

# ÜGYFÉL-ELÉGEDETTSÉG MINT A HATÉKONYSÁG EGYIK DIMENZIÓJA

*A közigazgatás teljesítménye jelentős mértékben meghatározza egy ország versenyképességét, ezért a teljesítmény mérése, értékelése, a teljesítményt befolyásoló tényezők feltárása kulcsfontosságú a közzférában ugyanúgy, mint az üzleti világban. A Jó Állam Jelentés 2015 a kormányzati képességeket hat hatásterületen méri, ezek egyike a hatékony közigazgatás (dimenziói: hozzáférhetőség, ügyfélteher, erőforrás-gazdálkodás, felkészültség, elégedettség). A tanulmány célja, hogy felhívja a figyelmet az ügyfélelégedettség-mérés szerepére és módszertanára a hatékony közigazgatás megvalósításában.*

## KULCSSZAVAK:

Jó Állam Jelentés, hatékonyság, ügyfél-elégedettség, mérés



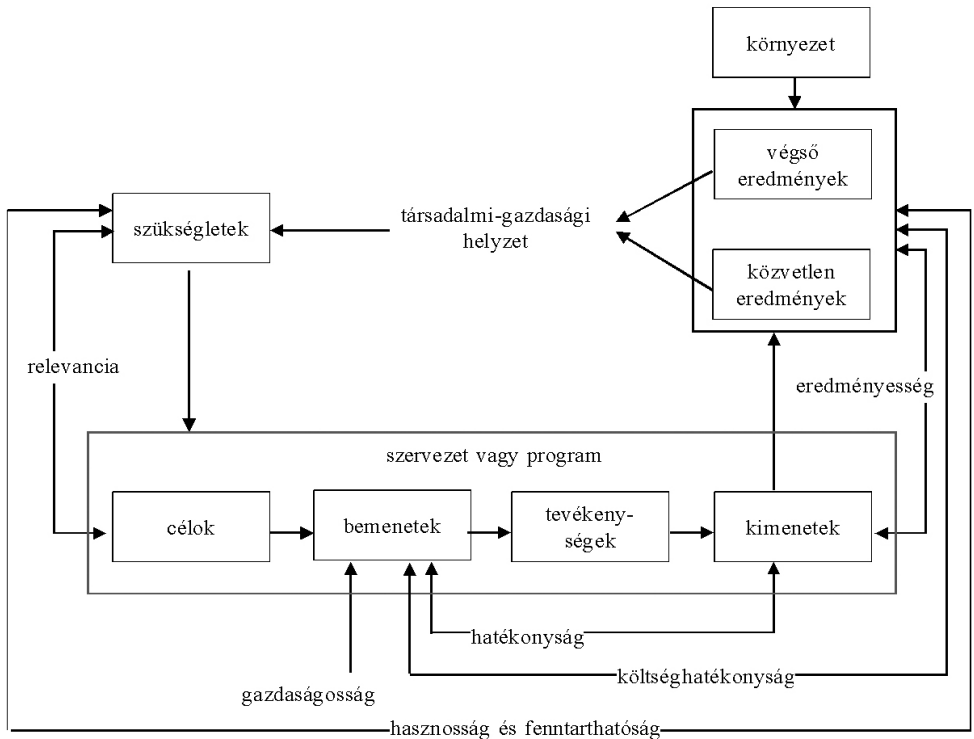
## 1. BEVEZETÉS

Az utóbbi két évtizedben a teljesítménymérés és -értékelés egyre nagyobb figyelmet kap a közigazgatásban. Számos nemzetközi (EU, ENSZ, OECD, IMD, WEF, Világbank) és hazai (KSH, ÁSZ, NKE) szervezet foglalkozik a kormányzati teljesítmény mérhetőségének a problémájával, kidolgozva különböző mérési és értékelési keretrendszereket.

A közigazgatás „jósága” (minősége) az elvárásoknak (célkitűzéseknek) való megfelelés mértékében értékelhető. A közigazgatás akkor tekinthető jónak (eredményesnek, hatékonynak, gazdaságosnak), ha a kimenetek, eredmények, hasznok megfelelnek a célkitűzéseknek (elvárásoknak) és a felhasznált erőforrások (bemenetek) nem haladják meg a szükséges mértéket. A teljesítmény összetevőit, azok kapcsolatrendszerét mutatja az 1. ábra.

