

OTDK-DOLGOZAT

Hebők Vivien

BA

2013

MARKETING ESZKÖZRENDSZER ALKALMAZÁSA AZ ÜGYFÉL- ORIENTÁLT KÖZIGAZGATÁSÉRT

Hebők Vivien

Kézirat lezárva: 2011. december 15.

HEBŐK VIVIEN

IV. évfolyam

Gazdálkodási és menedzsment (BA)

Eötvös József Főiskola

Műszaki és Közgazdaságtudományi Kar

*Dr. Drávavölgyi Tibor Ph.D.
főiskolai tanár, Eötvös József Főiskola*

MARKETING ESZKÖZRENDSZER ALKALMAZÁSA AZ ÜGYFÉLORIENTÁLT KÖZIGAZGATÁSÉRT

Marketing Tools for a Customer-Oriented Public Administration

A marketing az üzleti világ minden pontját áthatja, mozgatórugóját képezi, folyamatosan alakítja és fejleszti. A marketing eszközrendszer célja a vevőérték létrehozása, melynek használata nyilvánvalóan a verseny által vezérelt üzleti világban elengedhetetlen.

Megfelelkezünk viszont a közigazgatásról, holott a bürokratikus rendszerben is emberek dolgoznak társadalmi igények kielégítéséért. E téren azonban hajlamosak vagyunk figyelmen kívül hagyni az értékteremtést és a kommunikációt, hiszen szilárd meggyőződésünk, hogy a bürokráciát a törvények és jogszabályok irányítják és tartják életben.

A gazdaság globalizációs folyamatainak velejárója a tökéletességre törekvés, a mindig jobb és jobb alkotása, új és innovatív termékek, szolgáltatások bevezetése és a folyamatos korszerűsítés.

Éppen ezért tartom kiemelkedő fontosságúnak, hogy a magánszférában alkalmazott üzleti sikerhez vezető folyamatokat és eszközrendszert a közigazgatásba is átültessük. A vállalatok, cégek által elkényeztetett fogyasztók a közigazgatásban is elvárják a gyors ügyintézt, az igények azonnali kielégítését, a problémák megoldását és az empatikus bánásmódot.

A marketing alkalmazása azonban nem könnyű egy olyan rendszer esetében, mely merev, hierarchikus talapzaton álló és törvények által szabályozott.

A tanulmány célja, hogy rámutasson azokra a lehetőségekre, melyekkel a merev bürokratikus rendszer felolvasztható, bemutatja azokat az elemeket, módszereket és értékeket, melyek a kultúraváltás érdekében a közigazgatásba adaptálандók, valamint azokat a folyamatokat, melyek lehetővé teszik, hogy az új, ügyfél-orientált modell tartósan fennmaradjon.

Mivel célunk a rendszer lágyítása, így rá kell mutatnunk azokra a tényezőkre, melyek merevvé és zorddá teszik a közigazgatást. Ez a vizsgálódás kiindulópontja, melyben a klaszikus és tradicionális weberi álláspont segít bennünket. A problémák feltérképezési után elemezzük az üzleti szférában sikeres eszközrendszereket (McCarthy-féle „4P” – modell, Quinn – modell), módszereket (CAF, TQM), valamint megvalósíthatóságuk alapfeltételeit (motiváció, empowerment, teljesítményértékelés). Az elméleti áttekintés azt bizonyítja, hogy a legfontosabb az emocionális jegyek beépítése, az ember érző lényként kezelése a közigazgatásban. Ennek bizonyításaként a teoretikus kutatást empirikus vizsgálódás követi. Az ügyfelek, magyar állampolgárok körében végzett kérdőíves közvéleménykutatás még inkább alátámasztja a változtatás fontosságát.

Végezetül összegezzük a problémákat és megoldásukat, valamint azt, hogyan valósítható meg mindez az ügyfelek, a közigazgatás és a mindenkori kormányzat együttes közreműködésével.

VIVIEN HEBŐK

Course IV.

Management and Business Administration

Eötvös József College

Faculty of Technological and Economics Institute of Business Sciences

*Dr. PhD Tibor Drávavölgyi
professor, Eötvös József College*

MARKETING TOOLS FOR A CUSTOMER-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION

Marketing eszközrendszer alkalmazása az ügyfélorientált közigazgatásért

Marketing affects the entire business world through constant change and development. The aim of marketing tools is to provide value for customers, which is inevitably important in the business environment. However, public administration is often forgotten despite the fact that in the bureaucratic system people work to satisfy the needs of society. It is widely believed that the running of bureaucracy is based on laws and regulations solely and value-adding as well as communication get sidelined. I consider it essential to transfer knowledge gained in the competitive business sector on successful marketing processes and tools into the public administration system. The overall objective of my research is to map out a number of alternatives which could lead to the softening of the rigid, bureaucratic system. My study will show methods and values that could be adopted in the public administration system in its move toward a more customer oriented functioning.

The first step of my investigation (based upon Weber's classical perspective) looks into the underlying problems that make public administration a rigid system. Next, I analyse many marketing tools and methods (e.g. McCarthy's "4P" model, Quinn model, CAF, TQM, motivation, empowerment and performance valuation) that have been successfully implemented in the business sector. My theoretical analysis is supplemented by an empirical investigation which included a questionnaire-based survey of Hungarian citizens. The results of this survey also support the argument for a change of attitude in the public administration system. In the conclusion, I summarise the emerging problems and solutions as well as the way in which this change could be implemented through the co-operation of customers, the public administration system and the government.

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK.....	1
BEVEZETŐ.....	2
1. A KÖZIGAZGATÁS ALAPKULTÚRÁJA ÉS A VÁLTOZTATÁS SZÜKSÉGESSÉGE	3
1.1. FÓKUSZ: A WEBERI ÁLLÁSPONT	4
1.2. KÖZIGAZGATÁS – HUMANIZÁLÁS ÉS/VAGY SZABÁLYKÖVETÉS	6
1.3. ÜGYFÉLÉRTÉK NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A KÖZIGAZGATÁSBAN	7
2. A KULTÚRATRANSZFORMÁCIÓS FOLYAMATA, ELEMEI.....	10
2.1. A KLASSZIKUS, ÜZLETI MARKETINGSTRATÉGIA TRANSZFORMÁLÁSA – A KÖZIGAZGATÁSI „4P” – MODELL 10	
2.2. KULTÚRATRANSZFORMÁCIÓ MOZGÁSTERE – A QUINN – MODELL	14
2.3. ÚJ KOMMUNIKÁCIÓS MODELL ALKALMAZÁSA – MOTIVÁCIÓS ALRENDSZER ÉS AZ EMPOWERMENT FILOZÓFIA BEILLESZTÉSE.....	17
3. EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS HATÁSA A MINŐSÉGRE	19
3.1. A TQM ADAPTÁLÁSI LEHETŐSÉGEI A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK BEN	21
3.2. A TQM HANGSÚLYOS PONTJAI	22
4. ÜGYFÉL – ELÉGEDETTSÉGI FAKTOROK MÉRÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE	28
5. ÖSSZEGZÉS – TOVÁBBFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK	34
IRODALOMJEGYZÉK	36
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍV	III
2. MELLÉKLET: ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSA	VIII

ÁBRAJEGYZÉK

1.	ábra: Közszolgáltatások köre	3
2.	ábra: A négytényezős marketingmix	13
3.	ábra: Quinn szervezeti kultúra modellje.....	15
4.	ábra: A CAF követelményrendszere.....	20
5.	ábra: A TQM filozófia támogató szerepe a kultúraváltási folyamatban	21
6.	ábra: Egy lehetséges minőségmodell a közigazgatásban.....	22
7.	ábra: Releváns elégedettségi faktorok: ügyfélfogadás, ügyintézés (n=100)	29
8.	ábra: Tisztviselők teljesítményértékelése az ügyfelek szempontjából	30

BEVEZETŐ

A marketing valószínűleg egyidős az emberiséggel. Az üzleti világ minden pontját áthatja, mozgatórugóját képezi, folyamatosan alakítja és fejleszti. A marketing eszközszer célja a vevőérték létrehozása, annak kommunikálása és eljuttatása az ügyfelekhez, továbbá olyan vevőkapcsolatok menedzselése, amelyek hasznára vannak a szervezetnek és a benne érdekeltnek egyaránt. Nyilvánvaló, hogy a verseny által vezérelt üzleti világban elengedhetetlen a fogyasztói igényének megismerése, s ez alapján annak kielégítése.

Megfelelünk viszont a közigazgatásról, holott a bürokratikus rendszerben is emberek dolgoznak társadalmi igények kielégítéséért. E téren azonban hajlamosak vagyunk figyelmen kívül hagyni az értékteremtést és a kommunikációt, hiszen szilárd meggyőződésünk és tanult beidegződésünk, hogy a bürokráciát a törvények és jogszabályok irányítják és tartják életben.

A gazdaság globalizációs folyamatainak velejárója a tökéletességre törekvés, a mindig jobb és jobb alkotása, új és innovatív termékek, szolgáltatások bevezetése és a folyamatos korszerűsítés.

Éppen ezért tartom kiemelkedő fontosságúnak, hogy a magánszférában alkalmazott üzleti sikerhez vezető folyamatokat és eszközszerzt a közigazgatásba is átültessük. A vállalatok, cégek által elkényeztetett fogyasztók a közigazgatásban is elvárják a gyors ügyintézt, az igények azonnali kielégítését, a problémák megoldását és az empatikus bánásmódot. Egyszerűbben: elvárják, hogy a hivatalokban is fogyasztóként kezeljék őket. A marketing alkalmazása azonban nem könnyű egy olyan rendszer esetében, mely merev, hierarchikus talapzaton álló és törvények által szabályozott.

A tanulmány célja, hogy rámutasson azokra a lehetőségekre, melyekkel a merev bürokratikus rendszer felolvasztható, bemutatja azokat az elemeket, módszereket és értékeket, melyek a kultúraváltás érdekében a közigazgatásba adaptálándók, valamint azokat a folyamatokat, melyek lehetővé teszik, hogy az új, ügyfél-orientált modell tartósan fennmaradjon.

A változásmenedzselési folyamat fontos lépése a bürokratikus rendszer jellemzőinek megismerése. Szükséges megismernünk azokat az elemeket, dimenziókat, melyeket a kultúraváltás érdekében finomítanunk, vagy éppen radikálisan meg kell változtatnunk.

1. A KÖZIGAZGATÁS ALAPKULTÚRÁJA ÉS A VÁLTOZTATÁS SZÜKSÉGESSÉGE

A közszolgáltatások kifejezés hallatán többünknek a tulajdonosi kör „nem létezése”, a „sehova nem tartozás”, az egymásnak ellentmondó érdek- és célrendszer, a politikai függőség jutnak eszünkbe (Heidrich – Somogyi, 2003). Az ilyen frázisok sokszor a legnagyobb igazságot mondják ki: a közszolgáltatások valóban mostohagyermekai az államnak, a gazdasági szférának, nekünk, állampolgároknak és egyben az ügyfeleknek. Amióta közigazgatás létezik, megítélése szélsőséges. Az emberek „szükséges rossznak” tartják, s gyakran összemossák a közszolgáltatással. A két fogalom azonban eltér egymástól. A közszolgáltatások szerves részét képezi a közigazgatás (1. ábra), melyekhez mellérendelt szerepben több más közszolgálati tevékenység is kapcsolódik pl.: a közművek (ivóvízellátás, központi fűtés), közbiztonság, adózás vagy a tömegközlekedés.



1. ábra: Köszolgáltatások köre

Forrás: Heidrich – Somogyi (2003) p. 17. alapján saját szerkesztés

Ahhoz, hogy a közigazgatást, mint fogalmat értelmezni és jellemezni tudjuk, először diagnosztizálni kell annak jellemző vonásait, általános ismérveit. Legfontosabb specifikuma, hogy a társadalmi-szervezeti tevékenységben közvetítő funkciót tölt be, mely megteremti az alkotó-alakító tevékenység végzésének feltételeit, gondoskodik a célra irányuló műkö-

dés normáinak érvényesüléséről és a kívánt állapot fenntartásáról, valamint előkészít olyan döntési elemeket, melyekkel az alkotó-alakító tevékenység továbbfejleszhető.

1.1. FÓKUSZ: A WEBERI ÁLLÁSPONT

A változásmenedzselés, az egyre erősebben kirajzolódó új tendenciák nehezen érthetők meg a 20. században kialakult, visszatekintve klasszikusnak vagy tradicionálisnak nevezhető, Max Weber által leírt és a tudományok által érvényesnek, helytállónak tekintett modell ismerete nélkül.

Weber (1987) a racionális legalitásba vetett meggyőződésen alapuló uralom szervezeti formájaként magyarázza a bürokratikus szervezet jellemzőit. A legális uralom legfőbb sajátossága, hogy olyan jogrendszeren alapszik, melyet minden résztvevőnek tiszteletben kell tartani, s melynek mindenki engedelmeskedik. Ebből adódik a rendszer személytelen-sége, korlátokon belüli működése. Weber álláspontja szerint *„Az igazgatási tevékenység az a szervező tevékenység, amellyel az igazgatási alkalmazott az „úr” által hozott döntések megvalósításának feltételeit megteremti. Az igazgatási viszonyban levők közös sajátossága az, hogy az „úr” által rendelkezésre bocsátott eszközökkel dolgoznak, illetve az ezek fölötti rendelkezési jogot gyakorolják.”* (Szentpéteri 1985 p. 87.)

Weber álláspontjából egyértelműen kirajzolódik a közigazgatás bürokratikus struktúrája. Különös motívumok a rendszerben az alkalmazottak, akik alárendelődnek a felsőbb szintek érdekeinek, az „úr” felhatalmazása alapján, az általa meghatározott célok szolgálatában kezelik a rendelkezésükre bocsátott eszközöket. A dolgozókat nem csupán a munkanormák kötik, hanem az engedelmeskedés az igazgatás egyedi utasításainak is. Valójában az engedelmeskedő szervezeti tag nem az úrnak, hanem a személytelen rendnek, a jognak engedelmeskedik. Így a szellemi dolgozót nemcsak szabályzatok, törvények, anyagi és eljárási normák kötik, hanem az igazgatás folyamatos és egyre szorosabb ellenőrzése is.

