal rendelkező munkatársak részére pedig tréningeket, továbbképzéseket biztosítanak, annak érdekében, hogy az új szemlélettel még inkább tudjanak azonosulni.

6. P A kormányablakok **tárgyi elemei** egységes arculattal rendelkeznek. Az ügyfeleket teljesen akadálymentesített, jól megközelíthető épületek fogadják. A kormányablakok belső terét, berendezéseit úgy alakították ki, hogy mindig szem előtt tartották az ügyfelek kényelmét és igyekeztek kihasználni a környezeti adottságokat is. A kisgyermekkel érkező ügyfelek komfort érzetét növeli az ügyintézés során a kormányablakokban kialakított játszósarkok.
7. P Az közigazgatási **szolgáltatási folyamatának** első szakasza a kormányablak felkeresése, majd az általa nyújtott szolgáltatások közötti választás. A tájékoztató mellett, az ügyfél beadhatja kérelmeit, amelyeket a hivatal továbbít az illetékes hatóságokhoz, mindeközben részletesen tájékoztatja a kérelmezőt az ügymenetéről, vagy a hiánypótlás szükségességéről.

A kutatásom során célként tűztem ki, hogy személyes visszajelzéseket kapjak a Kormányablakok közvéleményben kialakított képéről, ügyfélbarát szolgálatról, az integrált ügyintézésről. Ennek érdekében saját kutatásba kezdtem Zala megyében, hogy megtudjam valóban ügyfélbarát lett-e a kialakított rendszer, illetve mik az ügyfélszolgálati munkatársak tapasztalatai, mennyire elégedettek az ügyfelek az új ügyintézési formával. Felmérésemet a mélyinterjú technikájának alkalmazására építettem, amelyhez a Zala Megyei Kormányhivatal két felső vezetője, valamint a járási hivatalok ügyintézői és a kormányablakok ügyfélszolgálati munkatársai nyújtottak segítséget.

A Kormányhivatal ügyfélorientált rendszerére vonatkozóan a következőket állapítottam meg:

- a rendszer kialakításánál alapvető elvárás volt az ügyfélközpontúság növelése és a kormánytisztviselők munkavégzésének stratégiai és mindennapi irányítása is az ügyfélközpontúság jegyében zajlik,
- a kormánytisztviselők számára nem jelent különösebb erőfeszítést az ügyfélbarát kiszolgálás, mindig készséggel állnak az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek rendelkezésére, igényeiket elsődlegesen figyelembe véve,
- arra törekszenek az ügyintézők, hogy mindenkit maximálisan ki tudjanak szolgálni, ha nem is tudnak mindent elintézni, legalább egy támpontot adnak, amivel már el tud indulni az ügyfél,
- az ügyintézők maguk is jól megalapozottnak és kitalálnak érzik a rendszert, mivel majdnem mindent egy helyen lehet intézni.

Az ügyfelek elégedettségének vizsgálata az alábbi eredményeket hozta:

- rengeteg visszajelzés érkezik személyesen az ügyfelektől is, hogy hatékonyabb és költségtakarékosabb a rendszer,
- az emberek általában elégedettek az ügyfélszolgálatukkal, a kormányablakba történő belépésükkor is inkább semlegesen vagy pozitívan, mint negatívan állnak hozzá az ügykezeléshez,
- sok apró gesztus érkezik az ügyfelektől, dicsérik az ügyfélszolgálati munkatársak gyorsaságát, segítőkészségét, sőt egyedi levelek is érkeztek a kormányhivatalba, amelyben megköszönték a segítséget vagy egy-egy ügyintéző lelkes munkáját,
- a kormányablakok ügyfélterébe kihelyezett Javaslatok könyvébe is többen írtak véleményt, amit nem az ügyintézők biztatása által fogalmaztak meg, csupán saját tapasztalatait osztották meg,
- az ügyfél-elégedettségi felmérések egy két kivételtől eltekintve pozitív kicsengésűek.

És mi tehetné még ügyfél-orientáltabbá a közigazgatási rendszert?

- ügykörök számának tovább bővítése,
- egyértelműbb kapcsolat a kormányablakok és a főosztályok/osztályok között,
- egyedi ügyfél-azonosító alkalmazása,
- kihelyezett postai szolgálat az ügyfélszolgálat mellett, illetve bankautomata elhelyezése az ügyféltérben,
- egyfajta, átjárható informatikai rendszerek alkalmazása az összes hivatalban,
- egy zárt tér, iroda kialakítása az ügyféltérén kívül,
- „kényszerpihenős” közigazgatási életpályamodell az ügyfélszolgálati ügyintézőknek.

A közigazgatási rendszer további tökéletesítése és ügyfélbarátabbá tétele azért kiemelten fontos, mert az állampolgárok és az állam kapcsolata mindig meghatározza egy nemzet működését, fejlődését. Az ügyfél-elégedettségi felmérések alátámasztják, hogy sikeres és szükséges volt az integrált ügyintézés bevezetése a közszférába, de tovább kell haladni, lépést kell tartani a változó világban, különösképp a szolgáltatások gyors fejlődésében. Ennek érdekében arra kell törekednie a közigazgatásnak, hogy innovatívvá váljon, hogy ne csak alkalmazza, hanem kitalálja a versenyszférában alkalmazott eszközöket.

Magyary Zoltán már múlt évszázadban megfogalmazta azt, amit mindig szem előtt kell tartanunk: *„Az államot közel kell hozni az állampolgárokhoz, a közigazgatásnak „emberarcúvá” kell válnia.”*

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmak

ADRIAN PAYNE: CRM Kézikönyv: Ügyfélkezelés felsőfokon. HVG Kiadó Zrt., 2008.

BALÁZSNÉ DR. LENDVAI MARIETTA: Minőségmenedzsment a közszektorban előadás (2014.12.12)

HETESI ERZSÉBET, VERES ZOLTÁN: Nonbusiness marketing. Budapest: Akadémia Kiadó, 2013.

HORVÁTH M. TAMÁS: Közmenedzsment. Budapest-Pécs: Dialóg Campus Kiadó, 2005.

KENESEI ZSÓFIA, KOLOS KRISZTINA: Szolgáltatásmarketing és –menedzsment. Budapest: Alinea Kiadó, 2014.

MAJOROS PÁL: A kutatás-módszertan alapjai, Budapest: Perfekt, 2007.

ROSTA MIKLÓS: Innováció, adaptáció és imitáció: Az új közszolgálati menedzsment. Budapest: Aula Kiadó, 2012.

OSBORNE, D. – GAEBLER, T. Új utak a közigazgatásban. Vállalkozói szellem a közösségi szektorban. Budapest:Kossuth Könyvkiadó, 1994. Megjegyzés: a Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. című könyv magyar nyelvű kiadása

VERES ZOLTÁN: A szolgáltatásmarketing alapkönyve. Budapest: Akadémia Kiadó, 2009.

Elektronikus dokumentumok

BECSER NORBERT: A SERVQUAL (szolgáltatás-minőség) modell alkalmazhatóságának elemzése sokváltozós adatelemzési módszerekkel. 63. sz. Műhelytanulmány (2005) [online]. Letöltés időpontja: 2015. április 17. Hozzáférés (URL):

<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/95/1/Becser63.pdf>

GÁSPÁR MÁTYÁS: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése, Kiegészítő tananyag az ügyfélszolgálati munkatársak gyakorlati továbbképzéséhez (2008) [elektronikus dokumentum] Letöltés időpontja: 2015. április 21. Hozzáférés (URL):

<http://edok.lib.uni-corvinus.hu/95/1/Becser63.pdf>

HAJNAL GYÖRGY, KEISER TAMÁS, ROSTA MIKLÓS: Helyi közpolitika (2014) [online].
Letöltés időpontja: 2015. április 27. Hozzáférés (URL):

http://www.researchgate.net/profile/Miklos_Rosta/publication/271272938_Kzmenedzsment_az_nkormnyzatoknl/links/54c424350cf219bbe4ed6e78.pdf?origin=publication_detail

JUHÁSZ LILLA MÁRIA: Három irányzat a közigazgatás-tudomány fogalomtárából, avagy a New Public Management, a New Governance és az újjéberianus szemlélet vizsgálata [online]. Letöltés időpontja: 2015. április 15. Hozzáférés (URL):

<http://jesz.ajk.elte.hu/juhasz47.html>

MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 11.0) A HAZA ÜDVÉRE ÉS KÖZ SZOLGÁLATÁBAN. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: [online] Letöltés időpontja: 2015. április 10. Hozzáférés (URL):

<http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyary-Kozigazgatas-fejlesztési-Program.pdf>

MAGYARY ZOLTÁN KÖZIGAZGATÁS-FEJLESZTÉSI PROGRAM (MP 12.0) A HAZA ÜDVÉRE ÉS KÖZ SZOLGÁLATÁBAN. Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: [online] Letöltés időpontja: 2014. április 10. Hozzáférés (URL):

<http://magyaryprogram.kormany.hu/admin/download/d/2c/40000/Magyary%20kozig%20fejlesztési%20program%202012%20A4.pdf>