A hatékonyságot a szakirodalom sokféleképpen értelmezi. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP) célkitűzése a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése, ahol a hatékonyság hat szempont (eredményes, gazdaságos, hatásos, biztonságos, felüglyelhető és alkalmazkodó) egységeként értendő. Ezen elveknek a közigazgatás működésének minden területén meg kell jelenniük.

1. ábra • Teljesítményértékelési modell (Forrás: Van Dooren–Bouckaert–Halligan, 2010, 18)<sup>1</sup>



Horváth M. Tamás (2005) a teljesítményt a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség és minőség tartalmakra bontja.<sup>2</sup> Értelmezésében a minőség az eredményességhez kapcsolódó, de annál szűkebb fogalom, amit a felhasználók által közvetlenül értelmezett paraméterek fejeznek ki. A közigazgatás szolgáltató jellegének megfelelően a teljesítmény egyik legfontosabb fokmérője az állampolgári elégedettség, ami a stratégiákban is megjelenik.

„A Magyar Program célja az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő, ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.”<sup>3</sup>

Nemeslaki András szerint a társadalmi jelenségeket folyamatosan kutatni kell, hogy érvényes és megbízható képet kapjunk róla. „A megmért eredmény tudatában dönthetünk úgy,

1 W. VAN DOOREN, G. BOUCKAERT, J. HALLIGAN: *Performance management in the public sector*, London, Routledge, 2010.  
 2 HORVÁTH M. Tamás: *Közümenedzsment*, Budapest, Dialóg Campus Kiadó, 2005.  
 3 Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium: *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0). A haza üdvére és a köz szolgálatára*, MP 11.0, 2011, 41. Forrás: [magyarprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgasat-fejlesztési-Program.pdf](http://magyarprogram.kormany.hu/admin/download/8/34/40000/Magyar-Kozigazgasat-fejlesztési-Program.pdf) (2015. 10. 25.)

hogyan változtatni szeretnénk valamin – ahhoz azonban, hogy megtudjuk, célhoz értünk-e vagy kudarcot vallottunk, ismét csak mérésre van szükség (hatásvizsgálat).<sup>4</sup>

Az ügyfélközpontú működés kialakításához és fejlesztéséhez ismerni kell az ügyfelek igényeit és a megvalósítás értékeléséhez mérni kell az ügyfelek elégedettségét, ami mutatók (indikátorok) segítségével történik.

Az indikátorok és modellek kiválasztása, használata, a felmérések tervezése és megvalósítása nagy körültekintést, szakértelmet igényel.

A teljesítményértékelési modellnek (1. ábra) az alábbi főbb területek indikátorai felelnek meg:

- célok, szükségletek,
- bemenetek (szolgáltatási kapacitások, erőforrások, költségek),
- kimenetek (szolgáltatás kibocsátása),
- eredmények, hatások,
- gazdaságosság,
- hatékonyság,
- eredményesség.<sup>5</sup>

Az ügyfél-elégedtség területét

- a szolgáltatás minőségére vonatkozó ügyfél- (igénybevevői) elvárások (célok, szükségletek), szakmai specifikációk, valamint
- az eredményesség ügyfél általi (igénybevevői) értékelése jellemzi.

Bár az ügyfelek véleménye nem pontosan tükrözi a tényleges teljesítményt, a méréshez alkalmazott indikátoroknak a teljesítményértékelési rendszer részeként teljesíteniük kell a SMART<sup>6</sup> és a QQTTP<sup>7</sup> kritériumrendszer követelményeit.

## 2. ÜGYFÉLELEGEDETTSÉG-MÉRÉS<sup>8</sup>

Az elégedettségmérés szempontjából azonosítani kell, kit tekintünk ügyfélnek. A Ket. szerint „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.”<sup>9</sup> Tágabb értelemben ügy-

4 NEMESLAKI A. et al: *E-közzolgálatfejlesztés. Elméleti alapok és kutatási módszerek*, Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2014, 28.

