

MARSOVSZKI ÁDÁM*

A minőségbiztosítási megoldások és azok időtállóságának vizsgálata a megújuló ügyfél-tájékoztatás tükrében

Examination of Quality Management Solutions and Their Applicability in the Context of Right to Information

ABSZTRAKT

A szolgáltató közigazgatás előtérbe kerülésével a tájékoztatás minősége elsősorban az ügyfelek elégedettségén keresztül mérhető. Az egységesen magas színvonalú tájékoztatás érdekében lehetőség van olyan minőségbiztosítási szabványok és minőségügyi rendszerek alkalmazására, mint az ISO 9000, a fogyasztói karták, a kiválóság modellek és a Balanced Scorecard. Ezek viszont nem minden esetben képesek célzottan mérni a tájékoztatás minőségét, ahhoz az ügyfél visszajelzésén alapuló megoldások alkalmazására van szükség. Felmerül azonban a kérdés, hogy ezek a klasszikusnak mondható minőségbiztosítási megoldások a továbbiakban is alkalmazhatóak-e egy olyan közegben, ahol a többcsatornás elérés, az elektronikus kapcsolattartás, illetve az automatizációs és mesterséges intelligenciával támogatott megoldások egyre hangsúlyosabb szerepet kapnak a közigazgatásban és az ügyfelek tájékoztatásában.

Kulcsszavak: közigazgatás, tájékoztatáshoz való jog, minőségbiztosítás, elektronikus tájékoztatás, mesterséges intelligencia

ABSTRACT

With the growing importance of good public administration, the quality of information can be measured primarily through customer satisfaction. In order to provide a uniformly high level of information, it is possible to apply quality management standards and other solutions such as ISO 9000, citizen's charts and excellence models. However, they are not always able to measure the quality of information in a targeted way, therefore the use of solutions based on customer feedback is required. However, the question arises, whether these classic quality management solutions can still be used in an environment where multi-channel access, electronic communication, automation and artificial intelligence are playing an increasingly important role in public administration and customer information?

Keywords: public administration, right to information, quality management, electronic communication, artificial intelligence

* Dr. Marsovszki Ádám, doktorjelölt, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, e-mail: marsovadam@gmail.com.

A magyar közigazgatás 21. századi trendfordulásával, vagyis az ügyfélbarát és szolgáltató központú működés előtérbe kerülésével meghatározó szerepet kapott a gyors, egyszerű, hatékony és olcsó ügyintézés, valamint az ügyfelek támogatása.¹ A közigazgatási ügyekben – általában – jogi képviselő és jogi szaktudás nélkül eljáró ügyfelektől nem várható el, hogy átfogóan ismerjék a szerteágazó és bonyolult közigazgatási anyagi jogi és eljárásjogi szabályokat, így jogaik érvényesítése és kötelezettségeik teljesítése jelentős akadályokba ütközhet.² Éppen ezért meghatározó szerepe van annak, hogy – a tisztességes hatósági eljáráshoz való alapjog részét képező – az ügyfelek tájékoztatáshoz való joga, illetve a hatóságok tájékoztatási kötelezettsége érvényre jusson.³

A tájékoztatáshoz való jog az Alaptörvényben meghatározott tisztességes hatósági eljáráshoz való jog részét képezi, amely alapján „mindenkinek joga van ahhoz, hogy ügyeit a hatóságok részrehajlás nélkül, tisztességes módon és ésszerű határidőn belül intézzék”.⁴ A tájékoztatás abban az esetben tud célt érni, vagyis a jogok gyakorlását és a kötelezettségek teljesítését előmozdítani, ha az megfelel a szakszerűség, a hitelesség, a közérthetőség és az egyéniesíthettség követelményeinek.

Ebben a kontextusban a minőségbiztosítás azt a célt szolgálja, hogy feltárja a tájékoztatással kapcsolatos hiányosságokat, csökkentse azok előfordulási gyakoriságát, felmérje az ügyféli igényeket és elvárásokat, valamint fejlessze a tájékoztatás színvonalát. Az ügyfél tájékoztatáshoz való joga, illetve a hatóság tájékoztatási kötelezettsége a jogszabályban meghatározott feladatok végrehajtását szolgálja, és jogszabályi alapokon nyugszik. A szabályozás önmagában viszont nem elégséges ahhoz, hogy a közigazgatás az ügyféli elvárásoknak megfelelően tudjon működni, mivel a tájékoztatás sikerességét – egyebek mellett – az emberi tényezők is befolyásolják.⁵ A tájékoztatás minősége szorosan összefügg a közigazgatási ügyintézők teljesítményével, ellenben a minőség mérőszáma nem az ügyintézők teljesítménye, vagy a tájékoztatott ügyfelek száma, hanem az ügyfelek elégedettsége.⁶

Az ügyfelek elégedettségének mérésére elérhető számos olyan jól bevált és időtálló megoldás – mint például az ügyfél-elégedettségi szint mérése, vagy a kritikus momentum módszere –, amelyek az elmúlt években, vagy akár évtizedekben megbízható minőségbiztosítási visszajelzőként szolgáltak. Felmerül azonban a kérdés, hogy az eddig ismert megoldások a továbbiakban is alkalmasak-e a tájékoztatással kapcsolatos minőségbiztosítási feladatok ellátására egy olyan gyorsan változó

¹ JÓZSA Zoltán: A hatósági ügyintézés fejlődésének főbb állomásai. *Pro Publico Bono*, 2019/3, 40, 53. (DOI: <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.3.3>); BUDAI Balázs Benjamin: *Az e-közigazgatás elmélete*. Második, átdolgozott kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2014, 34–35. (DOI: <https://doi.org/10.1556/9789630597852>).

² VÁCZI Péter: *A jó közigazgatási eljáráshoz való alapjog és annak összetevői*. (Doktori értekezés) Széchenyi István Egyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Győr, 2011, 74.

³ VARGA Zs. András: Az alkotmányosság követelménye és az eljárás alapelvei. In: Patyi András–Varga Zs. András: *A közigazgatási eljárásjog alapjai és alapelvei*. Dialóg Campus, Budapest, 2019, 202.

⁴ VARGA: i. m., 202.; Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) Szabadság és felelősség rész XXIV. cikk (1) bekezdés.

⁵ CSÁKI Gyula Balázs: *Az elektronikus közigazgatás tartalma és egyes gyakorlati kérdései*. HVG-ORAC, Budapest, 2010, 99.

⁶ GAJDUSCHEK György: *Ügyfélkapcsolatok és ügyfél-elégedettség a közszektorban*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem, Budapest, 2014, 14–15.

és technológiailag megújuló környezetben, ahol a többszörös elérés, az automatizáció, és a mesterséges intelligenciával támogatott ügyfél-kiszolgálási megoldások egyre szélesebb körben válnak meghatározóvá.

A fentiek tükrében ez a tanulmány kísérletet tesz arra, hogy analitikus és deskriptív módszerekkel feltárja a korábbiakban alkalmazott minőségbiztosítási megoldások időállóságát a digitalizációra épülő, valamint mesterséges intelligenciával támogatott többszörös ügyfél-tájékoztatás tükrében. Ennek érdekében bemutatásra kerülnek az ügyféli igények, az ügyfél elégedettségét befolyásoló tényezők, a közigazgatásban alkalmazható minőségbiztosítási szabványok és megoldások, az ügyfél visszajelzésén alapuló minőségbiztosítási módszerek, valamint a közigazgatást is érintő modernizáció, digitalizáció és automatizáció hatása a minőségbiztosításra.

