

V. „Atipikus tömeg” – az ügyintézés nehezebb helyzetei

(Csuha Sándor – Gadár László)

Bevezetés

Az utóbbi években megvalósuló informatikai és munkaszervezési, szervezetfejlesztési projektek a jogszabályi környezet átalakításával, életpályamodellek alkotásával együtt egyszerre több területben is megváltoztatták a közigazgatási ügyintézacet. A fejlesztések integrált kormányhivatali modellben zajlottak és zajlanak, ami egységes joggyakorlatot biztosít a közigazgatási hatósági ügyek intézése során.¹ A közigazgatás fejlesztésével párhuzamosan globális folyamatként más „ügygazdák”, bankok, biztosítótársaságok, közszolgáltatók ügyintézési rendszereinek fejlesztése is megfigyelhető, aminek közép-pontjában az ügymenet egyszerűsítése és az ügyfelek felé a perszonalizáció áll. Az élet számos területét érintő digitális átalakulásban a rendszerek és az igénybe vevő (kapcsolódni képes) szereplők együtt fejlődnek, változnak, azonban a fejlődés nem mindenkinél egyenletesen valósul meg.

Kutatásunk tárgya, az előző fejezetben bemutatott, újszerű megközelítésben, a közigazgatási ügyintézési interakció, amelyen keresztül mérjük egyrészt az elmúlt időszak fejlesztéseinek többirányú hatásait, valamint újabb beavatkozási területeket fogalmazhatunk meg. Az ügyintézési és az ügyfélteher csökkentését célzó fejlesztések nagyrendszer-szintű vizsgálatai mellett² jelen fejezetben az ügyintézés „forró”, relatív nehéz pontjait és tényezőit tárjuk fel. Ennek során az interakciókban levő tényezőket és működésmódot vizsgáljuk, azaz mi történik az ügyfél és az ügyintéző között az ügyintézés során. Szemléletünkben nincs éles határ az „atipikus helyzet” és az „atipikus ügyfél” fogalma között, mert az ügyintéző-ügyfél interakció lefolyása során alakul ki, hogy az ügyintézés mennyire válik nehezzé, atipikussá, valamint sikeresen lezárul-e. Egy „atipikusnak” valószínűsíthető ügyféllel lezajló interakció is lehet nehézségmentes adott helyzetben, vagy fordítva, egy tipikus ügyfél is lehet „atipikus” adott napon, ha hibázik valamiben (például okmány otthon felejtésével), vagy az adott helyzetben speciális igényeihez szükséges képességek nem állnak rendelkezésre, vagy az ő oldalán, vagy az ügyintézői oldalon.

A kutatással a gyakran nehéznek tűnő ügyintézési helyzetek sikeres megoldásához kívánunk hozzájárulni, azaz arra keressük a válaszokat, hogy mikor és mi hatékony az ügyintézési helyzet megoldásához, és kevésbé arra, hogy kivel hogyan kell foglalkozni ügyintézéskor. Az előbbi működési, ügyintézési professziófejlesztési megközelítés, utóbbi pedig strukturalista megközelítés volna.³

¹ Józsa 2019.

² Jelen könyv minden más fejezete erre a nagyrendszer-szintű szemléletre épül.

³ A strukturalista, rétegződéskutatási megközelítés veszélyei közt azzal is számolnunk kellene, hogy a szociológiai diskurzuson kívülre kerülve egyes fogalmai elindulhatnak a sztereotípiáépítő diskurzusok felé. Ez nem lehet célunk, és fontos hangsúlyozni, hogy a célcsoportos megközelítés is igazolja: előre hipotetikusan „atipikusnak” gondolt csoportok az ügyintézés gyakorlatában nem feltétlenül jelentenek

A fejlesztéseket kezdeményező (szponzor) két módon határozhatja meg a beavatkozási stratégiai célterületeket, ha egységnyi befektetéssel szeretne minél nagyobb fejlődést elérni. Egyrészt meghatározhatja a tömeges előfordulással jellemezhető, az ügymenetekre általánosan jellemző eseteket és azokban a meghatározó tényezőket. Ebben a perspektívában rendszerszintet,⁴ tömegjelenségeket, sztochasztikus kapcsolatokat, modelleket lehet vizsgálni, és a nagy számok miatt a meghatározó tényezőket érintő kis elmozdulás is nagyrendszer-szintű, összegződő javulást hozhat.

Másrészt, ezt a stratégiát kiegészítve azokat a részterületeket is vizsgálhatjuk, amelyek számosságát tekintve nem ennyire nagyok, de erőforrásigény szempontjából mégis jelentékenyek. Ezenfelül az egész rendszer nem fejleszthető a változás követésére való képességekre (például a digitalizációhoz kapcsolódási készségek nagyon eltérő szintjei) és a sérülékenyebb, speciális igényekkel jellemezhető csoportokra tekintet nélkül. Kimaradásuk és/vagy lemaradásuk később, a rendszer valamelyik szintjén így is, úgy is kezelést igényel (jelenleg ez a kérdés döntően a frontterületre marad). A speciális igények, helyzetek kezelése minden nagy szolgáltató- és ellátórendszer része, és az is marad várhatóan a jövőben is. Ami kérdéses, az a rendszer reagáló-, felkészülő- és megoldóképesége, abból a szempontból, hogy ezek a helyzetek a működés nehéz és erőforrásigényes (és esetenként akár neuralgikus) pontjai lesznek, vagy hogy a rendszer a megoldásmódok építésében, a tervezésben, a fejlesztésekben a folyamat részeként természetes módon tekintettel van-e erre a szempontra. A jelenben ez még nem magától értetődő, így a helyzetek kezelésében a *front office* résztvevők oldják meg, amit csak lehet, a maguk eszközeivel, elhivatottságával, felkészültségével.