Az „igazi bürokrata” viselkedési jellemzői az alábbiakkal paraméterezhető:

- hivatali kötelességének engedelmeskedik,
- rögzített hivatali hierarchiában helyezkedik el,
- hivatali hatásköre rögzítve van,
- nincs birtokában az igazgatási eszközöknek, csak használhatja őket és köteles elszámolni velük,
- állását szerződés alapján tölti be,
- szakképzettség alapján alkalmazzák a teljes racionalitás érdekében,

- fix fizetést kap a hierarchián belül elért rang és felelősség alapján,
- a hivatal a főfoglalkozása,
- mivel az igazgatás eszközeitől el van választva, így nem sajátíthatja el hivatali állását,
- folyamatos hivatali fegyelem és ellenőrzés alatt áll. (Weber, 1987)

Mindebből az következik, hogy a tiszta bürokrácia nem más, mint pontosságra, állandóságra, kiszámíthatóságra, racionalitásra, fegyelemre, szilárdságra, megbízhatóságra alapozó uralmi forma. A bürokratikus szervezet megköveteli a jogszabályok szigorú és pontos betartását. Ezt biztosítja a bürokrata személytelensége, a szervezet formalizáltsága, a hatáskörök és illetékesség pontos meghatározása, a szigorúan szabályozott eljárási rend, valamint a bürokrata szakértelme. Az állandóság és kiszámíthatóság, vagyis a bizonytalanság minimalizálása a bürokrácia lényege és hatékonyságának fő szempontja. A demokratikus működés rendje az, hogy a célokat és részben az eszközöket is a politika, a kormányzat jelöli ki, a megvalósítás azonban a bürokratikus szervezetekre hárul. Ez a megoldás azonban nagyfokú ellenőrizhetőséget, átláthatóságot és beszámoltathatóságot követel. A bürokratikus szervezet a bizonytalanság minimalizálásával képes az elvárásoknak eleget tenni, a köz érdekét szolgálni. A közigazgatás hatékonyságát pedig annak alapján lehet megítélni, hogy milyen mértékben járul hozzá a közösség egészének jólétéhez. A bizonytalanság elkerülését célzó törekvések azonban „acélkemény burokká” (Kieser, 1995) alakítják a szervezetet, mely nagyban korlátozza az emberek mozgásterét és megkérdőjelezi döntési szabadságukat. A zord rendszer előmozdítja az elszemélytelenedést, és lehetetlenné teszi az önmagáért felelős cselekedeteket. Mindazonáltal a bürokrácia nemcsak tagjai számára képez burkot, hanem a kívülállók is szembekerülnek vele. A bürokrácia tudatosan kikapcsolja a személyes jegyeket és az igazgatás formális szabályaival cseréli fel azokat. Az egyenlő, formális elbánás a rendszeren kívül és belül is megsemmisíti az individualitást, dolgozó és ügyfél is a szabályok függőségébe kerül.

A fennálló helyzet növeli a rendszeren belüli konfliktusok kialakulásának lehetőségét. A leggyakoribb konfliktusforrás az eredményesség és hatékonyság minősítése. A zord keretek közt ugyanis gépszerű dolgozókat találunk, akik engedelmességre szerződtek, így sokszor nem is ragadhatók meg ezek a tényezők mennyiségi mutatókkal. Ezek nélkül pedig az értékítéletek nagyon vitathatók.

Bármilyen nézőpontból vizsgáljuk, a hierarchikus rendben eltérő hatalmi szinteket találunk, melyben a legalsó szinteken elhelyezkedők elégedettségét, hatalomból való részese-
dését, illetve önállóságát, véleményének kifejtését megakadályozhatják, elnyomhatják,

vagy egyáltalán nem veszik figyelembe. Ez szintén konfliktusokat szül. Az ideálisabb modellalkotás érdekében a problémák kiküszöbölésén évszázadok óta fáradoznak. Több megoldási alternatíva is született azzal kapcsolatban, hogy a szervezeti hatékonyságnövelés mellett miként lehetne humanizálni a rendszerben lévő kapcsolatokat.

1.2. KÖZIGAZGATÁS – HUMANIZÁLÁS ÉS/VAGY SZABÁLYKÖVETÉS

Hegel, Stein Lőrincz és Max Weber kutatásai alapján (Szentpéteri, 1985, p. 253.) a racionális-formális normatív keretek közé szorított igazgatási rendszer erre a célra a legalkalmasabb eszköz. Az igazgatási kapcsolatokban különböző szabályokkal, szabályozással kell a diktatórikus motívumokat kiszorítani. Anarchista irányzatok szerint a hierarchiát fel kell bomlasztani, szét kell zúzni ahhoz, hogy a hatalomelvűség megszűnjön. A harmadik alternatívát a marxista dialektika hívta életre, mely nem más, mint az elidegenedés elméletére alapozott társadalmi munkamegosztás. Eszerint a folyamatokban mindenkinek azonos szinten kell részt venni mindaddig, míg mindenki az igazgatás részévé nem válik.

Véleményem szerint mindhárom elképzelés tartalmaz a közigazgatás számára nélkülözhetetlen elemeket, mint például a szabályozás, a törvényi keretek, melyeket semmiféleképp sem lehet nélkülözni, különben a rendszer felbomlik. Az állam szerepét sem lehet kiiktatni, mivel a közigazgatás vezérlőegysége maga az állam, a mindenkori kormányzat. Innen indul és ide érkezik minden apró részecskéje a bürokratizmusnak. A harmadik irányzat pedig egyszerűen elképzelhetetlen a közigazgatás szempontjából, mivel a bürokratikus modell megköveteli a hierarchiát, az alá-fölé rendeltséget, a keretek közé szorítást, a rendet és fegyelmet, valamint az egyszemélyes vezetést.

Ha célunk valóban a humanizálás, akkor ehhez egy lehetséges út a marketingben, a marketing eszközrendszer közigazgatásba való telepítésében keresendő. A marketing és a menedzselés felhasználásával nem eshet csorba a hierarchián, a rendszer szilárd magján, nem sértjük meg a szolgálati utat, eleget teszünk a jogszabályi kritériumoknak, s mindezt úgy tesszük, hogy közben emberközpontú, tisztviselő- és ügyfélcentrikus rendszert alkotunk. Az új kultúrában mindenki azonos alapokon értékelt, a rendszer mégis hierarchikus alapon áll. A központi irányítás minden résztvevő elképzelésére épít, ügyfélorientált, az igényeket figyelembe veszi, értékkepző, mégis szabályokra, törvényekre alapozó.

1.3. ÜGYFÉLÉRTÉK NÖVELÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI A KÖZIGAZGATÁSBAN

A közigazgatás tekintetében a más hivatali kultúra egy olyan komplex kultúrát jelent, mely a korábbi rendszer alapkövetelményeit (jogszabályoknak való megfelelés, szolgálati út betartása, hierarchia, stb.) ötvözve az ügyfélközpontú, etikai normákat előtérbe helyező, külső, valamint alulról jövő ötleteket is beépítő modellel, egy olyan egységes egészet képez, mely hozzájárul mind a közigazgatásban dolgozók, mind pedig a külső érintettek elégedettségéhez.

Mivel az üzleti marketingben legfontosabb használható elemünk a termék, melyet előállítunk és eladunk, így fontos körülhatárolni, hogy a közigazgatásban ez mit jelent. Azt kell tehát vizsgálni, hogy mi a komplex termék, és ez a termék milyen paraméterekkel rendelkezik, valamint, hogy ezen paramétereket hogyan tudjuk meghatározni, értéküket növelni. A közigazgatás szolgáltató tevékenységet végez. Tudjuk, hogy egy konkrét termék attitűdjének meghatározása, elemzése sokkal egyszerűbb, hiszen látható, érzékelhető, megfogható dologról van szó. A szolgáltatás viszont megfoghatatlan, nem raktározható, leltározható, mindig csak adott időben felhasználható, átadható összetett juttatás. A minőség is nehezen értelmezhető, mivel a szolgáltatótól és az ügyféltől is függ. Így nagyon fontos szempont az emberi közreműködés, a kiszolgálás, szaktudás, kedvesség, melyek értékképző tényezők szolgáltatás-átadás esetében. Meghatározó a folyamat szervezettsége is, mely szintén kihat a minőségre és tükrözi a hatékonyságot. A szolgáltatás marketingszempontról elsősorban egy nem-fizikai természetű problémamegoldás, viszont kettősége abban rejlik, hogy a nem-fizikai tartalomhoz tárgyasult forma is kapcsolódik. Az ügyfél ugyan nem egy körülhatárolt objektumot vár a szolgáltatótól, hanem problémája, kérése megoldását, mégis tárgyasult formában kapja azt meg. Ez a közigazgatásban lehet pl.: határozat, jegyzőkönyv, vezetői engedély, stb. Minden ügyfél ugyanolyan igazolványokat válthat ki, ugyanolyan formanyomtatványokat tölt ki. Tehát a közigazgatás termékei szentenderdek, melyeket egyetlen óriási szegmentsumnak, a magyar állampolgárok szegmentsumának kínál. A homogenitásnak azonban a kiszolgálásban és a kommunikációban nem kell és nem is szabad megnyilvánulnia. A szolgáltatás folyamatának személyre szabottan, külső-belső elégedettséget generálva kell megvalósulnia.

A belső igénybevevők, tehát a tisztviselők legfőbb elvárása talán a biztos fizetés, ám emellett emocionális igényeik is vannak. Fontos, hogy figyelembe vegyék véleményüket, észleléseiket, beépítsék véleményüket a stratégiába. A motivációs rendszer mellett, hogy finomítja a belső marketinget, a dolgozóban fontosságérzetet kelt. Munkáját így örömmel

végzi, a belső elégedettség pedig külső elégedettséget eredményez. A külső igénybevevő, a 21. század ügyfele gyorsan akar értékhez jutni, gyorsan és kényelmesen kívánja intézni közigazgatási ügyeit, miközben kedves és segítőkész fogadtatásban részesül, és optimális megoldást kap problémájára. Az ügyfél szintén fontos csavar ebben a gépezetben (Weber, 1987), hisz tőle is sok információt, visszacsatolást kaphatunk a működéssel kapcsolatban. A tisztviselő és az ügyfél közti távolság csökkentésével, az interaktív, személyes kapcsolatteremtéssel lehetővé válik, hogy az ügyfelek észlelései is fontos részét képezzék az egésznek.

A modell mozgatója a kölcsönösség kritériuma, hangsúlyozva a kommunikációs modellt és az embert, mint előtérbe helyezendő alkotóelemeket. Ez ugyanis elengedhetetlen ahhoz, hogy a szolgáltatás minőségét diagnosztizálhassuk és fejleszthessük. A minőségértelmezések sztereotípiaként azt az álláspontot hangsúlyozzák, hogy a minőség nem más, mint a használatra való alkalmasság foka. Mivel a szolgáltatásban elsősorban mi emberek „használjuk egymást”, fontos, hogy ezt humánus módon, közvetlenül tegyük meg.

Éppen ezért a transzformáció elengedhetetlenül fontosnak mutatkozik, hiszen a modern és folyamatosan fejlődő, versenyképes gazdaság meglétéhez biztos állami háttér szükséges, melyet elsősorban a közigazgatáson keresztül valósíthatunk meg.

A folyamat nem egyszerű; a változás és változtatás fontos jellemzője a paradoxon, az ellentétek együttes megjelenése. A vezetőknek ma már egyszerre kell globális és helyi szinten gondolkodniuk, az információtechnológia fejlődése egyidejűleg támogatja a centralizációs és decentralizációs folyamatokat is.

Napjaink alapvető eleme minden szintéren a változás lett. Előtérbe kerülnek a nyílt rendszeren alapuló, szervezeti magatartást és emberi tényezőket előtérbe helyező elméletek. A paradoxonok feloldása és az ember-központúság megvalósítása a vezetés feladata. Mindezekkel egyidejűleg kell megoldani a krónikus finanszírozási gondokat az erőforrás-hiányos környezetben.

A felső vezetők előtt számos lehetőség és nagy mozgástér áll rendelkezésre, hogy a folyamatosan jelentkező kihívásoknak eleget tegyenek. A lehetőségek tárháza igen nagy, a legfontosabb adaptálandó módszerek a következők lehetnek:

- A klasszikus marketingstratégia transzformálása – A közigazgatási „4P” – modell
- Kultúratreanszformáció – A Quinn – modell
- A kommunikációs fegyverzet alkalmazása – Motivációs alrendszer és az empowerment rendszerfilozófia beillesztése
- Egyéni teljesítményértékelés irányai a közigazgatásban

- A TQM adaptálási lehetőségei a közigazgatási szervezetekben

A marketing eszközrendszer közigazgatási adaptációja elősegíti a merev, hierarchikus rendszer emocionális értékeinek megismerését. Lehetővé teszi, hogy a vezetők menedzseljék a folyamatos változásokat, miközben egy olyan szervezeti kultúrát hoznak létre, melyben a tisztviselők is és az ügyfelek is elégedettek. A teljesítményértékelés és annak megfelelő díjazása támogatja a dolgozók motiváltságát és eredményes munkavégzését. A kultúratranszformáció elsősorban az állampolgárok elégedettségi szintjére fókuszál (Kotler, 2004, p. 40.). Az elvárások megismerése érdekében elengedhetetlen az ügyfelek körében végzett kutatás, mely elsősorban a véleményekre, elégedettségi szintre összpontosít. Az empirikus kutatás kérdéseit a dolgozat tartalmazza.

A transzformáció és a változásmenedzselés inputja az ügyfélállásponatok gyűjteménye. Szükséges tehát rendelkezünk ezekkel az információkkal, hogy a kultúraváltást véghezvigyük.

2. A KULTÚRATRANSZFORMÁCIÓS FOLYAMATA, ELEMEI

Az ügyfelek igényeinek megismerése mellett fontos szempont, hogy marketingszemléletünk érvényesítését szolgáló marketingmix elemeket a közigazgatás szempontjából értelmezzük. Ez képezi az alapot a további vizsgálódásban, és innen indul maga a transzformációs folyamat is. Meg kell határoznunk a bürokratikus rendszerben értelmezett termék, ár, kommunikáció és promóció fogalomköréit, hogy azok rendeltetésszerű használatával létrehozassunk egy olyan szervezeti kultúrát, melyben az üzleti marketingben már sikeresen alkalmazott módszereket ötvözzük a hierarchikus rendszer alapkövetelményeivel.