5 szerk. GÁSPÁR Máttyás: *Mindenki fontos! A helyi közösségi önkormányzás esélyei, a közmenedzsment új irányai*, Budafok-Tétény, Budapest XXII. Kerület Önkormányzat, 2011, 272–275. (részletes indikátorrendszert határoz meg a helyi közigazgatásra vonatkozóan)

6 SMART: Specific (specifikusak), Measurable (mérhetőek), Available/Achievable (elérhetőek, rendelkezésre állnak), Relevant/Reliable (relevánsak, megbízhatóak), Timely (aktuálisak)

7 QQTTP: Quantity (mennyiség), Quality (minőség), Time (idő), Target group (célcsoport), Place (hely)

8 A fejezetnek nem célja a teljes módszertan és technika áttekintése, amihez bőveges irodalom áll rendelkezésre. Ilyenek például: GAJDUSCHEK György: *Módszertani útmutató a hivatali ügyfél-elégedtség méréséhez*, MKI, Budapest, 2005.

7/A munkacsoport: *Módszertani útmutató az ügyfélelégedtség-mérésre és az ügyfélkarta készítésére*, ÁROP 1.2.18 – Szervezetfejlesztési Program, KIM–KIH, 2013. Forrás: [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) (2015. 10. 08.)

9 2004. évi CXL. törvény közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól, 15. § (1).

félnek tekinthetünk mindenkit, aki kapcsolatba kerül a közigazgatási szervezettel. Az ügyfelek lehetnek például:

- állampolgárok, vállalkozások;
- hazai és külföldi ügyfelek;
- belső és külső ügyfelek.

Az ügyfél-elégedettség az ügyfél megítélése arról, hogy a közszolgáltatással szembeni követelményei (elvárásai) – általában, vagy egy adott területen – milyen mértékben teljesültek.

A szolgáltatások minőségének a mérésére dolgozták ki a SERVQUAL (SERVice QUALity) modellt, amellyel meghatározható az elvárt (ideális) és a tényleges szolgáltatási szint, valamint annak a fontossága az ügyfél szempontjából.

A SERVQUAL modell megalkotói a szolgáltatások minőségének kezdetben tíz dimenzióját (kompetencia, udvariasság, hitelesség, biztonság, hozzáférés, kommunikáció, alkalmazkodóképesség, tárgyi eszközök, megbízhatóság, interaktivitás) határozta meg,<sup>10</sup> amit később ötre redukáltak (tárgyi eszközök, megbízhatóság, alkalmazkodóképesség, hitelesség, empátia).<sup>11, 12</sup>

Az ügyfél-elégedettség más dimenziók szerint is mérhető. Gáspár Mátyás (2011) szerint az ügyfél akkor elégedett a hivatallal, ha az elérhető, kiszámítható, rendeltetésszerű, empátikus, személyes, szakszerű, törvényes, igazságos, egyszerű, komfortos, gyors, hatékony, időszzerű, segítő, pénzkímélő, kulturált hagyományos értelemben, digitálisan kulturált.<sup>13</sup> A szerző a szolgáltatás minőségével kapcsolatos ügyfélelvárásoknál és szakmai specifikációknál a hitelesség, megbízhatóság, komfort, teljesség, hozzáférés, alkalmazkodás, gyorsaság, szakszerűség, biztonság, udvariasság, kommunikáció, kapcsolat jellemzőket hangsúlyozza.<sup>14</sup> A vizsgált jellemzők (szűkebb vagy tágabb) körét a felmérés céljával összhangban célszerű kiválasztani.

A SERVQUAL modell az elvárt és a tényleges szolgáltatási szint közötti különbségek, rések feltárását is megcélozza. Az eltéréseket az ún. GAP-módszer több részre bontva vizsgálja:

- az ügyfél elvárása és a szervezet vezetésének az ügyfélelvárásokra vonatkozó elképzelése közti rés;
- a szervezet vezetésének az ügyfélelvárásokra vonatkozó elképzelése és a szolgáltatás jellemzői közti rés;
- a szolgáltatás jellemzői és a szolgáltatásnyújtás közti rés;
- a szolgáltatásnyújtás és ennek kifelé való kommunikációja közti rés;
- az ügyfél elvárása és a szolgáltatásnyújtás közti rés;
- az ügyfél elvárása és az alkalmazottak ügyfélelvárásokra vonatkozó elképzelése közti rés;
- az alkalmazottak elképzelése és a vezetés elképzelése közötti rés.<sup>15</sup>

10 A. PARASURAMAN et al.: *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, The Journal of Marketing, Fall, 1985, 41–50.

11 W. J. KETTINGER, C. C. LEE: *Perceived service quality and user satisfaction with the information services function*, Decision Sciences, 25(1995)/5–6, 737–765.