A megváltozott, fejlettebb ügyintézési rendszerek gyakorlati implementációjának, célcsoportok szerinti illesztettségének, alkalmasságának tehát döntő jelentősége van abban, hogy a fejlesztés hogyan, milyen, a rendszert befolyásoló (pro vagy akár kontra) végeredménnyel zárul. Ha a fejlesztés jó, de nem jó a célcsoport egészére nézve az illesztettség, akkor rendszerszintű kontraproduktivitás áll elő, a fejlesztés a korábbinál nagyobb ügyintézési időráfordítást okoz, vagy az ügyintézési terhek növekedését. Ha rendszerszinten jó a fejlesztés és jó az illesztés, akkor is előfordulhat, hogy egyes sérülékeny vagy hátrányos helyzetű, speciális igényű vagy egyéb szempontból atipikus csoportokra nem teljesen alkalmas a fejlesztés, vagy rájuk nem jó az illesztettség.⁵ Ez esetben rendszerszinten

gyakoribb atipikus interakciókat és helyzeteket. A közigazgatás több, „atipikusnak valószínűsíthető” területen is kialakított már olyan rutint és megoldást, amely már nem vezet atipikus helyzetekhez a második kritériumunk szerint (nem igényel szignifikáns idő- és kapacitástöbbletet).

⁴ A rendszerszintet vizsgálja a kötet többi írása, itt, ebben a fejezetben pedig a kiegészítő szemléletet követjük, a relatív magas erőforrás-igényű helyzeteket.

⁵ A fejlesztések eredményei célcsoportszegmensenként értékelhetők jól abból a szempontból, hogy mely rész csoportok esetében 1. jelent azonnali és érzékelhető könnyebbséget; 2. melyik csoportokban mennyire; 3. mely célcsoportok esetében jelent átmenetileg nehézséget az átállás, a változás követése, de összességében az illesztés is megfelelő, és van előrelépés a fejlesztések révén; 3. melyek esetében jelent tartósan gyengébb szolgáltatást a fejlesztés utáni állapot (ha van ilyen). Utóbbi esetben elemzés tárgya lehet, hogy a kontraproduktivitásban milyen szerepe van a fejlesztés célcsoportos irreleváns tényezőinek vagy az implementáció nem teljes megoldásának, vagy a nem megfelelő illesztettségnek. Eme tényezők együttesen határozzák meg a fejlesztések gyakorlatban való eredményességét.

sem, de a teljes felhasználói körben mért használati eredményekben sem jelenik meg a fejlesztés igazi előrelépése, mert valamely részcsoporthoz alulműködés lépett fel.

Feltáró kutatásunk két dimenzió mentén is nagy interakciós eseményteret érint. A potenciálisan „nehéz” közigazgatási ügyfélcsoportok számosságukban nagymértékűek (időskorúak: 2,6 millió fő; alacsony iskolai végzettségűek: 1,8 millió fő; fiatalok 0,3 millió fő). Másrészt a kutatás atipikus ügyintézési helyzeteket keres és csoportképző jellemzőket tár fel, amelyek a teljes lakosságban ugyan részcsoporthoz képeznek, de mégis viszonylag nagyszámú ügyfelet és egyúttal nagy számosságú ügyintézői tisztviselői kört is érintenek, akik a közigazgatás *front office* területén dolgoznak, s azt mondhatjuk, a közigazgatás „arcai”.⁶ Megragadjuk és tipizáljuk azokat az interakciókat, amelyek „nehezek”, „hosszabbak”, „fárasztóbbak”, tehát munkaerő-kapacitásban és ügyintézői *burn-out* hatásban jelentősebbek.

A hazai tudományos irodalom nem tárgyalja fókuszponti területként az ügyintéző-ügyfél (*back office* esetekben is) kapcsolatokban zajló eseményeket, az interakciót. Meglátásunk szerint ugyanakkor ez a megközelítés sokat hozzáadhat a kutatásokhoz, mert ebben az interakcióban dől el az ügyintézés sikeressége, hogy valóban el tudják-e intézni az ügyet. Mindez nem esetlegességet jelent, hanem olyan munka- és professziószervezési, -kialakítási szintet a végponti szolgáltatási interakciókra, amely szervező-, megoldó- és konkrét megoldásokat kialakító munkát a végponti szereplők, a *front office* ügyintézők és a csoportvezetők végeznak el. Ezt az alkotó és kulcsfontosságú funkciót és üzemi, gyakorlati szintet kevésbé érintik a kutatások fókuszai. Pedig valódi és nagy hatóerejű, jelentős tervezési és szervezési szintet jelent a *front office* gyakorlat kialakítása.⁷ Az interakciókat megfigyelő kutatásunkból kapott információkkal hozzá kívánunk járulni újabb fejlesztési javaslatok megszületéséhez, amelyek hozzásegítenek a hatékonyság növekedéséhez mind ügyintézői, mind ügyféloldalon, és végső soron a közszolgáltatásokhoz és a közigazgatáshoz kapcsolódó elégedettség növekedéséhez. Meglátásunk szerint a közigazgatási tárgyú, atipikus ügyfelekhez kapcsolódó ügyintézési interakciókat feltáró kutatás eredményei a közszféra más területein, valamint a magánszektor ügyfél-szolgáltató kapcsolatai számára is értékes és hasznosítható tapasztalati következtetéseket tartalmazhatnak.