Ez a komplex kultúra képezi a vezető- és tisztviselőképzés, a külső-belső elégedettségre törekvés, a kommunikáció és motivációfejlesztés, valamint a teljesítményértékelés és díjazás alappilléreit.

2.1. A KLASSZIKUS, ÜZLETI MARKETINGSTRATÉGIA TRANSZFORMÁLÁSA – A KÖZIGAZGATÁSI „4P” – MODELL

A marketing basic eszköztár döntéshozatali szakaszának kiemelkedő része a McCarthy féle „4P” – modell. A marketingmix célja, hogy a lehető legkevesebb befektetés mellett a lehető legnagyobb megtérülést, azaz eredményt hozza a szervezeti stratégiának és céloknak megfelelően.

Álláspontom szerint a modell a közigazgatás tekintetében is egyértelműen alkalmazható. Mivel alapvetően szolgáltatásról van szó, az elemeket „4C”- modellnek is tekinthetjük. Az üzleti marketingben jól ismert eszköztár közigazgatási adaptációja azért fontos, mert az ügyfelek igényeinek való megfelelés négy alappillére a termék, ár, hely és a promóció. Ahhoz, hogy a kívánalmaknak meg tudjunk felelni, a bürokratikus kultúrában élő mixelemekre kell építenünk.

Központi elemünk jelen esetben a szolgáltatás és annak minőségi paraméterei. Megfelelő minőség nélkül ugyanis nem érhet célt a többi elemünk. A termékkategória célja, hogy a vevő problémáját orvosolja, problémáját annak igényei szerint megoldja. Ahogy az üzleti marketingben is az ár megállapítása a közigazgatásban is a legnehezebb feladat. Ahhoz, hogy a szolgáltatás eljusson az ügyfélhez, a bürokratikus rendszerben ügyfélszolgálatokra, illetve folyamatos tájékoztatásra, interaktív kommunikációra van szükség.

Az egyes mixelemek bővebb elemzése rámutat a „4P” – modell alkalmazásának szükségességére. (EJF-MKK GM Marketing, Oktatási segédanyag, 2009.)

Product – Customer Solution (Termék – A vevő problémájának megoldása)

A szolgáltatásban a termék maga a nyújtott nem-fizikai problémamegoldás. A kézzelfogható termékek a verseny által hajtott piacon egyértelműen körülhatárolhatóak mind minőség, mind ár, mind pedig az ügyfélelégedettség viszonylatában. Ha el akarjuk adni termékünket, árunk legyen egyedi, feltűnő, emelkedjen ki a boltok polcairól.

A monopolhelyzetű közigazgatásban azonban a minőség meghatározása igen nehézkes és körülményes. A bürokratikus rendszerekben ugyanis elsődleges minőségparaméter a törvényesség, valamint a hatékonyság is elsősorban a bizonytalanság minimalizálását jelenti (Gajduschek, 2000, p. 12.). Nehézséget jelent az is, hogy nincs lehetőség az azonos elvárásokkal rendelkező ügyfelek csoportokba rendezésére. Tulajdonképpen egyszerre kell kielégítenünk valamennyi ügyfél igényeit egy olyan „piacon”, ahol sem a minőség, sem pedig a termék nem definiálható egyértelműen. A helyzetet pedig tovább nehezíti a törekvéseket ösztönző versenytárs hiánya.

Valójában azonban a közigazgatásban is tapasztalható versenyszituáció, melyet az ügyfelek generálnak. A magánszektor által elkényelmesedett fogyasztó a közigazgatás területén is megköveteli, hogy igényeit maximálisan kielégítsék, gyorsan és könnyedén juthasson értékhez. Éppen ezért az ügyfelekre szociális érzékenységükön¹ keresztül vezet az út. Olyan szolgáltatásokat kell életre hívni, melyek össztársadalmi elvárásokkal is kiegészülnek. Ezzel és az ügyfélközpontú kultúra megteremtésével, a hatékony napi kommunikációval értéket teremthetünk, mely a minőség fogalmát is pozitív intervallumba tereli. Nem szabad megfeledkeznünk arról sem, hogy a komplex termék és minőségi sztenderd kombináció a kormányzati és hatósági alapcélkitűzésekkel is összhangban legyen.

Price – Customer Cost (Ár – A vevő költsége)

Az állami bürokrácia szolgáltatásai az üzleti szektorban értelmezett szolgáltatásoktól jelentősen eltérő visszacsatolási mechanizmusok alá esnek. Az ár a közigazgatásban a szolgáltatások társadalompolitikai felelősségét jelzi, hiszen a szolgáltatás-igénybevétel az adózás ellenértéke. Mivel az igénybevétel és az ár kiegyenlítése nem egy időpontba esik, így gyakran nem tudhatjuk ki a fogyasztó.

¹ Az emberi erőforrás-menedzsment fontos feladata, hogy folyamatosan ellenőrizze a szervezet tevékenységeit és magatartását, hogy eleget tegyen a kötelezettségeknek, valamint módot találjon a szervezet, a környezet és az emberek jólétének javítására, és ily módon megfeleljen a társadalmi felelősségvállalásának a nyilvánosság előtt.

Az újraelosztás következtében a bürokrácia outputjai kvázi ingyenesnek tekinthetők. Ha a szolgáltatásért mégis fizetni kell, az ár általában nem fedezi a költségeket, illetve maga az árképzés sem elsősorban a költségeken alapszik. Így a közigazgatási szolgáltatások „piaci ára” rejtve marad, ami azt jelenti, hogy a hatékonyság mértéke sem állapítható meg. További probléma, hogy a kvázi ingyenességgel az ügyfél hajlandó figyelmen kívül hagyni a szolgáltatás fontosságát. Az ügyfél hajlamos alulértékelni a kínálatot.

Az ár és a minőség összefüggését, miszerint a magasabb minőséghez magasabb ár tartozik és fordítva, a közigazgatásban az ügyfél nem érzékeli. Így a szolgáltatás igénybevételéről alkotott jelzései olykor negatívak.

Éppen ezért célszerűnek mutatkozik az üzleti marketingben használatos költség-haszon elemzés közigazgatási adaptációja, mely elsősorban nem a konkrét költségekre fókuszál, mégis kifejezi, hogy adott szolgáltatásra az állam mennyi – ügyfelek által finanszírozott adóból – „pénzt költ”. A szolgáltatás – haszon arányokat közzé kell tenni, hogy az elkényeztetett ügyfél érzékelhesse, milyen óriási jelentősége van a közigazgatási szolgáltatásoknak.

Place – Convenience (Hely – A vevő kényelme)

A szolgáltatás területén nincs mód a raktározásra, mely abból a szempontból előnyt jelent, hogy nem eredményez plusz költséget. Nehézsége viszont abban rejlik, hogy szolgáltatónak és igénybevevőnek egyazon helyen és időpontban kell jelen lenni ahhoz, hogy a transzformációs folyamat végbemenjen. Ez a probléma a technikai fejlődés és modernizáció által az online ügyfélszolgálatok bővülésével kiküszöbölhetővé válik. Nem szabad megfeledkeznünk azonban arról, hogy az ügyfelek előnyben részesítik a személyes kontaktust, a személyre szabott törődést, melyet a technika nem helyettesíthet.

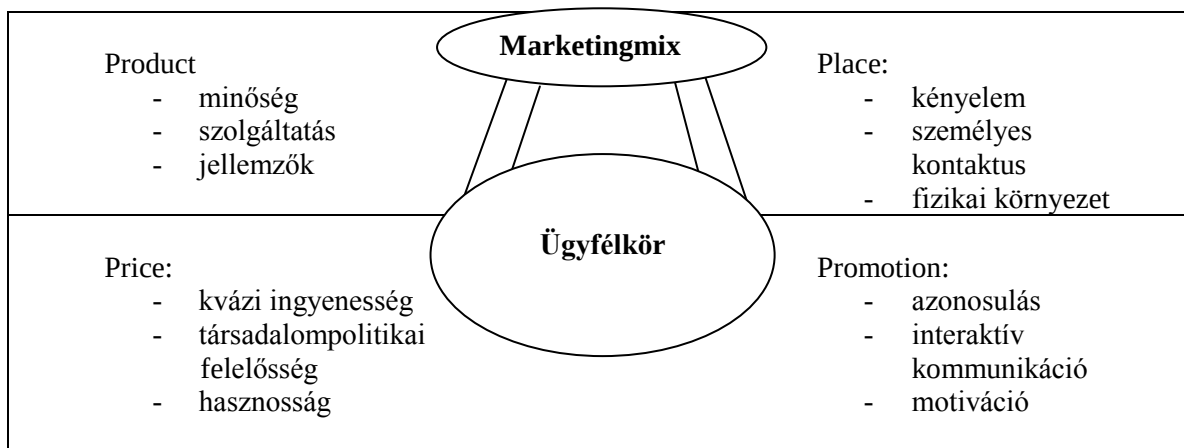
Célunk mindenekelőtt az elégedett ügyfél státuszának kialakítása. Az ehhez alkalmazott eszközrendszer speciális elemei:

- az ügyfél, aki jelzéseket ad, véleményt formál a szolgáltatásról,
- a külső környezet anyagi és eljárási, jogszabályi háttérrel, mely alakítja, formálja, s ugyanakkor keretek közé szorítja a transzformációt,
- és végül a tisztviselő, akire egyszerre nehezedik a jogszabályok, törvények és az ügyféllel szemben kialakítandó bizalom és egyetértés súlya.

A szolgáltatás fizikai környezete is merőben befolyásolja az eseményeket. Egy tiszta, rendezett, barátságos elrendezésű, kényelmes bútorzatú ügyfélszolgálati iroda már eleve megteremti a pozitív alaphangulatot.

Promotion – Communication (Promóció – Kommunikáció)

A kommunikáció számos feladat, probléma leküzdését segíti: befolyásolja az alkalmazottak motiváltságát, segíti a szervezet céljaival történő azonosulást, és ezáltal hozzájárul egyéni teljesítményük növeléséhez. Segíti a véleményalkotási folyamatot, és segít az imázs kialakításában is. Hozzájárul az érdek- és értékviszonyok átalakulásához, így a szervezet sikerességét is döntően befolyásolja. A kommunikáció fontos eszköze a Public Relations (PR).² Ez az eszközrendszer a kölcsönös információáramlás által növeli a szervezettel való azonosulást és kedvező hatással van a motivációra is. A többletinformáció ugyanis a motiváció forrásának tekinthető, a vélemények iránti érdeklődés fontos elégedettségi faktor. Az elégedett tisztviselő imázshordozó és imázsalkotó is egyben, akit a külső környezet is elfogad, hiteles információforrásnak tekint, akihez bizalommal fordulhat. A kommunikáció tehát lehetővé teszi a környezeti elemek megragadását és értékelését is, hasznos információkat generál, ami ezután motivációhoz vezet, és ennek megfelelő kifejeződése később integrációhoz és a szervezettel való azonosuláshoz vezet, ami a kommunikáció útján elérhető legmagasabb foka a szervezeti életben való részvételnek és részeseedésnek. Ezen a szinten az alkalmazottaknak többé már nem jelent problémát az elvárt teljesítmény nyújtása.



2. ábra: A négytényezős marketingmix

Forrás: Saját szerkesztés

² A sikeres közigazgatás érdekében fontos, hogy a hivatal kapcsolatot tartson „érdekelt közönségével” (Kotler, 2004, 731. o.). Közönség alatt értelmezhetjük az ügyfeleket és a közigazgatásban dolgozókat. A PR lényege, hogy információkkal látja el a közönséget, a közönség pedig visszacsatolást nyújt. Így megvalósul a szervezeten belüli és kívüli interaktív kommunikáció, mely olyan fejlesztési irányokra mutathat rá, melyek egyébként elkerülnék a vezetők figyelmét.

A piacon³ a szolgáltatások egy hálóját jeleníti meg mind a kínálati, mind a keresleti oldalon. A marketing a két oldal egymásra találásához szükséges információk létrehozásával járul hozzá a szükségletkielégítési folyamat hatékonyságának növeléséhez.

A „4P” – modell elemeinek adott szervezethez történő igazításával megvalósítható az ügyfelek igényeinek kielégítése. Ahhoz, hogy a marketingmix a gyakorlatban is alkalmazható legyen elengedhetetlen a szervezeti kultúra átalakítása. Mivel célunk a közigazgatás ügyfélközpontúvá tétele, így a merev bürokratikus kultúrát meg kell töltenünk az üzleti szférában már sikerrel alkalmazott elemekkel.