12 L. F. PITT, R. T. WATSON, C. B. KAVAN: *Service quality: A measure of information systems effectiveness*, MIS Quarterly, 19(1994)/2, 173–188.

13 GÁSPÁR Mátyás: *i. m.*, 90.

14 *Uo.*, 273–274.

15 Kibővített GAP modell. Parasuraman 1985-ös eredeti modelljében 4 rés szerepelt, amit Curry 1992-ben, Luk & Layton 2002-ben kiegészített.

Az ügyfelek szempontjából az 5. rés (az ügyfélelvárások és tapasztalatok közötti különbség) feltárása és mértékének csökkentése a legfontosabb.

A SERVQUAL modell később más mérési rendszerekbe is beépült. DeLone és McLean 2003-ban frissített információs rendszer sikermodellje (D&M IR sikermodell)<sup>16</sup> hat dimenzióra bontva, azok kapcsolatait azonosítva méri a rendszer minőségét. D&M szerint az információs rendszer, az információ és a szolgáltatás minősége egyaránt hat a felhasználói elégedettségre, a használatra/használati szándékra, és így ezek alapján a hasznosságra. A D&M IR sikermodell e-kereskedelmi mérőrendszerében a szolgáltatás minőségét a bizalom, empátia és reagálóképesség jelzi, míg az elégedettséget a vásárlások megismétlése, a látogatások megismétlése és a felhasználói felmérések eredményei fejezik ki. Közigazgatásra vonatkoztatva a felhasználói elégedettség másként értelmezhető. Az ismételt ügyintézés nem utal az elégedettségre. Ismert tény, hogy az állampolgárok, vállalkozások és szervezetek képviselői nem kívánnak a közigazgatási szervezetekkel kapcsolatot tartani, ügyet intézni, de rákényszerülnek. Éppen ezért az ügyfelek természetes ellenérzése (előítélete) eleve negatívan hat elégedettségükre.

A közigazgatási szervezeteknek a minőségmenedzsment-rendszerek követelményeinek megfelelően rendszeres, összehasonlítható eredményességi és elégedettségi vizsgálatokat kell végezniük. Általában jellemzőek az egy-egy szerv működésével kapcsolatos véleményfelmérések, de átfogó, országos felmérésekre ritkán kerül sor.

Tíz évvel ezelőtt a Miniszterelnöki Hivatal kezdeményezésére egy országos közvéleménykutatás indult az ügyfelek közigazgatási ügyintézással kapcsolatos elégedettségének, illetve fejlesztési igényeinek a felmérésére, a lakosság és a vállalkozások körében. A válaszok kiértékeléséből kiderült, hogy az elégedettségre több tényező is hat. Ilyenek például a lakóhely, kor, nem, képzettség, jövedelmi helyzet/vállalat nagysága, technológiai felkészültség. Az igények felmérése nyitott és zárt kérdésekkel valósult meg. Nyitott kérdéseknél a választ az ügyfeleknek kellett megfogalmazni, míg a zárt kérdéseknél a felajánlott jellemző fontosságát kellett jelezni. Az igények többsége akkor az ügyintézés gyorsítására és egyszerűsítésére vonatkozott. Tíz évvel ezelőtt az e-közigazgatás még gyerekcipőben járt, de az ügyfelek már ekkor is igényelték a teljes körű elektronikus ügyintézés lehetőségét több ügyfajta esetén is.<sup>17</sup>

16 W. H. DELONE, E. R. MCLEAN: *The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update*, Journal of Management Information Systems, 19(2003)/4, 9–30.

17 Marketing Centrum: *A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése – 2005*. Forrás: [www.palyazat.gov.hu/doc/585](http://www.palyazat.gov.hu/doc/585) (2015. 11. 02.)

M.Á.S.T. Piac- és közvéleménykutató társaság: *A magyar lakosság közigazgatási ügyintézással kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata – 2006*. Forrás: [www.palyazat.gov.hu/doc/589](http://www.palyazat.gov.hu/doc/589) (2015. 11. 02.)

Fact Intézet: *A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése a magyarországi vállalkozások körében – 2006*. Forrás: [www.palyazat.gov.hu/doc/590](http://www.palyazat.gov.hu/doc/590) (2015. 11. 02.)

KÖZIG IH: *A közigazgatási barométer változóan felhős időt jelez – avagy az ügyfelek elégedettsége a közigazgatási ügyintézással – 2006*. Forrás: [www.palyazat.gov.hu/doc/591](http://www.palyazat.gov.hu/doc/591) (2015. 11. 02.)