1. A professzionális ügyfél-tájékoztatás jellemzői a közigazgatási ügyintézés tükrében

Annak érdekében, hogy részletesen vizsgálni lehessen a közigazgatási hatóságok tájékoztatási feladatával kapcsolatos minőségbiztosítási kérdéseket, elsőként azt szükséges tisztázni, hogy mikor megfelelő a tájékoztatás. A professzionális tájékoztatással szemben olyan szakmai elvárások határozhatók meg, mint a szakszerűség, a hitelesség, a közérthetőség és az egyéniesítettség.

Akkor szakszerű a tájékoztatás, ha az átadott információ megfelel a hatályos jogszabályi rendelkezéseknek, a belső szabályoknak és a vezetői utasításoknak.⁷ Ehhez kapcsolódóan a kormánytisztviselő köteles a jogszabályi és morális követelményeknek eleget téve, a legjobb tudásának megfelelően – a szakmai szabályok és a közérdek szem előtt tartásával – ellátni feladatait. A szakszerűség további feltétele, hogy az ügyintéző törekedjen a munkavégzési színvonal folyamatos javítására, folyamatosan fejlessze képességeit és vegye figyelembe az ügyfél elvárásait.⁸

Hiteles az a tájékoztatás, ami ellenőrzött, megbízható és igazolt forrásból származik, a hatóság egységes álláspontját képviseli és nem haszonszerzés céljából történik, hanem a joggyakorlás előmozdítására és a kötelezettségteljesítés támogatására irányul.⁹ A hatósági tájékoztatás során a hitelesség reprezentálását szolgálja – többek között – az ügyfélszolgálatok egységes arculata,¹⁰ a tájékoztatás formalizáltsága és az írásos kapcsolattartás alakszerűsége.¹¹ A hatósági tájékoztatás során meghatározó szerepe van a fentiekben bemutatott szakszerűségnek és hi-

⁷ A fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 86/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet 3. számú melléklet 1.1. b) pont.

⁸ A Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe, II/5. pont. <http://mkk.org.hu/node/485> (2021. 03. 21.).

⁹ Az elektronikus ügyintézési szolgáltatások kommunikációs protokollja. A közigazgatási szolgáltatások elektronizálásának szakmai-módszertani támogatása. Elektronikus Ügyintézési Felügyelet, é. n., h. n., 13. https://euf.gov.hu/Media/Default/Egyeb%20tájékoztatások/Elektronizálási%20módszertani%20anyagok/SzolgFejl_D_kommunikáció.pdf (2021. 03. 12.).

¹⁰ Kovács Dániel: Egységes, letisztult arculatot kaptak a kormányablakok. [hg.hu, 2011. 01. 07.](http://hg.hu/cikkek/design/11034-egyseges-letisztult-arculatot-kaptak-a-kormanyablakok) <http://hg.hu/cikkek/design/11034-egyseges-letisztult-arculatot-kaptak-a-kormanyablakok> (2021. 03. 12.).

¹¹ Boros Anita: A magyar közigazgatási eljárásjog harmadik generációs törvénye: az Ákr. *Új Magyar Közigazgatás*, 2018/3, 36.; Az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény 81. § (1) bekezdés.

telességnek, viszont ezek teljesülése önmagában nem elegendő a professzionális információátadáshoz. A megfelelő tájékoztatás érdekében a hatóságnak törekednie kell a közérthetőségre és az ügyfelek egyéni igényeinek megfelelő közlésre, hiszen csak akkor lehet eredményes a tájékoztatás, ha a fogadó fél maradéktalanul megérti annak tartalmát.

Általánosságban az ügyfelek nem ismerik a jogrendszer működését, a közigazgatásban alkalmazott szakkifejezéseket, így a tájékoztatási igények kapcsán is jelentősen kiszolgáltatott helyzetben vannak az ügyfelek. A kiszolgáltatottság csökkentése érdekében biztosítani kell a tájékoztatás közérthetőségét, egyszerűen és világosan kell fogalmazni,¹² továbbá egyértelműen és befogadóbarát módon kell átadni az információkat.¹³ A szakkifejezéseket hétköznapi szóhasználattal szükséges helyettesíteni, a jogok és kötelezettségek gyakorlati megvalósulására kell összpontosítani, kerülni szükséges a többszörösen összetett mondatokat és példák segítségével kell ismertetni a jogszabályi rendelkezéseket.¹⁴

Minden ügy és ügyfél más, ezért a közérthetőség mint általános körű elvárás sem minden esetben elegendő a megfelelő tájékoztatáshoz; ahhoz az információátadás magas fokú egyéniesítésére van szükség. Az egyéniesített tájékoztatás igazodik az ügyfél életkorához, egészségi állapotához, az iskolai végzettségéhez, a fogyatékossággal éléshez, és figyelembe vesz minden egyéb olyan körülményt, ami befolyásolhatja a tájékoztatás sikerességét.¹⁵

2. A tájékoztatással kapcsolatos ügyféli igények és az elégedettséget befolyásoló tényezők

A tájékoztatás szakmai elvárásainak vizsgálatát követően az ügyfelek szempontjából meghatározó tényezőkkel szükséges foglalkozni. A tájékoztatással kapcsolatos ügyfél-elégedettség legmeghatározóbb jellemzője annak kontextus-függősége.¹⁶ Az ügyfelek nem minden esetben képesek reálisan megítélni a szolgáltatás minőségét, gyakran szubjektív tényezők határozzák meg elégedettségüket. Amennyiben az ügyfél tájékoztatásért keresi fel a hatóságot, feltételezhető, hogy nem ismeri a jogait és kötelezettségeit, így azt sem tudja teljes bizonyossággal megállapítani, hogy a tájékoztatás teljes körű volt-e, illetve megfelelt-e a szakszerűség követelményeinek. Az ügyfél elégedettségét – jogi és közigazgatási szaktudás hiányában – elsősorban olyan szubjektív tényezők határozzák meg, mint a hangulat, a várakozás hossza, az információk összegyűjtéséhez szükséges ráfordítás, a tájékoztatás érthetősége, illetve az előzetes elvárásoknak való megfelelés.¹⁷

¹² Dobos Csilla: *Nyelv és jog*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 2014, 132, 244.

¹³ Az elektronikus ügyintézési szolgáltatások kommunikációs protokollja, i. m., 13.

¹⁴ A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság ajánlása az előzetes tájékoztatás adatvédelmi követelményeiről. Budapest, 2015. szeptember 29., 4–5.

¹⁵ A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatósága ajánlása, i. m., 5.

¹⁶ KÁDÁR Krisztián: Hatékony közigazgatás. In: *Jó Állam Jelentés 2019*. Első változat. NKE KTI Kutatás-módszertani és Mérésügyi Iroda, 146.

¹⁷ GAJDUSCHEK: i. m., 5, 16.

A tájékoztatással kapcsolatos előzetes elvárások és igények három kategóriáját különíthetjük el, megkülönböztetve a kimondatlan, a kimondott és a látens igényeket.

A kimondatlan igények egyfajta minimumsztenderdek, amelyek teljesülése az elégedetlenség hiányát eredményezi. Kimondatlan igényként definiálható az ügyben eljáró hatóság megnevezése, a szükséges nyomtatványok és melléletek megjelölése, valamint a hatályos jogszabályoknak való megfelelés. Amennyiben ezek az elvárások nem teljesülnek, akkor az ügyfél kiemelkedően rossznak ítéli meg a tájékoztatást.

Az ügyfelek által jelzett elvárások olyan kimondott igények, mint például a személyre szabott, lassabb, tagoltabb, közérthetőbb tájékoztatás, vagy egy konkrét kérdés megválaszolása.

A látens igények az ügyfélben nem tudatosuló elvárások, amelyek teljesülése kiemelkedő elégedettséget eredményez.¹⁸ Ebbe a kategóriába sorolható például, ha a telefonos tájékoztatás közben az ügyfél e-mailben megkapja a kérelemnyomtatvány és az ügyintézéshez kapcsolódó tájékoztató dokumentumot, illetve amikor az ügyintéző figyelmet fordít arra, hogy feltárja az ügyfél számára leggyorsabb és legkényelmesebb ügyintézési formát.