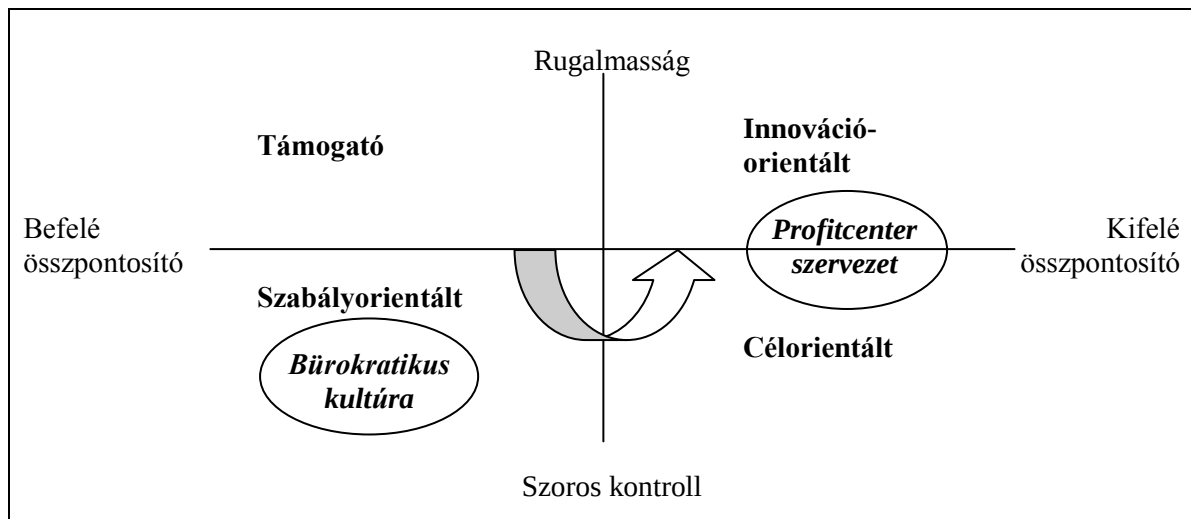
2.2. KULTÚRATRANSZFORMÁCIÓ MOZGÁSTERE – A QUINN – MODELL

A közigazgatási „4P” definiálása után elsődleges szempont, hogy szemügyre vegyük a szervezeti kultúrát. Ebben a Quinn által alkotott modell lehet segítségünkre, melyben olyan értékekre helyezzük a hangsúlyt, amik a szervezet hatékonyságát növelik. A két legfontosabb hatékonyságot növelő dimenzió a következő:

- Befelé vs. kifelé összpontosítás. A szervezet a belső folyamatokra és a szervezeti tagok belső hatékonyságára koncentráljon vagy központi problémaként a külső környezethez illeszkedjen?
- Rugalmasság vs. szoros kontroll. A bürokratikus kultúra alapvető eleme, hogy a szervezeti tagok szabályozása merev, a hatályos jogszabályok alapján szerveződik. Ugyanakkor figyelembe kell venni az alulról jövő ötleteket is, az alkalmazottaknak nagyobb mozgásteret, belátásukon alapuló döntési szabadságot is kell adni. (Bakcsi, 1998)

E két dimenzió egy négynegyedes mátrixot feszít ki, mely valós szervezeti kultúra típusokat mutat be. Az összefüggéseket és a kívánt állapotba történő fejlődést a 3. ábra szemlélteti.

³ A piac a közigazgatás tekintetében magát az országot, az állampolgárok összességét jelenti.



3. ábra: Quinn szervezeti kultúra modellje

Forrás: Bakacsi (1998) p. 241. alapján saját szerkesztés

A négy szervezeti kultúra típus közül a támogató az, mely megtestesíti a kölcsönös bizalom és felelősségen alapuló rendszert, ahol erős a csoportkohézió, megvalósítható az egyéni fejlődés, döntően szóbeli kommunikációra alapozott az információáramlás. A rendszer központi értéke az emberi-erőforrás és annak fejlesztése.

A szabályorientált kultúra a bürokratikus intézmények alapvető kultúratípusa. A síknegyedben elfoglalt helye egyértelműen jelzi, hogy a közigazgatás legfontosabb jellemzője a szabályok és törvények által megvalósított szoros kontroll. A szolgálati út betartása, a folyamatok racionalitásának fontossága, a formalizáltság, munkamegosztás, hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció, az aktaszerűség jelzik a befelé összpontosítást.

A profitcenter szervezetek fő jellemzője az innováció- és célorientáltság. Az üzleti szférában kiemelkedő fontosságú a hatékonyság, a teljesítmény és minőség. Folyamatosan figyelemmel kísérik a külső környezet változását, melyekre kreatív ötletekkel reagálnak. Az információáramlás szabad és szerteágazó, állandó a képzés és a tanulás. Központi értéke a növekedés és a környezeti erőforrások megszerzése, melyet a rugalmasság és a naprakészség szolgál.

Álláspontom szerint a közigazgatásba bevezetni kívánt új szervezeti kultúra alapja az, hogy merev, szabályokon alapuló rendszert feloldjuk, és megtöltsük a támogató kultúra elemeivel. Vagyis az üzleti szférában sikeresen alkalmazott eszközök a bürokratikus rendszerekben is alkalmazhatók. A törvényi szabályozottság elkerülhetetlen, de ha a működés-

be beemeljük a kölcsönös bizalmon alapuló elemeket, akkor a tisztviselők kellően motiváltak lesznek ahhoz, hogy elégedett ügyfélként alakítsanak ki.

A szervezet alapkaraktereinek szemügyre vételét követően, meg kell találni azokat a pontokat, melyeken változtatni szükséges. Minden régi szervezetnek vannak értékei. A kérdés az, hogy az új szervezet szempontjából melyek azok a régi elemek, melyek átvehetők anélkül, hogy az új folyamatokat fékeznék. Itt említeném a merev hierarchiát vagy a szabálykövetést, melyek a bürokrácia értékei lehetnek, ha megfelelően használják őket. Nagy erőfeszítéseket igényel azonban, hogy a biztonságra és kiszámíthatóságra való törekvés megvalósuljon, ugyanakkor utat engedjen az ún. lágy elemeknek (kreativitás, ötletek beépítése, emberi érzések figyelembe vétele) is. A kultúratranszformációt tehát úgy kell végrehajtanunk, hogy a régi rendszer értékeit és fennmaradáshoz szükséges elemeit ötvözzük az új modellel. Az átalakítás során a vezetők feladata, kompetenciája és mozgástere, hogy átalakítva a régi működési rendszereket új folyamatokra építve gondolják újra a működést úgy, hogy az a leghatékonyabban tudja kielégíteni az ügyfelek igényeit. Mindez az átfutási idő és a koordinációs költség drasztikus csökkentését, valamint az innovációs képességek és a minőség növekedését eredményezheti. A vállalati folyamatok újraszervezésének alapja tehát az, hogy megváltoztassuk a teljesítménykritériumokat a költség, a minőség, a szolgáltatások és a gyorsaság tekintetében. A teljesítménykritériumok megváltoztatásának alapja pedig az, hogy változtatásokat eszközöljünk az emberi tényezők kezelésében is.

Minden szervezetben hagyományosnak tekintett feladat a munkakörök és az azokat betöltő emberek közötti „illeszkedés” megteremtése. Bokor álláspontja szerint az első lépcsőfok, hogy meghatározzuk a feladatokat, a munkamegosztást, majd ezekhez olyan képességekkel és motivációkkal rendelkező embereket illesszünk, akik az adott feladatot a leghatékonyabban tudják elvégezni. Fontos szempont, hogy a foglalkoztatott ne csupán saját munkaköréhez illeszkedjen, hanem az egész szervezethez. Ma ugyanis már nemcsak „fejekre és kezekre” van szükségünk, hanem „egész emberekre” (Bokor, 1996). Az egyéni és szervezeti teljesítmény növelésének lehetőségei a belső tényezőkben rejlenek. Ahhoz, hogy szervezeti kultúrába illeszkedő dolgozót kapjunk, biztosítani kell a folyamatos képzést és továbbképzést, valamint a megfelelő ösztönzési és támogatási rendszert, mely biztosítja az egyén és szervezet közötti összhangot. Ezek a lehetőségek megnövelik a szervezet rugalmasságát, lehetővé teszik a közigazgatásban is az egyéni ötletek beépítését, megvalósítva ezzel az innovációt.

Az új kultúrával való azonosulás, a közigazgatási marketingmix elemeinek pontos ismerete és összehangolt működése lehetővé teszi a bürokratikus szervezet emberközpontú inter-

vallumba történő elmozdulását. Ezzel olyan új szervezeti kultúra valósul meg, mely az emberi érdekek és értékek figyelembe vételével alapját képezi a további fejlesztéseknek, az új ismeretek elsajátításának. Mindehhez természetesen elengedhetetlen az interaktív kommunikáció megvalósítása, mely áthatja az egész kultúraváltási folyamatot, megvalósítja és tartósan fenntartja a szervezeten belüli kapcsolatokat.

Az új kommunikációs modell legfőbb feladata, hogy folyamatos tájékoztatást nyújtson a szervezeten belül dolgozóknak és az ügyfélkörnek egyaránt. Az információ fontos eszköze a zavartalan munkavégzésnek, és szükséges feltétele az elégedettségnek.

2.3. ÚJ KOMMUNIKÁCIÓS MODELL ALKALMAZÁSA – MOTIVÁCIÓS ALRENDSZER ÉS AZ EMPOWERMENT FILOZÓFIA BEILLESZTÉSE

Ahhoz, hogy elégedett ügyfeleket kapjunk, elengedhetetlenül fontos a belső elégedettség. Elégedett, elkötelezett és lojális tisztviselői kör felépítése szükséges, melyben nagy segítséget nyújthat az empowerment filozófia alkalmazása. Az empowerment tulajdonképpen hatalomdelegálás, az alkalmazottak döntésbe való bevonását jelenti. Ha az alkalmazott úgy érzi, hogy kontrollálhatja saját munkavégzését, akkor inkább találja értelmesebbnek és tekinti azt sajátjának. Így nagyobb lesz elkötelezettsége, megelégedettsége és motivációja, ami nagyobb erőfeszítéshez és ezáltal nagyobb teljesítményhez is vezet. Ugyanakkor a döntéseket célszerűbb a szóban forgó problémák forrásához minél közelebb megvalósítani, ott ahol a legtöbb a rendelkezésre álló információ, vagyis adott esetben a közigazgatás alacsonyabb szintjein dolgozók körében. Az alkalmazottak bevonása a döntési folyamat mindegyik lépésére ki kell, hogy terjedjen, az alternatívák kezelésétől és értékelésétől kezdve a döntés meghozatalán és megvalósításán keresztül az ellenőrzésig, az eredmények értékeléséig. Fontos, hogy a tevékenység ne alkalomszerű legyen, hanem beépüljön a dolgozók mindennapos, alapvető feladataiba, valamint munkavégzésük természetes és folyamatos velejárója legyen. A folyamat sikeressége érdekében fel kell készíteni mind az alkalmazottakat, mind pedig a vezetőket a változásra. Biztosítani kell az ehhez szükséges képzéseket és tréningeket, hogy az új képességek és készségek elsajátíthatóvá váljanak, illetve hogy a szervezet összes résztvevője felkészülhessen az új kihívásokra. Mindenkinek meg kell ismerkednie az új viselkedésmintákkal, és el kell fogadniuk azt. A siker a munkavállalók motivációjában, attitűdjeiben és a vezetés elkötelezettségében rejlik.

Mindemellett az empowermentnek az egész szervezetet átható szemléletmóddá és értékrenddé kell válnia, hogy valóban kifejthesse hatását.

Az értékrend viszont csak kellően motivált alkalmazottakra építve alakulhat ki, így fontos, hogy újragondoljuk a motiváció fogalmát is.

A dolgozóknak azt a tudatot és fontosságérzetet kell létrehozni, mely biztosítja, hogy aktív résztvevői a folyamatoknak. Tudatosítani kell bennük, hogy a szervezetnek és nekik közös céljaik vannak, mint például a rugalmasság,⁴ az innovatív jellegű fejlesztések vagy a siker. Másfelől a belső vállalati légkörnek és ösztönzési rendszernek elsősorban az alkalmazottak biztonsági szükségleteit kell kielégítenie. Ennek a biztonságnak és stabilitásnak alapfeltétele a szakmai életpálya. Az életpálya megfelelő minőségén a követelés – előrehaladás egyidejű elvárásának szükséges érvényesülnie. Követelésen a munkaköri feladatok szakszerű és pontos ellátását, valamint a folyamatos képzési követelmények teljesítését értjük, ezért cserébe pedig biztosított az előrehaladás. A díjazáson kívüli juttatások átgondolt kiépítése egyik eszköze a minőségi munkaerő generálásának és megtartásának, mely közvetett módon segíti a közigazgatás hatékonyságát. Az a dolgozó tehát, aki biztonságban érzi magát a munkahelyén mind anyagi, mind pedig a munkahelyi kultúrából adódó ösztönzők miatt, az a feladatát maximális odaadással fogja végezni.

⁴ A felsorolt célok az üzleti marketingből származnak. A közigazgatás tekintetében rugalmasságon a szten-derd és kevésbé szten-derd módszerek alkalmazását, a szabálytisztelés és a merevségtől való elvonatkoztatás közötti mozgásteret érthetjük.

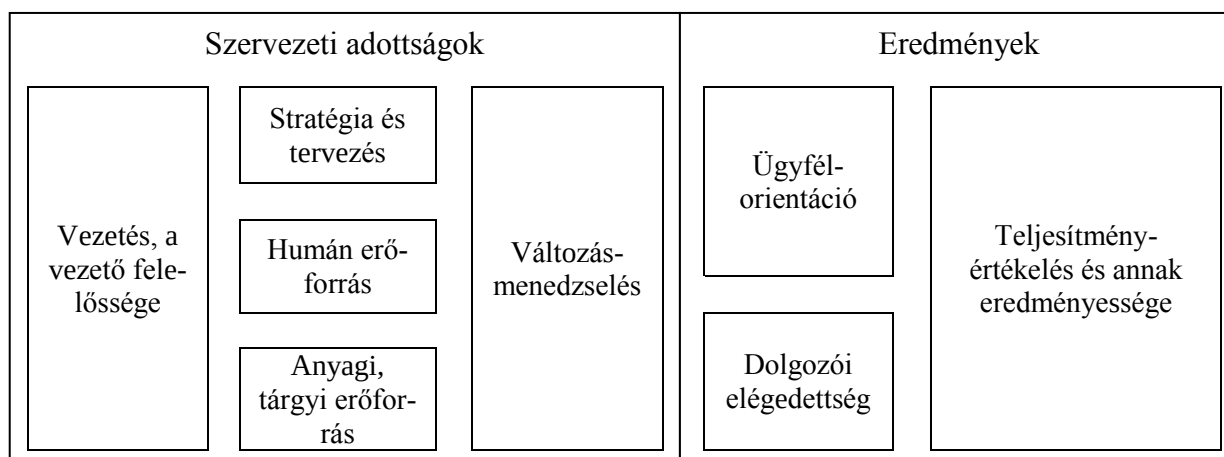
3. EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS HATÁSA A MINŐSÉGRE

Ahhoz, hogy a tisztviselők folyamatos fejlődése megvalósítható legyen, a motiváción és biztonságteremtésen felül szükség van egy olyan minőségügyi rendszer bevezetésére is, „[...] mely rendszeresen végrehajtott önértékeléses módszerrel felméri az alkalmazó szerv szervezeti adottságait és eredményeit, erősségeit és gyengeségeit, olyan helyzetbe hozva ezzel a hivatal vezetését, hogy informált döntéseket hozhasson a szervezet napi működése során.” (Szente 2003. p. 3.) Az Általános Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework, CAF) célja, hogy a közigazgatási szervezet vezetése munkája során tájékozottabb döntéseket hozhasson, vagyis vegye figyelembe a szervezet apparátusának véleményét. Ez azt jelenti, hogy a vezetők megfelelő információk ismeretében hoznak döntést, miközben arra is választ kapnak, milyen lépésekkel, intézkedésekkel növelhetik a munkatársak elégedettségét és lojalitását. Azért is fontos ez a szempont, hiszen a közigazgatás egyes részeitől azok alkothatnak optimális véleményt, akik azt biztosan a legjobban ismerik. Az Általános Értékelési Keretrendszer alkalmazásából számos gyakorlati előny származhat. Lehetőséget teremt a működési színvonal emelésére azáltal, hogy a teljesítmény folyamatos ellenőrzésére, illetve a fejlesztési lehetőségek állandó keresésére ösztönöz. Mindehhez a szervezeti adottságokat és a működési eredményeket legjobban ismerő munkatársak meghatározott szempontok és módszerek alapján összegyűjtött véleményeiből származó, részletes információk biztosítanak alapot. A CAF nagy előnye, hogy arra a tudásra, ismeretekre és tapasztalatokra épít, amit a szervezet saját munkatársai hordoznak, és akik a legjobban ismerik az adott szervezet működését.