### 3. A JÓ ÁLLAM JELENTÉS HATÉKONY KÖZIGAZGATÁS HATÁSTERÜLETE

A Nemzeti Közszerológiai Egyetem kutatói kiemelten foglalkoznak a kormányzati hatékonysággal.<sup>18</sup> A Kaiser Tamás vezetésével működő Jó Állam Kutatóműhely több tudományterület tudósait és szakembereit<sup>19</sup> összefogva vizsgálja a modern állam, a hatékony közigazgatás összetevőit és azok mérhetőségét. A kutatóműhely célja a magyar kormányzati hatékonyság változását, fejlődését kifejező, módszertanilag és statisztikailag megalapozott mutatórendszer kidolgozása.<sup>20</sup> A Jó Állam Jelentés 2015 a kormányzati képességeket 6 hatásterületen méri, hatásterületenként 5 dimenziót, dimenzióként 5 (1 fő és 4 rész) indikátort meghatározva.

A jelentés hatásterületei:

- biztonság és bizalom a kormányzatban,
- közösségi jóllét,
- pénzügyi stabilitás és gazdasági versenyképesség,
- fenntarthatóság,
- demokrácia,
- hatékony közigazgatás.

A jelentés közvetlenül mérhető mennyiségi jellemzők mellett közvetlenül nem mérhető minőségi jellemzőket is vizsgál.

A kemény adatok jól mérhetők és számszerűsíthetők (pl. ügytípusok száma, illeték mértéke).

A puha adatok szubjektívebbek és nehezebben számszerűsíthetők (pl. bizalom, elégedettség), amelyek forrása lehet a KSH reprezentatív lakossági adatgyűjtése, vagy akár kérdőíves felmérés is.

A társadalomtudományi elemzéseknél – a közigazgatás hatékonyságának a vizsgálatánál is – elkerülhetetlen a puha mutatók felhasználása, hiszen nem minden jelenség írható le egyértelműen mérhető jellemzőkkel, illetve a számszerűsítést bizonytalanság, értelmezési problémák, szubjektivitás befolyásolhatja.

A közigazgatás hatékonyságát a jelentés 5 dimenzióra bontva vizsgálja:

- Hozzáférhetőség: a közigazgatási szolgáltatásokhoz való hozzáférés mérése keresleti és kínálati oldalról, figyelembe véve a többcsatornás elérést és a szolgáltatások különböző fejlettségi szintjét.
- Ügyfélteher: adminisztratív terhek azonosítása és **mérése**, ami egyaránt **érinti** az ügyintézési időt, a szolgáltatási díjakat és a tehermentesítő szolgáltatásokat.
- Erőforrás-gazdálkodás: a felhasznált erőforrások (pénz, eszköz, emberi erőforrás) hatékonyságának a mérése.

18 Az NKE gondozásában 2014-ben több tanulmány is megjelent a témában. Pl. szerk. KAISER T. – KIS N.: *A jó állam mérhetősége*; szerk. KAISER T.: *Hatékony közszerológiai és jó közszerológiai – Nemzetközi és európai dimenziók*; VÉRTES L.: *Az állami beavatkozás joga és hatékonysága*.

19 A kutatási területek vezetői: Dr. Kis Norbert, Prof. Dr. Báger Gusztáv, Prof. Dr. Csath Magdolna, Besenyey Mónika, Dr. Fejes Zsuzsanna, Dr. Kádár Krisztián.

20 A nemzetközi felmérések az országok összehasonlítását, rangsorok felállítását támogatják, általában komplex indexek kidolgozásával.

– Felkészültség: a humánerőforrás *képzettségének, szakmai hozzáértésének és motiváltságának a mérése.*

– Elégedettség: az ügyfelek igényeinek és elvárásainak a felmérése, leírása.

Az elégedettség dimenzióhoz jelenleg még nem állnak rendelkezésre adatok, a mérés és értékelés a jelentés következő verziójában jelenhet meg. A tervezett országos lekérdezés csak az állampolgárokat célozza meg (1500 fős reprezentatív nagyminta) és azt vizsgálja, hogy az állampolgárok mennyire ismerik, értik és használják a közigazgatást, az megfelel-e az igényeknek, elvárásaiknak, elképzeléseik és tapasztalataik alapján mennyire elégedettek a közigazgatással.