A fentebb említett előzetes elvárások kijelölik azt az irányt, amit – az ügyfél meglátása szerint – az ügyintézőnek követnie kellene a megfelelő tájékoztatáshoz. A gyakorlatban viszont számos olyan tényező felmerülhet, amely befolyásolja a tájékoztatás sikerességét és az ügyfél „összesített” elégedettségét:¹⁹

- a) elérhetőség: a hatóság a lehető legtöbbféle kommunikációs csatornán felkereshető, nincs felesleges átirányítás és hosszas várakozás;
- b) kiszámíthatóság: az ügyfél előre tudja, hogy mire számíthat, nem érzi magát kiszolgáltatottnak és nem történnek váratlan meglepetések;
- c) rendeltetésszerűség: az ügyfél azt a szolgáltatást kapja, amire szüksége van, a tájékoztatást nem nehezítik felesleges adminisztratív terhek;
- d) empátia: a hatóság igazodik az ügyfelek igényeihez és előtérbe helyezi őt az üggyel szemben;
- e) személyesség: a tájékoztatás egyénre szabott, az ügyfél érzi, hogy valóban az ő ügyével foglalkoznak;
- f) szakszerűség: olyan ügyintéző nyújtja a tájékoztatást, aki rendelkezik a szükséges szakmai ismeretekkel, ismeri a releváns jogi szabályozást és a gyakorlatot;
- g) törvényesség: a tájékoztatás során egységesen, a jogszabályi rendelkezések szerint jár el a hatóság, nincsenek kivételezett ügyfelek;
- h) igazságosság: emberségesen bánnak az ügyfelekkel, a hatóság elismeri, ha téved, és hatékonyan működik a panaszrendszer;
- i) egyszerűség: a hatóság könnyíti az ügyintézést és az információhoz való hozzáférést, csak a valóban szükséges terheket rója az ügyfélre;
- j) digitális kompetencia: a hatóság rendelkezik az elektronikus ügyintézéshez és annak támogatásához szükséges kompetenciával, és az ügyintézők képesek akár lépésről lépésre tájékoztatni az ügyfelet az elektronikus felületek használatáról.

¹⁸ BUDAI: i. m., 40.

¹⁹ GÁSPÁR Máttyás: *Közigazgatási közönségszolgálat. E-Government Tanulmányok XIII. E-Government Alapítvány a Közigazgatás Modernizációjáért*, Budapest, 2007, 50–51.

Az előzetes igények és a tapasztalt egyéb tényezők alapján alakul ki az ügyfél értékítélete a tájékoztatásról. Az említett két tényező alapján az ügyfél lehet elégedetlen, amikor a kimondott vagy kimondatlan igényei nem teljesülnek, minimálisan elégedett, amikor a kimondott és a kimondatlan igényei is teljesülnek, illetve maradéktalanul elégedett, amikor a kimondott és kimondatlan igényeken túl valamilyen többletszolgáltatásban részesül.²⁰

3. A közigazgatásban alkalmazható minőségbiztosítási szabványok és minőségügyi rendszerek

Az állampolgár a közigazgatási hatóság felkeresésekor egy meghatározott cél elérése érdekében jár el. Így a hatóság felkeresését követően minden alkalommal mérlegeli azt a kérdést, hogy sikeres volt-e az, amiért a hatósághoz fordult, vagyis összességében elégedett-e a tájékoztatással. A szolgáltató közigazgatásban meghatározó szerepe van az ügyfélélménynek, amely szintjének ellenőrzését és a tájékoztatás egységesen magas színvonalát a minőségbiztosítás garantálja.²¹ A minőségbiztosítás keretein belül meghatározásra kerültek olyan szabványok, amelyek egyfajta garanciaként szolgálnak a megfelelő színvonalú működésre.

A közigazgatásban és az ügyfél-tájékoztatásban az alábbi szabványok és minőségügyi rendszerek alkalmazására van lehetőség:²²

- a) ISO 9000: az *International Organisation for Standardization (ISO)* által készített szabvány versenyszférából történő átültetése és alkalmazása a szolgáltató közigazgatás előtérbe kerülésével vált lehetővé, segítségével egyfajta szolgáltatásnak tekintendő a közigazgatás feladatellátása. Az ISO minimális minőségi standardokat határoz meg a különböző munkafázisok kapcsán. A rendszer több elemből épül fel, amelynek keretein belül meg kell határozni a szervezet minőségpolitikáját, meg kell alkotni a minőségbiztosítási kézikönyvet és a minőségbiztosítási eljárásokat. A rendszer hátránya az általa generált adminisztrációs teher, illetve hogy a modell elsősorban a termeléssel foglalkozó vállalatokra lett kialakítva.
- b) Fogyasztói karták (*The Citizen's Charter*): az Egyesült Királyságból származó megközelítés kifejezetten a közigazgatásban alkalmazható, egy-egy közszolgáltatás elveinek meghatározásával és minőségi víziók megfogalmazásával. A minőségi elvárásokat a feladatellátásban érintett szervek határozták meg, amelyek kulcspontjait és az elvárások teljesítését közzé kellett tenniük. A fogyasztói karta átfogó minőségbiztosítási vizsgálatra nem alkalmas, de hatékonyságnövelésre alkalmazható. A karták első magyar megjelenése az ügyfél-szolgálati kartához kapcsolódott a 2000-es évek elején.
- c) Kiválósági modellek: a kiválósági modell (*Excellence Model*) és a *European Foundation for Quality Management (EFQM)* megoldás az amerikai verseny-

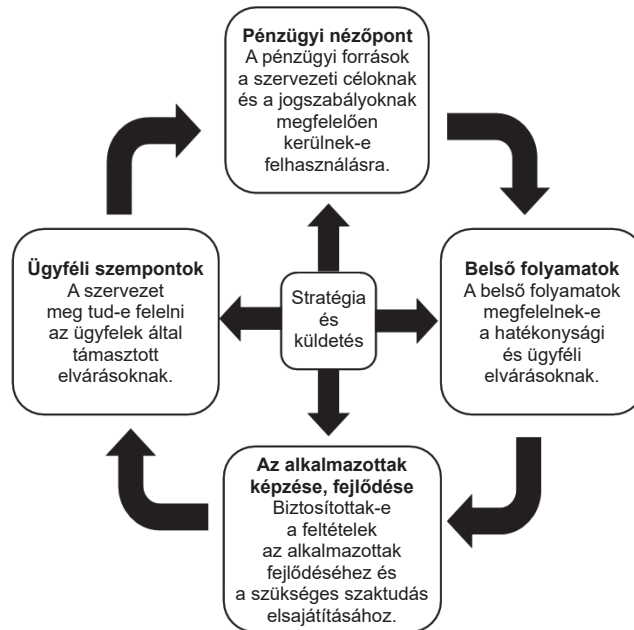
²⁰ BUDAI: i. m., 141.

²¹ Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére. 7/A munkacsoport, KIM-KIH, 2013, 4.

²² HORVÁTH M. Tamás: *Közmenedzsment*. Dialóg Campus, Budapest-Pécs, 2005, 286–291.

szférából került átültetésre. A kiválóság-modellek már nem egy szolgáltatási vagy termelési folyamatként, hanem rendszerszerűen vizsgálják a szervezet működését. Egy szintén széles körben elterjedt, kifejezetten a közigazgatásra alkalmazott kiválóság-modell a *Common Assessment Framework (CAF)*, az Európai Unió tagállamai által kialakított minőségügyi rendszer. A rendszer általánosságban ajánlás jellegű, önértékelésen alapul és alkalmas a különböző rendszerek összehasonlítására.