Azonban a tapasztalatok azt bizonyítják (Szente 2003. p. 587.), hogy a hivatali vezetők gyakran fenyegetést látnak a modellben, hiszen az elemzéssel olyan súlyos problémák is napvilágra kerülhetnek, melyek nem vetnek jó fényt a vezetőség személyes felelősségére. Ám a negatív megállapítások is eredménnyel szolgálnak, például rámutathatnak az adott szervezeten belüli kommunikációs zavarra vagy egyéb hiányosságokra. A már meglévő vagy kialakulóban lévő szervezeti problémák felismerése kezdeti lendületet adhat a szervezeti újításoknak, hiszen bizonyítékot nyújt a változtatások iránti igényre.⁵ A rendszer emellett nemcsak döntéshozatalban hasznosítható információkkal szolgál, hanem al-

⁵ A teljesítményértékeléssel világos képet kaphatunk a szervezet működéséről, erősségeiről és gyenge pontjairól. Ha tisztázott a probléma és felmerülésének okai, illetve felelősei, akkor már kellő információval rendelkezünk ahhoz, hogy a gondokat már kezdeti stádiumban orvosoljuk. Mindenképpen pozitív eredménnyel zárul a folyamat, hiszen a problémákat már csírájában elfojthatják.

kalmazásával rendszeres tájékoztatást is nyújt a dolgozók hangulatáról és véleményéről. Így jelentősen elősegítheti a szervezet imázsának növelését, a közigazgatási szervezetről kialakult belső megítélés javítását. A CAF keretrendszert alkot (4. ábra), mely tartalmában és módszereiben igen nagy rugalmasságot tesz lehetővé, a felhasználó szervezet így saját struktúrájának megfelelően alakíthatja ki. A sokszínű módszertan alapkövetelményei a következőkből állnak, mely logikai blokkoknak azonban minden szervezet saját elvárásai alapján felelhet meg:



4. ábra: A CAF követelményrendszere

Forrás: Szente (2003) p. 588. alapján saját szerkesztés

A szervezeti adottságok öt kritériuma közül az elsődlegesen mérlegelendő szempont a vezetés felelőssége. A hierarchikus rendszerben mindig a vezető feladata, hogy a szervezet stratégiáját és céljait megfelelően megtervezze, kommunikálja azokat a munkatársak felé, kiszabja a feladatokat és hatásköröket, és rendelkezésre bocsájtja a megvalósításukhoz szükséges erőforrásokat. Ennek a működésnek az eredményességét, vagyis a teljesítményt az utolsó három blokk értékeli. A folyamat azonban csak akkor érheti el a kívánt eredményt, ha első lépésként a vezetőséget készítjük fel az erőforrások megfelelő és gazdaságos felhasználására, valamint az alkalmazottak kezelésére. Fontos, hogy célként értelmezzék a változást és annak eredményességét, melyhez az egyéni teljesítményértékelés és a tökéletességre való törekvés eszköze nyújt segítséget.

Így kívánatos, hogy a CAF-rendszer mellett a minőséget is folyamatosan szem előtt tart-suk. Az ügyfelek ugyanis már a közigazgatásban sem fogadják el az átlagos teljesítményt. Elvárják, hogy a hivatalokban is vevőként bánjanak velük. Éppen ezért fontos szempont a CAF követelményrendszerének betartása, valamint a minőségelveknek való megfelelés.

3.1. A TQM ADAPTÁLÁSI LEHETŐSÉGEI A KÖZIGAZGATÁSI SZERVEZETEK BEN

A minőség fogalma korábban csak a műszaki minőségre vonatkozott, ma viszont kialakult a minőségnek a szervezetek egészét befolyásoló filozófiája is. Ennek sarokpontja a nagyfokú vevő-(ügyfél)-orientáltság és a szervezet összes elemének állandó tökéletesítése. E törekvés célja a teljes körű minőségbiztosítás (Total Quality Management, TQM), mely olyan filozófia, rendszer és módszertan, amelynek középpontjában a minőségi elvek és a marketing alapú gondolkodás áll, kiegészülve az adott szervezet, intézmény által választott, a minőség elérését segítő eszközök és módszerek gyakorlati alkalmazásával. (Kalapács, 2000).

Ez a folyamat korábban szinte kizárólag a magánszektorra korlátozódott, a közigazgatás területén ugyanis hiányzott a fejlődést ösztönző piaci nyomás. Ma viszont az „elkényeztetett” ügyfél már a közigazgatásban is megköveteli a minőségi színvonalat, a gazdaságosságot, hatékonyságot. Ez a viharos gyorsasággal végbemenő folyamat tette elengedhetlenné a TQM filozófia közigazgatási adaptációját.

Így fontos, hogy az 5. ábra szempontjai alapján a korábbi merev rendszert felolvasszuk, megtöltsük élettél és értékekkel, marketingorientálttá, ügyfélközpontúvá tegyük, majd az új közigazgatási kultúrát visszafagyasszuk.

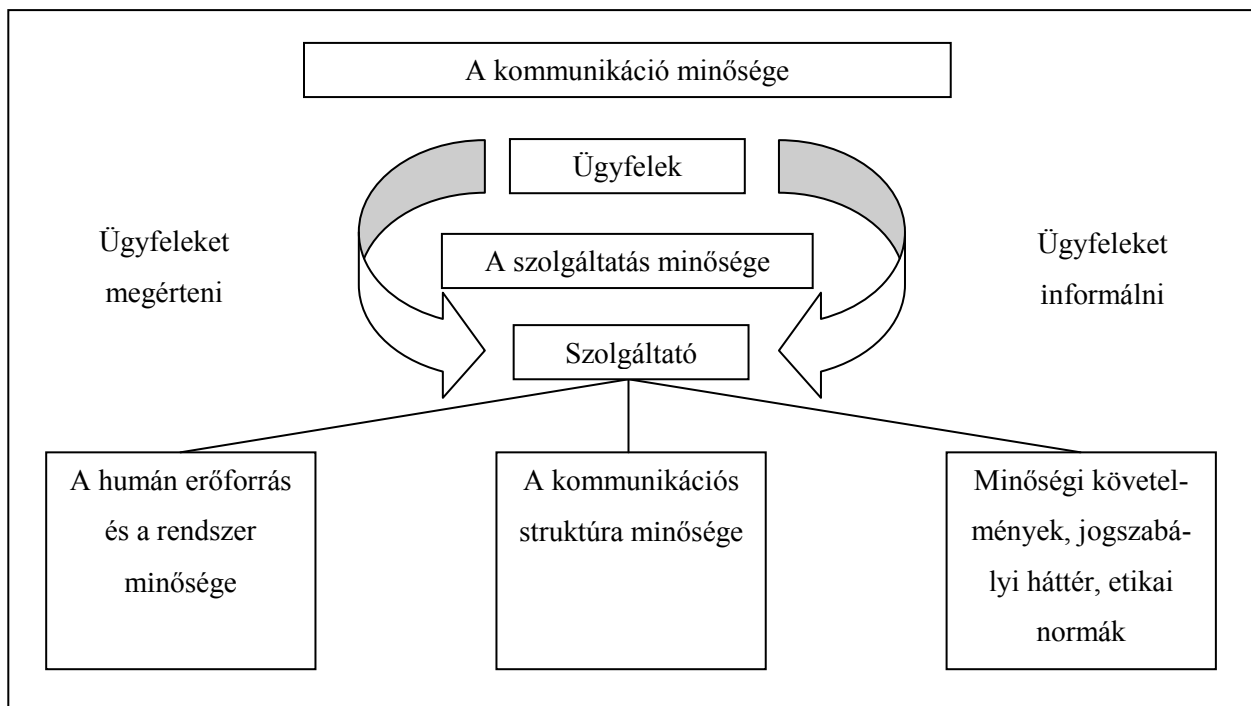
1. lépés	2. lépés	3. lépés	4. lépés
A „megcsontosodott” kultúra diagnosztizálása	A régi elemek szelektálása, releváns elemek áttöltése az új kultúrába	TQM eljárások és új értékek implementálása	Az új eljárásgyűjtemény és kultúra befagyasztása

5. ábra: A TQM filozófia támogató szerepe a kultúraváltási folyamatban

Forrás: Saját szerkesztés

A merev bürokratikus rendszer diagnosztizálásának kiindulópontja az ügyfelek körében kiépített panaszmenedzsment, mely által visszacsatolásokat kaphatunk azokról a szempontokról, problémákról, melyeken az új kultúra érdekében változtatnunk kell. A tisztviselők körében lehetővé kell tenni az alulról jövő ötletek beépítését, ugyanakkor elengedhetetlen az ügyfelek tájékoztatása és meghallgatása is. Fontos szempont ugyanis, hogy azoknak a véleményére építsünk, akiknek a szolgáltatásainkat szánjuk.

A régi rendszer ilyen jellegű kinyitása után következhet a TQM elemek, eljárások és értékek rendszerbe illesztése. Fontos, hogy általuk kiépítsük a közigazgatási kultúra új és minőségi modelljét (6. ábra), melyben minden résztvevő jól érzi magát.



6. ábra: Egy lehetséges minőségmodell a közigazgatásban

Forrás: Keszeg (1996) p. 100. alapján saját szerkesztés

A jó érzet forrása az interaktív kommunikáció. Ha az információ áramlása folyamatos, közvetlen és mindenki számára érthető, nem adódhat olyan elvárás vagy probléma, melynek a szükséges eszközök felhasználásával ne lehetne eleget tenni.

3.2. A TQM HANGSÚLYOS PONTJAI

A kölcsönös kommunikációhoz természetesen őszinte és lojális ügyfelekre, segítőkész és empátikus tisztviselőkre van szükség. Fontos szempont az is, hogy az emberközpontúság érdekében használt készségeket és képességeket folyamatosan fejlesszük.

Éppen ezért a TQM is ezeket a fókuszpontokat hangsúlyozza ki:

- Fogyasztói elégedettség

- az ügyfelek elvárásait ki kell elégíteni, igénylik, hogy a közigazgatásban is vevőként kezeljük őket
 - mivel az ügyfél számára az értéket elsősorban a minőség jelenti, erre kell koncentrálnunk a szolgáltatások fejlesztésekor
 - Alkalmazottak kezelése
 - minden résztvevőtől el kell várni, hogy hozzájáruljon a minőséghez
 - ennek érdekében az alkalmazottakat folyamatosan képezni kell, világosan meg kell határozni a célokat és feladatokat
 - a minőség állandó javítása mellett ügyelni kell a dolgozók motiválására is
 - Folyamatos fejlesztés
 - sokrétű elméleti és gyakorlati ismeretek alkalmazása
 - ellenőrzések, vélemények szondázása a rendszeren belül és kívül.
- (Drávavölgyi, 2001)

Ügyfélcentrikus szemléletmód – fogyasztói elégedettség

Az ügyfél által érzékelt minőség különösen a szolgáltató szférában alapvetően meghatározza a működés milyenségét. Ahhoz, hogy a fogyasztó által kapott visszajelzéseket megértsük, ismernünk kell magát a fogyasztót is. Elengedhetetlen tehát, hogy kiépítsünk a tisztviselők és ügyfelek között egy olyan kommunikációs csatornát, mely a rendszer számára külső elégedettséget, hatékonyságot eredményez. A megfelelő empátiával és szakmai hozzáállással rendelkező köztisztviselő óriási segítséget nyújt a zaklatott, helyi hivatali hierarchiában járatlan ügyfélnek, aki eleve idegenkedik a hivatali tortúráktól. A szolgáltató magatartás lényege, hogy a köztisztviselő az ügyfél problémáját magáévá tegye, a felkészültségével, ügyfélcentrikus gondolkodásával előmozdítsa a problémamegoldást. Empatikus magatartást tanúsítva teljes körű tájékoztatást kell adnia, segítőkészen kell eljárnia. Mindez azért is fontos, mert mindenki mindenkor valahol ügyféllé válhat, valamint a szolgáltató szektorban az ügyfél számára sokkal inkább látható a szervezeti működés. Állandóan „kirakatban” szerepelnek a tisztviselők, és az egymás közti kapcsolataik jelentős hatással vannak az érzékelt minőségre.

Az ügyfelek ugyanakkor a változásmenedzselés, az új kultúra kialakításának kiindulópontjai is egyben. Ők ismerik pontosan a problémát, melyet a szolgáltatással kívánnak megoldani, valamint ők képesek a már bevezetett intézkedések eredményességére vonatkozó következtetéseket levonni. Általuk speciális problémákra, élethelyzetekre is fény derül, és

ebből adódóan olyan megoldásokra is felhívhatják a figyelmet, ami máskülönben kiesne a közigazgatási szervezet látóköréből.

A vélemények szondázása tehát alapvető fontosságú, ám reális és őszinte véleményeket csak olyan ügyfelektől kaphatunk, akik bizalommal fordulnak az adott hivatalhoz. Éppen ezért fontos az olyan tisztviselők alkalmazása, akik megfelelően bánnak ügyfeleikkel, segítőkészek, magas szintű szaktudással rendelkeznek, aktívan részt vesznek a szolgáltatás folyamatában, és mindezzel bizalmat ébresztenek az ügyfélben.