Az elégedettség dimenzió tervezett indikátorai (puha mutatói):

- ügyfél-elégedettségi index,
- elégedettség a hozzáférhetőséggel,
- elégedettség az adminisztratív terhek mértékével,
- elégedettség az erőforrások hatékonyságával,
- elégedettség a felkészültséggel.

Az *ügyfél-elégedettségi (fő) index* összefoglalóan, komplex mutatóval fejezi ki az igénybevevők közigazgatással szemben támasztott elvárásainak (vagy azok egy részének) a teljesülését. A kapott eredmény nagyban függ attól, hogy milyen elvárásokat vizsgálunk (pl. a SERVQUAL dimenziói közül választva). Éppen ezért célszerű az egyes tényezőknél az elégedettség mértéke (elvárások teljesülése) mellett az adott jellemző fontosságának mértékét is meghatározni. Az átlagos elégedettségi index így a fontossággal súlyozott elégedettségi szint alapján számítható ki. A mutató korosztály, képzettség, terület stb. szerinti bontásban további információkat nyújthat a tervezett fejlesztésekhez.

Az elégedettség további tervezett mutatói a hatékony közigazgatás hatásterület 1–4. dimenziójához kapcsolódnak.

A *hozzáférhetőség* több szempont alapján is értékelhető:

- hely: ügyfélszolgálati szervezeti egységek földrajzi elhelyezkedése (az igénybevételhez mekkora utat kell megtenni);
- idő: ügyfélszolgálatok időbeli rendelkezésre állása;
- ügkörök száma: különböző csatornákon és szervezeteknél intézhető ügkörök száma;
- elektronikus szolgáltatások aránya és szintje;
- esélyegyenlőség és akadálymentesség biztosítása a szolgáltatások elérése során.

A *hozzáférhetőség index* komplex mutatóként (súlyozott átlagként) fejezheti ki az egyes szempontok megvalósításával kapcsolatos igények teljesülésének a mértékét.

Az *adminisztratív terhek*<sup>21</sup> mértéke szintén több területen vizsgálható:

- ügyintézési idő: az állampolgárok ügyintézésre fordított ideje alapján (problémát jelenthet az ügyintézés és az ügyintézési idő eltérő értelmezése, illetve a bázisadat meghatározása);

21 Az EUPAN tanulmánycsoportja által kidolgozott lakossági SCM (Standard Cost Model) modell alapján elérhető a lakossági adminisztratív teher nagyságának mérésére szolgáló módszertan. Ennek értelmében az állampolgárok adminisztratív terheit költségben, illetve időráfordítás alapján lehet meghatározni.

- szolgáltatási díjak: az ügytípusok jogszabályban rögzített eljárási illetékei és szolgáltatási díjai (az ügyfél az ügyintézés költségeibe beleértheti az utazás költségeit, vagy éppen az ügyintézés miatt elmaradt bevételeit);
- eljárások: pontosabb tájékoztatás, hatósági eljárások átszervezése és leegyszerűsítése, az elektronikus lehetőségek kiterjesztése és a kapcsolódó jogszabályok leegyszerűsítése a MP egyszerűsítési programja<sup>22</sup> alapján.

A bürokráciacsökkentés (az ügyintézési idő és a szolgáltatási díjak csökkentése, és az eljárások leegyszerűsítése) az egyének szintjén különbözően érzékelhető,<sup>23</sup> de maga a tény biztosan magas elégedettségi szintet eredményez.

Az *erőforrás-hatékonyság* a szervezet működését jellemzi. Habár a közpénz elköltése általában érdeklő az állampolgárokat, de a felhasznált erőforrások (pénz, eszköz, emberi erőforrás) mértéke és hatékonysága általuk kevésbé ismert, így az elégedettségi szint mérése ezzel a területtel kapcsolatosan nem javasolt. Célszerű lenne ehelyett más ügyintézési elemmel kapcsolatos véleményt kérni (ilyenek lehetnek például az ügyintézéssel kapcsolatos információk rendelkezésre állása, a közigazgatási portálok ismertsége, használhatósága).