- d) Az általában a versenyszférában alkalmazott *Balanced Scorecard* a közigazgatásban újszerű megoldásnak számító, komplex mérési módszer, amely olyan kérdések megválaszolásában segíti a hatóságokat, mint hogy megfelelően kerülnek-e felhasználásra a rendelkezésre álló erőforrások, a hatóság megfelel-e az ügyfelek elvárásainak, a munkafolyamatok kellően hatékonyak-e, illetve a kollégák megfelelően képzettek-e a feladataik ellátásához.²³ A *Balanced Scorecard* szempontrendszerét és megfeleltethetőségét a közigazgatásban az 1. ábra szemlélteti:



1. ábra. Balanced Scorecard a közigazgatásban

Forrás: saját készítés²⁴

²³ HOLMES, Jennifer S.–AMIN, Sheila–DE PIÑERES, Gutiérrez–KIEL, Douglas: Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard? *International Journal of Public Administration*, 2006/29/12, 1128–1129. (DOI: 10.1080/01900690600854803).

²⁴ KAPLAN, Robert S.–NORTON, David P.: Strategic Learning & Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 1996/24/5, 18–24. (DOI: <https://doi.org/10.1108/eb054566>) és HOLMES–AMIN–DE PIÑERES–KIEL: i. m., 1129. alapján.

Az említett minőségbiztosítási szabványokkal és minőségügyi rendszerekkel szervezeti szinten biztosítható egy olyan működés, amely – egyebek mellett – képes professzionális tájékoztatást nyújtó ügyfélszolgálati folyamatok kialakítására. A megoldások előnye, s egyben a hátránya is, hogy a szervezet egészére és annak valamennyi folyamatára általánosan vonatkoztathatók. A tájékoztatás működésének mérésére viszont célzott megoldásokra van szükség, amit az ügyfél visszajelzésén alapuló minőségbiztosítási megoldások tudnak biztosítani.

4. Az ügyfélvisszajelzésen alapuló minőségbiztosítási megoldások a tájékoztatásban

Az ügyfelek visszajelzésén alapuló minőségbiztosítási módszerek alkalmazásával feltárható az ügyfelek igénye, a szolgáltatások hiányossága, és a szolgáltatások felhasználóitól olyan információ állhat rendelkezésre, amely a közép- és hosszú távú stratégiai tervezés alapjául szolgálhat.²⁵ Ebben a fejezetben azok a minőségbiztosítási megoldások és eszközök kerülnek bemutatásra, amelyek célzottan képesek mérni a hatóságok tájékoztatási kötelezettségével kapcsolatos ügyféli elégedettségét. A vizsgálat részét olyan megoldások képezik, mint:

- a) az ügyfél-elégedettségi szint (*Customer Satisfaction Score – CSAT*),²⁶
- b) az ügyfél-erőfeszítési pontszám (*Customer Effort Score – CES*),²⁷
- c) a valós ügyfél-támogatottsági érték (*Net Promoter Score – NPS*),²⁸
- d) a kritikus momentum módszer (*Critical Incident Technique – CIT*), valamint²⁹
- e) a panaszok, a dicsérek és a megjegyzések folyamatos követése.³⁰

4.1. Ügyfél-elégedettséget mérő módszerek

Az ügyfél elégedettsége egyfajta szubjektív skálán mozog az elégedettség és elégedetlenség végpontok között.³¹ Kenesei Zsófia munkája nyomán négy elmélet elhatárolására van lehetőség, aszerint, hogy a szakértők mit vélnek az elégedettség forrásának.³²

- a) a tájékoztatási szolgáltatás tulajdonságait, minőségét tartják meghatározónak a teljesítményalapú elégedettség modellek;³³

²⁵ Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére, i. m., 10, 13.

²⁶ KENESEI Zsófia: A vevői elégedettség mérésének lehetőségei többdimenziós szemléletben. *Statisztikai Szemle*, 2017/1, 30–32. (DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2017.01.hu0029>).

²⁷ DIXON, Matthew–FREEMAN, Karen–TOMAN, Nicholas: Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 2010. July–August, 7.

²⁸ REICHHELD, Frederick F.: The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* (Magazine), December 2003. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (2021. 03. 18.).

²⁹ Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére, i. m., 32.

³⁰ ARANY Ferenc: *Panaszügyek hatékony megoldása*. Gold Invest, Budapest, 2011, 341–342.

³¹ GAJDUSCHEK: i. m., 14–15.

³² KENESEI: i. m., 30–32.

³³ CRONIN, J. Joseph Jr.–TAYLOR, Steven A.: SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 1994/1, 129–130. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252256>).

- b) az elvárásalapú megközelítés képviselői szerint az ügyfél előzetes elvárásai és a tájékoztatás tényleges megvalósulása közötti eltérés mértékét szükséges tekinteni;³⁴
- c) az igazságosság alapú megközelítés szerint az ügyfelek – tájékoztatással kapcsolatos – elégedettségét, a pénzbeli, időbeli, érzelmi befektetések mértéke és annak megtérülési aránya adja;³⁵
- d) az érzelmi alapú elégedettség-modellek képviselői a tájékoztatás során tapasztalt szubjektív érzetet veszik elsődlegesnek.³⁶

Más megközelítés szerint az ügyfél-elégedettség mérése kapcsán egy-, két- és a három- vagy többdimenziós modelleket különíthetünk el, amelyek az alábbiakban kerülnek bemutatásra.

4.1.1. Egydimenziós modellek

Az egydimenziós modellek alapján az ügyfelek elégedettségére ható tényezőket egy lineáris vonal mentén lehet mérni. Az elvárt és a ténylegesen megvalósuló tájékoztatási szint összehasonlításán alapuló módszer a *Service Quality Modell (SERVQUAL)*.³⁷ A módszer alapján az ügyfél elégedettségét az előzetes elvárások és a tényleges tájékoztatás során tapasztaltak között keletkező rés (*gap*) határozza meg. Minél nagyobb ez a hézag, annál kevésbé képes a tájékoztatás megfelelni a minőséggel kapcsolatos elvárásoknak.³⁸

A *SERVQUAL* módszerrel a tájékoztatás alábbi – 1. táblázatban összesített – aspektusai vizsgálhatók:

1. táblázat. A *SERVQUAL* modell alkalmazása az ügyfél-tájékoztatás kapcsán

Szempont	Magyarázat
Elérhetőség	Hozzáférhető-e a tájékoztatás, elérhető-e az ügyfélszolgálat, sokat kell-e utazni a személyes tájékoztatáshoz, biztosított-e telefonos és elektronikus kapcsolattartás.
Kommunikáció	A tájékoztatás megfelel-e a közérthetőség és az egyéniesítetttség követelményének.
Szakszerűség	A tájékoztatás megfelel-e a szakszerűség követelményének.
Udvariasság	A tájékoztatás során mennyire megértő és együttműködő az ügyintéző.

³⁴ CHURCHILL, Gilbert A. Jr.–SURPRENANT, Carol: An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 1982/4, 492–493. (DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151722>).

³⁵ KENESEI Zsófia–KOLOS Krisztina: A hatékony panaszkezelés lehetőségei: kompenzáció és bocsánatkérés. *Vezetéstudomány*, 2008/39, 28–29. (DOI: <https://doi.org/10.14267/veztud.2008.05.03>).

³⁶ WESTBROOK, Robert A.: Product/consumption-based Affective Responses and Post Purchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 1987/3, 259, 266. (DOI: <https://doi.org/10.2307/3151636>).

³⁷ ORBÁN Anna: Ügyfél-elégedettség, mint a hatékonyság egyik dimenziója. *ProBono Publico*, 2015/4, 54.

