

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM  
VEZETŐ-ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET

**GAJDUSCHEK GYÖRGY:**

**Ügyfélkapcsolatok és  
ügyfél-elégedettség a  
közszektorban**



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.

**Szerző:**

© GAJDUSCHEK GYÖRGY

**Kiadja:**

© NKE, 2014

**Felelős kiadó:**

PATYI ANDRÁS

rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.gazdaszerveles.gov.hu  
06 40 608 608



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai  
Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

# Tartalom

<b>I. Fogalmak tisztázása, értelmezése</b> .....	4
1. Ki az ügyfél.....	4
2. Lényeges-e, s ha igen mikor és miért az ügyfél elégedettsége? .....	4
<b>II. Az ügyfélkapcsolat, mint kommunikációs helyzet</b> .....	7
3. Ügyfélkapcsolat - kommunikáció.....	7
4. Gyakori kommunikációs hibák és kijavításuk lehetősége.....	8
a) Félreértések.....	8
b) Hatalmi helyzet.....	9
c) Néhány általános kommunikációs tanács .....	10
<b>III. Az ügyfélkapcsolati helyzetek csoportosítása</b> .....	12
5. A csoportosítás lehetséges irányai .....	12
a) Kezdeményező szerint.....	12
b) Kommunikációs csatornák szerint .....	12
c) Egyéb csoportosítási lehetőségek .....	13
<b>IV. Ügyfél-elégedettség</b> .....	14
6. Az ügyfél-elégedettség definíciója nyomában.....	14
7. Ügyfél-elégedettség és az ügyintézés minősége.....	14
a) Az ügyintézés „tartalmi” és „formai” elemei.....	15
b) Elvárások és tényleges ügyintézés .....	16
9. Az ügyintézés során releváns tényezők kiválasztása és mérése .....	17
<b>V. Javasolt irodalom</b> .....	19
<b>VI. Fogalmak</b> .....	20
<b>VII. Áttekintő, ellenőrző kérdések</b> .....	21

# I. Fogalmak tisztázása, értelmezése

## 1. Ki az ügyfél

Ha ügyfélkapcsolatokról, ügyfél-elégedettségről beszélünk, kézenfekvő igény, hogy előbb az ügyfél fogalmát határozzuk meg.

Az ügyfél fogalmát lényegében a Közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény 15. §-a, s különösen annak 1. bekezdése alapján teszi meg. Eszerint: „Ügyfél az a természetes vagy jogi személy, továbbá jogi személyiséggel nem rendelkező szervezet, akinek jogát vagy jogos érdekét az ügy érinti, akit hatósági ellenőrzés alá vontak, illetve akire nézve a hatósági nyilvántartás adatot tartalmaz.” A hatósági eljárás során a meghatározó szempont a jogszerűség. A közigazgatás kizárólag a jogszabályban meghatározottak szerint, minden más szempontot félretéve, vagyis részrehajlás és elfogultság nélkül jár el.

A hatósági eljárás során az ügyfelet nagyon gyakran eltiltják valamilyen tevékenység gyakorlásától, vagy éppen kötelezik valaminek a megtételére, amit szeretne elkerülni, esetleg megbírságot, stb. Olyan területről van szó, ahol gyakran nagyon nehéz, sőt lehetetlen az ügyfél kedvére tenni, illetve ha ez megtörténik, az gyakran korrupció, illetve súlyos bűncselekmény.

A hatósági eljárás során ugyanis a közigazgatás a közösség, a társadalom nevében és érdekében lép fel, gyakran éppen az ügyféllel szemben. Ne feledkezzünk meg azonban arról sem, hogy a közigazgatás tevékenységi területének egy másik jelentős szelvényében is meghatározó a közigazgatás, illetve a tágabban értelmezett közszektor és az ügyfél kapcsolata. Ez az ún. közszolgáltatások biztosítása, ezen belül is különösen az ún. humán közszolgáltatások. Ilyenek például az oktatás, az egészségügyi ellátás, illetve a szociális ellátás különféle formái. Ebben a helyzetben is megjelenik az ügyfél, és ebben a helyzetben általában meghatározó – bár korántsem kizárólagos – szempont az ügyfél elégedettsége.

Az „ügyfél” fogalmát tehát a KET-ben foglaltaknál szélesebben értelmezzük, mindenekelőtt azzal, hogy abba belefoglaljuk a közszolgáltatások körét is. Így ügyfél a hatósági eljárás **alanya, de ügyfélként értelmezzük a közszolgáltatások fogyasztóját is.**

## 2. Lényeges-e, s ha igen mikor és miért az ügyfél elégedettsége?

Max Weber, a modern közigazgatás-tudomány egyik atyja, a közigazgatást olyan szervezetként írja le, amely nagyjából megfelel a fentiekben a hatósági jogalkalmazást hivatásszerűen végző szervezetnek. Ebben a hivatalkok kizárólag a jogszabályok, illetve a vezetők utasításai szerint járnak el, egyéni érzelmeiket és értékrendjüket félretéve. E nagyon kiszámítható, gépszerű működésben az érintettek érzéseinek, így elégedettségének sincs érdemi szerepe.

Ez nem azt jelenti, hogy a hivatal munkájával való állampolgári elégedettség teljesen lényegtelen lenne. Ám az nem az ügyintézés „Hivatal → Ügyfél” viszonyában bír jelentőséggel, hanem áttételesebben, az „Állampolgár → Állam → Hivatal” viszonyrendszerben érvényesülhet, ami a demokratikus politikai rendszerben valósulhat meg. Ennek során az állampolgárok megválasztják azokat a képviselőket, akik a közigazgatást ellenőrzik, és végső soron ők határozzák meg azt is, hogy a közigazgatás csúcsein (legyenek azok a miniszterek az államigazgatás, vagy választott funkcionáriusok az önkormányzatok élén), vezetik és kontrollálják a közigazgatás szerveit. Ilyen módon az egyes konkrét esetekben a hivattal szemben egyfajta alárendelt szerepben lévő Ügyfél időről-időre (mindenekelőtt a választások során) Állampolgárként hatalmi pozícióba kerül a közigazgatással és annak hivatalaival szemben.

Az ügyféli és állampolgári szerepek éles szétválasztása hosszú ideig elfogadott volt a közigazgatásról való gondolkodásban és a közigazgatási gyakorlatban is. Az utóbbi évtizedekben az ezzel szembeni legjelentősebb kihívást az Új Közmenedzsment – avagy az angol eredetiből (New Public Management) képzett, és a magyarban is széles körben alkalmazott betűszóval az NPM – jelentette. Az NPM kritizálta a közigazgatás és a közszektor weberi-bürokratikus működését és azzal szemben a piaci szférát jelölte meg ideálként. Azt hangsúlyozta, hogy a közszektorban elkenyelmesedéshez vezet elsősorban a verseny hiánya, a minden részletet mereven meghatározó jogszabályok pedig rugalmatlan működésmódot hoznak létre. Összességében ez a közszektor nem hatékony, nem eredményes és nem ad

választási lehetőséget a közszolgáltatások fogyasztóinak, vagyis „alacsonyabb rendű” a piaci szféránál és annak vállalatainál. Ebből a diagnózisból következik az ajánlott megoldás.

- a) Egyfelől a privatizáció, illetve a magánvállalkozások bevonása a közfeladatok ellátásába.
- b) Másfelől a piaci verseny szimulálása azokon a területeken, amelyeken az előbbire nincs lehetőség.
- c) Végül a vállalati menedzsmenttechnikák alkalmazása a közszektor szervezeteiben is.

A vonalas infrastruktúra, a postai szolgáltatások jelentős részét privatizálták. A legkülönfélébb területeken, a legkülönfélébb technikákkal vonják be a magánvállalkozásokat a közfeladatok ellátásába. Így példaként az önkormányzatok jelentős része a személyszállítást kiszerezte, vagy a tömegközlekedésben is jelentős szerepet kapnak a vállalkozások, amiként az egészségügyben a magánkórházak, stb. Noha az utóbbi években mind az elméletben, mind a gyakorlatban visszaszorul az NPM megközelítés – a világ egészében is, de különösen erőteljesen Magyarországon –, annak hatása kétségtelenül velünk él.

*Korábban pl. az egészségügyi, oktatási rendszer körzeti alapon működött, mindenki a saját körzetében működő ellátó intézményt vehette csak igénybe, függetlenül annak színvonalától. Így a tanulóktól és szülőiktől megtagadták a választás lehetőségét, a gyermek nem járhatott a neki megfelelőbb (vagy annak tűnő) iskolába, miközben az iskolák, bármilyen rossz híreik voltak is, bármilyen rosszul működtek is, fennmaradhattak és az állam finanszírozta őket.*

*Ezt a rendszert váltotta fel a fejkvóta alapú finanszírozás Magyarországon. Ebben a rendszerben a szülők szabadon választhatnak az iskolák közül, az iskolák pedig az oda járó gyermekek száma szerint kapják a finanszírozást. Ez a megoldás kedvező a jól működtetett, magas színvonalú ellátást biztosító, illetve az „ügyfelek elégedettségét” kiváltó intézményeknek, miközben alkalmas lehet arra, hogy a gyengén teljesítő iskolákat – központi és így vitatható intézkedés nélkül – kisselektálja.*

*Igaz ugyanakkor, hogy ennek a megoldásnak is lehetnek korlátai. Az ügyfelek nem minden esetben képesek reálisan megítélni a szolgáltatás minőségét. (Az egészségügyben pl. egyáltalán nem.) Az iskolák esetében a rendszer a szegregációt erősíti, kialakulnak pl. cigány osztályok, ami a legtöbb szakértő véleménye szerint nem jó. Az iskolák a szülők igényeit követve gyakran olyan képzéseket kínálnak, amelyeket a diákok nem tudnak hasznosítani, miközben az állami orientáció lehetősége megszűnik, stb.*

Azt a gondolatot tehát, hogy az ügyfelek elégedettsége fontos, elsősorban az NPM hozta be a szakmai köztudatba. Ennél is jóval fontosabb, hogy elsősorban az NPM dolgozott ki olyan technikákat, menedzsment megoldásokat, érdekeltségi rendszereket, amelyek az ügyfél-elégedettség szempontját ténylegesen is érvényesíteni képesek a közszolgáltatás gyakorlatában is. (Az ügyfél-elégedettség fontossága ugyanis rendszeren átívelő módon jelen van pl. a magyar kormányhatározatokban, anélkül azonban, hogy annak különösebb gyakorlati hatása lenne.)