A közigazgatásban foglalkoztatottak *felkészültsége* elsősorban a szakszerűségben jelenik meg az ügyfelek számára. Számukra az a fontos, hogy hozzáértő, az adott területen megfelelő szakmai ismeretekkel, tudással, jártassággal rendelkező dolgozókkal kerüljenek kapcsolatba. A közigazgatásban foglalkoztatottaktól, főleg az ügyfélszolgálatot ellátó személyektől az ügyfelek szakszerűséget (hibamentes szolgáltatást), alkalmazkodóképességet (empátiát) és udvariasságot várnak el. Célszerű ezen tényezőket külön-külön megvizsgálni, értékelni.

#### 4. ÖSSZEGZÉS, JAVASLATOK

Megfigyelhető, hogy nemzetközi és hazai viszonylatban is kiemelt szerepet kap a kormányzati *hatékonyság* mérésének az igénye, de jelentős eltérések tapasztalhatók a vizsgált témaköröket, módszereket és indikátorokat illetően. A *Jó Állam Jelentés* a hazai kormányzati hatékonyság, és ezzel kapcsolatosan a közigazgatási hatékonyság időbeli fejlődését kívánja mérni. A hatékony közigazgatás fejezet azonban jelenleg nem teljes, mert az elégedettségmérés adatai még nem állnak rendelkezésre. A kutatóknak most azt kell eldönteniük, hogy milyen jellemzőket, elemeket kell mérni, hogy megismerjék az állampolgároknak a közigazgatási hatékonysággal kapcsolatos általános elégedettségi szintjét, illetve egy-egy területről kialakított véleményét.

Teljesítménymenedzsment nézőpontból kiindulva látható, hogy a hatékonyság fogalmat többféle (szűkebb és tágabb) értelmezésben használják a kutatók. A teljesítmény minőségi eleme az ügyféligények és ügyfél-elégedettség meghatározása, mérése. Az ügyfél-elégedettség-mérés módszertanának SERVQUAL modellje (illetve az azt beépítő D&M IR sikermo-

22 MP Egyszerűsítési Programja. Forrás: [magyaryprogram.kormany.hu/egyszerusitesiprogram](http://magyaryprogram.kormany.hu/egyszerusitesiprogram) (2015. 10. 28.)

23 Függ az adatgyűjtés időpontjától is. Más értékeket kapunk, ha közvetlenül az ügyintézés befejezése után kérdezzünk rá, mintha egy későbbi időpontban. Az elégedettség mértékét erőteljesen befolyásolja az ügyfél lelkiállapota is.



dell) hasznos eszköz lehet az igények, specifikációk és elvárások, illetve azok közötti különbségek mérésére. A Jó Állam Jelentés hatékony közigazgatás hatásterületének dimenziói számos tényezőre, elemre bontva vizsgálhatók. Kiderült, hogy az elégedettségmérés tervezett indikátorai további kutatásokkal pontosíthatók, figyelembe véve az ügyintézés egyes aspektusainak, területeinek a minőségi jellemzőit. Az ügyfél-elégedettség több szempont együttes figyelembevétele alapján, komplex mutatókkal jellemezhető.

Az ügyfél-elégedettség mértéke a hatékonyság szempontjából meghatározó mutató, a felmérés eredményei egyaránt fontosak a kormányzat és az állampolgárok számára, hiszen az eredmények folyamatba integrálásával megalapozhatók a jövőbeli közigazgatási fejlesztések.



*SUMMARY IN ENGLISH: In the business sector it is crucial to measure and assess performance and to explore factors that influence it. It is not different in the public sector, because the competitiveness of a country highly depends on the quality of its services. The Good State and Governance Report 2015 measures governmental abilities in six impact areas. One of them is effective public administration (dimensions: accessibility, administrative burden, resource efficiency, preparedness, satisfaction). The aim of this study is to draw attention to the role of the customer satisfaction measurement and its methodology, because it is a determining factor in the process to realize effective public administration.*

**Dr. Orbán Anna** (Orban.Anna@uni-nke.hu): a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Kar E-közzolgálati Fejlesztési Intézet, Közzolgálati Informatika Tanszék adjunktusa és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Doktori Iskola hallgatója. Közgazdász, majd informatikatanári végzettséggel kezdett a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Közigazgatás-tudományi Karának elődintézményén, az Államigazgatási Főiskolán oktatni 1986-ban. Azóta foglalkozik a közigazgatási informatikával, a közigazgatás és az informatika intenzíven fejlődő és átalakuló interdiszciplináris területével. Kutatási területe: e-közigazgatás, információs rendszerek, hatékonyság mérése.