Rosta Miklós: Az új közszolgálati menedzsment és a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program viszonyáról. Polgári Szemle, 2014. október – 10. évfolyam, 3-6. szám [online] Letöltés időpontja: 2014. április 23. Hozzáférés (URL):

http://www.polgariszemle.hu/?view=v_article&ID=503

Internetes források

http://www.hr-network.hu/szolgalatasok/hr_cikkek_ugyfelorientaltsag.htm

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3099/index.scorml

<http://www.hrportal.hu/hr/uj-teljesitmenyertekelesi-rendszert-vezet-be-a-kozigazgatas-20130704.html>

http://www.szekesfehervar.hu/_user/0/File/AROP/CALL_CENTER_MEGVALOSITASI_TERV.pdf

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vZkwNSAFhdMJ:www.kormanyhivatal.hu/download/5/e0/c0000/Tajekoztato_a_Torzshivatal_tevekenysegerol.doc+&cd=3&hl=hu&ct=clnk&gl=hu

<http://www.jaras.info.hu/jarasi-hivatalok>

<http://www.kormanyhivatal.hu/hu/heves/hirek/hatekonyabb-lesz-az-ugymenet-a-kormanyhivatalnal>

<https://kormanyablak.hu/hu/feladatkorok>

<https://kormanyablak.hu/hu/a-kormanyablakokrol>

<http://1818.hu/>

http://magyarhirlap.hu/cikk/17244/Tobb_mint_hetezer_kepesített_kormanyablak_ugyin_tezo_vegzett

Jogszabályok

Alaptörvény

1191/2010. (IX. 14.) Korm. határozat a területi államigazgatási szervezetrendszer átalakítását megalapozó intézkedésekről

2010. évi CXXVI. törvény a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok kialakításával és a területi integrációval összefüggő törvénymódosításokról

2012. évi XCIII. törvény a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról

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

515/2013. (XII. 30.) Kormányrendelet a Kormányablakokról

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

ÁBRAJEGYZÉK

| | |
|--|----|
| 1. ábra: A New Public Management fogalma..... | 2 |
| 2. ábra: Az NPM állami és társadalmi beavatkozási szintje..... | 3 |
| 3. ábra: Az NPM kormányzati tevékenység beavatkozási szintje..... | 4 |
| 4. ábra: Az NPM állami szervezetekben való működés beavatkozási szintje..... | 4 |
| 5. ábra: NPM lehetséges eszköztára..... | 5 |
| 6. ábra: A részvétel különböző szintjei..... | 10 |
| 7. ábra: A Magyar Program 11.0 és a Magyar Program 12.0 beavatkozási területei | 15 |
| 8. ábra: Ügyfél hűségkérdés..... | 20 |
| 9. ábra: A CRM eszközrendszerének pillérei..... | 21 |
| 10. ábra: Marketingmix elemei a szolgáltatáspiacon..... | 32 |
| 11. ábra: A kormányablakok feladatkörei:..... | 33 |
| 12. ábra: Primer kutatás logikai váza..... | 38 |
| 13. ábra: Mélyinterjú előnyei..... | 39 |
| 1. táblázat: Az értékalapú közmenedzsment elemei..... | 6 |
| 2. táblázat: A szolgáltatásminőség általános paraméterei..... | 8 |
| 3. táblázat: Az ISO 9000-es rendszer 8 alapelve:..... | 9 |
| 4. táblázat: Az EEM kiemelt részterületei..... | 13 |

MELLÉKLETEK LISTÁJA

I. Mélyinterjú váz – felsővezető

II. Mélyinterjú váz – alkalmazottak

III. Mélyinterjúk

III.1. Egy felsővezetővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.2 Egy felsővezetővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.3. Egy járási hivatal alkalmazottjával folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.4. Egy járási hivatal alkalmazottjával folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.5. Egy kormányablak irodavezetőjével folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.6. Egy kormányablak irodavezetőjével folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.7. Egy kormányablak ügyintézővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

III.8. Egy kormányablak ügyintézővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

Mellékletek

I. Mélyinterjú váz – felső vezető

1. Mi a tapasztalat? Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?
2. Vezetői szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?
3. Hogy látják, a frontvonalban dolgozók hogy tudtak átállni az új rendszerre? Milyen erőfeszítéseket jelent az alkalmazottaknak az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése? Miben kérnek az alkalmazottak segítséget? Miben tudják támogatni őket?
4. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórát? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?
5. Adnak-e visszajelzéseket az ügyfelek az integrált ügyintézés előnyeiről? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?
6. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Milyen kérdéseket tesznek fel?
7. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?
8. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Mi a véleménye az egységes arculatról?
9. A Coaching technikáit alkalmazzák-e az alkalmazottak körében? Tervezik-e?
10. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalban dolgozók támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

II. Mélyinterjú váz – alkalmazottak

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?
2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?
3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogyan működik a frontvonalban?
4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?
5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Milyen kérdéseket tesznek fel?
6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?
7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?
8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat?
9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszhető legyen a jó állam koncepció?

III. Mélyinterjúk

III.1. Egy felsővezetővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mi a tapasztalat, mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?

Hosszú időre nyúlik vissza a 2010, illetve 2011-ben indult kormányhivatali rendszer. Meg kell említenem, hogy kölcsönös volt az együttműködés az önkormányzatokkal, az állampolgárok érdekei miatt. Rengeteg visszajelzést kapunk, személyesen az ügyfelektől is, hogy hatékonyabb és költségtakarékosabb a rendszer. Az ügyfelek is pénzt és időt spórolnak meg, mivel nem kell az nekik utazgatni megyékbe. Nem régiós szerveződésről van szó.

Munkatársaink felkészültsége sokkal jobb, erre szükség is van, mivel most még összetettebb az ügyfélszolgálati munka.

2. Vezetői szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Egyszerűbb is lett és bonyolultabb is egyben a rendszer!

A kollégákban tudatosítani kell folyamatosan a kormánytisztviselői magatartást, hogy hogyan kell az ügyfelekkel bánni. Ezt motiválással, inspirálással és ha kell figyelmeztetéssel érjük el.

Várjuk a munkatársaktól a jogszabályi módosításokra a javaslatokat és nagy hangsúlyt fektetünk mindezekről való tájékoztatására az ügyfeleknek.

A hivatal integrációja során nagyobb lett az önállóságuk az államigazgatási szerveknek, szakigazgatási szerveknek, most már főosztályoknak/osztályoknak.

3. A frontvonalban dolgozók hogy tudtak átállni az új rendszerre? Milyen erőfeszítéseket jelent az alkalmazottaknak az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése? Miben kérnek az alkalmazottak segítséget? Miben tudják támogatni őket?

Folyamatosan haladnak a munkatársak az átállás útján. Felkészültnek kell lenni, de emellett empátiával is kell rendelkezniük az ügyfelek iránt mindig, bármilyen problémával fordulnak is hozzánk.

Sok kormánytisztviselő vidékről jár be, emiatt egyedi a munkaidő igényük, amit próbálunk is teljesíteni, de természetesen úgy, hogy az ügyfélkiszolgálás ne sérüljön.

Az ideális munkakörnyezet megteremtésére törekszünk. A vezetők odafigyelnek munkatársaikra, támogatják a csapatépítő elképzeléseket, például a sportnapot, ami által közvetlen kapcsolatba kerülnek egymással a dolgozók.

4. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között?

Sok áldozatot igényelt a vezetőknek és a munkatársaknak is az átalakítás, de időben tájékoztattunk mindenkit. A vezetőknek kellett először túlórázni és azokat a munkatársakat kértél fel, akik szükségesek voltak.

El kell mondanom, hogy létezik ügyfélszolgálati pótlék, ami az alaphéren felül plusz 20% bért jelent, ezzel is igyekszünk segíteni azokat, akik a munkaköri leírásuk szerint kormányablak ügyintéző.

5. Adnak-e visszajelzéseket az ügyfelek az integrált ügyintézés előnyeiről? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?

Van ügyfélfogadás a felső vezetőknél is, bátran bejöhét hozzánk bárki. Egyedi levelek is érkeztek már hozzánk, megköszönték a segítséget, egy ügyintéző lelkes munkáját.

Ha panasz érkezik, azt a legkörültekintőbben kezeljük és kivizsgáljuk az esetet, problémát. Igyekszünk minden problémát elhárítani, de ha mindenben nem is tudunk segíteni, akkor is felvilágosodást adunk az ügyfél számára, hogy mit tettünk ügye érdekében.

6. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el?

Hetente kell egy összesített kiértékelést küldeniük a kormányablakoknak az ügyfél-elégedettségi felmérésekről.

7. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Igen, természetesen vesznek le terhet a vállukról. A rövid, egyszerűbb ügyek elintézésére alkalmasak ezek a megoldások. Ugyanakkor tájékoztatást is kaphat az ügyfél, hogy ügye elintézéséhez milyen előkészületek kellenek esetleg, illetve milyen szervezetet kell megkeresnie.

8. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?

Az informatikai háttér biztosítva van a kormányhivatalnál. A kormányablakokban alapelvárás az egységes arculat, amely a helyiségek kialakításánál, a nyomtatványokon, a megnevezéseknél, a bélyegzőkön nyilvánul meg.

9. A Coaching technikáit alkalmazzák-e az alkalmazottak körében? Tervezik bevezetni?

Kimondottan coachingot nem alkalmazunk az alkalmazottaknál, de tréningeken folyamatosan részt vesznek. Egy ilyen technika bevezetése személyi feltételt is igényel, alkalmas-e, igénylik-e ezt a foglalkozást?

10. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Minél felkészültebb legyen szakmai kérdésekben egy kormánytisztviselő, az ügyfelek problémáinak megoldása érdekében. Legyenek elhivatottak.

III.2. Egy felsővezetővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mi a tapasztalat? Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?

Alapvető elvárása volt a közigazgatási felső, közép és helyi szintű átalakításának az ügyfélközpontúság növelése. Ennek megfelelően alakultak új szervezeti egységek (kormányablakok, ügysegédek, e-közigazgatás), települtek feladatok közelebb az ügyfelekhez.

Miután elkötelezett képviselője vagyok a változásnak, nyilvánvalóan helyesnek tartom azt a törekvést, amely a közigazgatást ügyfélbaráttá teszi, nem elfelejtve azt, hogy a közigazgatás az állampolgárok érdekében, az állampolgárok adójából, az állampolgárok bizalmán alapulva kell, hogy működjön, nem öncélú szervezetrendszerként.

2. Vezetői szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

A kormánytisztviselők munkavégzésének stratégiai és mindennapi irányítása is az ügyfélközpontúság jegyében zajlik. Folyamatos az elrendelt tréning az ügyfelekkel közvetlenül foglalkozó munkatársaink részére, és ebben vezetőként is kontrollt gyakorlunk. Rendszeresen végzünk ügyfél-elégedettségi felméréseket és a beosztott kollegák mindennapi irányítását azok eredményeire is támaszkodva végezzük. Az ügyfelező kormánytisztviselők részére a teljesítményértékelési rendszerben kiemelt szerepet fordítunk az ügyfelekkel kapcsolatos előírásokra, az előírt feladatok elvégzését pedig a rendszer szabályai alapján évenként részletesen kiértékeljük. Sem nem lett egyszerűbb, sem nem lett bonyolultabb ez által a felsővezetői munkánk, inkább úgy fogalmaznék, hogy változtak az egyensúlyok.

3. Hogy látják, a frontvonalban dolgozók hogy tudtak átállni az új rendszerre? Milyen erőfeszítéseket jelent az alkalmazottaknak az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése? Miben kérnek az alkalmazottak segítséget? Miben tudják támogatni őket?

Miután az elkötelezett kormánytisztviselő munkája során fő feladatának kell hogy tekintse az ügyfél legteljesebb kiszolgálását, mind szakmai, mind emberi oldalról, az ügyfélközpontúságra történő hangsúlyáthelyezés alapvetően nem jelentetett nehézséget a kormánytisztviselők számára. Inkább csak az új nézet szerinti elvárások tudatosítására

volt szükség, illetve az elmélet gyakorlatban való megfelelő hasznosításának megtanulására. Kormányhivatalunk egyedi módon az országban workshop formájában készítette fel az ügyfelekkel való különlegesen érzékeny bánásmódra a frontvonalban dolgozó ügysegédeket, míg a kormányablakban dolgozó munkatársak a központi oktatás keretén belül, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem szervezésében szerezhettek ismereteket a témában. Fontos kiemelni: a munkatársak nagyon nagy hányada különleges tapasztalatokkal rendelkezett e téren korábban is, esetlegesen hosszú év közigazgatási munkavégzése okán, számukra inkább az ügyfélkezelés modernebb, újszerű formái lehettek tanulságosak.

4. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?

Bátran kijelenthetjük, az átalakítás időszakát a kormánytisztviselők együttműködően, az új kihívások elé nagy várakozással tekintve élték meg. Kétségtelen, hogy néhány esetben az új rendszerre való átállás személyesen nehézséget jelentett – pl. a kétműszakos időbeosztás miatt – ezt azonban kollegáink megértve a változtatások időszerűségét, elviselték, illetve igyekeztünk segítséget is nyújtani az egyedi problémák megoldásában, hiszen a vezetés számára előtérben kell hogy álljon a jól és pontosan teljesítő, barátságos és igyekvő kormánytisztviselői gárda, természetesen ehhez szükséges az egyén komfortérzetének megteremtése is. Munkatársaink hamar alkalmazkodtak az új nyitvatartási rendszerekhez is, annál is inkább, mert a korábban induló, illetve a hosszított ügyfélfogadási rend harmonikusabbá tette a napi munkateher eloszlását is, csökkent a törzsidőkben tapasztalat túlszűfoeltság, ami pedig természetesen a kormánytisztviselők munkáját is könnyíti. Ami viszonyt egyértelműen nehézséget jelent, az az okmányirodákban dolgozó középfokú végzettséggel rendelkezők felsőfokú intézménybe történő kötelező beiskolázása. Bár az elrendelt képzés kivételt képezően ingyenes, a munkatársak beosztása nehézséget jelent a konzultációk és a vizsgára való felkészülés idején. A munka mennyisége nem csökken akkor sem, ha kevesebb kormánytisztviselő ül a pultban és végzi el az igazoltan hiányzó, a képzésen résztvevő társa munkáját. Ez a helyzet kétségtelenül nem sorolható a könnyű esetek közé, a kötelezősége talán erre is tekintettel időközben megszüntették.

5. Adnak-e visszajelzéseket az ügyfelek az integrált ügyintézés előnyeiről? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?

Már az alakulás során ügyfél-elégedettségi felmérésekkel kezdtük az ügyfelek visszajelzésének begyűjtését. Ennek kapcsán néhány – azonnal kivizsgált és orvosolt – panasz merült fel, de nagyon sok pozitív visszajelzés is érkezett, itt preventív módon igyekszünk megdicsérni is az érintett munkatársat, ez a visszajelzés mindenkinek jóleső.

6. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Mire fókuszálnak? Milyen kérdéseket tesznek fel? Írásban vagy szóban kérdezik meg az ügyfeleket?

Az ügyfelek visszajelzését annak tükrében is kell értékelnünk, hogy a jelenlegi rendszer felállítása óta – közigazgatási szempontból – még nagyon kevés idő telt el. A kormánytisztviselőknek rövid idő alatt kellett egy új felálláshoz alkalmazkodni, megismerni több, nem egyszerű szakmai alkalmazási rendszert, temérdek új jogszabályt. Ilyen gyorsan változó környezetben magának a kormánytisztviselőnek kell először elhelyezni magát, hogy magabiztos tudása legyen, amellyel az ügyfél rendelkezésére áll.

7. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

A közigazgatás jellemzője a bürokrácia (jó értelemben), az eljárások kérelmekre indulnak és valamilyen típusú döntéssel zárulnak. Ezért tehát a telefonos ügyintézés nem jellemző.

8. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?

Mindig van újabb és újabb feltétel megteremtésére igény, főként elmondható ez napjainkban, a rendkívül gyors változások világában. A bővítési igényeknek azonban ellentmondanak a költségvetési források. Ennek okán is nehézkes egyelőre néhány új, elektronikus elem bevezetése, mind pl. az elektronikus aláírás alkalmazásának lehetősége.

Az új arculat tetszetős, egyszerű, tiszta és modern, kivitelezése nem drága. Helyes az egységes megjelenés.

9. A Coaching technikáit alkalmazzák-e az alkalmazottak körében? Tervezik-e?

A közigazgatásban ez a technika még kevésbé alkalmazott, elsősorban az alkalmazottak rendkívül nagy száma, másodsorban pedig költségigénye miatt. A Zala Megyei Kormányhivatalban kiscsoportos foglalkozásokkal elégítjük az egyéni problémák megoldása iránt felmerülő igényeket.

10. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszhető legyen a jó állam koncepció?

A fejlődés jelenleg kijelölt iránya az elektronikus ügyintézés területe, itt a határok végtelenek. Ehhez képest napirenden van olyan online alkalmazás kialakítása, melynek segítségével az ügyfél otthonról, online tud beavatkozást kérni az általa megnyitott nyomtatványok, kérelmek kitöltésében a kormányhivatal ügyintézőjétől. Kívánatos lenne továbbá olyan egyedi azonosító alkalmazása, amellyel megtakarítható lenne egy-egy eljárás során az a fáradság, amellyel az ügyfél valamennyi szakrendszer szerinti azonosítóját, személyi adat feltünteti a kérelmek kitöltése során.

III.3. Egy járási hivatal alkalmazottjával folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?

A járáshivatal kialakulása után kerültem ide, így a változást nem érzékeltem, de teljesen ügyfélbarát lett a rendszer.