Az NPM ugyanakkor zavart is keltett az ügyfelek elégedettségének túlhangsúlyozásával és általános elvként való megjelenítésével. Mi azt valljuk, hogy

- az ügyfelek elégedettsége csak egy szempont a közszektor szervezeteinek megítélésében, és
- a különféle területeken ennek fontossága rendkívül eltérő.

Mindenekelőtt – visszautalva az előző pontban leírtakra is – azt hangsúlyozzuk, hogy miközben az ügyfelek elégedettsége meghatározó szempont a közszolgáltatások, s különösen a humán közszolgáltatások területén, addig a hatósági jogalkalmazás területén ez a szempont vagy egyáltalán nem játszhat szerepet, vagy csak kiegészítő aspektust jelenthet. Ezen a területen az ügyfelek elégedettsége olykor éppen a rossz munkavégzésre utalhat.

*A szerző jelen volt a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) által készített és 2007-ben, az ún. CAF értékelés keretében végzett ügyfél-elégedettség vizsgálat eredményeinek bemutatásakor. A PSZÁF illetékesei büszkén mutatták be, hogy ügyfeleik mennyire elégedettek tevékenységükkel. Ezen nem is csodálkozhatunk. A bankok, amelyeknek a PSZÁF felügyeleti szerve volt, igazán nem panaszkodhattak. Kétséges gyakorlatukat a szervezet soha nem kifogásolta (pl. hogy a vételi árfolyamon jegyzett kölcsönt aztán eladási árfolyamon követelik vissza), és szinte egyáltalán nem bírságolt. Hasonlóképpen az olajszökítők is elégedettek lehetnek a rendőrség és általában az igaz-*

*ságszolgáltatás munkájával, hiszen soha senkit nem ítétek el ilyen bűncselekményért. Mi, állampolgárok azonban éppen ezért lehetünk elégedetlenek e szervek munkájával. Márpedig a hatósági jogalkalmazó tevékenység során, bár az egyes ügyféllel kerül kapcsolatba a hatóság, annak valójában a közösség érdekét kell(ene) szolgálnia.*

Természetesen ezeken a területeken is lehet lépéseket tenni az ügyfél-elégedettség növelésére. Így például a várakozási idő csökkentése, a váróhelyiségek kényelmesebbé tétele (pl. székek kihelyezésével), megfelelő várakozási rendszer kialakítása sok esetben alkalmas lehet az elégedettség növelésére, vagy legalább az elégedettség csökkentésére. Hasonlóképpen, ha az ügyfelet előre tájékoztatják az ügyintézés menetéről, főleg arról, hogy mire lesz szüksége az eljárás során (és nem háromórás várakozás után derül ki, hogy valamilyen irat nincs nála), nagyban csökkentheti az elégedetlenséget. Ezen a területen a magyar közigazgatás jelentős eredményeket ért el az utóbbi években, példának okáért az okmányirodák és a hozzájuk kapcsolódó tájékoztatási rendszer kialakításával.

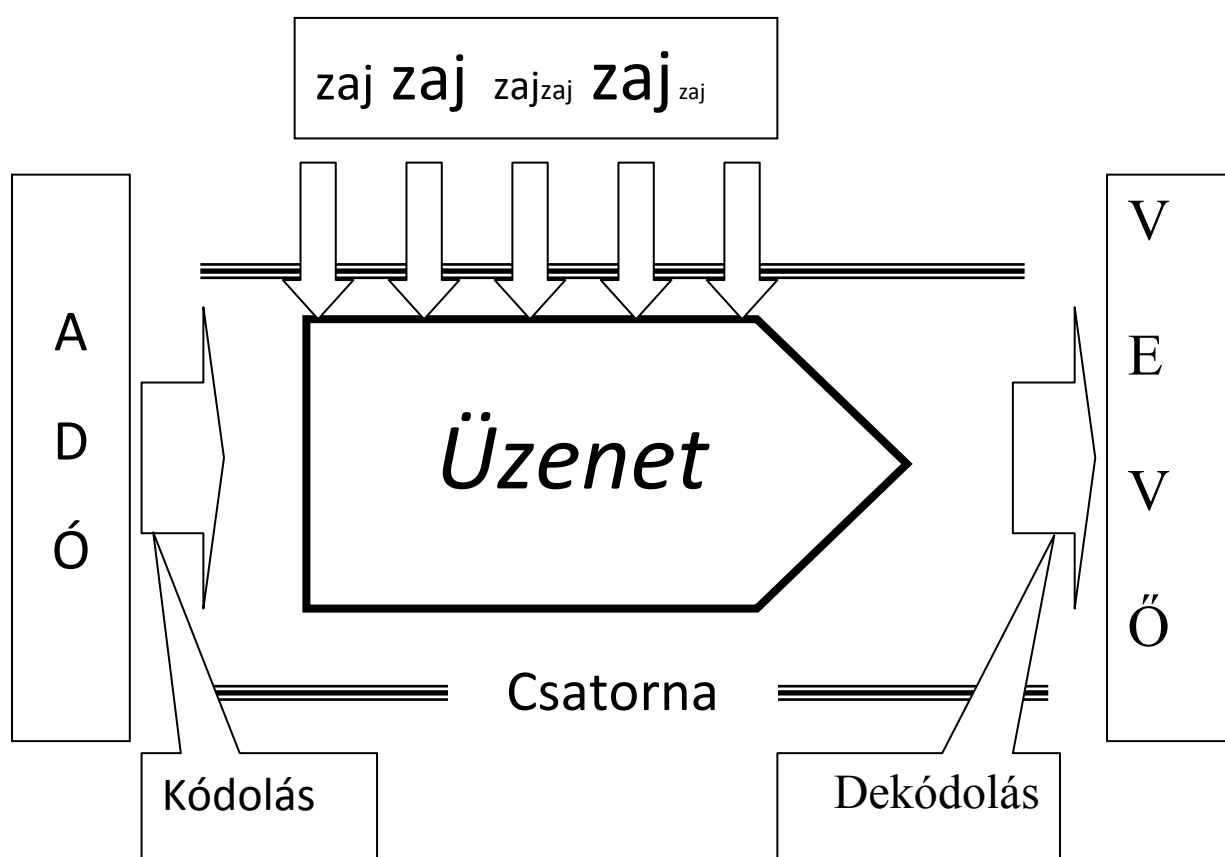
Az ügyfél-elégedettség szempontja mégis a közszolgáltatások terén játszik meghatározó szerepet.

## II. Az ügyfélkapcsolat, mint kommunikációs helyzet

### 3. Ügyfélkapcsolat - kommunikáció.<sup>1</sup>

A közszeaktor intézményei és a széles értelemben vett ügyfelek között a legkülönbébb helyzetekben képződik „kapcsolat”. Ezeket a következő pontban kíséreljük meg rendszerezni. Itt a különféle kapcsolatok közös elemét hangsúlyozzuk. Nevezetesen azt, hogy minden esetben egy ún. kommunikációs helyzetről van szó. Az információelmélet felfogása szerint a **kommunikáció két vagy több fél közötti olyan kapcsolat, amelyben – általában kölcsönös – információ-átadás zajlik.**

A kommunikáció mint információ-továbbítás ún. Shannon – Weaver modelljét a következő ábra mutatja be.



A modell szerint az „adó” egy üzenetet kíván továbbítani a vevőnek. Mivel a gondolatátvitel lehetősége nem adott, az üzenetet meg kell formázni, kódolni kell, majd az adott kommunikációs csatornán elküldeni a vevőnek. Vevő az üzenetet dekódolja. Ez a modell áll a jelenlegi szituációra is. A tananyag szerzője az átadni kívánt ismereteket szöveggé formálja, ábrákkal próbálja érthetőbbé tenni, és azt reméli, hogy az olvasó (Ön) megérti (megfelelően dekódolja) az üzenetét. Ugyanez történik, amikor például az ügyintéző próbál valamit elmagyarázni az ügyfélnek, vagy amikor a kormány honlapja megadja, hogy milyen módon lehet lecserezni a lejárt személyi igazolványt.

Néhány tanács már ebből az elvi modelltől is megformálható. Gyakori hiba, hogy a közlő fél úgy kódolja üzenetét, hogy azt a „vevő” nem tudja dekódolni. Nyilvánvalóan ez történik, ha az ügyintéző szakkifejezésekkel zsúfolja tele

<sup>1</sup> A kommunikáció kérdését az itt bemutatottnál részletesebben, mélyebben és más megközelítésmódokat is felvillantva több más közigazgatási tananyag is tárgyalja. Ilyen pl. a szervezeti kommunikáció és – sajátos aspektusból – az interkulturális kommunikáció tananyaga.

mondanivalóját Józsi bácsinak, avagy ha egy honlap a jogszabály felépítését követi ahelyett, hogymondjuk az ügyfelek tipikus kérdéseiből indulna ki. A csatorna szerepe is lényeges. Az elektronikus média pl. nagyon sok embert elér, de csak rendkívül egyszerű üzenetek átvitelére alkalmas. Alkalmas lehet például arra, hogy felhívja a figyelmet valamire (beadási határidő közeleg), de nem alkalmas bonyolult összefüggések átadására (mit kell a beadás során figyelembe venni, mit kell mellékelni, stb.).