³⁸ PARASURAMAN, A.–ZEITHAML, Valarie A.–BERRY, Leonard L.: A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 1985/4, 44. (DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>).

Szempont	Magyarázat
Tisztesség	A tájékoztatás megfelel-e az etikai normáknak.
Megbízhatóság	A tájékoztatás folyamatosan elérhető-e, nyitvatartási idő vagy a weboldalak működése korlátozza-e az elérhetőséget.
Nyitottság	Az ügyintéző mennyire képes alkalmazkodni az ügyfél elvárásaihoz.
Biztonság	A tájékoztatás során biztosított-e a személyes adatok diszkrét kezelése.
Eszközök	A tájékoztatáshoz alkalmazott eszközök megfelelőek-e, átlátható-e a weboldal, az ügyfélszolgálat alkalmazza-e a legújabb technikai megoldásokat.
Az ügyfél megértése	A tájékoztatás illeszkedik-e az ügyfél igényeihez, megfelel-e az ügyszekifikusság, illetve egyéniesítetttség követelményének.

Forrás: GAJDUSCHEK: i. m., 18. alapján saját szerkesztés

A *Service Performance (SERVPERF)* modell támogatói szerint a *SERVQUAL* által alkalmazott gap módszer nem alkalmas az ügyfél-elégedettség vizsgálatára, mivel az sokkal inkább az ügyfél-attitűd/-beállítottság mérésére alkalmazható. *Cronin* és *Taylor* meglátása szerint a minőséggel szemben a teljesítményre szükséges helyezni a hangsúlyt, mivel az közvetlenebb összefüggésben áll az ügyfél elégedettségével. Meglátásuk szerint a *SERVPERF* mérési módszere egyszerűbben alkalmazható és hatékonyabban mutatja ki az ügyfél elégedettségét.³⁹ A módszerrel úgy mérhető a tájékoztatással kapcsolatos elégedettség, hogy az ügyfél értékeli a tájékoztatás aspektusainak megvalósulását – például amelyeket a *SERVQUAL* is használ – és fontosságuk alapján súlyozza azokat.⁴⁰

Az *Importance-performance Analysis (IPA)* a tájékoztatás aspektusainak fontossága és azok megvalósulása alapján vizsgálja az ügyfelek elégedettségét egy négyosztatú mátrix segítségével,⁴¹ ahogy azt a 2. ábra is mutatja.

„A” mező Az ügyfeleknek fontos, de alulteljesítő aspektusok: teljesítménynövelésre van szükség.	„B” mező Az ügyfeleknek fontos és jól teljesítő aspektusok: a teljesítmény fenntartása a cél.
„C” mező Kevésbé fontos és alulteljesítő aspektusok: ezekre nem szükséges kiemelt figyelmet fordítani.	„D” mező Kevésbé fontos, de jól teljesítő aspektusok: óvakodni kell a túlteljesítéstől.

2. ábra. Importance-performance mátrix

Forrás: saját szerkesztés⁴²

³⁹ CRONIN, J. Joseph Jr.–TAYLOR, Steven A.: Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 1992/3, 56–57, 61, 64. (DOI: <https://doi.org/10.2307/1252296>).

⁴⁰ PAPP Katalin–RÓZSA Andrea: Szolgáltatásminőség elméletben és gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*, 2003/5, 8.

⁴¹ MARTILLA–JAMES: i. m., 77–78.

⁴² MARTILLA, John A.–JAMES, John C.: Importance-performance Analysis. *Journal of Marketing*, 1977/1, 77–78. (DOI: <https://doi.org/10.2307/1250495>) és FERREIRA, Hélder Pires–FERNANDES, Paula Odete: Importance-

4.1.2. Kétdimenziós modellek

A kétdimenziós modellek képviselői szerint az ügyfélélményt a tájékoztatás aspektusai és annak hiányosságai együttesen határozzák meg úgy, hogy a hiányosságok meghatározóbb szerepet játszanak a vélemény kialakulásában.⁴³ Abban az esetben, ha az ügyfél elégedett volt a tájékoztatás színvonalával, viszont elégedetlen volt a több mint kétórás várakozási idővel, akkor a hosszú várakozás élménye meghatározóbb szerepet kap az ő értékítéletében, mint a tájékoztatás minősége. A kétdimenziós modell kapcsán került kiemelésre, hogy az ügyfél-elégedettséget külön kell választani attól a kérdéstől, hogy a későbbiekben ismételten az adott hatóságot keresi-e fel, amennyiben tájékoztatásra lesz szüksége.⁴⁴

4.1.3. Három- és többdimenziós modellek

Amíg a kétdimenziós modellek szerint egyes jellemzők csökkentik vagy növelik az elégedettséget, a három- és többdimenziós modellek szerint a különböző aspektusok a különböző esetekben hathatnak pozitívan, illetve negatívan is. A tájékoztatás minőségének vizsgálatához meg kell határozni azokat az aspektusokat, amelyek alap-, teljesítmény- és lelkesítő tényezőként írhatók le. Az alaptényezők nélkülözhetetlenek, hiányuk elégedetlenséget okoz, meglétük viszont nem növeli az elégedettséget, mint például a tájékoztatás szakszerűsége. A teljesítménytényezők egy meghatározott szint alatt elégedetlenséget eredményeznek, de fölötté elégedettség-növekedés mutatható ki, ahogy az a tájékoztatással kapcsolatos várakozásra is jellemző. A lelkesítő tényezők nem szükségesek az elégedettséghez, meglétük viszont jelentős elégedettséget okozhat az ügyfeleknek.⁴⁵

4.2. Az ügyfél-erőfeszítési pontszám

Az ügyfél-erőfeszítési pontszám segítségével arra a kérdésre kaphat választ az ügyfélszolgálat, hogy az ügyfélnek egy 1–5-ig terjedő skálán mekkora erőfeszítést kellett tennie a szükséges információk összegyűjtéséhez. A tájékoztatási feladatokat ellátó területeken kiemelten alkalmazható ez a módszer, mivel az ügyfélszolgálat számára – általában – láthatatlan, az ügyfél szempontjából viszont meghatározó tényezők teljesülésére derülhet fény. Ilyen szempontok például a várakozási idő, a kapcsolatfelvételi próbálkozások száma, az átirányítás vagy az átkapcsolások száma. A módszerrel kiszűrhetők azok az elégedetlen ügyfelek, akik szélesebb körű bevonása értékes információval szolgálhat a tájékoztatás fejlesztéséhez. Azok az

Performance Analysis applied to a Laboratory Supplies and Equipment Company. *Procedia Computer Science*, 2015/64, 826. (DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.634) alapján.

⁴³ KENESEI: i. m., 33.

⁴⁴ MITTAL, Vikas–ROSS, William T. Jr.–BALDASARE, Patrick M.: The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*, 1998/1, 34–35. (DOI: <https://doi.org/10.2307/1251801>).

⁴⁵ KENESEI: i. m., 34–35, 45.