Az ügyfélközpontúság úgy gondolom, azt jelenti, hogy mindenképpen az első az ügyfél.

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Nehézséget nem okoz semmiképpen sem, a munkánk része, teljesen természetes, hogy ügyfelezünk.

3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?

Ebből adódóan soha nem volt konfliktus. Nálunk eddig úgy működött, hogy 2013 nyarán jöttem ide dolgozni, ekkor alakult a járási hivatal. Az ügyfélfogadási időben, tehát kedden szerdán és pénteken mindenki ügyfelezett. (Minden kolléga, aki bent volt.) Ez változott március 1-től, mert ki lett alakítva ez az ügyféltér és be lettünk ide osztva. Tehát nem mindenki ügyfelezik, csak akik be vannak osztva. A saját területünk, ugye járunk ki ügyfeleskedni, ami ügyfélfogadást jelent, amikor vidéken vagyunk, az pedig nem változott, mióta itt vagyunk. Mindenkinek van egy saját területe, oda járunk ki, nekem viszonylag kevés időt kell ott töltenem, heti két alkalommal járok két környező községbe. Ez két órás kintlévőséget jelent, ettől függetlenül ügyfelek azért vannak, helybe megyünk, ez nekik nagyon jó, mert van, hogy nincs pénzük bejönni Zalaegerszegre. Van olyan, aki ha meglátja az autót, már a házából szól, hogy miben kér segítséget. Teljesen jó kapcsolat alakul ki az ügyfelekkel, így megismerjük személy szerint őket, tudjuk, hogy kinek milyenek a körülményei, mi jár neki, milyen jogosultsága van nálunk. A jegyzőkkel és hivatali dolgozókkal pedig tudunk egyeztetni, mivel ők is ismernek mindenkit személy szerint, így ha valaki valamit kérelmez, rögtön tudnak nekik segíteni abban, hogy adnak hozzá igazolásokat, lefénymásolják a nálunk meglévő dokumentumokat.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?

Ott kint mindenképpen kinyilvánítják véleményüket, mert nekik nagy segítség, hogy kijárunk, ott mi is integrált intézmény vagyunk, mert bármit hoz be, tehát egy földhivatali ügyben kér segítséget, akkor is megpróbálunk nekik segíteni, tehát ez kint nagyon jól működik, ott nekik ez borzalmasan nagy segítség. A kinti ügyintézés levélben még nem köszönték meg, de itt volt, aki írt köszönő levelet, a szóbeli köszöneten kívül.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Milyen kérdéseket tesznek fel?

A mi osztályunkon nincsen.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Biztosan, bár mi nagyon sok telefont kapunk itt bent a hivatalban így is. Vannak félrecsúszott telefonok is, amikor például nyugdíjfolyósítót keresnek nálunk, de általában a mi területünkre a közgyógy, az ápolási díj, az egészségügyi szolgáltatás és az időskori járulékkal kapcsolatos hívásokat azért kapunk. Az ügyfelek a mi számunkat tudják, mivel a határozatokon rajta van a mi elérhetőségünk. Így az ügyfél az én benti számomat tudja hívni. De egyébként a kormányablak is nagyon sok terhet levesz, mert nagyon sokan otthagyják a közgyógy kérelmet és úgy kerül át hozzánk. Az ügyfél nem ide jön be, annyival is kevesebb ügyfél van, annyival is könnyebb.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?

Vannak hivatali laptopok, de korlátozott számban, de ha kijárunk, nem mindenhol van internet. Az egységes arculat jó dolog, mert akár egy külföldi jön ügyet intézni, akár egy laikusabb ügyfél, akkor az arculatból tudja, hogy jó helyen jár, itt tudja az ügyeit intézni.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat?

Teljes mértékben.

9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Tárgyi feltételek bővítése. Például egy hivatali telefon akár, hogy kint ne mindig a saját készülékünket kelljen használni, vagy pedig mobilnet. Ez lehet, hogy folyamatban is van, de ezt mindenképpen javítanám.

III.4. Egy járási hivatal alkalmazottjával folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni?

Az ügyfélorientáltság véleményem szerint jól érvényesül, mert mindenhova mi megyünk az ügyfelek kiszolgálására, megsegítésére. Mondhatni, széles skálában állunk a rendelkezésükre, akár tájékoztatás szinten, akár valamilyen kérelem miatt folyamodik hozzánk. Mindig készséggel állunk rendelkezésükre. A gondolkodás módunk is olyan, hogy az ügyfelekhez igazodottan segítünk, hogy mindenkit maximálisan ki tudjunk szolgálni. Az ő igényeiket elsődlegesen figyelembe véve.

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

21 éve dolgozom ebben az ügyfélorientált rendszerben, nekem nem jelent újdonságot, mivel az önkormányzatnál dolgoztam, addig is így éltem az életem és ha valaki odajött, nem is hozzánk tartozó ügyben, de dolgavégezetlenül biztosan nem hagyta el a polgármesteri hivatalt. Akár telefonon kértek segítséget, vagy akár a kérelem kitöltése ügyében, hogy behozta hozzánk, soha senkit nem küldtem el. Így ez nem jelent plusz terhelést. Egyéntől is függ, hogy ki hogyan gondolkodik. Aki eddig nem ezen a területen dolgozott, mármint nem ügyfelekkel, annak ez egy újfajta kihívás lehet és ehhez alkalmazkodni kell. De ebben az idősebb generáció segít.

3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?

A járási kialakításánál, ami inkább feladatot jelentett, az abban nyilvánult meg, hogy egy kicsit több feladatot vettünk át. Súlyozottan jelentkezik ez a munkában is. Hiszen többen nem igazán vagyunk és ezzel a létszámmal kell ezt megoldani és hát azt gondolom, hogy a kollégák is olyan beállítottságúak, hogy hisszük és reméljük, hogy ez egy átmeneti állapot és megoldódik. Én az gondolom, hogy a jó állam koncepció egy jó elképzelés a központosítás szempontjából, másrészt a munkalehetőségek szempontjából is. Ez segít az embereknek.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Kinyilvánítják-e véleményüket szóban?

Szerintem ahhoz elég hamar hozzászoktak, hogy a járási hivatalhoz tartozik az ő ügyeik intézése. De szerintem egy kis finomítással ezt még jobban össze lehet hangolni a hivatali egységeket. Hogy minél kevesebbszer utaztassuk az ügyfeleket és az ő szemszögüket nézzük. A szakigazgatási szervezetek változása annyiban érintett bennünket, hogy az egymás közötti határidők rövidültek. Ügyirat megfogalmazási szabályokban észleletünk még változást.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el? Milyen kérdéseket tesznek fel?

Időszakonként vannak és azokat jó dolognak is tartom. Leginkább a határidőkre, a környezetre és az ügyfélkezelő munkájával kapcsolatosan tettünk fel kérdéseket, hogy mennyire tájékozott, mennyire segítőkész.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Nagy teherlevételt nem jelent, mert ha személyesen beszélünk vele, időben ugyanannyit tesz ki. Az ügyfél oldaláról ez jobb és kényelmesebb, mert az otthonából ezt le tudja rendezni és tud tájékozódni, míg ha jön, akkor lehet, sorba kell állni. Mert vannak időszakok, amikor tényleg várni kell. Az adategyeztetés sokkal gyorsabb és máris tovább tudunk lépni. Az ügyfelek is partnerek abban, hogy megadják a telefonszámaikat. Ez mindenképpen jó nekünk. És hozzá is szoktak ahhoz, ha kitöltik a kérelmet, akkor rá is írják a telefonszámukat. Ebben nagyon jó irányba haladunk.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Mi a véleménye az egységes arculatról?

Az ember jó érzéssel megy be, esztétikailag vonzó környezetben intézheti ügyeit. Ott bizonyára a számítógép park is modernebb és fejlettebb, de nem ismerem. Itt folyamatosan fejlesztés alatt áll, ha lehetőség van rá, folyamatosan fejlesztik a gépeket. Főleg projektek által. Jó irányba haladunk.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat?

A vezetők is segítőkészek, ezzel nincs semmi probléma, mindenki azt szeretné, hogy jól működjenek. Kellenek ők is nagyon hozzá, de a kollégák is kellenek ehhez.

9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszhető legyen a jó állam koncepció?

Minél jobb összehangoltság szükséges. De szerintem ez is fejlesztés alatt van.

III.5. Egy kormányablak irodavezetőjével folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni? Az ügyfélorientáció egy mondatban mit jelent Önnek?