Mivel a kommunikáció az igazgatási tevékenységnek (is) alfája és ómegája, jól működő közigazgatási rendszerek jelentős forrásokat fordítanak az állami alkalmazottak, köztük a köz- és kormánytisztviselők, rendőrök, stb. készségeinek javítására ezen a téren. Ugyanezt teszik egyébként pl. a bankok is ügyintézőik esetében. Ezeket a készségeket igazán csak különféle tréningek keretében lehet elsajátítani. Néhány egyszerű szempont azonban ezen az elvont szinten is megfogalmazható, elsősorban a személyes kommunikáció kutatási eredményeire alapozva. Az alábbiakban ezeket tekintjük át, az egyszerűbbtől a bonyolultabb összefüggések felé haladva, elsősorban a közigazgatás és az ügyintéző oldaláról tekintve az egyes kommunikációs hibalehetőségekre és azok kiküszöbölésének módjaira.

#### **4. Gyakori kommunikációs hibák és kijavításuk lehetősége**

A leggyakoribb kommunikációs hiba, hogy nem vesszük figyelembe a „vevő”, vagyis az ügyfél sajátosságait. Például nem számolunk a koncentrálóképeség korlátaival. A hosszú magyarázatot a legtöbben már nem tudják követni. A leggyakoribb egyszerű hiba mégis az, hogy nem számolunk az ügyfél sajátosságaival.

##### **a) Félreértések**

A legtöbben azt feltételezzük, hogy az ügyfél is olyan mint „mi”. Azt és úgy érti meg, ahogyan azt mi (és mondjuk a mi kollégáink) értenénk. Valójában azonban az ügyfelek a legritkábban értik ugyanazt, ugyanúgy. Láttuk, hogy az üzenetet dekódolják. Gyakran hiányoznak az ismeretek a megfelelő dekódoláshoz. Így olyan szavakat, esetleg rövidítéseket használunk, amelyekről nem is feltételezzük, hogy azok az ügyfelek számára nem ismertek, hiszen mi évtizedek óta használjuk azokat, munkatársaink is jól ismerik, stb., valójában azonban a kívülállók számára ismeretlenek. Gondoljunk bele példának okáért olyan kifejezések tartalmába, mint a hatáskör és illetékesség. Mindazoknak, akik nem tanultak közigazgatási eljárásjogot, a szavak esetleg ismerősek lehetnek, de tényleges, szakmai tartalmuk a legritkább esetben ismert.

Jó esetben az ügyfél visszakérdez, ha nem ért valamit. A legtöbb esetben azonban ez nem történik meg. Gyakran az ügyfél nem akar, nem mer visszakérdezni. Ennek számos oka lehet:

- Az emberek jelentős része a kérdést olyannak értékeli, és úgy éli meg, mint amivel elámulja járatlanságát, hozzá nem értését, végső soron „butaságát”. (Különösen így van ez, ha azt érzi az ügyintéző stílusából, hogy most triviális dolgokat mond, amit „minden épeszű ember megért”). Ezt az emberek nagy része nem vállalja fel, és „intelligensen bólogat”, miközben már régen elvesztette a fonalat.
- Az ügyintézési helyzet, maga a hivatali környezet a legtöbb ember számára idegen, önmagában – a maga szokatlanságával, ismeretlenségével is – félelmet keltő. Egy ilyen helyzetben sokan igyekeznek „meghúzni” magukat, márpedig a kérdés okoskodásként, közbekotyogásként is értelmezhető az ügyfél számára (amit az ügyintéző nem megfelelő reakciója tovább erősíthet).
- Az ügyintézési helyzet a legtöbb esetben, még a közszolgáltatások esetében is ténylegesen egyfajta hatalmi helyzet (az ügyféllel szemben eljárnak, kérelmét elbírálják, stb.), és az ügyfelek ezt nagyon gyakran így élik meg. A világnak ezen a részén pedig sok emberbe, különösen az idősekbe beivódott reflex, hogy a „hatalommal nem célszerű ujjat húzni”. Márpedig a visszakérdezés így „okoskodásként”, „szívóskodásként” értelmezhető. Sok ügyfél ezért nem mer kérdezni.
- Nagyon gyakran az ügyfél maga sem veszi észre, hogy nem ért valamit. Úgy érzi, megértette, amit mondtak neki.<sup>2</sup> A pszichológia általános megfigyelése szerint ezekben a helyzetekben a kommunikáció során nagyon gyakori két hiba merül fel a vevő oldalán.<sup>3</sup> Egyfelől a kapott információkat meglévő tudásunkon szűrjük át, ami meghatározza az értelmezés módját, és nagyon gyakran vezet félreértéshez, félreértelmezéshez.

2 Az előbbi példánál maradva: a „nekünk ebben nincs hatáskörünk” és az „ebben nem mi vagyunk illetékesek” mondatokat az ügyfelek kilenczede biztosan azonos tartalomként értelmezi, pedig eltérő cselekvést indukálnának.

3 Hiba abban az értelemben, hogy a vevő nem azt az üzenetet dekódolja, amit az adó küldeni kívánt.



A másik általános jelenség, hogy a bizonytalanságokat hajlamosak vagyunk kipótolni. Ilyenkor tudattalanul pillanatok alatt értelmezzük a bizonytalan üzenetet: „nyilván azt akarja mondani...”, „biztosan úgy értette, hogy...”; ám ez rövidesen eltűnik, és az ügyfél egyértelműen úgy emlékszik, hogy „azt mondta nekem<sup>4</sup>...”.

### b) Hatalmi helyzet

A hatalmi helyzet nem csak a visszakérdezést gátolja. Az a tény, hogy az ügyfél a közigazgatással találkozva gyakran alárendelt pozícióba kerül és/vagy helyzetét ilyenként érzékeli, további következményekkel is járhat, amivel számolni kell.

Az ún. kritikai elmélet képviselői mindenekelőtt arra hívják fel a figyelmet, hogy a hatalmi helyzet elkerülhetetlenül befolyásolja a kommunikációt. Másként, direkter módon fogalmazva, ez a helyzet nagymértékben növeli annak valószínűségét, hogy a felek a kommunikációt tudatosan saját hatalmuk érvényesítése érdekében, a másik alávett helyzetének fenntartására használják, az információs csatorna vezérlésével, az információk elhallgatásával, szelektív tájékoztatással, esetleg információk eltorzításával, a másik fél manipulálásával. Ez egy általános jelenség, amely minden területen megjelenik, ahol aszimmetrikus hatalmi viszony áll fenn – a szülő-gyermek, a tanár-diák, a főnök-beosztott stb., és természetesen az ügyintéző-ügyfél viszonyban is.<sup>5</sup>

Magyarországon és a régió számos más, hasonló múltú országában azonban az állammal szembeni bizalmatlanság, az „állam nem a miénk, ellenünk van, olyan brutális hatalom, amelyet túl kell élni, ki kell cselezni” meglehetősen általános mentalitás. Úgy tűnik, hogy ebben a régióban az államnak hazudni inkább erény, mint szégyen. Ez a kérdés azonban a maga általánosságában túlmutat az ügyfélkapcsolatok problémáján, ezért erre itt csak utalunk, de a megoldás módozataiba nem megyünk bele. Az ügyfélkapcsolatok vonatkozásában, egyes esetekben, ezt a veszélyt csökkenteni lehet, vagy akár ki is lehet küszöbölni akkor, ha a közigazgatás, illetve annak képviselője bizalmi légkört képes teremteni, azt tudja meggyőzően sugározni, hogy a közigazgatás „fair”, transzparens módon jár el az ügyfelekkel, és ugyanezt a tisztességes hozzáállást várja el az ügyféltől is. Ha azonban ezt nem tapasztalja, akkor határozottan fellép például a hamisan tanúskodókkal, a közigazgatást nyilvánvalóan megtévesztetni kívánókkal szemben.

A szakirodalom arra is felhívja a figyelmet, hogy a hatalmi helyzet az alárendeltség, kiszolgáltatottság érzését válthatja ki az ügyfélből, ami eleve ellenérzést, majd elégedetlenséget szül a közigazgatási szervvel és az azt képviselő ügyintézőkkel szemben.