Kutatásunk célja az atipikus interakciós helyzetek feltárása és csoportosítása, majd ezen keresztül az ügyintézési hatékonyság növelése ügyintézői és ügyféloldalon egyaránt. Az ügyfélteher és az ügyintézési hatékonyság mérése érdekében a speciális helyzeteket és ügyfélköröket elemezzük, és ezzel hozzájárulunk a hatékonyságot célzó fejlesztésekhez. Végső soron arra keressük a választ, hogy a közigazgatási ügyintézési munka frontjában (az interakcióban) melyek a hatékonyságot befolyásoló humán jellegű elakadások, amelyek megváltoztatásával a legtöbb pozitív változást lehetne elérni.

⁶ KAISER 2018: 146–172.

⁷ Egyik tapasztalatunk erre, hogy a fejlesztések központi elemei mellett ez, a végponti tervezés és a tényleges interakciók gyakorlatának kialakítása lenne leginkább hatékony előrelépést biztosító fejlesztési célterület. A *front office* a maga tervező- és szervezőmunkáját kiterjeszthetné, és jelentősen hatékonyabbá tudná tenni.

Módszertani kihívást jelent, hogy van-e „tipikus” vagy „optimális ügyfél”, akire alkalmasan és tesztelten kialakíthatók az eljárások és az interakciók. A közigazgatás gyakorlati, *front office* szintjein implicit módon definiálva van az „ügyfélstandard”, de például a dokumentumsablonok kialakítása vagy a tájékoztatók és az ügyfél-kommunikációs infrastruktúra kialakítása során nincs.

Megfigyeléseink folyamán arra törekedtünk, hogy az eltérő interakciós helyzeteket típusokba és jellegzetességeik szerint csoportokba soroljuk. A tipizálás tud segíteni abban, hogy az egyes nehéz helyzetekhez megoldási javaslatok szülessenek. Feltételeztük, hogy vannak olyan fejlesztési lehetőségek (mint az érthetőség fejlesztése), amelyek több „atipikus csoport” esetében is előrelépést eredményezhetnek, s ezért rendszerszinten is hatásosak lehetnek.

Mindezek mellett további jelentős kérdéseket is érinteni kívánunk, például hogy az egységes és magas szintű szolgáltatás elveire épülő közigazgatási ügyintézési fejlesztések során biztosított-e az egyenlő hozzáférés. A nehezítő tényezők feltárásában vagy egyes esetekben a kontraproduktív helyzetek megfigyelésében hatékony eszköz az interakciók megfigyelése és az ügyfélkör tipikus és atipikus megközelítésmódja, problémaorientált kutatása.

A könyvfejezet az alábbiak szerint épül fel. Következő, módszertani alfejezetünkben bemutatjuk, hogy miért tartjuk hatékony eszköznek az interakciók megfigyelését, majd csoportosítását az ügyintézési „forró pontok”, végül a lehetséges beavatkozási területek meghatározásához. Módszertan szerint interjú és online kérdőíves kutatást végeztünk a fejlesztői, az ügyintézői és az ügyféloldal megkeresésével, amelyek részleteit ismertetjük. Az eredmények ismertetésénél részletesen foglalkozunk a tipikus-atipikus tényezők meghatározásával. Bemutatjuk, hogy tapasztalat szerint milyen tényezők vezetnek ahhoz, hogy egy közigazgatási ügyintézési helyzet nehezzé váljon, akár az ügyintézés sikerességét is veszélyeztetve. Az eredmények kiterjednek minden ügyféltípusra és minden ügyintézési csatornára. Végül összegzéssel és az eredményekből levonható következtetésekkel, fejlesztési javaslatokkal zárjuk tanulmányunkat.

Az interakciók megfigyelésének alkalmazott módszerei

A közigazgatás-kutatások számos stratégia mentén, sok területen és jelentős eredményeket hoztak az utóbbi 10–15 évben. Ezek között erősödő tendenciát mutat az adatokra, empirikus kutatásokra épülő stratégiai irány, amelybe beleillik kötetünk és a jelen összefoglalóban bemutatni szándékozott kutatás is. A jelen fejezetben tárgyalt kutatási irány kiindulópontját az tette szükségessé, hogy a KÖFOP-fejlesztések⁸ eredményességének monitoringja során két eltérő stratégiát követő szakmai és módszertani innovatív szempont együttese alakult ki a kutatói teamben. Ezek egymást kiegészítő és egymást építő szerkezetet alkotnak. Ezért fontos és hatékonyságfaktorként is hasznos vizsgálni egymás

⁸ KÖFOP: Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program.

mellett mind a gyakori általános (rendszerszintű), mind a kisebb esetszámú, de nehéz (atipikus) esetekkel kapcsolatos ügyintézési hatékonyság megvalósulását.⁹