ügyfelek, akik kevés erőfeszítéssel, sikeresen intézték el ügyeiket, pozitív visszajelzésként szolgálnak az ügyintézők tevékenységéről és a tájékoztatási folyamatokról.⁴⁶

4.3. A valós ügyfél-támogatottsági érték

A valós ügyfél-támogatottsági érték az ügyfelek lojalitásának mérésére alkalmas. Ez a módszer egyetlen kérdést alkalmaz, amelynek a meghatározása több mint 4000 ügyfél bevonásával és 14 tanulmány elkészítésével *Frederick F. Reichheld* és munkatársai nevéhez köthető: „milyen valószínűséggel ajánlanád az adott hatóság vagy ügyfélszolgálat tájékoztatási szolgáltatását az ismerőseidnek?” Az ügyfelek egy 10-es skálán értékelhetik a hatóság tájékoztatását. A 9 és 10 pontot adó ügyfelek magas valószínűséggel ajánlják a szervezetet és szolgáltatását másoknak, a 7 és 8 pontot adók a passzív elégedettek, akik alacsony valószínűséggel javasolják a szervezetet és szolgáltatást ismerőseiknek. A 0–6 pontot adó ügyfelek részben vagy teljes egészében elégedetlenek a tájékoztatással, és egyik ismerősüknek sem ajánlják annak igénybevételét.⁴⁷

4.4. A kritikus momentum módszere

A kritikus momentum módszer alkalmazásával az ügyfelet közvetlenül a tájékoztatást követően kérik meg arra, hogy határozza meg azokat a tényezőket, amelyek leginkább elégedetté vagy elégedetlenné tették. Ezzel a módszerrel feltárhatók azok a kritikus tényezők, amelyek fejlesztésre szorulnak.⁴⁸

4.5. A panaszok, dicséretetek, megjegyzések jelentősége a tájékoztatás fejlesztésében

A fentiekben említett mérési módszerek mellett meghatározó szerepe van a tájékoztatás kapcsán érkező panaszoknak, dicséreteknek és a megjegyzéseknek is. Attól függetlenül, hogy mennyire professzionálisan működik a hatósági ügyfélszolgálat és milyen kiemelkedő minőségbiztosítási rendszert alkalmaznak, az emberi természet nem hibátlan működésre lett létrehozva. Az elkövetett és visszajelzett hibák feltárása, elemzése, a minőségbiztosítási folyamat felülvizsgálata és fejlesztése javítja az ügyfélkiszolgálást és a jó gyakorlatok kiemelését és széles körű alkalmazását az ügyfelek tájékoztatásában.⁴⁹

⁴⁶ DIXON–FREEMAN–TOMAN: i. m., 7.

⁴⁷ REICHHELD: i. m.

⁴⁸ Módszertani útmutató az ügyfélelégedettség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére, i. m., 32.

⁴⁹ ARANY: i. m., 341–342.

5. A technológiai fejlődés hatása az ügyfél-tájékoztatásra és a minőségbiztosításra

A szolgáltatás-központúság előtérbe kerülésével a közigazgatásban is elérhetővé váltak olyan szervezeti és technológiai megoldások, amelyek alapjaiban alakítják át az ügyfél-tájékoztatási gyakorlatot. A személyes tájékoztatás fejlesztése érdekében kialakításra került a kormányablak rendszer, hogy az ügyfelek lakóhelyéhez a lehető legközelebb elérhető legyen egy olyan ügyfélszolgálat, ahol nemcsak az ügyek széles körének intézésére, de a tájékoztatási feladatok összevonására és egységesítésére is lehetőség van.⁵⁰ Továbbá a hatósági tájékoztatási feladatok tömeges ellátása érdekében speciális hatáskörű és országos illetékességű ügyfélszolgálatok – mint például a Nemzeti Adó- és Vámhivatal infóvonal, ⁵¹ a Magyar Államkincstár telefonos ügyfélszolgálat, ⁵² a Családbarát Ország ügyfélszolgálat, ⁵³ a 1818 Kormányzati Ügyfélvonal ⁵⁴ – jöttek létre, illetve a telefonos csatornán elérhetővé váltak azok a *call center* és *contact center* megoldások, amelyek lehetővé teszik a nyomógombos menürendszerek alkalmazását, az ügyfelek várakoztatását, illetve a hívásban várakozó ügyfelek IVR rendszeren keresztül történő tájékoztatását.⁵⁵ A legjelentősebb változások viszont nem a hagyományosnak mondható személyes, postai, illetve telefonos tájékoztatás kapcsán történtek, hiszen az elmúlt évtizedben robbanásszerű fejlődésen az elektronikus kapcsolattartási csatorna ment keresztül.

Mindamellet, hogy elérhetővé váltak a kétirányú kommunikációra és tájékoztatásra alkalmas elektronikus csatornák – mint az elektronikus levelezés, az SMS, az internetprotokollon alapuló telefon (VoIP), a chat és a közösségi média⁵⁶ – már évek óta adottak a feltételek a tömeges tájékoztatási feladatokat ellátó hírlevelek, hírcsatornák, fórumok, mobilalkalmazások és a hatósági weboldalak alkalmazásához is.⁵⁷ Az elektronikus kapcsolattartási csatornák széles körű elterjedésével és a multiccsatornás elérés biztosításával a tájékoztatáshoz való jog egy új szintre lépett, aminek a nyomán jogszabályi szinten is definiálásra került az elektronikus tájékoz-

⁵⁰ JAKAB Viktória: „Kormányablakok a kirakatban.” Az integrált ügyintézési pontok hazai fejlődésének legfontosabb állomásai. *Debreceni Jogi Műhely*, 2016/3–4. 79–80. (DOI: 10.24169/DJM/2016/3-4/9); BARTA Attila: Messze-e a távol? Pillanatkép területi államigazgatásunk aktuális rendszeréről és ügyfélszolgálati megoldásairól. *Új Magyar Közigazgatás*, 2018/4. 15–16.

⁵¹ Nemzeti Adó- és Vámhivatal: Így léphet velünk kapcsolatba. <https://nav.gov.hu/nav/kapcsolat>.

⁵² Magyar Államkincstár: Telefonos ügyfélszolgálat. <http://www.allamkincstar.gov.hu/hu/elerhetosegek/call-center/>.

⁵³ Családbarát Magyarország Központ Nonprofit Közhasznú Kft.: Ügyfélszolgálat. <https://www.csaladbaratorszag.hu/ugyfelszolgalat>.

⁵⁴ Kormányzati ügyfélvonal, <https://1818.hu>.

⁵⁵ BUDA: i. m., 344–346.

⁵⁶ Barabás Gergely–Baranyi Bertold–Fazekas Marianna (szerk.): *Kommentár az általános közigazgatási rendtartásról szóló törvényhez*. Wolters Kluwer Hungary, Budapest, 2018, 238.; Az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény 14. § (1) bekezdése, 15. § szakasz (1)–(2), (5) bekezdései, 23. § (2) bekezdése; 25. § (1) bekezdése; Az elektronikus ügyintézés részletszabályairól szóló 451/2016. (XII. 19.) Korm. rendelet 40. § 2. pontja, 154. § (1) bekezdése.

⁵⁷ ORBÁN Anna: *Közigazgatási portálok a gyakorlatban*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2019. 15, 28, 30–32.

tatás joga,⁵⁸ ami az elmúlt évek felmérései alapján egyre nagyobb népszerűségnek örvend. 2017-ben az ügyfelek 12 százaléka, 2018-ban már több mint 19 százaléka élt ezzel a lehetőséggel,⁵⁹ amit feltételezhetően tovább növelt a pandémiás helyzet. Ezt bizonyítja az is, hogy a 2020. március óta elérhető, megújult *magyarország.hu* felület havi látogatottsága még az indulás évében elérte az 5 milliós értéket.⁶⁰

A technológiai fejlődésnek és a pandémiás helyzet által életbe lépő korlátozó-soknak „köszönhetően” az elektronikus kapcsolattartáson is túlmutató megoldások kezdtek el meghonosodni a hazai közigazgatásban. Ezt az új irányt az automatizáció és a mesterséges intelligenciával támogatott ügyfél-kiszolgálási megoldások jelentik.

Felmerül így a kérdés, hogy az ügyfél-tájékoztatás újradefiniálásával az eddig alkalmazott – akár több évtizedes múltra is visszatekintő, klasszikus – minőségbiztosítási megoldások megállják-e még a helyüket a modern és folyamatosan megújuló ügyfél-tájékoztatás esetén is, illetve azok továbbra is megbízható eszközként szolgálnak-e a professzionális működéshez.