*Amerikai kutatók már a harmincas években felfigyeltek arra, hogy a munkanélkülieket segítő hivatal munkáját mennyire negatívan értékelik az ügyfelek; arrogáns, lenéző magatartással vádolták az ügyintézőket. A kutatók megfigyelései azonban nem ezt mutatták. Az ügyintézők mindenkiel egyformán, korrekt módon bántak, elfogulatlanul alkalmazták a jogszabályokat, stb. Ám ez a személytelen magatartás önmagában bántó volt azok számára, akik megértést, empátiát, néhány kedves, biztató szót vártak volna. Ezt még súlyosította, hogy az ügyfeleknek, akik elvesztették munkájukat, nem tudták a családjukat eltartani, nagyon súlyos önértékelési zavarai voltak („nem kellek sehová, nem érek semmit”, egy olyan társadalomban, amelyben a munka, a teljesítmény és a jövedelem meghatározó értékmérők). Ezt vetítették ki aztán az ügyintézőkre, így lett a semleges magatartásból az ügyfelek szemében elutasító, sőt ellenséges attitűd.<sup>6</sup>*

Ezt a gyakran eleve ellenséges (a félelemből fakadóan nem ritkán agresszív) magatartást is kezelnie kell, kellene az ügyintézőnek, aminek a képessége egyesek számára eleve adott (ilyen a természetük), mások viszont kommunikációs tréninggel sajátíthatják el. Néhány egyszerű javaslat azonban itt is megfogalmazható:

- 4 Ezt viszont az adó éli meg gyakran úgy, hogy a másik szemérmetlenül hazudik.
- 5 Hogy egy közeli példát hozzak, a köztisztviselők teljesítményértékelésével foglalkozó szakirodalom pl. élesen elkülöníti a kifejezetten csak kommunikatív célokat szolgáló teljesítményértékelést és azt, amelyhez jutalmazás-szankcionálás kapcsolódik. Előbbi – pl. Németországban alkalmazott – módszer célja, hogy a vezető és a beosztott között egy rendszeres megbeszélés lehetőségét teremtsen meg. Ebben a vezető elmondja, hogyan látja beosztottja teljesítményét, miben, hogyan lehetne javítani azon. A beosztott egyfelől reagálhat erre, másfelől pedig jelezheti azokat az akadályokat (pl. egy szükséges szoftver hiánya, túlterheltség), amelyek akadályozzák a jobb munkavégzésben. Ha a teljesítményértékeléshez egzisztenciális következmények kapcsolódnak (illetmény-eltérítés, esetleges elbocsátás lehetősége), akkor ez a kommunikáció egyszerűen nem lehet őszinte – mondja a szakirodalom.
- 6 A pszichológiában ezt nevezik projektálásnak, ami meglehetősen gyakori az emberi viselkedésben. Gyakran saját félelmeinket, szorongásainkat vetítjük bele a másik viselkedésébe. „Biztos azért nem köszönt vissza, mert...” pedig a másik esetleg egyszerűen csak elbambult.

- Kerüljük azokat a jelzéseket, amelyek a hatalmi pozícióra utalnak. Ezeket a legtöbb esetben mi észre sem vesszük, emiatt csak meglehetősen tudatossággal kontrollálhatók.

*Így pl. ha az ügyfélnek az ügyintéző asztala előtt állva kell várakoznia, kérdésekre felelnie, stb. egyértelműen a hatalmi pozíciót erősíti. Ezt oldja, ha az ügyfelet leültetjük. Maga az íróasztal is ezt hatalmi helyzetet sugallja (minél nagyobb, annál inkább). Ha tehetjük, üljünk le egy közös asztalhoz az ügyféllel. A kommunikáció tartalma és stílusa is a hatalmi jelleget erősítheti. Ennek ügyintézőként gyakran nem vagyunk tudatában és főleg azzal számolunk nehezen, hogy az ügyfél eleve szorongva lép abba a helyiségbe és helyzetbe, ami számunkra természetes, megszokott munkahelyünk. .*

- Tájékoztassuk az ügyfelet számára érthető módon a további ügyintézés lefolyásáról, annak tartalmáról lehetőleg úgy, hogy abban világos legyen az is, mi miért történik. Ez általában is előnyös<sup>7</sup>, de ezzel együtt olyan üzenete is van, hogy az ügyfélnek nem azért kell ezt vagy azt tennie, mert én, mint ügyintéző, vagy mi, mint közigazgatási szerv ezt „parancsoljuk”, hanem azért, mert ez így logikus, és jó mindenkinek.

### **c) Néhány általános kommunikációs tanács**

Ha valaki a kommunikációval foglalkozó irodalmat olvassa, megdöbben, esetleg meg is retten attól, hogy milyen könnyen félrecsúszhat, vezethet félreértésekhez, akár kifejezetten ellenségességhez is a kommunikáció. Nincs szinte semmi, amit ne érthetnének félre, és ez nagyon gyakran be is következik. A kommunikáció elkerülhetetlen, a talán legegyszerűbb emberi tevékenység, ugyanakkor nagyon is „veszélyes üzem”. Ennek fényében talán meglepő, mindenképpen paradoxon, hogy a kommunikációs hibák kiküszöbölésének, de legalább csökkentésének legjobb módja a még több kommunikáció. Mit jelent ez a gyakorlatban?

- Olykor célszerű ugyanazt az üzenetet többféleképpen, eltérő szövegezéssel, szóhasználattal elismételni. (Pl. így: „Úgy értem...”; „Ezzel azt akarom mondani...”)
- Célszerű figyelni az ügyfél ún. non-verbális reakcióit. Mit árul el a tekintete, testtartása: bizonytalanságot, esetleg értetlenséget, avagy szórakozottságot, oda nem figyelést, esetleg hamis, tettetett (megalapozatlan) magabiztosságot. Ezekre a jelekre aztán reagálni lehet megfelelő formában.
- A kommunikáció fontos eleme az ún. „visszacsatolás”. Ennek legegyszerűbb módja a visszakérdés. Pl. „Tudom, hogy ez így elmondva meglehetősen bonyolult. Érthető volt az Ön számára?” A legtöbb esetben azonban ez sem elég. Ne felejtjük el, azok a tényezők, amelyek az ügyfél esetében a kérdésgátolták, itt is megakadályozhatják, hogy bevallja: nem értett meg valamit. További, tapintatosan megfogalmazott kérdésekkel tesztelhetjük, hogy az ügyfél valóban jól megértette-e üzenetünket (pl. hogy mit kell tennie, mit kell becsatolnia). Pl.: „Tudja már, hogy fogja beszerezni a (hiánypótláshoz) még szükséges, beadandó iratokat? Előreláthatólag mikorra tudja ezt megtenni?”
- Gyakori a mindennapi kommunikációban is, de különösen a panaszos, ingerült ügyfél esetében, hogy – az ügyintéző szempontjából nézve jórészt igaztalanul – agresszív, támadó hangnem, egyébként érthető módon, frusztrálja az ügyintézőt, aki ezért hasonlóan támadó hangnemben reagál, amiből a konfliktus eskalálódása következik. Ezzel szemben vannak olyan technikák, amelyekkel az ügyintéző kezelni tudja az ügyfél dühét, és fokozatosan csillapítani azt, amivel aztán megteremtheti az értelmet, a problémára koncentráció kommunikáció lehetőségét<sup>8</sup>.
- Általános érvényű, az ügyintézési helyzetben különösen fontos tanács, hogy mindig válasszuk szét az ügyet, a problémát a személytől. (Gyakran ennek hiánya áll az ügyfélkapcsolatok – fent bemutatott – elmérgesedése mögött is.) Ne a személyt, hanem a problémát „kezeljük”! A fenti esetben tehát ne az ügyfelet „tegyük a helyére” (pl. durván rendreutasítva, esetleg személyében is megsértve), hanem koncentráljunk a problémára, és arra, hogy – esetleg közös erőfeszítéssel – hogyan tudjuk azt megoldani.

<sup>7</sup> A tájékoztatás a magyar közigazgatási eljárásnak is alapelve és általános alapelv is, amely a vonatkozó Uniós ajánlásokban is megjelenik.

<sup>8</sup> Magánszervezetek, pl. bankok, kifejezetten oktatják ezt a fajta magatartást ügyintézőiknek, amint ezt olykor tapasztalhatjuk is.

- ni. Az egyik leggyakoribb hiba, hogy a kommunikációban megjelenő probléma a kommunikáló felek közötti konfliktussá alakul, ami aztán szinte kezelhetetlen, mert például már rég nem azon folyik a vita, hogy pontosan miből ered a probléma, annak milyen következményei vannak, és hogyan lehetne azt megoldani, hanem azon, hogy „ki is itt kettőnk közül az ostoba?”.
- A leglényegesebb tanács azonban arra utal, hogy a kommunikáció kétirányú érintkezés. Gyakran elviekben is elfeledkezünk arról, hogy ennek része nemcsak a közlés (adóként), hanem a befogadás is (vevőként). A legtöbbünkben általában is erős a hajlam, hogy a magunk mondandóját tartjuk fontosnak; szeretünk beszélni, de általában nem szeretjük a mások – gyakran ostoba, vagy annak tartott – „szövegelését” hallgatni. Nem ritka, hogy amíg a másik beszél, mi arra gondolunk, hogy mit mondunk, reagálunk, és eközben már régen nem is halljuk a másikat, csak azt várjuk, hogy „hagyja már abba, hogy végre mi is szóhoz juthassunk”. Ezt az általános attitűdöt az ügyintézési helyzet még fel is erősíti. Eleve mi vagyunk hatalmi pozícióban, általában a közigazgatás az aktív fél; és főleg: mi rendelkezünk az ügyintézéshez szükséges tudással, amit az ügyfélnek be kell fogadnia. A kommunikációs tréningek meghatározó eleme ugyanakkor (nem véletlenül) az aktív, értő figyelem és meghallgatás (listening) képességének fejlesztése. Sokan már néhány egyszerű gyakorlat után döbbenet tapasztalják, amiről azt hitték, hogy teljesen természetes és ők kitűnően csinálják, mennyi tudatos odafigyelést, erőfeszítést igényel, hogy olyan képességről van szó, amelyet fejleszteni lehet és legtöbbünk esetében kell is.

E részt lezárva jelezzük, hogy a közigazgatási továbbképzési tananyagok között az érdeklődők találhatnak olyat is, amely teljes egészében a kommunikáció kérdésével foglalkozik, amiből a témában mélyebb ismeret is szerezhető. Azt is hangsúlyozzuk azonban, hogy a legtöbb kommunikációs készség elsősorban gyakorlat-orientált, interaktív tréningek segítségével fejleszthető.