Alkalmazottak menedzselése

Az új kultúra kialakításában fontos, hogy a szaktudás mellett a személyes kvalitások és készségek még nagyobb súllyal essenek latba. Ehhez kiemelkedő fontosságú, hogy ismerjük a köztisztviselői kör elégedettségét befolyásoló tényezőket (1. táblázat). Rugalmasabb, testreszabott menedzselés szükséges, mely jobban figyelembe veszi a köztisztviselő egyéni képességeit és szakmai hozzáértését. Előtérbe kell hozni az emberek közötti szocializációs és kommunikációs képességet mind a szervezeten belül és kívül is. Ha a belső kommunikáció állandó, és mindenki számára érthetően körülhatárolja a munkával kapcsolatos leírásokat, előírásokat, valamint a szervezeti folyamatokat, jellemzőket, akkor a tisztviselő is képessé válik az azonnali döntéshozatalra, a problémák megoldására. A vezetői támogatás, az alkalmazott bevonása, folyamatos tájékoztatása, a nyitott és bátorító szervezeti légkör megteremtése alapvető követelménye az ügyfélorientált szervezetnek.

1. táblázat: Köztisztviselői elégedettséget befolyásoló tényezők

<i>Pozitív</i>	<i>Negatív</i>
• rugalmas munkaidő • függetlenség • team-munka • vezetőkkel való jó kapcsolat • a nyújtott szolgáltatás minősége • a szolgáltatás fontossága az állampolgárok számára • a megszerzett szaktudás alkalmazása a munkakörben	• a jó teljesítmény nem megfelelő díjazása • a munkaköri leírás nem fedi a tényleges munkavégzést • indokolatlan állampolgári panaszok • előrelépési lehetőség hiánya • személyzeti politika hiánya • pozícióváltás (mobilitás) lehetőségének hiánya • a közigazgatás negatív arculata

Forrás: Dudás (2004) p. 5–6. alapján saját szerkesztés

A tájékozott alkalmazott szakmai tapasztalataira és belső motivációjára alapozva bizalmat épít ki az ügyfelekben, megoldást talál problémájukra, s mindezt úgy teszi, hogy elégedett

ügyfélkört generál. Sikere pedig még nagyobb hasznosságérzetet kelt benne, ami hozzájárul a külső-belső elégedettség fokozásához.

A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat, és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és főnöke egyaránt. A keretrendszer az az értékrend lehet, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek fölé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben.

A teljesítményértékelési rendszer hatása a folyamatos fejlesztésre

Az új kultúrába való továbblépést a testreszabott megoldások előtérbe helyezése, a teljesítményelv széles körű alkalmazása, valamint a túlzottan merevnek ítélt törvényi garanciák lebontása és a munkáltatói mérlegelési hatáskör kiszélesítése jelenti. Központi kérdést képez a díjazási rendszer megújítása is, amely a teljesítményelv érvényesítésére helyezi a hangsúlyt, ugyanis:

- a köztisztviselők szeretik, ha egyéni teljesítményük alapján kapnak díjazást,
- a köztisztviselők akkor motiválhatók nagyobb mértékben a díjazással, ha úgy érzik, egyénként kezelik őket.

Megállapíthatjuk, hogy mindezek alapja a motiváló erejű karrierépítési lehetőség, mely egyéni teljesítményértékeléssel párosul. Világos szabályokat felmutató előmeneteli rendszert kell tehát kiépíteni, ahol az egyéni képességeket és teljesítményt jutalmazza. Meg kell teremteni a személyzetfejlesztés lehetőségét, a mobilitáson, képzésen, feladatgazdagításon és oktatáson alapuló rendszert.

A teljesítményértékelést három elemre kell építeni:

Szakmai célok és feladatok

A hatáskörök és feladatok szervezetek közötti rögzítése helyett olyan köteleességkijelölést kell alkalmazni, amely személyre irányuló, időnként változóan mindig a feladat megoldására legalkalmasabb tisztviselőt célozza meg. Ez a működést nyitottá teszi, hatékony munkamegosztást tesz lehetővé és a tisztviselők körében sem okoz frusztrációt, hisz a feladatokat oda telepítik, ahol az a leghatékonyabban, legszakszerűbben végrehajtható.

A szakszerűség megteremtésében jelentős szerepet játszik a köztisztviselők továbbképzése. Előtérbe kell helyezni a készség- és képességfejlesztő tréningeket, az érdek- és értékharmonizációt a minőségi színvonal emelése érdekében.

A feladatokat azért is célszerű konkrét személyekhez hozzárendelni, mert a jól meghatározott munkaköri leírás, a „dolgok tisztázása” (Barta, 2003) szolgál alapul a további vizsgálódásokhoz, a minőség- és teljesítményértékeléshez.

Minőséget kifejező képességek

A közigazgatási szolgáltatások minősége a belső kultúrából eredeztethető. Ide sorolhatjuk a szakmai képzettséget, szaktudást, a viselkedést, etikai normákat, kommunikációs technológiát, informatikai rendszereket stb., melyek mind hozzájárulnak a minőség kialakításához. A kultúrát a teljes köztisztviselői állománynak kell formálnia, az összes hierarchiaszintnek részt kell vennie a folyamatban. Éppen ezért a teljesítményértékelés nem csak a munkatársakat értékeli, hanem egyúttal a vezető és a munkatárs közötti viszonyt is jellemzi. Fontos tehát a kölcsönös egymásra figyelés, az empátia, a véleménynyilvánítás lehetőségének biztosítása és az együttműködés. Mindezek jól kidolgozott kommunikációs stratégiát igényelnek, melynek kettős célja van: a vezetőket meg kell nyerni egy elkötelezett rendszer alkalmazására, a tisztviselőkkel pedig meg kell értetni és el kell fogadtatni a teljesítményértékelés céljait és módszereit. Mindezt azért kell hangsúlyozni, hogy a dolgozók ne fenyegetésként éljék meg az értékelést, s hogy személyi tulajdonságaik esetleges nem kedvező megítélése ne negatív reakciót váltson ki, hanem további fejlődésre és fejlesztésre ösztönözzön.

Közigazgatás iránti lojalitás

A teljesítményértékelés csak akkor járul hozzá a szervezeti célkitűzések megvalósításához, ha az értékrendre vonatkozóan következményeket von maga után. Ezek lehetnek pénzbeli vagy más jellegű következmények, melyek a motiváció eszközszerét képezik. A pénzbeli ösztönzés a közigazgatásban nagyon költséges, de a dolgozók gyakran inkább nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a más jellegű motivációs eszközöknek, amelyek egyénre szabhatók, mint pl.: az előléptetések, új feladat és felelősségi kör, fejlődési lehetőségek, továbbképzések. Azért is fontos tényezők ezek, mert a modern világban a tudásmenedzsment szerepe igencsak felértékelődik. Az összefüggések átlátása, az önálló gondolkodás, együttműködési készség, a tudás megosztására való hajlandóság, fogékonyság az újra, nyitottság, kezdeményező képesség, kreativitás mind mind elengedhetetlen a tudásalapú társadalomban és a szolgáltatási szférában egyaránt. A bürokratikus rendszerben mindezek nyilvánvalóvá teszik, hogy a problémamegoldásban, a döntés-előkészítésben és végrehajtásban kikhez érdemes fordulni, akik a megfelelő szaktudással rendelkeznek. A

tudásmenedzsment kiépítése, a munkakörök meghatározása és a motiváció elkötelezett tisztviselőket generál, erősítheti a kommunikációt, a munkaélet minőségét, és azt érzékelteti az alkalmazottal, hogy a szervezet értékeli őt.

4. ÜGYFÉL – ELÉGEDETTSÉGI FAKTOROK MÉRÉSE ÉS ÉRTELMEZÉSE

Az elméleti elemzésben rámutattam arra, mik is a legfontosabb tényezők és modellek, melyek a közigazgatás humanizálásához elengedhetetlenül fontosak.

Az emberközpontú közigazgatás megvalósítása érdekében elsősorban az ügyfelek igényeivel, véleményeivel kell tisztában lennünk. Ez a rendszerfejlesztés alapja, az új kultúra kialakításának irányvonala, mely befolyásolja a tisztviselők motivációját, képzését és teljesítményértékelésének szempontjait is. Kiemelkedő fontosságú tehát az állampolgárok véleményének megismerése, mely a legegyszerűbben és leghatékonyabban anonim kérdőívek segítségével valósítható meg.

2011 nyarán, szakmai gyakorlatom alatt személyesen is részese lehettem a közigazgatás működésének, a tisztviselők és az ügyfelek közötti kapcsolatoknak. Az ügyféltérben szerzett információk alapján azt a következtetést vontam le, hogy a közigazgatási intézményről negatív kép él az ügyfelekben. A válaszadók „szükséges rossznak” ítélik meg, ódzkodnak ügyeiket intézni, tartanak az ügyintézőktől, valamint az esetleges jogkövetkezményektől. Terhet jelent számukra a bürokrácia útvesztője, hogy egy ügyben akár több napig, több tisztviselőn át kell eljárniuk.

A vélemények jobb megismerése céljából ügyfél-elégedettségi kérdőívet készítettem köreikben. A feltett kérdéseket és eredményeket az 1. és 2. melléklet tartalmazza.

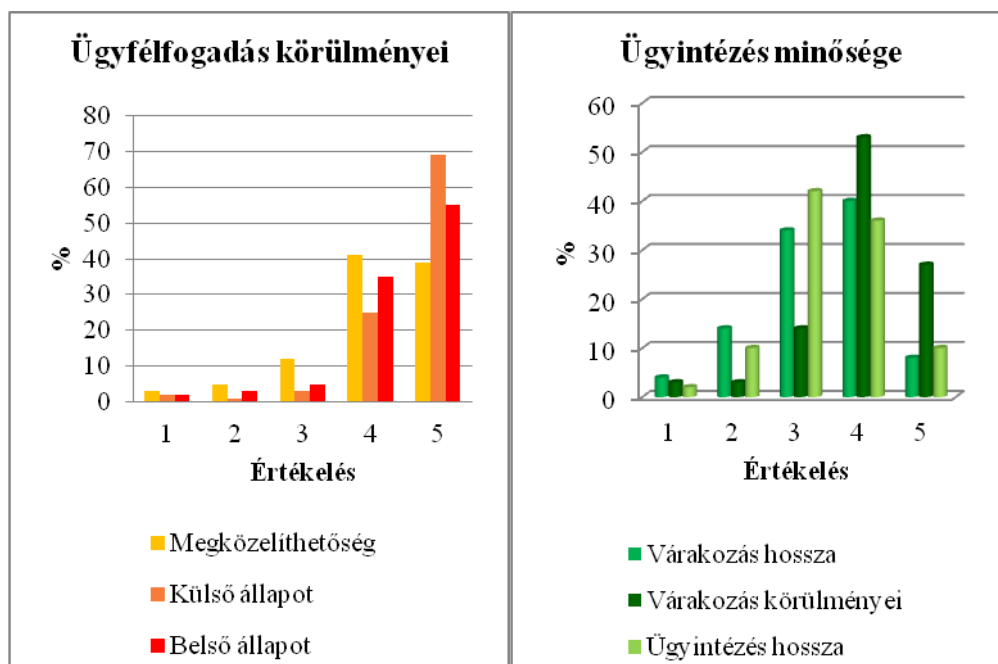
A kérdőív kitöltésére egy hónap állt rendelkezésre, mely időintervallum alatt körülbelül 4.500-5.000 ügyfél fordult meg az intézményben. A négy hét alatt 100 db kérdőívet sikerült összegyűjtenem. Ez a számarány az előzetes várakozásaimhoz viszonyítva csekély mértékű. Az eredmények hűen tükrözik azt a hipotézist, miszerint a közigazgatás „szükséges rosszként” él az ügyfelek tudatában. A negatív vélemény hiedelmeinkre, a bennünk élő értékekre vezethető vissza. A hiedelmek nagy részét készen kapjuk attól a környezet-től, amelybe születünk. Így tehát az a gyermek, aki kicsi korától csak rosszat hall a közigazgatásról, az felnőttként is ódzkodni fog tőle. A hiedelmet, melyet „belénk neveltek” valóságos tényként kezeljük, s igaznak hisszük. Az embert, az ilyen szilárd meggyőződéstől igen nehéz eltántorítani, mert a hiedelmek magatartásunk egyik legfontosabb meghatározói.

Értékről akkor beszélünk, ha választási helyzetbe kerülve rendre ugyanazokat a célokat és állapotokat részesítjük előnyben más célokkal és állapotokkal szemben. Ezek által hatá-

rozzuk meg önmagunk számára, mi a jó és mi a rossz, mi tartalmaz számunkra értéket és mi nem. Az értékek kutatása azonban bonyolult problémakör. Az ember ugyanis hajlamos rá, hogy olyan véleményt nyilatkozzon ki, amely őt jó színben tünteti fel, ám valójában nem azt az értéket követi.

Mindezek alapján igen bonyolult az eredmények értékelése. Feltételezhetjük, hogy a negatív vélemények a hiedelmek által születtek. Annak megállapítása viszont, hogy a pozitív válaszok őszinte megnyilvánulások vagy csupán az általam elvártak előnyben részesítése, szinte lehetetlen. A kérdőívek értékelésénél megállapításra kerültek a fizikai környezettel, megjelenéssel és a szellemi elemekkel való elégedettségi szintek.

Az ügyfélfogadás körülményeivel a legtöbb ügyfél elégedett (7. ábra). Az épület új építésű, tiszta és rendezett udvarral, nagy parkolóval várja az ügyfeleket. A hivatal a városon belül könnyen megközelíthető.