A közigazgatási eljárások kapcsán a tájékoztatás továbbra is az anyagi jogi és eljárási jogi szabályok, valamint a kötelezettségek megismertetését segítik, illetve a jogok gyakorlását mozdítják elő, ahogy az a hatályos jogi szabályozásban is rögzítésre került.⁶¹ A cél továbbra is a gyorsaság, az egyszerűség, a hatékonyság és az „olcsóság” biztosítása, valamint az ügyfelek támogatása.⁶² A tájékoztatás minőségét továbbra is az ügyfelek elégedettsége határozza meg az 1. és 2. fejezetben bemutatottak szerint. Mindezek alapján a tájékoztatás kvázi újradefiniálása nem annak feladatát, célját, az ügyfelek elvárásait vagy az elégedettségük meghatározó szerepét változtatta meg, hanem a tájékoztatási feladatok ellátása kapcsán a hatóságok rendelkezésére álló eszközöket.

A többcsatornás eléréssel, a komplex hatáskörű és országos illetékességű *call centerekkel*, valamint az elektronikus kapcsolattartási csatornákkal már személyes megjelenés és sorban állás nélkül, az ország bármely pontjáról elérhető a tájékoztatás. Mindezekeken felül a mesterséges intelligencián alapuló és automatizációs megoldások – mint például a *MIA chatrobot* szolgáltatás, a videó technológián alapuló automatizált arcképes azonosítás és az önkiszolgáló ügyintézési terminálok (KIOSK)⁶³ – egyfajta tehermentesítést jelentenek az ügyintézők számára a rendszeresen visszatérő, egyszerűbb kérdések automatizált megválaszolásával, illetve az új azonosítási és ügyintézési szolgáltatások elérhetővé tételével.

⁵⁸ Az elektronikus ügyintézés és a bizalmi szolgáltatások általános szabályairól szóló 2015. évi CCXXII. törvény 23. §, 26. § szakaszai.

⁵⁹ KÁDÁR: i. m., 169.

⁶⁰ E-közigazgatási mérföldkövek. A járvány és a stratégiák éve. *IT Business*, 2020. 12. 11. https://www.itbusiness.hu/technology/aktualis_lapszam/kiadvanyok/annofuturum-2020/a-jarvany-es-a-strategiak-eve (2021. 08. 28.).

⁶¹ TURKOVICS István–PAULOVICS Anita: *Közigazgatási hatósági eljárás alapelvei*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Budapest, 2014, 8.; Az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvény 5. § (2) bekezdés b) pontja.

⁶² JÓZSA Zoltán: A hatósági ügyintézés fejlődésének főbb állomásai. *Pro Publico Bono*, 2019/3, 40–53. (DOI: <https://doi.org/10.32575/ppb.2019.3.3>); BUDAI: i. m.: 34–35.

⁶³ SCHOPP Attila: Cél: Megvalósítani a jövőt. Robot segít az ügyintézésben. *IT Business*, 2021. 01. 12. https://www.itbusiness.hu/technology/aktualis_lapszam/megkerdeztuk/robot-segit-az-ugyintezesben (2021. 08. 23.).

Mindezek alapján a tájékoztatás megreformálása a tájékoztatáshoz való hozzájárás és a tájékoztatás hatékonyságának jelentős növekedését eredményezte, de annak alapkoncepcióját nem változtatta meg. Éppen ezért a tanulmányban bemutatott, akár több évtizedes múltra visszatekintő minőségbiztosítási megoldások továbbra is helytállóak és alkalmazhatók.

Fontos azonban leszögezni, hogy a technológiailag megújuló közigazgatás és ügyfél-tájékoztatás kapcsán szükség van olyan újszerű megoldások alkalmazására is, amelyek a megújuló környezetben teljesebb körű képet adnak, és a digitalizációs megoldásokkal kapcsolatban felmerülő új igények felmérésére is alkalmasak.

A közigazgatás-tudományban és a közszolgáltatások bevezetése kapcsán egyre inkább meghatározó szerepet kapnak a pszichológiai megközelítések és a viselkedéstudományi eredmények, amelyek kiindulási pontként szolgálhatnak a hatékonyság és az ügyfél-élmény növelésében.⁶⁴ A viselkedéstudományi megoldások segítségével a közigazgatás – és az általa biztosított tájékoztatás – képessé válik az ügyfelek jogkövető magatartásának ösztönzésére, a formailag megfelelő és sikeres kérelembenyújtások számának növelésére, az elektronikus közszolgáltatások és elektronikus kapcsolattartási csatornák népszerűsítésére⁶⁵ és az ügyfél-élmény egyfajta menedzselésére.⁶⁶

Elsősorban az elektronikus közszolgáltatások, a hatósági weboldalak és a mobilalkalmazások kapcsán merül fel újszerű mutatóként a felhasználói élmény, ami akkor biztosított, ha az elektronikus megoldások kellően informatívak, könnyen érthetőek és igazodnak a felhasználói elvárásokhoz.⁶⁷ A felhasználói élmény vizsgálati eszköze az előzetes tesztelés, ami az egyszerű használhatóság és funkcionalitás vizsgálatával segít feltárni, hogy a felhasználók hogyan viszonyulnak az adott digitális megoldáshoz.⁶⁸ A kutatások alapján a hazai közigazgatási weboldalak legfőbb kihívása a nem megfelelő nyelvezet és a szakkifejezések gyakori használata, a weboldalak felépítésének áttekinthetlensége, a túlszűfolttság, hatálytalan információk megjelenítése, *flash* használata és a rezponzivitás hiánya. Mindezek megelőzésére, illetve megoldására az előzetes tesztelés szolgál.⁶⁹ Mivel az előzetes teszteltség mértékével arányosan nő az ügyfelek elégedettsége, így az egyfajta minőségbiztosítási garanciaként alkalmazandó az elektronikus megoldások kapcsán.

⁶⁴ GRIMMELIKHUIJSEN, Stephan–JILKE, Sebastian–OLSEN, Asmus Leth–TUMMERS, Lars: Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 2017/1, 45–46, 53. (DOI: 10.1111/puar.12609).

⁶⁵ McDAVID, Jim–HENDERSON, Kathryn: Hard won lessons learned in the evaluation field: implications for behavioral insight practice. *Canadian Public Administration*, 2021/163, 9. (DOI: 10.1111/capa.12401).

⁶⁶ THALER, Richard H.–SUNSTEIN, Cass R.: *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, New Haven & London, 2019, 5–6. (DOI: 10.13140/RG.2.2.23316.94080).

⁶⁷ RASPBERRY, Hossein: How to improve the Customer Service with the help of UX. *UX Studio*, 2020. 10. 16. <https://uxstudioteam.com/ux-blog/how-to-improve-customer-service-with-ux/> (2021. 08. 26.).

⁶⁸ CSONTOS Anna-Zsófia: Usability Testing: How to Do It & Its Benefits for Business. *UX Studio*, 2021. 03. 17. <https://uxstudioteam.com/ux-blog/usability-testing/> (2021. 08. 26.).

⁶⁹ HERENDY, Csilla: How to Learn About Users and Understand Their Needs? User Experience, Mental Models and Research at Public Administration Websites. *Social Research*, 2018/1, 6.; HERENDY, Csilla: How to do research on People's Attention and Orientation at Public Administration Websites. Eye tracking as a usability inspection method. In: Ágnes Jenei (ed.): *Communication with the Public from the Local Government Perspective*, Budapest, 2012, 208.