### III. Az ügyfélkapcsolati helyzetek csoportosítása

Közigazgatás és ügyfél számos módon kerülhet kapcsolatba. Ezeket a helyzeteket csoportosítjuk az alábbiakban és utalunk ezek legfontosabb jellemzőire is.

#### 5. A csoportosítás lehetséges irányai

##### a) Kezdeményező szerint

Mint arra a közigazgatási eljárással kapcsolatos tanulmányainkból emlékezhetünk, az eljárás indulhat kérelemre, vagyis az ügyfél kezdeményezésére, vagy hivatalból. Megjegyezzük, hogy ez a felosztás nem csak a hatósági területen, hanem a közszolgáltatások esetében is gyakorta előfordul (pl. az ügyfél díjfizetési haladékat kér, vagy valamilyen kérelemmel fordul az iskolához, ahol a gyermeke tanul, avagy az iskola jelez valamilyen problémát a szülő felé). Nyilvánvalóan mindez kihat az ügyintézés és így az ügyfélkapcsolat dinamikájára is. Ez jórészt abból fakad, hogy a kezdeményező fél „akar valamit” a másiktól, ami azonban a közigazgatás-ügyfél kapcsolat sajátos, egyenlőtlen pozíciójában nyer értelmezést. Ez jól érzékelhető abból is, hogy az ügyfél *kérelméről* beszélünk, míg a hatóság hivatalból eljár. Az ügyfél az első esetben a kérelmező helyzetében, míg a második esetben is kedvezőtlen helyzetben van, hiszen *eljárás indul vele szemben*.

Mindenesetre az ügy megindulása maga is kihat az ügyfélkapcsolatok jellegére. Akivel szemben eljárnak (pl. az adóhatóság), az általában nem örül ennek, akárcsak az, akinek a kérelmét elutasítják. Erre korábban már utaltunk.

##### b) Kommunikációs csatornák szerint

E tekintetben szintén kiindulhatunk a közigazgatási eljárással kapcsolatos tanulmányainkból. Itt lényegében a kommunikáció két, illetve három módjáról esett szó. Ugyanez áll a közszolgáltatásokra is.

A szóbeli kommunikáció meglehetősen gyakori. Ilyen például az ügyfél, a tanú meghallgatása, sőt az ügyfél szóban is előterjesztheti kérelmét. Megtanultuk azt is, hogy a modern közigazgatás logikájából következően ezeket a szóbeli cselekményeket is célszerű hivatalos, írásos formában rögzíteni, aminek elsődleges formája a jegyzőkönyv vagy feljegyzés. Kommunikációs szempontból az érdemel kiemelés, hogy elsősorban szóbeli, általában személyes találkozást feltételező kommunikáció esetében van lehetőség a legtöbb ún. non-verbális kommunikációs elem értelmezésére. Ezek olyan elemek, amelyek információt hordoznak, de magukból a szavakból ez nem feltétlenül érzékelhető. Gondoljunk bele, hányféle jelentése lehet, pusztán hanglejtés szerint annak a szónak, hogy „okos”. Jelentheti, hogy az illető „okos”, hogy „refinált, ravasz”, esetleg sunyi, másokat átverő módon ilyen, és jelentheti azt is, hogy „ostoba”. Közismert a mimikából kiolvasható számos jelentés: érdeklődés vagy unalom, csodálkozás vagy annak jelzése, hogy ez teljesen világos, stb. A testtartás is számos üzenetet hordozhat. Ezek a kifejezőmódok ráadásul legtöbbünk esetében ösztönösek, nagyon nehéz azokat tudatosan irányítani. Éppen ezért általában őszintébbek is, mint a verbális, nyelvi (szavakban megfogalmazódó) kommunikáció. Gyakran ez a kétféle kommunikáció ellentmondásba kerül. Üzenetértéke van, amikor az ügyfél azt mondja: „igen, értem”, ám egész lénye azt sugározza, hogy bizonytalan, össze van zavarodva. A jó ügyintéző ilyenkor inkább újból nekifut a magyarázatnak – persze más módon, illetve megpróbálja megtudni, mi okozza a megértési nehézséget.

A verbális kommunikáció körébe tartozik, ám korlátozottabb kommunikációs csatorna a telefonon keresztül történő kommunikáció; amelybe szintén belejátszik a nem verbális, vokális csatorna: a dallam, hangfekvés, hanghordozás, artikuláció stb.

Az ügyintézés legtipikusabb módja, legalábbis, ami a hivatalos ügyintézésről van szó, mégis az írásos forma. Tipikusan ilyen módon indul az eljárás, az ügyek jelentős részében pedig az ügyintéző nem is találkozik az ügyféllel, hiszen a döntés a meglévő iratok alapján is meghozható. Ez a kommunikációs helyzet jóval könnyebben kezelhető az alapvetően jogalkalmazó tevékenységre kiképzett ügyintézők többsége számára. Ugyanakkor ez az a helyzet, amelyben meglehetősen kevés lehetőség kínálkozik az ügyfél-elégedettség javítására. Mindamellet olyan tényezők, mint a meg-

felelő „hangnem”, a szükséges tájékoztatás érthető módon történő megadása, és persze az ügyintézés gyorsasága itt is meghatározó szereppel bír.

A kommunikáció harmadik nagy területe az ún. e-közigazgatás körébe tartozik. Ez lehet egyirányú (kezdve az ügyfeleknek honlapon történő tájékoztatásától), és többirányú. Egyes, bár egyelőre még szűk igazgatási területeken a teljes ügyfélkapcsolat általános és kötelező jelleggel ilyen módon zajlik. Ilyen például a vállalkozások adóügyintézése. A legtöbb területen azonban ennek gátat szab, hogy nem minden potenciális ügyfél tudja a szükséges számítástechnikai apparátust használni, illetve nincs ahhoz hozzáférése. A témát az alap-, és szakvizsga tananyag is érintette, és a továbbképzési tananyagok között is találunk olyat, amely azzal részletesen foglalkozik, ezért a kérdés további elemzésébe itt nem megyünk bele.

### ***c) Egyéb csoportosítási lehetőségek***

Természetesen az ügyfélkapcsolatok még számos egyéb módon is csoportosíthatóak. Így értelemszerűen az ügyfelek típusai szerint lehetnek természetes és jogi személyek. Nyilvánvaló, hogy a kapcsolattartás módját ez is jelentősen meghatározza. A jogi személyek többsége esetében általában nagyobb hozzáértést várhatunk. Legalábbis a nagyobb szervezetek képviselői általában értik a közigazgatási ügyintézés menetét, gyakran a konkrét ügyintézési folyamatot is jól ismerik, és a legtöbb esetben azok a pszichés nehézségek (szorongás stb.) sem jelentkeznek, amelyek megnehezíthetik az ügyfélkapcsolatok alakítását.

A másik oldalon a közigazgatási szervek szerint is csoportosíthatunk. Tehetjük ezt szintek (település, járási, megyei, központi), igazgatási terület (államigazgatási, önkormányzati), illetve szervtípusok szerint. Itt különösen az a kérdés, hogy milyen szerepet játszik a szervezet életében az ügyfelek kezelése, az ügyfélfogadás, ügyfélkapcsolatok. Egyes szervek elsődleges feladata az ügyfelek fogadása. Ilyenek voltak az okmányirodák, most a kormányablakok. Más szervezetek esetében is meghatározó az ügyfelek jelenléte, a velük való kommunikáció. Ilyenek például a polgármesteri hivatalok. E szervektől általában „profibb” ügyfélkezelést várunk, mint azoktól, amelyek tevékenységének ez csak kisebb részét teszi ki.

Az önkormányzati igazgatás esetében sajátos az a helyzet, hogy az az ügyfél, aki megjelenik a polgármesteri hivatalban, később esetleg az önkormányzat összetételéről dönt. Ez egy „ügyfélbarátabb” hivatali működés irányába hat. Ennek előnyös oldalát mutatja, hogy az emberek általában elégedettebbek az önkormányzat, mint a központi közigazgatás munkájával, s minél kisebb az önkormányzat, annál inkább így van ez. Ugyanakkor számos jel utal arra is, hogy az „ügyfelek igényeire való érzékenység” a hatósági munkát veszélyezteti, amennyiben például nem bírságnak amikor kellene, stb.

Utalhatunk a közigazgatási ágazatok (egészségügy, építésügy, közlekedésügy stb.) felosztás lehetőségére is. Ez szintén jelentős mértékben kihat az ügyfélkapcsolatokra is. Mindenekelőtt azzal, hogy egyes területeken a szolgáltató, míg másokon a hatósági jelleg dominál. Így például az adóigazgatás egyértelműen hatósági jellegű, míg a szociális igazgatás elsősorban szolgáltató típusú. Ezen felül az ügyfelek jellege is nagyon eltérő lehet. Szociális területen alapvetően magánszemélyekkel, míg például az energiaügyek területén szinte kizárólag nagy, professzionális jogi személyekkel találkozunk, az építési igazgatásban mindkét ügyfélcsoport megjelenik.

## IV. Ügyfél-elégedettség

Az ügyfélkapcsolatok javításában a kommunikáció elmélete és praktikus technikáinak ismeretei óriási segítséget nyújthatnak, amiként azt a fentiekben, legalább vázaltszerűen igyekeztünk áttekinteni.