Ezt a két megközelítést mutatja kötetünk, azon alapokról indulva, amelyekben az ügyintézés menetében a naponta nagy számban kezelt ügyeket mint a közigazgatás működését és „termelését” egyfajta üzemszerűségként ragadhatjuk meg. Az üzem működése és szervezettsége, gyakorlatának napi szintű irányítása két típussal alakít ki munkarendet. Egyrészt jelen vannak a rutinszerűen és „szokásosan” elvégezhető, másrészt az eseti jelleggel egyedi kezelést igénylő feladatok. Az „üzem” igyekszik minél nagyobb arányban az előbbiekre vonni az eseteket a hatékonyság miatt, mivel az azokra eső erőforrás-ráfordítás arányaiban kisebb. Ezért az „üzem” szélesíti a munkatársak képességeit, belső képzéseket és továbbképzéseket tart, munkaszervezést és folyamatszervezést hajt végre, amelyek célja rutinszerűen és gördülékenyen kezelhetővé tenni a korábban elakadást hozó eseteket is.

Azonban továbbra is lesznek a rutinszerűen kezelhetők mellett másképp, nagy türelemmel (sokszor épp a türelem rutinjával) és több időráfordítással kezelhető ügyfelek, ügyek. A sokféle „atipikus” eltérés, a specialitások és az egyediség lehet az egyik alapjellemezője az interakciók egy-egy nagy hányadának. Feladatunknak tekintettük ezért, hogy az interakciók szintjén vizsgáljuk meg az atipikusságot adó speciális helyzeteket, ami részletesebb felbontását nyújtja a mindennapi ügyintézési nehézségeknek. A nehézségek fajtáinak sokszínűségét típusok konstruálásával egyszerűsítettük (és az interjúk során a *front office* munkatársakat is felkértük típusok, típusosságok megfogalmazására). Ezzel a feltáró-kutató és absztrakciókat, típusokat alkotó munkával a fejlesztések számára használható információkat állítottunk elő.

Atipikus interakciónak tekintettünk minden olyan ügyintézési helyzetet, amelyre két feltétel egyszerre érvényes:

1. A közigazgatási eljárás, ügyintézés során az ügyfél igényei, adottságai, képességei, de elsősorban az ügyintézési interakciókban létrejövő helyzet és annak mindkét fél (ügyfél és *front office*) általi kezelésmódja eltér az általános, standardszerűen kezelhető helyzetektől.
2. Az eltérés nagyobb időigényt, ügyfél- és adminisztratív terhet, kapacitást igényel az átlagos helyzetnél.

Kutatásunk explicitté teszi és kiterjeszti azon interakciók meghatározását, amelyek bár számosságuk kisebb, relatív nagy erőforrás-igényűek.

⁹ Köznapi példával egyszerűsítetten úgy mutatható be ez a szinergikus kutatási kapcsolat, ha egy vasúti szerelvény példáját nézzük, ahol a gördülékenység javításáért két beavatkozási logikát érvényesítenek: 1. minden kereket egy kis módosítással fejlesztenek, megolajoznak, körköröségüket felszabályozzák stb.; de emellett 2. azonosítják a többitől jelentősen eltérő, szoruló, kirívóan nehezen működő kerekeket, és azokkal esetileg, okokat feltáróan, mélyebben is foglalkoznak.

Az információgyűjtés egyedisége és módszerei

A kutatás megközelítésmódjában újítként a módszertanban is gyakran alkalmazott „megfordítás” eszközét alkalmaztuk, amely révén sajátos eredménycsoportot értünk el. Ebben együtt vannak „hard” és „soft” rendező, típusalkotó szempontok is.

Nem a közigazgatás felől indulva kerestünk társadalomkutatási módszereket a hagyományos vagy újabban feltett közigazgatási kérdésekre, hanem fordítva, a társadalomkutatási szemléletet és kérdezésmódot alkalmaztuk a közigazgatás működésének vizsgálatára. Nem azt kérdezzük, hogy: „Milyen a közigazgatás, hogyan működik a közigazgatás hagyományos kategóriái szerint?”, hanem azt, hogy: „Mi történik, amikor az interakció során két (társadalmi aktor) szereplő találkozik?” Mik a meghatározottságaik? Mik a szociokulturális és egyéb adottságaik? És mindezt a közigazgatási ügyintézés terepi gyakorlatában. Ez vezet el aztán a közigazgatásról alkotott képhez itt hozzáadott szempontokhoz és eredményekhez.

Fókuszban a társadalmi interakciós helyzetek tényezőinek feltárása állt az interjú és a kérdőíves adatfelvételek során is. Újdonságot módszertani értelemben tehát ennek a megközelítésmódnak a közigazgatás terepén való alkalmazása jelent. A kvalitatív súlyú, de adatfelvételekkel is kiegészített összetett módszertan, valamint a terepi eseménytérhez és kultúrához képest „külső szemlélői, kutatói” szempontok mellett a vizsgált jelenségekben „benne lévők belső, alanyi” szempontjainak kutatása és beépítése legalább akkora fontosságot kap. Azt, hogy mit tartanak fontosnak, és hogyan különítik el, alkotnak kategóriacsoportot a frontgyakorlatot végzők, a kutatásban végig az egyik leglényegesebb elemként kezeljük.