2011 előtti rendszerhez nem tudok viszonyítani, mert nem a közigazgatásban dolgoztam, illetve nem ügyfeleztem. Úgy gondolom, maga az elképzelés teljes mértékben megállja a helyét, nagyon megalapozott és jól kitalált rendszer, annak érdekében, hogy majdnem mindent egy helyen lehessen intézni. Idézőjelesen mondom a majdnem mindent, mert olyan rendszer azért még nem született, hogy az ügyfelek tényleg mindent el tudtak volna intézni. Ahhoz képest, ahonnan 2011-ben indultunk az évek alatt sokat fejlődünk, ügykör illetve ügyfélszám tekintetében is. Jelenleg naponta 60 és 80 ügyfél fordul meg nálunk. Márciustól az aktív korúak ellátása is átkerült a járási hivatalokhoz, ezáltal mi is átvesszük az aktív korúak kérelmét

El lehet mondani, hogy az emberek fejében most már él az az egységes kép, hogy be lehet jönni a kormányablakhoz, itt lehet segítséget kérni, ha nem is tudunk mindent elintézni, de legalább egy támpontot tudunk adni, amivel már el tud indulni az ügyfél. Egy ügyfél, ha bejön ide, dolgavégezetlenül nem távozik. Vagy egy címet, telefonszámot, vagy egy elérhetőséget mindenképpen biztosítunk neki.

Ügyfélorientáció: „Empatikus, segítőkészség, motiváltság, hozzáértés szavak jutnak eszembe.”

Úgy gondolom, többet ér, ha egy ügyintéző hozzáértőként áll az ügyfél problémájához, és mindent megtesz az ügyfél érdekében, mintha nem történne érdemi ügyintézés.

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Továbbképzésen, szakmai oktatásokon folyamatosan részt veszünk, tehát abban a pillanatban, hogy kapunk egy új ügykört megkapjuk hozzá a szakmai háttérrel és támogatást, ami lehetővé teszi, hogy naprakészek legyünk az ügyintézés tekintetében.

Ha az ügyfél kérelmet hoz be, akkor azt a lehető legrövidebb határidőn belül továbbítjuk az illetékes szervhez. Általában további tájékoztatást is kérnek az ügyfelek, így szélesebb körű ismeretekre van szükségünk.

3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórát? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?

2011. január 3-án kezdtük meg munkánkat a kormányablaknál. Zalaegerszegen 2,5 hónapos oktatáson vettünk részt, ahol a szakigazgatási szervek vezetői ismertették velünk, hogy az adott ügykörben hogyan kell eljárunk. Mondhatom azt, hogy rajtunk múlt, hogy a rendszert hogyan alakítjuk ki.

Az 5 év alatt fluktuáció nagyon minimális volt, inkább szülni mentek el a kollégák. Ez egy rendkívül összetartó csapat, tehát egymásra mindenben számíthatunk, nemcsak mint munkatársak, hanem mint barátok is. Konfliktusaink mondhatom azt, soha nem voltak, soha egy hangos szó nem volt közöttünk. Inkább olyanok vagyunk, mint egy kis család: névnapozunk, születésnapozunk.

Gördülékenyen vesszük, ha újdonságok jönnek és segítünk egymásnak szakmailag is, barátilag is, illetve a magánéletben is. Egymásra vagyunk utalva, ez egy kis közösség.

Mi folyamatosan váltjuk egymást. Nálunk úgy működik a beosztás, hogy vagy ügyfelezik valaki, vagy hátul iktat. Ezt hetente váltjuk, tehát nincs olyan, aki csak ügyfelezik, vagy csak háttérmunkát csinál. Forgórendszerben működtetjük.

Valahol a hivatali ügyintézés az ügyfelek határain belül egy rövidebb intervallumra állt be és nem használták ki az este 8-ig tartó nyitva tartást, de este 6-ig tartó ügyfélfogadást mindenképp. Úgy gondolom, hogy a reggel 7-8-ig, illetve a délután 5-6-ig terjedő nyitva tartást ki tudja mindenki használni, aki normál munkarendben dolgozik szabadság kivétele nélkül is.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Adnak-e visszajelzéseket a szolgáltatást igénybevevők?

Apró gesztusok vannak. Volt, aki azt mondta, hogy övele soha ilyen kedvesen nem beszéltek, nem segítettek neki. Van, aki szeret bejönni, mert gyorsak vagyunk. Pozitív visszajelzéseket kapunk. Ezek mind feltöltik a munkatársakat.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Milyen gyakran végzik el?

Igen, vannak, minden héten. Ötnaponta szoktunk írásban kitöltetni az ügyfelekkel. Egy két kivételtől eltekintve az összes pozitív kicsengésű. Vannak olyan ügykörök,

ügytípusok, mint például egy honosítás, ami sokkal hosszabb időt vesz igénybe, ilyenkor egy kolléga 100%-osan le van terhelve.

Nem jellemző, hogy változtatásra javaslatot tennének az ügyfelek. Jobban örülnek annak, ha elbeszélgetsz az ügyfelekkel egy két percen keresztül az ő életükről, mintha azt kérné tőlük, hogy tegyenek javaslatokat. Egy két jó szó, pár perc türelmes hallgatás többet ér, elégedettebben távozik, mintha megkérdezném tőle, min változtatna az ügyintézés menetén belül.

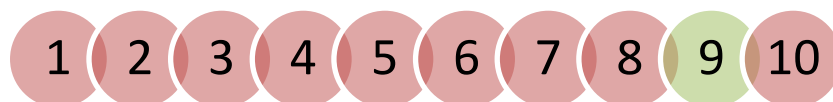
6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Nem, vagy legalábbis nem érzékeljük. Ritkán jön be ügyfél úgy, hogy felhívta a 1818-at, általában egyből idejönnek hozzánk és konkrétan elmondják, mit szeretnének.

Az a generáció a hivatali ügyintézésben még nem él, aki telefonon keresztül intézné el teljes mértékben az ügyét. Ez az ügyfélkapus regisztrációk számában és az online adatfelületek kezelésében is meglátszik, csekély szám használja még aktívan ezeket a lehetőségeket.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Egy tízes skálán mennyire értékelné? Mi a véleménye az egységes arculatról?

Mindenünk megvan, ami a munkavégzéshez szükséges. Hamarosan költözni fogunk, akkor tágasabb lesz a helyünk és maga az ügyféltér is.

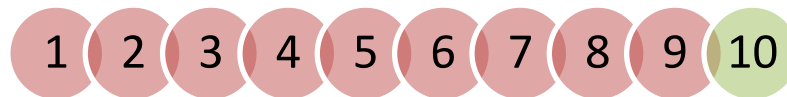


Mi még az első generációs, megyei kormányablakokhoz tartozunk, amiből már egyre kevesebb van. Itt a szürke és fehér adja az egységes arculati színeket. A második generációs kormányablakokat az okmányirodával egybeolvasztották. Ott már másmilyen az arculat és a zöld színt használják arculati elemként.

Az egységes arculat érdekében előírják, hogy az Etikai alapelveket ki kell függeszteni. A kormányablak előtt álló oszlop szintén ilyen elem.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat? Mennyire értékelné egy tízes skálán?

Maximális mértékben megkapjuk azt a szakmai iránymutatást, amire szükségünk van ahhoz, hogy hatékonyan tudjunk dolgozni. Rendelkezésünkre állnak telefonon illetve e-mailben is szoktunk értekezni egymással. A szakigazgatási szerveknél segítőkész kollégák vannak, akikkel naponta beszélünk, a kapcsolattartóink is. Ha szakmai kérdésben elakadnánk, tőlük bátran kérhetünk információt. Mi nem látjuk és nem is férünk hozzá különböző rendszerekhez. Minden nap ki van jelölve egy napi kapcsolattartó személy a Magyar Államkincstárnál, aki ott ül a telefon mellett és fogadja a hívásainkat, mi bemondjuk az ügyfél adatait és ő a saját rendszerükből elmondja, amit lehet.



Fontos a szakigazgatási szervekkel a kapcsolattartás, hiszen ők fogják az ügyet elintézni, amiket mi kérelem útján indítunk feljük.

9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Egyrészt az ügyfélköröket bővíteni kellene. Másrészt jó lenne, ha az integrált ügyfélszolgálat mellett lenne egy kihelyezett postai szolgálat is, ezáltal csekket tudnának befizetni egy helyen az ügyfelek, illetve egy bankautomatát is elhelyezhetnének az ügyféltérben. Egyetlen ügykör van, ahol kártyával lehet fizetni: az elektronikus tulajdoni lap, de ezt is csak online, ügyfélkapun keresztül. A második generációs okmányirodánál már lehet.

III.6. *Egy kormányablak irodavezetőjével folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés*

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni? Az ügyfélorientáció egy mondatban mit jelent Önnek?

Igyekszünk azoknak az elvárásoknak megfelelni, amelyek ügyfélbaráttá teszik a rendszert. Előtte is a közigazgatási rendszerben dolgoztam.

Azokat az irányelveket, amiket meghatároztak nekünk, alapvetően is be kell tartania egy ügyintézőnek. Magamon nem érzem, hogy máshogy fogadnám az ügyfeleket, mint az előző rendszerben. Igyekszem maximálisan kiszolgálni az ügyfeleket, a mi érdekünk is az, hogy ne jöjjön vissza ugyanazon ügy elintézése végett, mert valamit rosszul csináltunk.

Ügyfélorientáció: „Maximálisan kiszolgálni az ügyfelet.”