Nem szükséges magyarázni, hogy az ügyfél-elégedettséggel, annak mibenlétével, valamint mérésének és javításának lehetőségével foglalkozó szakirodalom az igazán adekvát ezen a területen. Szerencsére erről több helyről tájékozódhatunk, ezért e ponton csak a leglényegesebb összefüggésekre utalunk, és az olvasót olyan, magyar nyelven hozzáférhető további munkákhoz irányítjuk, amelyekből részletes ismereteket kaphat, különösen az ügyfél-elégedettség méréséről.

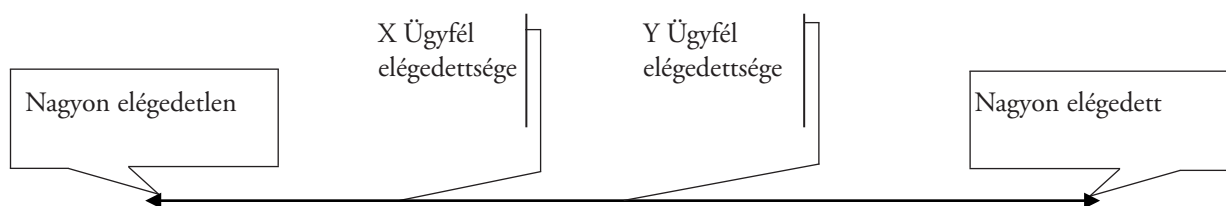
Az alábbiakban előbb az ügyfél-elégedettség definícióját keressük, majd arra kísérünk meg rövid választ adni, hogy milyen tényezők határozzák meg az ügyfelek elégedettségét, illetve milyen összefüggés van az ügyintézés jellemzői és az ügyfél elégedettsége között.

### 6. Az ügyfél-elégedettség definíciója nyomában

Első pillantásra az ügyfél elégedettsége egyértelmű dolognak tűnik és talán nincs is más teendőnk, ha ezt meg akarjuk ismerni, mint megkérdezni, hogy „Elégedett-e Ön a szolgáltatással/az ügyintézással/az ügyfélszolgálati iroda munkájával?”. De mégis, mi az az elégedettség? Ha elégedett voltam a vacsorával az azt jelenti-e, hogy az étel „rendben volt”, vagy azt, hogy különleges kulináris élvezetben volt részem? Hasonlóképpen, az „elégedett” ügyfél az ügyintézését vajon elfogadhatónak, megfelelőnek tartotta vagy kiemelkedően jónak? Mindez korántsem egyértelmű. Amiként az sem egyértelmű, hogy pontosan mivel is volt elégedett, vagy elégedetlen az ügyfél? Az ügyintézés gyorsaságával, a kapott információk hasznosságával, érthetőségével, vagy az ügyintéző magatartásával? Esetleg az egyikkel elégedetlen volt, a másikkal elégedett, a harmadik pedig esetleg fel sem tűnt neki?

**Az alábbiakban ügyfél-elégedettségen azt értjük, hogy az ügyfél, szubjektív érzete szerint, egy képzeletbeli nagyon elégedetlentől nagyon elégedettig terjedő, ún. folytonos skálán hol határozza meg elégedettségi szintjét, elsősorban az ügyintézés egészével, esetlegesen annak egyes aspektusaival kapcsolatban.**

Folytonos skálán azt értjük, hogy az ügyfél ezen bárhol elhelyezheti magát. Ezt úgy képzeljük el, mint egy szakaszt, amelyen bármely „értéket felvehet” az ügyfél elégedettsége.



### 7. Ügyfél-elégedettség és az ügyintézés minősége

Az ügyfél-elégedettség vizsgálatának alapkérdése, hogy mitől függ az ügyfelek elégedettsége. A kérdés nemcsak a közigazgatásban, hanem a vállalatok világában is alapvető. Éppen ezért nagyon jelentős kutatás és fejlesztő munka zajlott már e téren, ami aztán a közigazgatásban is jól alkalmazható és alkalmazzák is a világ különféle országaiban, és az ügyfélorientált közigazgatási működést előíró kormányzati tervek kapcsán Magyarországon is.

A legfontosabb kérdés persze az, hogy van-e valamilyen összefüggés az ügyfél elégedettsége és az ügyintézés minősége, a közigazgatási dolgozók teljesítménye között. Másként fogalmazva: elégedettebb-e az ügyfél, ha jobb szolgáltatást kap? És pontosan mit, hogyan kellene fejleszteni ahhoz, hogy az ügyfél elégedettebb legyen. Ha ugyanis



az ügyfél elégedettsége egyáltalán nem függ az ügyfélszolgálat tényleges teljesítményétől, hanem például az ügyfél hangulatától, akkor az ügyfél-elégedettség javítására tett kísérletek eleve hiábavalóak.

A tapasztalatok azt mutatják, amit egyébként is valószínűsítünk. Eszerint összefüggés fedezhető fel a közigazgatás működése, az ügyintézés jellege és az ügyfél-elégedettség között. Ez az összefüggés azonban egyáltalán nem egyértelmű és nem jelent „egyenes arányosságot”. Az alábbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen összefüggés áll fenn az ügyfél elégedettsége és az ügyfélszolgálat teljesítménye között.

*Az USA-ban az 1990-es évekig a gépjárművezetői jogosítványok kiadásával foglalkozó hivatalokat a bürokratizmus mintapéldájaként emlegették, elsősorban a több órás várakozási idő miatt. Gyakran előfordult, hogy csak miután valaki félnapos várakozás után sorra került, derült ki, hogy valamely irattal, ami a kiállításához szükséges, nem rendelkezik. Az egyik államban aztán a kormányzó prioritásává vált ennek a problémának a megoldása. Tájékoztatatta erről a sajtót is, és aztán maga mutatta be az új rendszert. Jelentős szervezés-technikai előkészületek után valóban komoly eredményeket értek el. Az ügyfél először azzal az ügyintézővel találkozik, aki tájékoztatja, hogy milyen dokumentumokra van szüksége a jogosítvány meghosszabbításához vagy kiváltásához, és sorszámat ad az ügyfélnek. Azt is meg tudja mondani, hogy körülbelül mennyi idő múlva kerül sorra. (Tájékoztatást interneten és telefonon is lehet kérni.) Ezzel és néhány más újítással a korábbi várakozási időt sikerült a harmadára csökkenteni és a felesleges várakozást teljesen kiküszöbölni. Ráadásul az ügyfélnek nem kell heteket várnia a jogosítványára, hanem ott helyben átveheti.*

*A hivatal ekkor már évek óta végzett ügyfél-elégedettség mérést. Magát az átszervezést is, jelentős részben, az itt kapott siralmas visszajelzések motiválták. Joggal várták tehát, hogy végre jelentősen javuljon az elégedettségi mutató. A hivatal elégedettségi mutatója azonban romlott.*

*Mi történt? Az ügyfelek korábban – tapasztalatból vagy mások elbeszéléséből – jól tudták, mire számíthatnak (hogy t. i. semmi jóra) a hivatalnál. Elvárásaik tehát alacsonyak voltak, akár csak az ügyintézés színvonala. Amikor azonban a médiában arról hallottak, hogy a rendszert teljesen átszervezték és megszüntették a korábbi problémákat, akkor elvárásaik ennek megfelelően módosultak. Elvárásaikhoz képest pedig az egy-másfél órás várakozási idő is soknak tűnt. Hasonló jelenséget, hogy t. i. a megnövekedett elvárások miatt egy közszolgáltatással való elégedettség a szolgáltatás színvonalának ellenére is csökken, számos más esetben is tapasztaltak a közigazgatásban.*

*A közszolgáltatások területéről hozott másik példánk hazai, bár hasonló jelenséget a legtöbb országban megfigyelhetünk. Az adatok azt mutatják, hogy a kisebb települések önkormányzataiban az ügyfelek elégedettebbek a közszolgáltatások (pl. oktatás, egészségügyi ellátás) minőségével, mint a városokban, pedig tudható, hogy ezeken a településeken a közszolgáltatások színvonala általában gyengébb. Mi lehet ennek az oka? Az ott lakók egyfelől nyilván megszokták az adott színvonalat, ez határozza meg elvárási szintjüket is. Ráadásul a szolgáltatás jellege esetleg meg is felel elvárásaiknak. Igaz pl., hogy a városi iskolában jól felszerelt szaktantermek és jól képzett tanárok vannak, viszont a „mi iskolánkban az a tanító néni dolgozik, aki minket is tanított, tudjuk, hogy szigorúan fogja a gyerekeket, ha kell oda is csap, nála rend van az órán”, nem úgy, mint a városi iskolában, ahol még vitatkoznak is a tanárral. Végül, a helyben lakók ismerik az önkormányzati képviselőket és tudják, hogy „megteszik, ami tőlük telik”, vagyis ez a legjobb ellátási színvonal, amit a lehetőségek megengednek.*

Az ügyfelek elégedettsége így gyakran ellentmondásban van a szolgáltatás színvonalával.

## 8. Mitől függ az ügyfelek elégedettsége

Ha elfogadjuk, hogy az elégedettség és az ügyek intézése (ismét ideértve a közszolgáltatások nyújtását is) között van ugyan összefüggés, de az nem teljesen „egyenes arányos”, akkor felvetődik a kérdés, hogy mégis miből adódik az eltérés. Ha ezt a kérdést meg tudjuk válaszolni, akkor növelni tudjuk az ügyfelek elégedettségét, akár viszonylag kis ráfordítással is.

E tekintetben két tényező hatása emelendő ki, mint amelyek bizonyos értelemben torzítják az ügyfelek elégedettségét.