A kutatás során az egyik alapvető irány volt annak keresése, hogy az ügyfelek és a hivatal számára is egyformán nehéz helyzeteket lehet-e valamilyen szempontból csoportosítani, tipizálni. Az antropológiai szemléletmód szerint haladtunk ebben a tekintetben is, és a feltárt információkat nem minden áron kívántuk merev „külső szemlélői” kategóriákba erőltetni, hanem az eseménytér komplexitását nem csökkentve a megismert tényezőket lehetőleg minél jobban a helyükön megtartva kezeltük. Meghagyva magunknak emellett a szabadságot arra, hogy a kutatás során alakulnak ki az ügyek nehézségének hátterében álló típusok kategóriái, és nem előre rögzített hipotéziseinknek igyekezzünk a terepen nyomára bukkanni. Ezen az úton, a terepen a frontgyakorlatban „benne élők” kategóriaalkotása nagyban segítette a kutatás tematikus lefedettségét (terjedelmi érvényesség) is. A fentiekben lefektetett elvek alapján alapvetően fontos ugyanis ezt elegendő szinten biztosítani, nehogy a kutatás során jelentős vakfoltok alakuljanak ki azzal, ha csak kutatói, előzetes képünk szilánkjait keressük, és nem vesszük fel a terepen az ennél összetettebb kép további darabjait is.

Ez a stratégia az, amely által újdonságot jelent módszertanilag is a kutatásunk. Ehhez nagy teret kellett adni a kvalitatív munkának, mivel célt jelentettek a közigazgatásban „benne élők” által adott „belső” kategóriák alapján történt tipizációk is, és nem csak kutatói, előre definiált eseteket kerestünk. Természetesen voltak előzetes sejtések ügyintézési nehézség típusokról, de a kutatás során feltárt információk nemcsak igazolták vagy cáfolták, hanem alakították, formálták is a végeredményt.

A munkamód későbbi szakaszában azonban a feltárt információk alapján készült leírás mellett az alkalmazott kutatási célok szerint kutatói szűrőt is alkalmaztunk: kutatói kiemeléseket, típusba sorolásokat is végeztünk, és a közigazgatás-fejlesztési célokat támogató, alkalmazható tipizálás szerinti leírásra törekedtünk. Ez a háromperspektívás munkamód: 1. az előzetes külső, kutatói kategóriák tisztázása; 2. a terepi belső kategóriák beépítése; majd ismét 3. a külső, kutatói kategóriák utólagos felhasználása és egységes kezelésének rendje a kulturális antropológiai empirikus kutatás során az egyik gyakori stratégia.

Ezt követően azt vizsgáltuk, hogy mi köti össze a típusokat, és vannak-e olyan, az egyediségekben gyakran vagy szélesebb körben is jelentkező „magproblémák”, amelyek megoldása révén esetleg több ügyintézési típus elakadásai válnak könnyebben kezelhetővé. E magproblémák révén jelölhetők ki a sokféle egyediséget rendszerszerűen kezelhetővé tevő, kisebb számú, de szélesebb eseményteret is elérő hatékony beavatkozási, fejlesztési pontok.

Kérdőíves adatfelvételünk célja az ügyintézési helyzetek nehézségeinek feltárása volt. A kvantitatív felmérést megelőzte az interjú kutatás, amely során megszólítottuk az ügyfeleket, a „túloldalról látó” kormányhivatali és telefonos ügyintézési munkatársakat, valamint megkérdeztük az ügyfeleket a mindennapi körülmények kialakításában segítő civil és segítő szervezeteket. Az interjú kutatás kiindulási pontja egyrészt az volt, hogy a közigazgatási ügyintézés során létrejövő interakciók és azok minősége, sikeressége, hossza sokféle lehet, és különbözik az egyes társadalmi csoportok (egyéb adottságaik, szociokulturális helyzetük, iskolázottságuk, egészségi állapotuk/fogyatékoságuk, koruk stb.) jellemzői által megragadhatóan. Másrészt, a közigazgatási ügyintézés különböző csatornáit (személyes, elektronikus, telefonos ügyintézés) más-más lehetőséget és különböző minőségű hozzáférést és elérést biztosítanak-e ezen társadalmi csoportok tagjai részére?

A kvalitatív szakasz során kiderültek az ügyintézés sikerességét befolyásoló leggyakoribb ügyfélértényezők: tájékoztatatlanság, felkészületlenség, értelmezési nehézség, az együttműködési készség hiánya, viselkedési problémák, agresszió, kompromisszumképtelenség; és ezek kvantifikálására, számszerűségek szerinti megragadására is alkalmas volt a kérdőíves kutatás.

A demográfiai jellemzőkön kívül információt szereztünk az intézett ügytípusokról, amiből látszódik, hogy melyek a leggyakoribb intézendő ügyek, és azokat milyen nehézségi fokkal intézik a válaszadók. A kérdőíves adatfelvétel feltárta, hogy milyen csatornán intézik az ügyeket a célcsoporti szegmensekbe esők, és milyen nehézségekkel küzdenek egyes ügyintézési csatornák esetén.

A kérdőívet hét társadalmi szegmensben vettük fel, amelyek esetén szignifikánsan nagyobb arányban fordult elő ügyintézési nehézség az előzetes kutatói várakozások és az interjú kutatás alapján. Megkérdeztük a mozgáskorlátozottakat, a vakokat és gyengénlátókat, a nagyothallókat, a siketeket, az értelmi fogyatékosokat, az időskorúakat, a fiatalokat, az alacsony iskolai végzettségűeket, valamint kontrollként a középkorú képzeteket.¹⁰

¹⁰ A kérdőíves megkérdezés 2020 áprilisában zajlott.