Ha valamilyen ügynél nem is tudom, hogy az micsoda, igyekszünk utánanézni, érdeklődni, tájékozódni és az információkat továbbítani az ügyfélnek.

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Semmilyen nagyobb erőfeszítést nem jelent. Természetesen vannak olyan feltételek, amik szükségesek lennének ahhoz, hogy még jobban ki tudjuk szolgálni az ügyfeleket, arra gondolok itt, hogy a különböző hivatali informatikai rendszerekhez hozzáférhetőséget biztosítsanak számunkra. Nem olyan szinten, hogy adatokat tudjunk módosítani, hanem csak megnézni, hogy az adott ügyfél ügyében hol tartanak. Így nem kellene telefonálgatni, ami időbeli veszteséget okoz.

3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között? A változó időbeosztás hogy működik a frontvonalban?

Nem voltak konfliktusok, nagyon jó csapat jött össze. Abszolút segítőkészek voltunk egymás felé, nagyon jó baráti viszony alakult ki egymás iránt. Olyan szemlélet volt mindannyiunk felől a többiek felé, ami azt a közös célt segítette, hogy ha egy hajóban evezünk, akkor ne evezzen valaki hátrafelé, hanem haladjunk előre.

Változó beosztással, két műszakban dolgoztunk december 1-ig. Volt egy délelőtti és egy délutáni műszak, ami nem okozott különösebb problémát. Mindig meg tudtuk

csinálni úgy a beosztást, hogy ne okozzon fennakadást a szabadságolás, hogy akadálymentesen tudjon működni a hivatal.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Adnak-e visszajelzéseket a szolgáltatást igénybevevők?

Vannak ügyfelek, akik kifejezésre juttatják véleményüket. Több a pozitív, mint a negatív visszajelzés. A Javaslatok könyvébe is többen írtak véleményt, amit nem a mi biztatásunk által írták, hanem amit szerettek volna közölni. Akik hozzánk érkeznek nem negatívan állnak hozzá egyből az ügykezelésnek, inkább semlegesen, vagy pozitívan. Megértették, hogy velük vagyunk nem ellenük.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik?

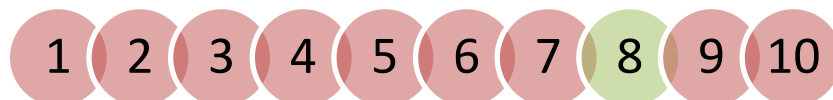
Vannak ügyfél-elégedettségi méréseink. Alapvetően pozitív visszacsengésű szokott lenni a felmérés, nagyon kevésen vannak, akik negatív dolgokat írnak rá.

Az ügyfél-elégedettségi mérések összegzését tovább kell küldenünk a Kormányhivatalba minden héten, az eredményeket mi is látjuk.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Nagyon sokat. Örülünk is neki, pozitívnak tartom, hogy külön a 1818-at tudják hívni az ügyfelek. Nálunk is elhelyeztek egy telefont az ügyféltérben, amiről kizárólag ezt az ügyfélvonalat lehet hívni. Sok segítséget jelent, hogy az ügyfelek tudnak tájékozódni mielőtt bejönnek hozzánk, hogy milyen formanyomtatvány kell kitölteni, milyen dokumentumokat kell csatolni hozzá.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Egy tízes skálán mennyire értékelné?

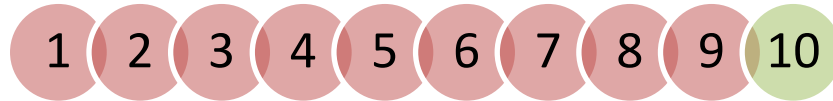


Rendben van a felszereltségünk. Vannak olyan dolgok, amik lehetnének még, de nincs technikai probléma a hivatal működtetését illetően.

Egyszerre van, hogy 12-16 ügyfél várakozik az ügyféltérben, de nem jelent nekik problémát, kényelmesen, türelmesen kiváráják, míg sorra kerülnek.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat? Mennyire értékelné egy tízes skálán?

Teljes mértékben. Teljesen pozitívan állnak hozzá minden egyes szakmai kérdéshez. A főosztályvezető személyes látogatást tett, ő is mondta, hogy bármilyen szakmai segítség kell, nyugodtan hívhatjuk őt is.



9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Átjárható informatikai rendszerek kellenének. Jó lenne, ha az összes hivatalnak egyfajta rendszere lenne, de természetesen úgy, hogy a rendszernek a különböző adataihoz csak a megfelelő mértékű jogosultságokkal legyen hozzáférhető. Egy-egy hivatal egy-egy blokkhoz férne hozzá, a többire csak rálátna. Ezzel időben rengeteget lehetne spórolni az ügyintézésben.

III.7. Egy kormányablak ügyintézővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni? Az ügyfélorientáció egy mondatban mit jelent Önnek?

Január óta dolgozom a kormányablaknál, előtte a munkaügyi kirendeltségnél voltam. Már előtte is ismertem a mostani kollégáimat és mikor idekerültem segítettek a beilleszkedésbe.

Ügyfélorientáció: „Mindent az ügyfélért. Teljes körű tájékoztatás. Segítségnyújtás, amiben tudunk. Megpróbálni minden kérdésére az ügyfélnek válaszolni.”

Maga a hivatástudatot én úgy gondolom, hogy nem lehet tanulni, de fejleszteni igen. Mindenkinek van egy olyan terület az életében, amelyre hivatott, a szemléletéhez illik. Ha megtalálja valaki ezt a területet, akkor abban 100%-osan ki lehet bontakozni.

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Nem jelent különösebb erőfeszítést az ügyfélbarát kiszolgálás. Abszolút tudok azonosulni azzal, hogy mindent az ügyfélért. Ez szorosan összekapcsolódik azzal, hogy csapatmunkában tudunk dolgozni.

Ha én személy szerint nem hallottam még az ügyről, akkor megkérdezek egy tapasztaltabb kollégát. Így összefüggésben áll az egyéni felkészültség és az összedolgozás a munkatársakkal. Tulajdonképpen egymásra vagyunk utalva, nem tehetem meg, hogy ne kommunikáljak a munkatársammal.

3. Hogyan élték meg az átalakítás időszakát? Jelentett-e ez túlórákat? Voltak-e konfliktusok az alkalmazottak között?

Mivel január óta vagyok a kormányablaknál, ezért már egy felkészültebb helyzetbe csöppentem bele, de mint már mondtam, az én beilleszkedésemet segítették a kollégák, nem voltak konfliktusok köztünk.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Adnak-e visszajelzéseket a szolgáltatást igénybevevők?

Sok embertől hallom, hogy jó a rendszer, hogy nem kell mindent máshol intézniük. El tudnak egy helyben intézni több ügyet. Különböző kérelmek miatt, amik másik

szakigazgatási szervekhez tartoznak, nem kell elutazniuk Zalaegerszegre. Nem a saját telefonszámlájuk fogy, mert ha bejönnek, mi felhívjuk az Állam Kincstárat, vagy megkérdezzük a szakigazgatási szervet és ez is előnyös nekik. Előfordult már olyan is, hogy egy adott ügyben érkeztek az ügyfelek és közben eszükbe jutott egy másik, amiről szintén kérdeznek, és akkor rájönnek, hogy ezen a helyen mind a kettőt el tudják intézni.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Ön szerint milyen előnyöket rejt magában?

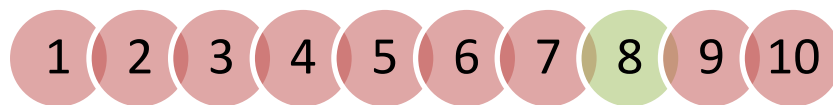
Vannak ügyfél-elégedettségi méréseink, amelyek arra jók, hogy az ügyfelek kifejtsék a véleményüket névtelenül, mert amit előttünk nem mondana el, azt papírra leírhatja. Van, aki szemtől szembe nem annyira nyílt, mint névtelenül.

Nekünk is egy jó visszacsatolás arról, hogy mik nem tetszenek az ügyfeleknek, mivel nem elégedettek, miben kéne még változtatnunk. Számunkra nem jelent plusz terhet a kérdőív kitöltetése és az ügyfél számára sem, mert rövid, lényegre törő.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

Inkább az internetes felületen szoktak informálódni az ügyfelek, mint a telefonon. Érkeztek már úgy, hogy találtak kérelmet egy szakigazgatási szerv honlapján vagy ügyfélkapun keresztül töltötték le. Előfordul, hogy egyből ügyfélkapun keresztül adnak be kérelmeket és nem ide hozták be hozzánk. Azt vettem észre, hogy sokan tájékozódniak előtte és töltenek le nyomtatványokat.

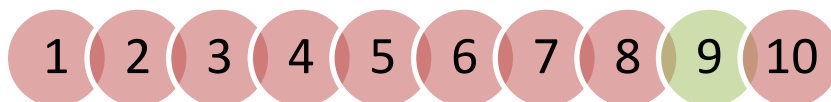
7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Egy tízes skálán mennyire értékelné? Mi a véleménye az egységes arculatról?