### a) Az ügyintézés „tartalmi” és „formai” elemei

Nagyon gyakran más elemek fontosak a közigazgatás, az ügyintéző, illetve a szolgáltatást végző szerv és az ügyfél szempontjából. A közigazgatás, a köz- és kormánytisztviselő számára az eljárás jogszerűsége a legfontosabb. Erre ké-

pezték ki, ez a vele szemben megfogalmazott legfontosabb elvárás, és maguk a köztisztviselők is ezt említik a legfontosabb tényezőként kérdőíves vizsgálatokban. A közszolgáltatások területén – a jogszabályok mellett – a szakmaiság, a szakmai sztemderdek követése, az ilyen értelemben vett „profizmus” a meghatározó érték. Az orvos például felismeri és megfelelő módon kezeli a betegséget, kigyógyítja a beteget, vagy a szakmai ismeretek alapján javít az állapotán, stb. És a sort hosszan folytathatnánk.

Arról van szó, hogy eltérés mutatkozik a közszektorban dolgozók szakmai és morális értékrendje és az ügyfelek szempontjai között. A legtöbb esetben az ügyfél nem is képes megítélni a tevékenység szakmai színvonalát. Nem tudjuk az orvos mennyire jó a maga területén, mennyire követi a szakirodalmat, mennyire képes a náthán túl a betegségek diagnosztizálására, stb. Az egészségüggyel való elégedettséget, amint ezt több kutatás is alátámasztja, sokkal inkább az orvosnak a beteghez való személyes viszonyulása határozza meg. Ennek átalakításával jelentősen javítható az ügyfél-elégedettség. Más kérdés, hogy az orvos képzése, mindennapi motivációs környezete ezt lényegtelennek tünteti fel a szakmai munkához viszonyítva.

Összességében az ügyfél személyes kezelése az, ami viszonylag kis költséggel, némi odafigyeléssel javítható. A szakmai szempontokat az ügyfél gyakran nem érti, azok – éppen objektív, szakmai jellegük folytán – kevésbé igazíthatók az ügyfelek igényeihez (ha nem jogosult a kérelemben foglaltakra, akkor azt nem is kaphatja meg, ha az adott betegség nem gyógyítható meg akkor nincs mit tenni, stb.) Éppen ezért a személyes viszonyulással lehet javítani az elégedettségen. Ehhez elsősorban a szakemberek „profizmusának” újraértelmezését kell, kellene elérni, ami azonban, mint a kultúra átalakítása általában is, meglehetősen nehéz feladat.

### ***b ) Elvárások és tényleges ügyintézés***

Az ügyfél-elégedettség növelésének másik kulcsa annak megértése, hogy az elégedettséget többféle tényező befolyásolja. Ez azonban mindenekelőtt az elvárások és a tapasztalatok közötti feszültségből adódik. Ezt képletszerűen úgy fogalmazhatjuk meg, hogy:

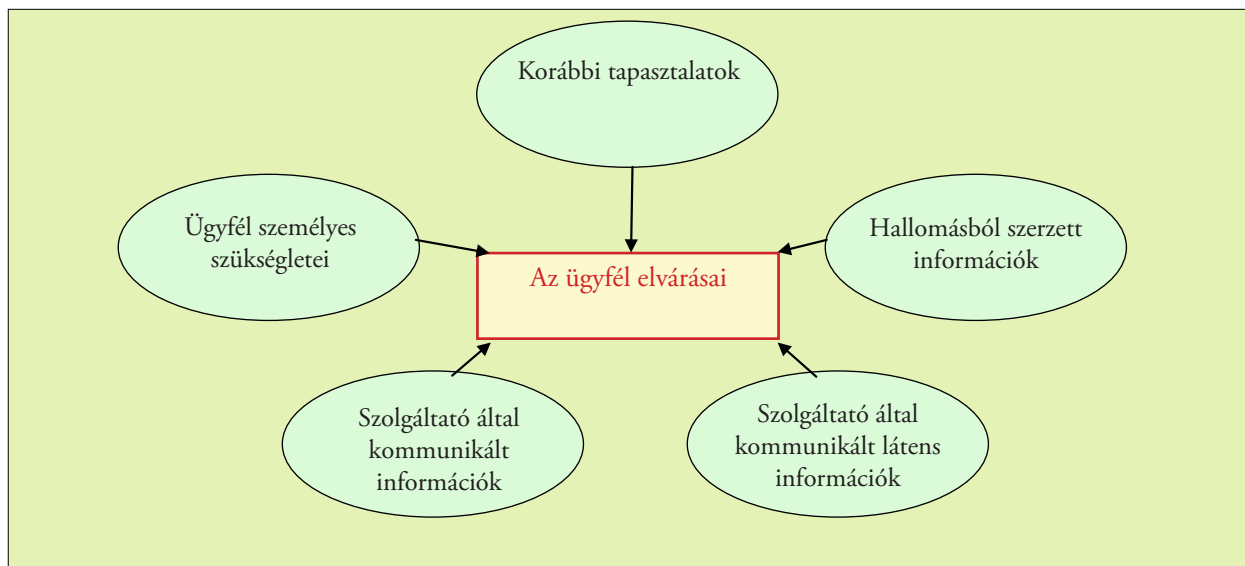
**Elégedettség = Ügyintézési tapasztalat/Elvárás**

Ha emlékszünk még második tanulmányainkra, ez azt jelenti, hogy minél jobb a tapasztalat, annál elégedettebb lesz az ügyfél, de minél magasabb az elvárás (azonos tapasztalat mellett), annál elégedetlenebb. Pontosan ezt láttuk a jogosítványok kiadásának példáján. Sokkal jobbá vált az ügyintézés, azonban a várakozás ennél is nagyobb mértékben növekedett. Így aztán az elégedettség mértéke csökkent.

Melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák az elvárások szintjét? Ezek:

- Az ügyfél személyes szükségletei. Mit vár az ügyfél a szolgáltatástól?
- Korábbi tapasztalatok az adott szolgáltatással, szolgáltatóval.
- Mit hallott az adott szolgáltatásról, ideértve a személyes kapcsolatokat csakúgy, mint a médiát?
- A szolgáltatást nyújtó által kommunikált információk (ha pl. az ügyfélszolgálati iroda „hirdeti” szolgáltatásait).
- A szolgáltatást nyújtó által kommunikált látens információk, olyan üzenetértékű információk, amelyeket a szolgáltató nem nyíltan, gyakran nem is tudatosan kommunikál. Ilyen lehet a fogadótér kialakítása: esztétikus-e, le lehet-e ülni, sorszámot kell-e húzni, vagy tolakodni kell, stb.).

Ezt összegzi a következő ábra.





## 9. Az ügyintézés során releváns tényezők kiválasztása és mérése

Az elvárások mellett a tapasztalat a másik elem. Az ügyintézésrel kapcsolatos tapasztalat az általános benyomás mellett különféle szegmensekre, aspektusokra bontható, amelyeket aztán külön-külön mérni, illetve az elégedettség növelése érdekében módosítani lehet. A szakirodalom az ügyintézésnek számos aspektusát különítette el. Ezek közül néhány csoportosítást mutatunk be az alábbiakban.

A brit kormány a kilencvenes években a következő aspektusokat határozta meg:

<i>Főbb tényezők</i>	<i>Kulcselemek</i>	<i>Elégedettség</i>
A szolgáltatás végeredménye; mit valósított meg? Milyen mértékben tartotta meg a szolgáltató az ígéreteit (pl. határidő)? Hogyan kezelte a szolgáltató a felmerülő problémákat (pl. panaszok)?	<i>Szolgáltatás</i>	30%
Mennyi ideig kellett várni a szolgáltatás megkezdéséig (pl. a hivatalban míg az ügyfél sorra került, vagy a beadványtól az eljárás megkezdéséig)? Mennyi ideig tartott a teljes eljárás (a szolgáltatás biztosítása, a határozat meghozatala)? Hány alkalommal kellett az ügyfélnek eljárnia (pl. megjelenie a hivatalban)?	<i>Várakozás</i>	24%
Pontosság (pontos információk az ügyfél részére). Teljesség (az összes lényeges információ biztosítása). Folyamatosság (az ügyfél informálása az eljárás teljes folyamatában).	<i>Informálás</i>	18%
Hozzáértő személyzet. Tisztességes, jogszerű bánásmód.	<i>Szakértelem</i>	16%
Udvarias és barátságos személyzet. Az ügyfél igényei, elvárásai iránt érdeklődő, megértő személyzet.	<i>Attitűd</i>	12%

*Mások némileg eltérő, rövidebb vagy hosszabb listákat alkalmaztak a szolgáltatási elemek meghatározásakor, illetve az azokkal való elégedettség mérésekor. E listákban felsorolt elemek között azonban tartalmukban jelentős átfedések figyelhetők meg. Egy kanadai kutatócsoport, amely kifejezetten a közszolgáltatásokkal való ügyfél-elégedettséget vizsgálta, öt lényegi dimenziót határozott meg: (1) időtartam/gyorsaság, (2) a szolgáltatáshoz való hozzáférés, (3) megbízhatóság, (4) nyitottság az ügyfelek igényei és problémái iránt, valamint (5) a költségek. Valamennyi elem közül a legfontosabb ebben a vizsgálatban az ügyintézés gyorsasága volt, valamint az, hogy az ügyfélnek hány alkalommal kellett részt vennie a folyamatban. A kanadai kutatók azonban megjegyzik: az, hogy mi bizonyul a legfontosabb elemnek, számos tényezőtől függ, amelyek közül ők az adott ügy sajátosságait emelik ki.*