Eredmények: az atipikus ügyintézési helyzetek, ügyféljellemzők¹¹

E fejezetben nincsen tér a kutatási eredmények részletes, pászttázó bemutatására, de ez jelen céljainkból nem is következik. Azt szeretnénk felvillantani, milyen típusú, gyakorlatközeli eredményekre lehet jutni, és melyek a legfontosabb eredményvetületek a fentebb vázolt kutatási stratégiák szerinti munkamód eredményeképpen.

A kutatás során mindvégig meghúzódott a háttérben néhány alapvető kérdés, amelyet közvetlenül nem céloztunk, de a téma feltárásához megkerülhetetlen „ellenpontként” számolnunk kellett velük:

Mi a standard? – Van standard?

Van optimális, átlagos, leggyakoribb, „tipikus” ügyfél?

Az interjúcélcsoportok közt a közigazgatási tervezői csoportban egy interjúalany által elmondottak azt mutatják, hogy ez a tudás (a feladatellátásnak egyfajta „standardra felkészítettsége” mint rendszerkialakítási szempont) megvan a közigazgatási tervezési szinteken:

Az egyes ügyintézések tervezésekor elsősorban a tipikus ügyfeleket tartják szem előtt: „A tipikus ügyfelekre igyekszünk lőni, mégpedig azért, mert a tipikus ügyfelek szokásaiból adódó problémákra kell igazából megoldásokat találni, és ezek jellemzően a tájékoztatásra, az ügyintézés gyorsaságára és azokra az adatkapcsolatokra irányulnak, amelyekről korábban már beszéltünk (adatbázisok összekapcsolása, adatlapok előtöltése stb).” (közigazgatási tervező)

„A fejlesztéseknél fontos az, hogy minél szélesebb körre kell lőni. Az tény, hogy minden ügyféltípust nem lehet lefedni, meg nem is szükséges egy fejlesztéssel, de arra figyelni kell, hogy ki kell alakítani egy fő fejlesztési irányt, amely a szolgáltatásnak a fő vonala lesz, ez a kvázi tipikus ügyfélnek a kiszolgálása, viszont jó néhány ponton be kell építeni olyan hibaágakat, amelyek lehetőség szerint kezelik azokat az eseteket, amikor nem a tipikus ügyfél jelenik meg.” (közigazgatási tervező)

E fogalmak részben szinonimák, részben olyan szempontokat adnak, amelyek közvetve jelentősen kapcsolódnak kutatási águnkhoz. Közvetve, mert ezeket a fogalmakat nem definiáljuk addig a konceptuális kidolgozottsági szintig, amely magukat a fogalmakat is kutatási ággá, kutathatóvá tenné: de abból a szempontból mégis fontosak, hogy az „atipikus ügyfél” kutatását definiálni segítenek, illetve keretszempontokat adnak az „atipikus” fogalom elhelyezésére.

Lényeges distinkcióként hangsúlyoznunk kell, hogy önmagában nincsen „atipikus ügyfél”. Ez minden esetben az interakcióban képződik. Utalhatunk itt arra, hogy *atipikus/nehéz ügyfél tulajdonképpen bárkiből lehet*, mivel a nehézséget adó helyzeti tényezők közé sorolható típusok bárkinél megjelenhetnek. Például felkészületlenül érkezünk az ügyintézőhöz, vagy rossz koncentrálóképesseggel (bármi okból), félreértéshullám indul el a mi oldalunkon, és máris nem halad „a dolog”. Otthon hagyjuk az elsődleges azonosító okmányunkat (felkészületlenül érkezünk), az ügyintéző azonban megpróbálja megoldani a helyzetet, hogy ne kelljen még egyszer jönnünk, ezért másodlagos okmány

¹¹ Jelen összefoglalónk a kutatás korábbi, belső (nem publikált) eredmény-összefoglalóira épül.

alapján próbál azonosítani a nyilvántartásban, és bár ez sikerül is jó esetben, de közel sem annyi idő-, erőbefektetéssel, mint egy problémamentes ügyfél esetében történne.

A standard és rutinszerűen megoldható és az attól eltérő, kapacitásigényesebb ügyintézés minden esetben az interakciókban alakul ki. Az ügyféljellemzők „csak” valószínűsítik, illetve gyakorisághoz vezetnek egy-egy csoportban, de nem következetesen kauzális egy-egy atipikus ügyfél kiindulópontja arra, hogy a kutatásunkban definiáltan az interakcióban ténylegesen is „nehezebben, lassabban, több ráfordítással kezelhető” ügyféllé „váljon”, illetve ügyintézési helyzet alakuljon ki. Például a látássérültek és a mozgáskorlátozottak ügyintézése már kevésbé esik az atipikus csoportba, mert a hivatalokban olyan rutinok és gyakorlatok alakultak ki, amelyek mentén már ezek a kiindulópontjai ügyféljellemzők átkerülnek az eseti kezelést igénylő csoportból a standard, üzemszerűen és hatékonyan kezelt interakciók csoportjába.