Egy elektronikus közszolgáltatás, hatósági weboldal vagy mobilalkalmazás előzetes tesztelése nem minden esetben fedi fel az összes ügyfélményt csökkentő tényezőt. Éppen ezért szükség van olyan módszerek alkalmazására is, amelyek az elektronikus megoldások elindítását követően is visszacsatolási lehetőséget biztosítanak az ügyfelek számára. Példaértékű a *magyarorszag.hu* felülete kapcsán elérhető felmérés, amely az alapadatok, látogatási szokások felmérése mellett az oldalon elérhető szolgáltatásokkal, funkciókkal, felülettel, elérhetőséggel és az elérhető támogatással kapcsolatban is feltárja az ügyfelek elégedettségét.⁷⁰ A felhasználói élmény folyamatos vagy legalább időszakos monitorozásával a fejlesztők rendelkezésre állnak azok a visszajelzések, amelyek ahhoz szükségesek, hogy az elektronikus megoldások akár hosszú távon is alkalmazkodni tudjanak a felhasználói igényekhez.

A hatósági weboldalak kapcsán kiemelt minőségbiztosítási kérdésként kezelendő a felületek felépítése, elérhetősége, akadálymentessége, a beépített funkciók, mint a keresés, a kapcsolat menüpont a hatóság elérhetőségeivel, a hírek, a hasznos linkek gyűjteménye és a jogszabályi hivatkozások használhatósága.⁷¹ A felsorolt szempontok kapcsán egyfajta minőségi minimumszintet határoznak meg például a jogszabályok,⁷² az Elektronikus Ügyintézési Felügyelet⁷³ és a WCAG 2.0 szabvány,⁷⁴ amelyeket szintén figyelembe kell venni az elektronikus felületek fejlesztése során.

Az említett új vagy újszerű megközelítéseken felül fontos kiemelni, hogy a piacon már elérhetőek olyan megoldások, mint a mesterséges intelligenciával támogatott beszédfelismerés, leiratozás és kulcsszavazás,⁷⁵ a hanganalitika és érzelemelemzés,⁷⁶ valamint az automatizált – írott – szövegelemzés és e-mail-előfeldolgozás.⁷⁷ Amennyiben a közigazgatásban is elérhetőek lesznek ezek a megoldások, akkor a mesterséges intelligencia támogatásával teljeskörűen automatizálhatók lesznek a tájékoztatási és a minőségbiztosítási tevékenységek egyes szakaszai, illetve valós időben monitorozhatók lesznek az ügyfelek reakciói, szófordulatai, megfogalmazásbeli vagy hangulati ingadozásai és várható döntései. A technológiai fejlődés a közigazgatás számára is egy teljesebb körű képet fog elérhetővé tenni az

⁷⁰ Új magyarorszag.hu elégedettségi kérdőív – 2020. https://urlap.nisz.hu/mohuek_2020 (2021. 08. 12.).

⁷¹ BUDAI: i. m.: 316–320.

⁷² Az elektronikus ügyintézés részletszabályairól szóló 451/2016. (XII. 19.) Korm. rendelet 34–39. § szakaszai.

⁷³ Elektronizálási útmutató. A közigazgatási szolgáltatások elektronizálásának szakmai-módszertani támogatása. Elektronikus Ügyintézési Felügyelet, é. n., h. n., 29. https://euf.gov.hu/Media/Default/Egyéb%20tájékoztatások/Elektronizálási%20módszertani%20anyagok/SzolgFejl_C_elektronizálás.pdf (2021. 08. 21.).

⁷⁴ Web Akadálymentesítési Útmutató 2.0. W3C Ajánlás, 2008. december 11. <http://w3c.hu/forditasok/WCAG20/> (2021. 08. 22.).

⁷⁵ FEGYÓ Tibor: Beszédfelismerés. Mi jelent, hogyan működik, kinek éri meg? 8. dia. <http://mibeinfo.hu/wp-content/uploads/2018/05/7-fegyo.pdf> (2021. 08. 22.).

⁷⁶ ASCI, Franseco–COSTANTINI, Giovanni–DI LEO, Pietro–ZAMPOGNA, Alessandro–RUOPPOLO, Giovanni–BERRARDELLI, Alferdo–SAGGIO, Giovanni–SUPPA, Antonio: Machine-Learning Analysis of Voice Samples Recorded through Smartphones: The Combined Effect of Ageing and Gender. *Sensors*, 2020/18. 13–14. (DOI: <https://doi.org/10.3390/s20185022>).

⁷⁷ ZAKHRALATIVA RUSKANDA, Fariska: Study on the Effect of Pre-processing Methods for Spam Email Detection. *Indonesian Journal on Computing*, 2019/1, 117.; Text Mining. Learn about text mining, which is the practice of analyzing vast collections of textual materials to capture key concepts, trends and hidden relationships. IBM Cloud Education, 2020. 11. 16. <https://www.ibm.com/cloud/learn/text-mining> (2021. 08. 26.).

ügyfelek elvárásairól, elégedettségéről, és egyfajta minőségbiztosítási garanciaként fog szolgálni az ügyfél-tájékoztatási feladatok ellátása kapcsán.

6. Összefoglalás

A megfelelő szaktudással nem rendelkező és – a közigazgatási ügyekben – jogi képviselő nélkül eljáró személyek tájékoztatásának meghatározó szerepe van a jogaik megismerése és kötelezettségeik teljesítése kapcsán. A megfelelő – szakszerű, hiteles, közérthető, egyéniesített és az ügyféli igényeknek is megfelelő – tájékoztatás garanciájaként a közigazgatási hatóságoknál alkalmazott minőségbiztosítási megoldások szolgálnak, ahol a tájékoztatás minőségének mérőszáma az ügyfél elégedettsége. Az ügyfél elégedettsége egy olyan szubjektív és kontextusfüggő állapotot, amit az előzetes elvárások és a tájékoztatás során tapasztalt egyéb tényezők összessége határoz meg. Elégedetlen az ügyfél, ha a kimondott vagy kimondatlan igényei nem teljesülnek, minimálisan elégedett, ha a kimondott és a kimondatlan igényei is teljesülnek, illetve maradéktalanul elégedett, amikor valamilyen többletszolgáltatásban részesül.

A tájékoztatás színvonalát, a megfelelő felhasználói élményt – és ezzel az ügyfelek elégedettségét – olyan minőségbiztosítási szabványok és minőségügyi rendszerek garantálhatják, mint az ISO, a fogyasztói karták, a kiválóság modellek, a *balanced scorecard*, illetve a WCAG 2.0 szabvány. Ezek a megoldások elsősorban a megfelelő szervezeti működésre, illetve a felhasználóbarát felületek kialakítására koncentrálnak, és nem minden esetben képesek a tájékoztatással kapcsolatos elégedettség célzott mérésére. Ezt a célt az ügyfél-elégedettségi szint mérésére alkalmas egy-, két- és háromdimenziós megoldások, az ügyfél-erőfeszítési pontszám, a valós ügyfél-támogatottsági érték, a kritikus momentum módszere, valamint a panaszok, a dicséreték és megjegyzések szolgálják. A technológiai fejlődés és a tájékoztatás megújulása nyomán felmerülnek olyan újszerű ügyféligények, amelyek mérését pszichológiai és a viselkedéstudományi megoldásokkal, az előzetes tesztleléssel és a felhasználói élmény utólagos mérésével van lehetőség biztosítani.

A technológiai fejlődés, mindamellett, hogy hatékonyabbá teszi a hatóság tájékoztatási feladatainak ellátását és lehetőséget biztosít az ügyfél-elégedettség növelésére, az automatizációs és a mesterséges intelligencia által támogatott megoldásokkal fokozatosan lebontja azokat az akadályokat, amelyek az ügyféligények teljes körű kiszolgálására alkalmas és professzionális ügyfélszolgálatok létrehozása előtt állnak.