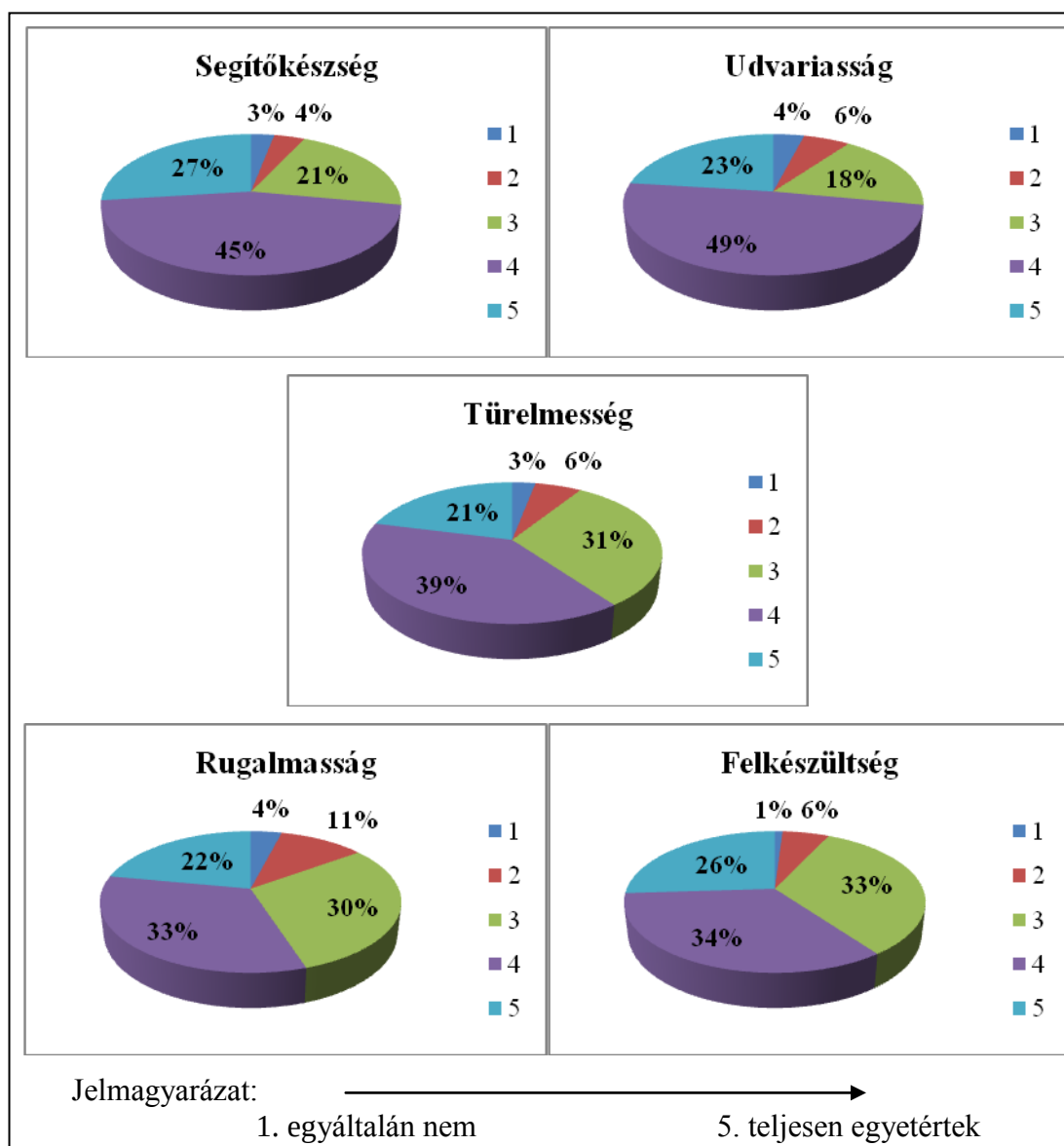
7. ábra: Releváns elégedettségi faktorok: ügyfélfogadás, ügyintézés (n=100)

Forrás: Saját szerkesztés

Az ügyintézés minőségét és a tisztviselők munkáját tekintve azonban már megosztottabbak a vélemények. Bár kényelmes ülőbútorzattal rendelkező ügyfélszolgálat működik, az ügyfelek számára mégis kényelmetlen a várakozás, még ha az a negyed órát is alig haladja meg. Elégedetlenségüket fokozza, hogy eleve negatív hiedelmekkel, értékítéletekkel jön-

nek a hivatalba. Ügyeik intézését bonyolultnak, az iratokat, nyomtatványokat nehezen ki-tölthetőnek és nem egyértelműen közérthetőnek találják.

Az ügyfelek közel 40 %-a szerint az ügyintézők segítőkészek, udvariasak, türelmesek és rugalmasak. Szakmai felkészültségük az ügyfelek megítélése szerint egy ötös skálán 3,78-at érdemel (8. ábra).



8. ábra: Tisztviselők teljesítményértékelése az ügyfelek szempontjából

Forrás: Saját szerkesztés

Mindezek ellenére az ügyfelek csaknem fele (46 %) került már konfliktusba tisztviselővel, 13 %-uk pedig szinte minden alkalommal. Jogosan merül fel bennünk a kérdés: Hogyan

lehetséges, hogy egy olyan ügyintézővel, aki empatikus, segítőkész, a mi érdekeinket nézi, készséges velünk, mégis konfliktusba kerülünk?

Erre a magyarázat a hiedelmeinkben keresendő. A közvélemény álláspontja szerint a közigazgatás rossz, pazarló, „kiveszi a zsebükből a pénzt”.⁶ A negatív attitűdökkel rendelkező ügyfélnek pedig elég egyetlen kétértelmű mondat vagy szó, és máris úgy érzi, nem veszik figyelembe őt. Az ügyfelek elkényeztetettek. Elvárják, hogy a közigazgatásban is fogyasztóként, vevőként bánjanak velük, teljesítsék minden kérésüket, tegyenek eleget minden igényüknek. És mindezt természetesen várakozás, elnyújtott jogi procedúrák és hosszadalmas ügyintézés nélkül.

Arra a kérdésre, hogy ők min változtatnának az ügyfél-barát ügyintézés érdekében, a legtöbben szintén saját kényelmüket, a velük való bánásmódot tartották szem előtt. A kényelmes bútorzat bővítése mellett ital- és kávéautomatát hiányolnak, valamint várakozási körülményeikre panaszkodnak. Gyorsabb ügyintézés, közérthetőbb nyomtatványokat, felkészültebb és barátságosabb ügyintézőket szeretnének. Egyszerűen tehát azt, hogy minden gondot és problémát levegyenek a vállukról, hogy akár otthonról is intézhessék minden ügyüket. A megkérdezettek többsége igazolásokért (18 fő), tájékoztatásért (15 fő) és ügyfélkapunyitás érdekében (11 fő) látogat a hivatalba. Az új kultúra bevezetésével, az információáramlás kiszélesítésével ezek az ügyletek is gyorsított eljárásban otthonról, az internetről vagy akár közigazgatási kiadványokban is elérhetők lennének.

Bármit tegyünk is a fogyasztóért/vevőért/ügyfélért, folyamatosan változó igényeit aligha tudnánk tökéletesen kielégíteni valószínűleg egy percre sem.

De hogyan viszonyulnak mindehhez a közigazgatásban dolgozók? Milyen erőfeszítéseket tesznek az ügyfélelégedettség érdekében, és mi az ő elégedettségük forrása?

A dolgozók körében készített kérdőívek publikálása, pontos és mély kifejtése nem engedélyezett, konkrét következtetések nem vonhatók le. A megszerzett információkat utalásszerűen említem, a Herzbergi motivációs modell alátámasztásával (Bakacsi, 1996. p. 88.). A Herzbergi kéttényezős modellből kiindulva megállapíthatjuk, hogy amikor munkahelyet választunk elsősorban a fizetés mértéke a meghatározó számunkra. Mindenki jól fizető, stabil munkahelyet szeretne, mely közel van lakóhelyéhez, könnyen megközelíthető. Ismét a kényelem és a biztonság dominál (motivátor tényezők). Mindemellett azonban szükség van erkölcsi elismerésre, kellemes munkahelyi légkörre, kulturált munkakörnyezetre, segítőkész és barátságos munkatársakra és vezetőkre (higiéniás tényezők). És hogy még in-

⁶ Sztereotípiák, a megkérdezettek álláspontját tükröző megállapítás.

kább önmagunkat helyezzük előtérbe nem utolsó sorban igényeljük a szakmai fejlődés lehetőségét, a továbbképzéseket és karrierlehetőséget is. Ha mindezek együttesen teljesülnek, elégedettek vagyunk.

Gyakorlati és elméleti tapasztalataim alapján megállapíthatom, hogy a közigazgatás egyfajta biztonságot és kiszámíthatóságot jelent az ott dolgozóknak, az elégedettség azonban itt sem lehet tökéletes. Az ember, s így a tisztviselő is folyamatosan jobbra, többre vágyik, így felmerülhet benne, hogy munkahelyet változtat. Valaki a jövedelmét kevesli, mások nagyobb megbecsülésre vágnak, vannak, akik nehezen viselik a leterheltséget és a belső, hierarchikus nyomást. A szigorúan szabályozott feladatok és hatáskörök blokkolhatják a kreatív ötleteket és az önmegvalósítást, ami sokak számára szintén zavaró tényező. A tisztviselők is szeretnék, ha véleményüket közvetlen vezetőjük, illetve a hierarchia magasabb szintjein lévők is figyelembe vennék. Igényt tartanak a képzésekre, az állandó megújulásra, a rugalmasabb munkavégzésre, a bürokrácia meglágyítására. Fontosnak tartják, hogy a közigazgatás ügyfél-központúan működjön.

Véleményem szerint a problémák és az elégedetlenség fő oka az, hogy a hierarchikus bürokráciai rendszerben mindig a felső vezetők akarata érvényesül, így az alsóbb szinteken lévő dolgozók csaknem feleslegesnek érzik magukat. Döntésre való felhatalmazásuk csekély mértékű, ötleteiket nem hallgatják meg, vagy figyelembe sem veszik. Amíg ezek a tisztviselők nem érzik úgy, hogy szerves részei a rendszernek, addig nem fogják kötelességüknek érezni, hogy ügyfélorientáltak legyenek. Holott éppen ők, a hierarchia alsó szintjein elhelyezkedők azok, akik a legtöbbet tehetnék azért, hogy az ügyfelek negatív beidegződéseit megváltoztassák. Ők azok, akik közvetlen kapcsolatban vannak az állampolgárokkal. Ők tudják a legjobban, mire van szüksége a jogi útvesztőkben bolyongó ügyfélnek. Bonyolult és hosszadalmas folyamat, de megítélésem szerint fontos lenne a jogszabályokat a hierarchia alsóbb szintjein lévőkkel is megvitatni, beleépíteni véleményüket, és a jogalkotást gyakorlati tapasztalatokra, élő problémákra alapozni. Ennek kulcsa a folyamatos és interaktív kommunikáció, a tisztviselői vélemények megismerése. Az egyszerű irodai dolgozóból, a „közönséges csavarból” így fontos tartópillér válna. Az önmegvalósítás e formája óriási motiváló erő lenne a köztisztviselők körében, s ne feledjük, hogy a belső elégedettség külső elégedettséget generál. A döntési lehetőségekkel felruházott dolgozó örömmel végzi majd munkáját, ami nagy hatással lesz az ügyfelekre is. Segítőkészségével, gondoskodásával, szakmai hozzáértésével és közérthető nyelvezetével „dédelgeti” az ügyfelet. A pozitív hozzáállás hosszú távú alkalmazásával módosíthatóvá, illetve megváltoztathatóvá válnak a közigazgatásról kialakított negatív beidegződések és hiedelmek. A fo-

lyamat lassú, de az eredmény nem marad el. A személyiségünket formáló attitűdök nagy részét ugyanis szüleinktől, a bennünket körülvevő környezetből nyerjük (Bakacsi, 1996). Ha a ma emberéből elkötelezett és lojális ügyfelet faragunk, akkor ők ezt az identitástudatot örökítik tovább a jövő generációja számára is.

5. ÖSSZEGZÉS – TOVÁBBFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

Összességében elmondhatjuk, hogy a minőségügyi technikák alkalmazása széles körű ismereteket és gyakorlati tapasztalatokat igényel. Így nem szabad megfedkezünk arról, hogy a szervezet összes résztvevőjének álláspontjára alapoznunk kell, melyben a CAF, a TQM és az egyéni teljesítményértékelés segíthet bennünket. Ahhoz, hogy törekvéseink eredményt hozzanak nélkülözhetetlen az állami szerepvállalás is.

A kultúraváltásban az államnak elsődleges szerepe van. Fontos, hogy a modellalkotáshoz, a CAF-rendszer kialakításához, a minőség- és hatékonyságfejlesztéshez, az egyéni teljesítményértékeléshez, valamint az ügyfélorientációhoz szükséges szakmai és módszertani segítséget az állam biztosítsa.

Az állami közreműködés megnyilvánulhat abban, hogy a mindenkori kormányzat biztosítja a minőségügyi modellek és eljárások széles körű értelmezését. Lehetővé tehetné pl. a vezetőképzésbe integrált menedzsmenttechnikák oktatását, valamint a megvalósított minőségügyi intézkedések hitelesítésében és igazolásában is szerepet vállalhatna.

Azok a közigazgatási szervezetek ugyanis, akik időt és energiát fordítanak a minőségügyi rendszerek kialakítására és működtetésére, igényt tartanak arra, hogy erőfeszítéseiket és törekvéseiket mások is elismerjék. A kormányzat ebben is segítséget nyújthat. Fontosnak mutatkozik egy ún. kiválósági díjrendszer bevezetése, melyre minden évben pályázhatnak a közigazgatási szervezetek. A díjazással és elismeréssel nem csupán a közigazgatást lehetne motiválni, és további fejlesztésre ösztönözni, hanem a közvélemény negatív beidegződéseit is fel lehetne oldani.

A mindenkori kormányzat legfontosabb feladata, hogy segítse a folyamatot oktatás és továbbképzés, valamint motiváció és díjazás által. Mindezen kritériumoknak együttesen kell teljesülniük ahhoz, hogy a belső motiváció, elégedettség és minőségfejlesztésre irányuló törekvések megvalósuljanak, ami azután maga után vonhatja az osztársadalmi elismerést is.