A „tipikus ügyfél” úgy is meghatározható, hogy ő az ügyfélszolgálati csatornákon a legnagyobb arányban megjelenő kliens. A közigazgatási *front office* dolgozók és vezetőik, valamint a tervezők körében a megkérdezettek 60 és 90% közé tették arányukat az összes ügyfél körében. Ha egy jellemzőt kellene kiemelni a tipikus ügyfélkörből mint a típust leginkább jellemző tulajdonságot, akkor az a *felkészültség*. Aki felkészült, az tudatos, pontosan tudja, hogy mit akar elintézni, és ezt képes is az ügyintéző értékre adni.

A közigazgatás-fejlesztések szempontjai

A közigazgatás-fejlesztések az ügyintézés gyorsítását, az ügyfél és a hivatali adminisztratív terhek csökkentését célozzák, és ezeket az eredményeket olyan változások biztosíthatják leggyorsabban, amelyek az ötlettől a megvalósításig terjedő úton az ügyfelekre való alkalmasság szempontjából (is) tervezve és tesztelve kell hogy legyenek. De kire tekintettel, milyen ügyféljellemzőkkel rendelkezőkre tekintettel legyenek a fejlesztések tervezve? Például egy új űrlapot gyorsan és tévedés, félreértés nélkül kinek kell megértenie? A szokásos cél természetesen az, hogy mindenki számára egyformán jó szolgáltatás és eszközök álljanak rendelkezésére. De ez a teljesen általános érthetőség egyrészt nem elérhető, másrészt a hiba és a félreértések száma terén az eredeti célt a dokumentumok nagyon különböző sikerességgel érik el.¹² Még inkább így van ez a másik sikerkritérium, a gyorsasági szempont esetében, amely valójában a hibátlanság szükséges feltételével együtt értendő. A jogilag pontos és a szakszavaktól már mentes szöveget nagyon eltérő hatékonysággal tudják kezelni a lakosság (ügyfelek) különböző szegmensei (például iskolai végzettség és nyelvi készségek szerint). Ahogy valamennyi fejlett szolgáltatási célcsoportos tervezésben, itt is a fő kérdés: milyen sikerkritériumokat és elégséges feltételeket szabunk meg ahhoz, hogy az ügyintézés infrastruktúráját, szervezettségét, eszközeit, személyiállomány-felkészültségi tényezőit egy eljárás működését tekintve megfelelőnek és alkalmasnak tekintsük? Például a hivatalos dokumentumot olyanná

¹² Az interjúk során a gyors és jó kitöltések arányát az átlagos ügyfelek eseteiben is csak 70%-osra becsülik!

kell tennünk, hogy a nyolc általánost végzettek körében is 90% felett legyen a hibátlan és gyors (?) megértés, vagy csak a magasabb képzettségi csoportban várjuk el a 90%-ot?

Nagyon fontos figyelemmel lenni arra, hogy az alábbi problémakörök és azok típusokba sorolása interjúhelyzetben, nyitott kérdésekre adott válaszok alapján készült. Az erről való beszámolás, összegzések során, ahol csak lehetett, igyekeztünk megtartani a gyakorlati, tapasztalati kategóriákat, amelyeket az interjúalanyok alkottak. Ezek megfogalmazásmódja is fontos. De talán még fontosabb a kiválasztási aktus: hogyha a maguk tapasztalatait tekintik, akik nap mint nap az üzemben élnek, ők miket emelnek ki, mit tartanak megfogalmazni fontos típusoknak? A megfogalmazás egyúttal tehát kiemelés is: az alanyok mondhattak volna nagyon sok egyéb szempontot is, de válaszukban mégis az alábbiakat tartották fontosnak elmondani.

A nem atipikus ügyfeleként kezelhető ügyfelek úgy határozhatók meg, hogy azokat soroljuk ide, akiknél problémamentes, gördülékeny az ügyintézés. Ennek tényezői az ügyfél és az interakció jellemzése mentén határozhatók meg (1. táblázat).

1. táblázat: A problémamentes, gördülékeny ügyintézés tényezőinek áttekintése

Gyakran említett ügyféloldali alapfeltételek	Előzetes tájékozódás	A tipikus ügyfél, mielőtt igénybe venné valamelyik ügyintézési csatornát, előzetesen tájékozódik. Keresi, és megtalálja azt az elektronikus felületet, amely információkkal szolgál számára ügyintézésével kapcsolatban. „Ők azok, akik tudják, miért jöttek, mit szeretnének, felkészültek, odafigyelnek az ügyintézőre, utánaolvasnak az ügyüknek, megértik, kérdeznak, szeretnék a rendszert is jobban átlátni.” (front office munkatárs) Mindez nagy fokú tudatosságot feltételez, időpontot foglal a hivatalban, vagy ügyét igyekszik – amennyiben ez lehetséges – elektronikus csatornákon (például a magyarorszag.hu portálon és az Ügyfélkapun) intézni.
	Az ügyintézés feltételei rendben vannak az ügyféloldalon	A tipikus ügyfél összegyűjti azokat a dokumentumokat, amelyek sikeres ügyintézéséhez szükségesek. „A tipikus, átlagos és problémamentes ügyfél felkészült. Aki utánanéz az ügyének a szakoldalon, informálódik, hogy miket hozzon magával.” (front office munkatárs) A személyes ügyfélfogadásnál ennek kiemelt jelentősége van, hiszen nem mindegy, hogy adott ügy elintézése érdekében hány alkalommal kell visszamennie az ügyfélnek a hivatalba.
	Az elintézendő ügy lényegének megfogalmazása sikeres az ügyfél részéről	A személyes és a telefonos ügyfélszolgálat esetében rendkívül fontos, hogy az ügyfél képes legyen tömören és szabatosan megfogalmazni, hogy mi a problémája, milyen ügyet kíván elintéztetni. Ez a képesség nem tűnik nehéznek, de az interjúalanyok nagyon gyakran megemlítették.
	A hivatal felől érkező közlések értelmezési képessége ügyféloldalról	A személyes és telefonos ügyfélszolgálatoknál is fontos, hogy az ügyfél képes legyen értelmezni és befogadni az ügyintéző által közölt információkat. Ha ez nem valósul meg, akkor az ügyintéző-ügyfél interakció sérül, töredezetté válik, és ez jelentősen lelassítja az ügykezelést – ahogyan ez az atipikus ügyfeleknél sokszor megfigyelhető. Kb. 70% képes egyből kitölteni az űrlapokat.
	Együttműködési készség	Az ügyintézőnek és az ügyfélnek is az az érdeke, hogy az adott ügy gyorsan és szakszerűen megoldódjon. A tipikus ügyfél tudja ezt, és nem ellenséget, a „hivatal emberét” látja az ügyintézőben, hanem azt a személyt, aki szaktudásával, az eljárások ismeretével képes neki segíteni. „Az ilyen együttműködő ügyfelekkel hamar lehet végezni, tudunk együtt haladni.” (front office munkatárs)