Az egységes arculat előnye abban van, hogy egységes képet adnak a kormányablakokról, de véleményem szerint lehetne egy kicsit színesebb, maga az ügyféltér is. Maga a kialakítás, a hívószám megoldás gyorsabbá tette az ügyintézését. Elhelyezésre került egy számítógépes információs pult, ahol a kormányhivatal különböző szerveinek internetes weboldalát érheti el a várakozó ügyfél.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat? Mennyire értékelné egy tízes skálán?

Ha bármi gondom van, vagy bármi után utána kell járnom és szólok, azonnal megteszik.
Segítőkészek: ha valamit nem tudok, segítenek utánajárni.



A mi értékelésünket a közvetlen szakmai felettesünk végzi a napi kapcsolat alapján. Az ő rálátása elég nagy, hogy elkészüljön ez az értékelés. Pozitívak szoktak lenni az eredmények, általában 90% feletti.

Képzések tekintetében kötelezően előírt, hogy összesen hány kreditünk kell meglennie. Minden képzés, amin részt veszünk kreditpontot ér és el kell érni a kötelezően előírt kreditmennyiséget. Coach foglalkozásain nincsenek, de jó ötletnek tartanám, ha bevezetnék.

A kormányablakos ügyintézők 20% ügyfélszolgálati pótlékot kapnak bérükön felül.

9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Egy olyan zárt tér, iroda, ami nem az ügyféltérben van, ahol az ügyfél személyes problémáját, meg tudod vele beszélni, ami nem tartozik a többi ügyfélre vagy olyan adatot elkérni, amit mások előtt nem szívesen mond meg, például a telefonszáma.

Az közigazgatási életpálya kialakításához javaslatom lenne, hogy egy olyan modellt hozzanak létre, amelyben egy meghatározott év után az ügyfélszolgálati ügyintézőt kivennék az ügyfelezésből, kvázi kényszerpihenőre küldenék, a teljes fizetését megkapná, de folyamatosan képzéseken, tréningeken kell részt venni, pszichológushoz kellene járnia, majd visszatérne az ügyfélszolgálati munkájához.

III.8. Egy kormányablak ügyintézővel folytatott mélyinterjúról készült feljegyzés

1. Mennyire érzi, hogy valóban ügyfélbarát lett a rendszer? A korábbi vagy a mostani rendszerrel tud jobban azonosulni? Az ügyfélorientáció egy mondatban mit jelent Önnek?

Nem tudok összehasonlítani, én csak ezt a rendszert ismerem, mert előtte nem ügyfélszolgálati területen dolgoztam. A lehetőségeinkhez mérten ügyfélbarát a rendszer. Ügyfélorientáció: „Az ügyfélbarátabb kiszolgálás azt jelenti, hogy az ügyfél szakmailag elégedetten távozzon erről a helyről és nyugodtan, hogy elintézte az ügyét. Az, hogy valaki kedves egy ügyféllel teljesen más kategória szerintem.”

2. Alkalmazotti szemszögből milyen erőfeszítéseket jelent ez az ügyfélorientáltabb rendszer megteremtése?

Ha kétfelé választom a témát, akkor egyrészt azt kell mondani, hogy a közigazgatás teljesen le van szabályozva, így itt sok tennivalónk nem lehet a jogszabályok miatt. A másik oldalról az ügyfelek számára tehetünk, hogy nyugodtan, kedvesen, kiegyensúlyozottan próbálunk velük kommunikálni. Az embernek meg kell tanulni, hogy ne reagáljon bizonyos dolgokra. Nagyon sokszor fordul elő, hogy olyan helyzetbe kerülünk, amikor egy ügyfél nem megfelelőképpen viselkedik velünk vagy úgy általában, ezeket a megnyilvánulásokat ki kell tudni rekeszteni. Mi akkor is udvariasan reagálunk.

3. A hosszabb nyitva tartás mit jelentett a munkaidő szempontjából?

Beosztás szempontjából a hosszabb nyitva tartás annyit jelentett, hogy nem voltunk ennyit együtt, tehát mindig 2-3 ember együtt 6 hetes forgó beosztással. A mostani nyitva tartás annyiban jobb, hogy együtt vagyunk 6 órát, és ha vannak szakmai problémáink, akkor meg tudjuk beszélni. Nagyobb a kontakt a munkatársakkal.

4. Mennyire látja, érzi az ügyfeleken az integrált ügyintézés előnyeit? Adnak-e visszajelzéseket a szolgáltatást igénybevevők?

Igen, kinyilvánítják. Az emberek általában elégedettek az ügyfélszolgálatunkkal. Megköszönik az ügyintézést. Olyan ügyben is segítünk, ami nem volt a dolgunk és utána visszajöttek és jelezték hálájukat, hogy segítünk nekik. Előfordult, hogy nem az

ügyfelek nem tudták elintézni az ügyüket, de nem azt mondták, hogy mi vagyunk a hibásak, mivel látta, hogy mindent megtettünk. Nem elégedetlenkednek velünk.

5. Vannak-e ügyfél-elégedettségi felméréseik? Ön szerint milyen előnyöket rejt magában?

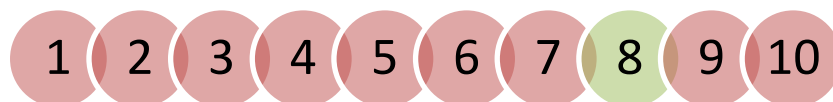
Vannak ügyfél-elégedettségi méréseink. Ha esetleg negatív megnyilvánulás lenne, akkor ez számunkra egy figyelmeztetés lenne, hogy mit kellene másképp tenni. Itt is kétfelé kell bontani a nézőpontot, mert valamivel kapcsolatban tudunk tenni a személyes kontaktus miatt, viszont a beszabályozás miatt nem biztos, azzal szemben mi tehetetlenek vagyunk. A kitöltés az ügyfeleknek nem szokott gondot okozni.

6. A telefonos ügyintézés, online felületek vesznek-e le terhet az alkalmazottak válláról?

A telefonos segítség a szakigazgatási szerveknél könnyíti munkánkat. A 1818 telefonos ügyfélszolgálati vonalat ügyfélnek már kiadtuk például emberjogi probléma esetében, mikor nem tudtunk megkeresni szervet. Van olyan eset, amikor nem tudjuk hova kéne fordulni, ilyenkor jobb az ügyfelek számára is, ha ő veszi fel a kontaktust a túloldalon levő ügyfélszolgálatossal, mert a problémát egyszerűbben elmondja saját maga.

7. A tárgyi feltételekkel mennyire elégedettek? Bővíteni kell esetleg? Egy tízes skálán mennyire értékelné? Mi a véleménye az egységes arculatról?

El vagyunk látva a megfelelő eszközökkel.

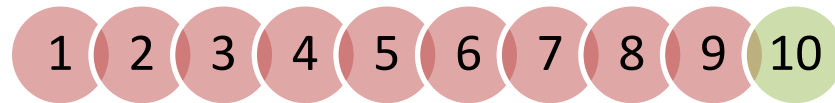


A kormányablak a városban jó helyen van, csomópontban, központban van, útba esik az ügyfeleknek, nem kell külvárosi részbe menniük ügyeik elintézése végett. Van mellettünk egy nagy parkoló, úgyhogy a parkolási lehetőség is adott.

A nyitott ügyféltér hátránya, hogy kényes ügyben nehezebben lehet kommunikálni az ügyféllel, de általában ezt meg lehet oldani, hogy olyan hangerővel beszélünk, hogy a másik ügyfél ne hallja, illetve azt gondolom, hogy mindenki a saját ügyére valamint saját ügyfelére figyel.

8. A vezetők mennyire segítik a mindennapi munkájukat? Mennyire értékelné egy tízes skálán?

A közigazgatásban van egy hierarchia. Én nem beszélek a felső vezetéssel, az irodavezetőnk a kapcsolattartónk velük. Az irodavezetővel pedig mindent maximálisan meg tudunk beszélni. A felső utasítások az irodavezetőnek jönnek és úgy tovább.



9. Milyen javaslatokat tennének a frontvonalai munkatársak támogatásához, annak érdekében, hogy fejleszthető legyen a jó állam koncepció?

Hogy még jobb minőségű legyen a munkavégzésünk, szükség lenne, hogy egyértelműbb legyen a szakigazgatási szervekkel való kapcsolat. Időnként van kapcsolatunk más megyében lévő szakigazgatási szervvel és teljesen más ott az ügyvitel, hogy hogyan kérik ott egy beadvány kitöltését, ebben nincs egység. (Például: Zala megyei családtámogatási osztály a mellékleteknél nem kér semmilyen okmányfénymásolatot, ezzel szemben a Somogy megyei osztály igen.



SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Ódor Ágnes 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 diplomaszerzés során.

Zalaegerszeg, 2015. május 21.