A közvélemény valamely hivatalról és annak működéséről pozitív véleményt formál, akkor ez kedvezően befolyásolja a kormányzat megítélését is. A közintézmények arculatát pedig elsősorban nem a fizikai tulajdonságok adják, hanem a róla a közvéleményben élő kép. A kormányzatnak törekednie kell arra, hogy a hivatalai és a közönséggel érintkező egyéb szervezetei láthatóan mindig polgár- és ügyfélbarát magatartást tanúsítsanak. Ez a

mindennapos gyakorlatban elsősorban abban nyilvánul meg, mennyire segítőkészek és előzékenyek az ott dolgozó tisztviselők. Erre azonban csak akkor lehet számítani, ha a hivatalnokok elégedettek a munkájukkal és az ezért kapott anyagi és erkölcsi megbecsüléssel. A hivatal csak akkor nyerheti el a közönség rokonszenvét, ha a dolgozók a munkaadójuk iránti lojalitásból is mindent megtesznek annak érdekében, hogy a hivatallal érintkező ügyfelek kedvező benyomásokat szerezzenek, és korrekt bánásmódban részesüljenek. Szükséges, hogy a tisztviselők rendelkezzenek a munkájukhoz megfelelő felkészültséggel és szaktudással is, hogy mindig naprakészen szolgálhassák ki az ügyfeleket.

A hatékony, jól motivált és teljesítményre ösztönző közigazgatási szervezetrendszer az egész ország számára többszörösen megtérül. A fent említett intézkedések tartósan javítják a közigazgatás vonzerejét. Az egyéniesített továbbképzés és díjazás lojális és elkötelezett munkatársakat eredményez, akik a további előrelépés érdekében ügyfél-barát kapcsolatokat alakítanak ki. A feladatkörök szakmai kihívásként történő megfogalmazása belső motivációt eredményez, mely pozitív hatást gyakorol a külső környezetre is. Az elégedett ügyfelek szinte panaszmenedzsmentjével pedig láthatóvá válnak a legapróbb problémák is, melyek további fejlesztésre adnak módot. Így lehetővé válik, hogy a közigazgatás ügyfélközpontúan szolgáltasson, és az emberekért működjön.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bakacsi, Gy. (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 1996. p. 38–45.
- Balázs, I. (2004): A központi közigazgatás különös hatáskörű szerveinek szabályozási koncepciója. *Magyar Közigazgatás* 54. 9., p. 513–524.
- Barta, Zs. (2003): Teljesítményértékelés a közszolgálatban. *Munkaügyi Szemle* 47. 1., p. 32–35.
- Bokor, A. (1996): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében. In: Bakacsi, Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 309–325.
- Drávavölgyi, T. (2001): A marketingszemlélet szükségessége a közigazgatási szervezetekben. *Marketing & Menedzsment* 2., p. 4–10.
- Dudás, F. (2003): A közigazgatás személyi állományát érintő kihívások. *Humánpolitikai Szemle* 14. 9., p. 3–8.
- Dudás, F. (2005): Hatékonyabb közszolgálattal a versenyképesség javításáért. *Magyar Közigazgatás* 55. 12., p. 715–722.
- Dudás, F. (2004): Változó kihívások – változó karrier a közszolgálatban. *Humánpolitikai Szemle* 15. 9–10., p. 3–20. és 3–19.
- Dudás, F. (2006): Az emberi erőforrásgazdálkodás, valamint a minőségfejlesztés szerepe a közigazgatás korszerűsítésében. *Magyar Közigazgatás* 56. 3–4., p. 136–144.
- Gajdusчек, Gy. (2000): *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. Doktori dolgozat, Eötvös Loránd Tudományegyetem.
- Gajdusчек, Gy. (1998): A bürokrácia jelentései, In: Horváth M, T.: *Közigazgatás szorítóban*. Unió Kiadó, Budapest, p. 51–54.
- Heidrich, B. – Somogyi, A. (2003): A szolgáltatás-vezetés értékalapú modellje a „közmenedzsmentben”. *Marketing & Menedzsment* 37. 5., p. 14–25.
- Horváth, I. (2003): A köztisztviselői törvény reformja után. *Magyar Közigazgatás* 53. 2., p. 105–112.
- Kalapács, J. (2000): *Minősegbiztosítás irányítás a közszolgáltatásban, közoktatás, közigazgatás*. X-Level Kft, Budapest, p. 303.

- Karoliny, M. – László, Gy. – Poór, J. (2004): Emberierőforrás-menedzsment a közszférában. *Munkaügyi Szemle* 48. 4., p. 13–17.
- Keszeg, J. (1996): A teljes körű minőségbiztosítás a közszolgáltatás és a non-profit szervezetek területén. *Humánpolitikai Szemle*. p. 98–100.
- Kieser, A. (1995): *Szervezetelméletek*. Aula Kiadó Kft., Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, p. 63–80.
- Kotler, P. (2004): *Marketing menedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest, p. 121–122., 280.
- Kukoda, B. (1996): A belső PR aspektusai. *Marketing & Menedzsment* 5., p. 53–58.
- Osman, P. (1998): Szilánkok a politikai marketingről. *Marketing & Menedzsment* 2., p. 67–75.
- Pataki, Cs. (2001): A köztisztviselők teljesítményértékelése. *Humánpolitikai Szemle* 12. 11., p. 23–31.
- Pulay, Gy. (2005): A tudásmenedzsment szerepe a magyar közigazgatás minőségének javításában. *Magyar Közigazgatás* 55. 12., p. 706–714.
- Quinn, R. E. (1996): *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass, San Fransisco. In: Bakacsi Gy.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 241–242.
- Rekettye, G. (2000): Fogasztói közérzet – 2000. *Marketing & Menedzsment* 6., p. 7–11.
- Somogyi F. (2004): A közigazgatás hatékonyságának fokozása, a szolgáltató, ügyfeleket kiszolgáló szerepének erősítése. *Magyar Közigazgatás* 54. 5., p. 319–320.
- Szente Z. (2003): A CAF modell alkalmazásának eddigi hazai tapasztalatai és a továbbfejlesztés lehetőségei. *Magyar Közigazgatás* 53. 10., p. 585–600.
- Szente Z. (2003): A közigazgatás kiválósági modellje, a CAF. *Magyar Minőség* 5., p. 2–5.
- Szentpéteri, I. (1985): *A szervezet és a társadalom*. KJK, Budapest, p. 87., 247–289.
- Veres, Z. (1998): *Szolgáltatásmarketing*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, p. 25–27., 47.
- Világi, R. (1990): Szervezeti kultúra, mint potenciális erőforrás. *Humánpolitikai Szemle* 10.5., p. 3–12.
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 225–232.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉGI KÉRDŐÍV

Tisztelt Ügyfél!

Az Eötvös József Főiskola, Műszaki és Közgazdaságtudományi Karának, Gazdálkodási és menedzsment szakos végzős hallgatójaként, azzal a kéréssel fordulok Önhöz, hogy a kérdőív kitöltésével szíveskedjék hozzájárulni szakdolgozatom sikeres megírásához.

A lakosság közérzetét nagyban befolyásolja a helyi közszolgáltatások színvonala. A NAV Bács-Kiskun Megyei Adóigazgatósága is igen fontos szerepet tölt be a helyi közszolgáltatások szervezésében, valamint maga is szolgáltatást végez a lakosság számára. Kérem, hogy szánjon néhány percet az alábbi kérdőív kitöltésére, véleményét őszintén fejtse ki, hogy a minél hitelesebb eredmények által reális képet alkothassak az adóhivatalról.

A felmérés természetesen önkéntes és névtelen. Az egyes kérdésekre adott véleményét 1-től 5-ig terjedő pontok formájában várom, ahol **az 1 jelenti a nagyon rossz véleményt, az 5 pedig a nagyon jó véleményt.**

A kitöltött kérdőíveket az adóhivatal folyosóján elhelyezett gyűjtőládába várom vissza.

Segítségét előre is köszönöm.

Tisztelettel:

Hebők Vivien
hallgató

I. Milyen ügyben került Ön legutóbb kapcsolatba az adóhivatallal?

(A megfelelő aláhúzendő.)

Adókértő kiadás

Adószám kiadás

START kártya, START EXTRA kártya vagy START+ kártya kiadás

Adatbejelentés

Változásbejelentés

Biztosított bejelentés

Ügyfélkapu nyitás

Tájékoztatás (adóbevallással, adófizetéssel, adójogszabályokkal stb. kapcsolatban)

Folyószámla-másolat kiadás

Igazolások kiadása (jövedelem-igazolás, illetőség-igazolás, adóigazolás stb.)

Egyéb:

II. Az ügyfélfogadás körülményei

- 1.) Mennyire elégedett Ön az adóhivatal megközelíthetőségével? (Elhelyezkedése a településen belül, parkolás, bejutás az ügyintézőkhöz stb.)

1 2 3 4 5

- 2.) Mennyire elégedett Ön az adóhivatal külső állapotával?

1 2 3 4 5

- 3.) Mennyire elégedett Ön az adóhivatal belső állapotával? (Bútorzat, helyiségek állapota, megvilágítás stb.)

1 2 3 4 5

- 4.) Mennyire elégedett Ön az adóhivatal ügyfélfogadási rendjével?

1 2 3 4 5

- 5.) **Összességében** mennyire elégedett Ön az ügyfélfogadás körülményeivel?

1 2 3 4 5

III. Az ügyintézés minősége

- 1.) Mennyire elégedett Ön az ügyintézőre történő várakozás hosszával?

1 2 3 4 5

2.) Mennyire elégedett Ön a várakozás körülményeivel?

1 2 3 4 5

3.) Ön szerint egyszerűen kitölthetők-e az adóhivatal által használt nyomtatványok?

(Nehezen tölthetők ki) 1 2 3 4 5 (Könnyen kitölthetők)

4.) Mennyire elégedett Ön az ügyintézés hosszával (a kérelem benyújtásától a dönté-
sig terjedő idővel)?

1 2 3 4 5

5.) Mennyire elégedett Ön az adóhivatal által kiállított iratok (pl. határozatok, igazolá-
sok stb.) közérthetőségével?

1 2 3 4 5

6.) **Össességében** mennyire elégedett Ön az adóhivatal által végzett ügyintézéssel?

1 2 3 4 5

IV. Ügyintézők munkájának értékelése

1.) Mennyire elégedett Ön az ügyintézők külső megjelenésével?

1 2 3 4 5

2.) Ön szerint mennyire segítőkészek az ügyintézők?

1 2 3 4 5

3.) Ön szerint mennyire udvariasak az ügyintézők?

1 2 3 4 5

4.) Ön szerint mennyire türelmesek az ügyintézők?

1 2 3 4 5

5.) Előfordult-e az ügyintézés során, hogy konfliktusba került az ügyintézővel?

(Mindig) 1 2 3 4 5 (Soha)

6.) Ön szerint az ügyintézők mennyire intézik „rugalmasan” az ügyeket? (A jogszabály adta keretek között mennyire alkalmazkodnak az adott eset körülményeihez, mennyire próbálják megoldani az ügyet?)

(Rugalmatlanok) 1 2 3 4 5 (Rugalmasak)

7.) Ön szerint mennyire felkészültek szakmailag az ügyintézők?

1 2 3 4 5

8.) **Összességében** mennyire elégedett Ön az adóhivatalban dolgozó ügyintézőkkel?

1 2 3 4 5

V. Javaslatok

1.) Ön szerint az alábbi területek közül melyeken kellene javítani? (A megfelelő aláhúzendó, több válasz is lehetséges.)

Az adóhivatal külső állapota.

Az adóhivatal belső állapota.

Az ügyfelek várakozási körülményei.

A használt nyomtatványok közérthetősége.

Ügyintézők viselkedése.

Ügyintézők szakmai felkészültsége.

Ügyintézés gyorsasága.

Ügyintézés szakmai színvonala.

2.) Egyéb javaslatai, véleménye:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Köszönöm segítségét!

2. MELLÉKLET: ÜGYFÉL-ELEGEDETTSÉGI KÉRDŐÍVEK FELDOLGOZÁSA

Milyen ügyben került Ön legutóbb kapcsolatba az adóhivatallal? (fő)	
Adókártya kiadás	6
Adószám kiadás	4
START kártya	8
Adatbejelentés	5
Változásbejelentés	10
Biztosítotti bejelentés	4
Ügyfélkapu nyitás	11
Tájékoztatás	15
Folyószámla-másolat kiadás	4
Igazolások kiadása	18
Egyéb:	
Reklamáció	2
Hátralékbefizetés	2
Adófolyószámla értesítő	2
Adóbevallás	1
Ellenőrzés	6
Befizetés	2

Ügyfélfogadás körülményei (fő)					
	Megközelíthetőség	Külső állapot	Belső állapot	Ügyfélfogadás rendje	Összesen
1	3	2	2	2	3
2	5	1	3	5	0
3	12	3	5	33	13
4	41	25	35	39	57
5	39	69	55	21	27
X _a	4,08	4,58	4,38	3,72	4,05

Konfliktus a tisztviselővel (fő)	
Mindig	2
Majdnem mindig	11
Néha	15
Szinte soha	18
Soha	54

Ügyintézés minősége (fő)						
	Várakozás hossza	Várakozás körülményei	Ügyintézés hossza	Nyomtatványok kitölthetősége	Iratok közért- hetősége	Összesen
1	4	3	2	23	19	4
2	14	3	10	16	17	8
3	34	14	42	28	35	42
4	40	53	36	25	18	36
5	8	27	10	8	11	10
X _a	3,34	3,98	3,42	2,79	2,85	3,40

Ügyintézők munkájának értékelése (fő)						
	Külső meg- jelenés	Segítőkézség	Udvariasság	Türelmesség	Rugalmasság	Szakmai felkészültség
1	2	3	4	3	4	1
2	0	4	6	6	11	6
3	5	21	18	31	30	33
4	48	45	49	39	33	34
5	45	27	23	21	22	26
X _a	4,34	3,89	3,81	3,69	3,58	3,78

Javaslatok - Mely területeken kellene javítani? (fő)	
Adóhivatal külső állapota	1
Adóhivatal belső állapota	3
Ügyfelek várakozási körülményei	10
Használt nyomtatványok közérthetősége	76
Ügyintézők viselkedése	20
Ügyintézők szakmai felkészültsége	28
Ügyintézés gyorsasága	38
Ügyintézés szakmai színvonala	20
Egyéb	
Italautomata kihelyezése	2
Felszólítások előtti ellenőrzés	1
Call-Center	1