*A Miniszterelnöki Hivatal 2005-ben felmérést készített két ezer véletlen módszerrel kiválasztott állampolgár körében. A felmérés célja annak meghatározása volt, hogy az állampolgárok mennyire elégedettek a közigazgatási ügyintézésrel általában, illetve az ügyintézés egyes aspektusaival, egyes területeivel specifikusan. A vizsgálat során a következő ügyintézési elemekkel kapcsolatban kérték az állampolgárok véleményét: a hivatalok megközelíthetősége; az ügyintézők udvariassága; az ügyintézők szakértelme; az ügyintézés körülményeinek kulturáltsága; az ügyintézők tájékozottsága; a hivatali nyitva tartások időrendje; általában az ügyintézés színvonala, korrupciómentesség; fellebezési lehetőségek; az ügyintézési határidők betartása; az ügyintézésrel kapcsolatos információk rendelkezésre állása; az ügyintézés átláthatósága; a döntések gyorsasága; az ügyintézés egyszerűsége; várakozási idő a hivatalokban; az ügyintézés költségei, ára.*

Az adatok elemzése megmutatta, hogy a fenti elemek közül a magyar állampolgárok számára messze a legfontosabbak az ügyintézés költségei voltak, s ezt követte az ügyintézés gyorsasága. Érdekes, hogy a fentiekben ismertetett, külföldön, főleg a fejlett országokban, azon belül is az angolszász államokban alkalmazott módszerek a költség elemét gyakran nem is említik. Ez azt is jelzi, hogy bár a nemzetközi példák rendkívül hasznosak lehetnek, azonban azokat mindenkor a hazai, sajátosan magyar viszonyokhoz kell adaptálni.

Egy, a piaci szférában is alkalmazott módszer (SERQUAL) a következő aspektusokat vizsgálja:

Szempont	Magyarázat
<b>Elérhetőség</b>	A szolgáltatás könnyen elérhető (nincs messze); esetleg a személyes megjelenés elkerülhető: telefonon, SMS-sel, interneten keresztüli elérhetőség; a nyitva tartási, ügyfélszolgálati idő megfelelősége.
<b>Kommunikáció</b>	Az ügyfelek megfelelő tájékoztatása egy, a számukra érthető nyelven, a szakszavak kerülésével, ábrák felhasználásával stb.
<b>Szakszerűség</b>	A szolgáltató rendelkezik-e a feladata elvégzéséhez szükséges szakértelemmel és képességekkel?
<b>Udvariasság</b>	Udvarias, az ügyfelet tisztelő, problémája iránt érdeklődést mutató személyzet.
<b>Tisztesség</b>	A szolgáltató meg tudja győzni az ügyfelet, hogy tisztességes eljárásra számíthat.
<b>Megbízhatóság</b>	A szolgáltató folyamatos, pontos, kiszámítható szolgáltatást nyújt, „ígéreteit” megbízhatóan betartja.
<b>Nyitottság</b>	A szolgáltató az ügyfél rendelkezésére áll amikor annak szüksége van a szolgáltatásra, az ügyfélfogadást lehetőleg annak személyes körülményeihez igazítja, a felmerülő problémákra gyorsan reagál.
<b>Biztonság</b>	A környezet biztonsága, az adatok biztonságos kezelése.
<b>Eszközök</b>	A szolgáltató által alkalmazott eszközök (gépek, számítógépek, bútorzat, stb.), a személyzet megjelenése megfelelő, bizalomkeltő.
<b>Az ügyfél megértése</b>	A szolgáltató megérti az egyes ügyfelek sajátos igényeit, a rendszeres ügyfelet megismerik.

Az ügyfél-elégedettséggel, annak mérésével kapcsolatos szakirodalom szerencsére magyar nyelven is hozzáférhető. Kifejezetten a hazai közigazgatás számára készült az ÁROP 1.2.18 – Szervezetfejlesztési Program keretében a Módszertani útmutató az ügyfél-elégedettség mérésre és az ügyfélkarta készítésére című kiadvány<sup>9</sup>, amely közel hatvan oldalon áttekinti a téma elméleti és gyakorlati aspektusait. Ez a munka jól hasznosítható, és így ajánlható azok számára, akik e területen további ismeretekre kívánnak szert tenni.

9 Letölthető: [http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/a3/70000/7\\_A\\_ugyfelelegedettseg\\_meres\\_modszertan.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/a3/70000/7_A_ugyfelelegedettseg_meres_modszertan.pdf)

---

## V. Javasolt irodalom

Módszertani útmutató az ügyfél-elégedettség mérésre és az ügyfélkarta készítésére. [http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/a3/70000/7\\_A\\_ugyfelelegedettseg\\_meres\\_modszertan.pdf](http://magyaryprogram.kormany.hu/download/e/a3/70000/7_A_ugyfelelegedettseg_meres_modszertan.pdf)

Az ügyfélkapcsolatok, ügyfelekkel történő kommunikáció területén számos, alapvetően az üzleti szféra számára készült, ám – az eltérések figyelembe vételével – a közigazgatásban is alkalmazható könyv, kiadvány készült. Az angolul tudók a CRM betűszóra, vagy inkább a Customer Relationship Management kifejezésre keresve találhatnak ilyen anyagokat. Magyar nyelven ajánlható pl:

- Erdei Magdolna: Ófelsege az ügyfél. Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen EMBER: CRM a gyakorlatban. Budapest, Bagolyvár Kiadó, 2001.
- Hajdu Miklós, Pintér Róbert, Somi Gábor, Székely Levente: Ügyfélkommunikáció és ügyfélkapcsolatok az információs társadalomban. Excenter Füzetek VII. Budapest, 2011.

## VI. Fogalmak:

**Ügyfél** a közigazgatással közvetlenül vagy közvetve kapcsolatba kerülő személy. E dolgozat szempontjából ügyfél a hatósági eljárás ügyfele, de ügyfélként értelmezzük a közszolgáltatások fogyasztóját is.

**Ügyfél-elégedettség:** az ügyfél szubjektív érzete szerint, egy képzeletbeli nagyon elégedetlentől nagyon elégedettig terjedő, ún. folytonos skálán meghatározott elégedettségi szintje, elsősorban az ügyintézés egészével, esetlegesen annak egyes aspektusaival kapcsolatban. Elégedettség = Ügyintézési tapasztalat/Elvárás.

**Kommunikáció:** két vagy több fél közötti olyan kapcsolat, amelyben – általában kölcsönös – információ-átadás (csere) zajlik.

## VII. Áttekintő, ellenőrző kérdések

**Kit tekinthetünk ügyfélnek?**

A definíciót lásd az 1. pontban

**Hogyan viszonyul ez a fogalom az eljárási törvényben meghatározott ügyfélfogalomhoz?**

Beletartozik nem csak a hatósági, hanem a közszolgáltatási tevékenység ügyfélköre is. Részletesen lásd elsősorban a I.1. pontban!

**Mit tekinthetünk ügyfél-elégedettségnek?**

Lásd a vonatkozó fogalmat! Részletesen lásd elsősorban a IV. fejezetben!

Összességében mi határozza meg az ügyfél elégedettségét?

Mindenekelőtt az elvárások és a tapasztalat közötti feszültség; lásd a fogalmat. Részletesen lásd elsősorban a IV.7-8 pontokat!

**Milyen esetekben meghatározó az ügyfél elégedettsége?**

Elsősorban a közszolgáltatások, mindenek előtt a humán közszolgáltatások területén.

**Mely esetekben lehet félrevezető az ügyfél elégedettsége (amikor tehát csak „mellékesen” szabad azt figyelembe venni)?**

A hatósági jogalkalmazó tevékenységben. Magának a döntésnek a tartalmában nem játszhat szerepet, csak az ügyfél megfelelő, korrekt „kezelésében”.

**Rajzolja fel a kommunikáció – tankönyvben szereplő - sematikus ábráját!**

**Melyek a tipikus kommunikációs hibák, a kommunikációt torzító helyzetek?**

Lásd a 4. fejezet által adott részletes áttekintést

**Melyek a tipikus kommunikációs hibák, a kommunikációt torzító helyzetek kijavításának korrigálásának lehetséges módozatai?**

Lásd a 4. fejezet által adott részletes áttekintést

**Hogyan csoportosíthatjuk az ügyfélkapcsolatok típusait?**

Több csoportosítási lehetőség is van. Részletesen lásd a legfontosabbakat az 5. fejezetben.

**Hogyan hat ki az ügyfélkapcsolati szituáció magára az ügyfélkapcsolatra?**

Lásd az 5. fejezetben.

**A tananyag több megközelítést is bemutatott az ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezőkről. Ezek közül az egyik a brit kormány egy korábbi közleményén alapult. Vissza tudna emlékezni arra, hogy melyek voltak az itt megjelölt tényezők?**

Lásd a vonatkozó táblázatot, amely az egyes tényezők fontosságát is megadja.

**A tananyag több megközelítést is bemutatott az ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezőkről. Ezek közül az egyik egy kanadai kutatócsoport tanulmányán alapult. Vissza tudna emlékezni arra, hogy melyek voltak az itt megjelölt tényezők?**

Lásd a vonatkozó részt a tankönyvben a fent említett táblázat alatt.

**A tananyag több megközelítést is bemutatott az ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezőkről. Ezek közül az egyik az ún. SERQUAL módszeren alapult. Vissza tudna emlékezni arra, hogy melyek voltak az itt megjelölt tényezők?**

Lásd a vonatkozó táblázatot.

Összességében, a nemzetközi tapasztalatok alapján melyek a legfontosabb tényezők?

Az ügyintézés gyorsasága, az ügyfélnek mennyi idejét veszi igénybe az eljárás és persze a végeredmény.

Összességében a hazai viszonyok között mi tűnik a legfontosabb tényezőnek?

Az eljárás költségei