Ódor Ágnes sk.

hallgató aláírása



ÖSSZEFOGLALÁS

Ügyfélmenedzsment a közszférában- A frontvonal hangja
szakdolgozat címe

Ódor Ágnes

Hallgató neve

nappali tagozat/ közszolgálati szak
tagozat/csoport/szak/szakirány

A 2010-es év fontos állomás volt a magyar közigazgatás történetében. A területi államigazgatási szerveknek jelentős része integrálódott és 2011. január 1-jén létrejöttek a fővárosi és megyei kormányhivatalok, amelyek a közigazgatási hivataloknak jogutódjai. A törvényhozó a reform keretében célul tűzte ki az ügyfélcentrikus területi államigazgatás megvalósítását, és a területi igazgatás hatékonyságának és egységességének biztosítását. Ennek érdekében még ugyanazon évben megkezdtek működésüket a Kormányablakok, amelyek a megyei és járási hivatalok integrált ügyfélszolgálatainak helyszínei. Az egyablakos ügyintézés keretében az ügyfelek egyetlen helyen, a lakóhelyükhöz legközelebbi, vagy a számukra leghamarabban elérhető kormányablaknál tudják minden hatósági ügyüket intézni.

Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy valóban ügyfélbarát lett-e a kialakított rendszer; mik az ügyfélszolgálati munkatársak tapasztalatai, mennyire elégedettek az ügyfelek az új ügyintézési formával.

Először szekunder információkat gyűjtöttem az új közmenedzsment irányzatról, eszköztáráról azon belül is összpontosítva az ügyfél-orientáció témakörére, hogy nagyobb rálátást kapjak a közszolgáltató szervezetek által alkalmazható menedzsmenteszközökre. Fontosnak tartottam ismertetni a 2011-ben bemutatott Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program jó ügyfélkapcsolat, ügyfelvétel – kormányablak beavatkozási célterületét, mivel arra hivatott a fejlesztési koncepció, hogy iránymutatást adjon a közigazgatás korszerűsítésére, a közszolgáltatások ügyfélközpontúbbá formálására. Dolgozatomban górcső alá vettem a Zala megyei kormányablakok marketingmix elemeit, hogy mit kínálnak az ügyfeleknek, feltérképezve ezáltal az ügyfél-orientált szervezeti kultúra kialakításához hozzájáruló marketingtevékenységüket. Kormányablakok 7P-je: a kormányablakok jelenleg legnépszerűbb termékei a személyi igazolvánnyal kapcsolatos feladatok, a járműnyilvántartással és a vezetői engedéllyel kapcsolatos feladatok (1. P). Az

igazgatási szolgáltatási díjakat jogszabályban határozzák meg, így árképzésre nincs lehetőség, így differencia sincs az egyes hivatalok által kiszabott díjak között (2. P). Zala megyében összesen négy kormányablak működik, azonban továbbiakra lenne szükség a szolgáltatási csatorna lefedettségének javítása érdekében, mivel nem mind a hat járásban áll rendelkezésre integrált ügyintézési lehetőség. Elhelyezkedésükre vonatkozóan általánosságban megállapítható, hogy frekventált helyen alakították ki a kormányablakokat, ügyelve a modern, barátságos légkör megteremtésére és a teljesen akadálymentesített megközelíthetőségre (3. P). A kormány célja egy kezdeményező kommunikáció megteremtése, amely hosszútávon kifizetődő az államháztartás és az állampolgárok számára is. A megvalósulás eszköze lehet: a Javaslatok könyve, ami bárki számára hozzáférhető, az ügytípusokról tájékoztatást nyújtó Ügyfélszolgálati kisokos, a panaszok ingyenes kutatási eredményként való értelmezése (4. P). A szolgáltató személyzet, emberi tényezők a kormányablakoknál az ügyfélszolgálati munkatársak, akiknél fontos az értékalapú közmenedzsment-szemlélet elsajátítása. A fiatalok, újonnan érkezők számára már feltétel az új szemlélet. A többéves tapasztalattal rendelkező munkatársak részére pedig tréningeket, továbbképzéseket biztosítanak, annak érdekében, hogy az új szemlélettel még inkább tudjanak azonosulni (5. P). A kormányablakok tárgyi elemei egységes arculattal rendelkeznek. Az ügyfeleket teljesen akadálymentesített, jól megközelíthető épületek fogadják. A kormányablakok belső terét, berendezéseit úgy alakították ki, hogy mindig szem előtt tartották az ügyfelek kényelmét és igyekeztek kihasználni a környezeti adottságokat is. A kisgyermekkel érkező ügyfelek komfort érzetét növeli az ügyintézés során a kormányablakokban kialakított játszósarkok (6. P). Az közigazgatási szolgáltatási folyamatának első szakasza a kormányablak felkeresése, majd az általa nyújtott szolgáltatások közötti választás. A tájékozódás mellett, az ügyfél beadhatja kérelmeit, amelyeket a hivatal továbbít az illetékes hatóságokhoz, mindeközben részletesen tájékoztatja a kérelmezőt az ügymenetéről, vagy a hiánypótlás szükségességéről (7. P).

Annak érdekében, hogy személyes visszajelzéseket kapjak a Kormányhivatal, Kormányablakok közvéleményben kialakított képéről, ügyfélbarát szolgálatról, az integrált ügyintézésről, primer kutatásba kezdtem Zala megyében. Felmérésemet a mélyinterjú technikájának alkalmazására építettem, amelyhez a Zala Megyei Kormányhivatal két felső vezetője, valamint a járási hivatalok ügyintézői és a kormányablakok ügyfélszolgálati munkatársai nyújtottak segítséget.

A Kormányhivatal ügyfélorientált rendszerére vonatkozóan a következőket állapítottam meg: a rendszer kialakításánál alapvető elvárás volt az ügyfélközpontúság növelése és a kormánytisztviselők munkavégzésének stratégiai és mindennapi irányítása is az ügyfélközpontúság jegyében zajlik. A kormánytisztviselők számára nem jelent különösebb erőfeszítést az ügyfélbarát kiszolgálás, mindig készséggel állnak az ügyfélszolgálati munkatársak az ügyfelek rendelkezésére, igényeiket elsődlegesen figyelembe véve. Arra törekszenek az ügyintézők, hogy mindenkit maximálisan ki tudjanak szolgálni, ha nem is tudnak mindent elintézni, legalább egy támpontot adnak, amivel már el tud indulni az ügyfél. Az ügyintézők maguk is jól megalapozottnak és kitalálnak érzik a rendszert, mivel majdnem mindent egy helyen lehet intézni.

Az ügyfelek elégedettségének vizsgálata az alábbi eredményeket hozta: rengeteg visszajelzés érkezik személyesen az ügyfelektől is, hogy hatékonyabb és költségkímélőbb a rendszer. Az emberek általában elégedettek az ügyfélszolgálatukkal, a kormányablakba történő belépésükkor is inkább semleges vagy pozitívan, mint negatívan állnak hozzá az ügykezeléshez. Sok apró gesztus érkezik az ügyfelektől, dicsérik az ügyfélszolgálati munkatársak gyorsaságát, segítőkészségét, sőt egyedi levelek is érkeztek a kormányhivatalba, amelyben megköszönték a segítséget

vagy egy-egy ügyintéző lelkes munkáját. A kormányablakok ügyfélterébe kihelyezett Javaslatok könyvébe is többen írtak véleményt, amit nem az ügyintézők biztatása által fogalmaztak meg, csupán saját tapasztalatait osztották meg. Az ügyfél-elégedettségi felmérések egy két kivételtől eltekintve pozitív kicsengésűek.

És mi tehetné még ügyfél-orientáltabbá a közigazgatási rendszert? A javaslatok a következők: ügykörök számának tovább bővítése; egyértelműbb kapcsolat a kormányablakok és a főosztályok/osztályok között; egyedi ügyfél-azonosító alkalmazása; kihelyezett postai szolgálat az ügyfélszolgálat mellett, illetve bankautomata elhelyezése az ügyféltérben; egyfajta, átjárható informatikai rendszerek alkalmazása az összes hivatalban; egy zárt tér, iroda kialakítása az ügyféltérén kívül; valamint „kényszerpihenős” közigazgatási életpályamodell kialakítása az ügyfélszolgálati ügyintézők számára.

A közigazgatási rendszer további tökéletesítése és ügyfélbarátabbá tétele azért kiemelten fontos, mert az állampolgárok és az állam közötti kapcsolat mindig meghatározza egy nemzet működését, fejlődését. Az ügyfél-elégedettségi felmérések alátámasztják, hogy sikeres és szükséges volt az integrált ügyintézés bevezetése a közszférába, de tovább kell haladni, lépést kell tartani a változó világban, különösképp a szolgáltatások gyors fejlődésében. Ennek érdekében arra kell törekednie a közigazgatásnak, hogy innovatívvá váljon, hogy ne csak alkalmazza, hanem kitalálja a versenyszférában alkalmazott eszközöket.

Magyary Zoltán már múlt évszázadban megfogalmazta azt, amit mindig szem előtt kell tartanunk: „Az államot közel kell hozni az állampolgárokhoz, a közigazgatásnak „emberarcúvá” kell válnia.”