Egyéb sikerességi faktorok	Jogkövetésre törekvő hozzáállás	Mivel az ügyintézőknek a jogszabályi megfeleltetés a feladatuk, ettől nem térhetnek el, ezért ragaszkodniuk kell bizonyos feltételek meglétéhez. A tipikus ügyfél tisztában van ezzel, jogkövető magatartásával nem kerülőket keres, hanem aktívan támogatja az ügyintézési folyamat jogi feltételeit is (bizonyítani tudja jogosultságát, van meghatalmazása stb.).
	Viselkedési elemek: kulturáltság és udvariasság	A kulturált és udvarias viselkedés még mindig nem vált általánossá. A leterhelt ügyintézőket lelkiileg megviseli az arrogáns, követelőző ügyfél. Az ilyen ügyintéző-ügyfél interakciók a probléma megoldásáig, az ügykezelés végéig lelassulnak. Az udvariatlan, erőszakos ügyfelek egy része a sikeres ügyintézés befejezően elnézést kér, és arra hivatkozik, hogy a hosszú várakozási idő alatt elvesztette türelmét.
	Precizitás	Jelentősen gyorsabb az ügyintézés, amennyiben az ügyfél precíz. A tipikus ügyfelek jelentős részére jellemző, hogy legfeljebb kis segítséggel egyből és pontosan képes kitölteni az űrlapokat, illetve bonyolultabb ügyekben időrendbe rendezi az előzménydokumentumokat stb.

Forrás: a szerzők szerkesztése

Atipikus, nehéz helyzetek és atipikus ügyfelek

Empirikus kutatásunk egyik fontos megállapítása szerint az ügyfelek körülbelül 70%-át teszik ki a tipikus ügyfelek, akik esetében gördülékenyen megy az ügyintézés. Az ügyfelek 30%-ánál nehezebb, dögögebb az ügyintézés.

Az alábbiakban bemutatjuk a közigazgatásban dolgozók körében felvett interjúk során gyakran – több mint felükben – említett, majd az ennél ritkábban megnevezett atipikus ügyféljellemzőket.

Tájékozatlanság, felkészületlenség

Sok esetben az atipikus ügyfél nem képes elmondani, hogy miért is kereste fel az ügyfélszolgálatot. Előfordul, hogy nem azt a hivatalt keresi fel, amely illetékes lenne ügyében eljárni. Gyakori, hogy nem ügyfélfogadási időben keresi fel a hivatalt, vagy a hivatal korábbi székhelyét keresi fel. A tájékozatlanság sokszor abból ered, hogy nem az adott hivatal hivatalos oldalát keresi fel, hanem valamely helyi információs portált, amelyet lehet, hogy már évek óta nem frissítettek, így könnyen előfordul, hogy sem a cím, sem az ügyfélfogadási idő nem a jelen állapotnak megfelelően van feltüntetve. Továbbá vannak azok a félretájékoztatót ügyfelek, akik adott lehetőségről „hallottak a szomszédától”, „olvasták az újságban”, és ennek hatására felkeresik a hivatalt. A legtöbb esetben kiderül, hogy nem rájuk vonatkozik az adott rendelet, míg azonban ez kiderül, kapacitást kötnek le az egyébként is leterhelt ügyintézőknél.

„Emellett van egy másik csatorna is, ahol tájékozódhatnak az ügyfelek, de ez jellemzően nem segíti az ügyintézés gördülékenységét. Ez pedig a szomszédoktól, ismerősöktől hallomásból szerzett információk. Ez gyakran dezinformációt hordoz, amely következtében lassul az ügyintézés, akár meg is hiúsul, újabb ügyfélkapcsolatra van szükség.” (*front office* munkatárs)

Az ügyintézés feltételeinek ügyféloldalról történő biztosítására való képtelenség

Az atipikus ügyfélre jellemző, hogy nem viszi magával az ügyintézéséhez szükséges okmányokat, dokumentumokat. Ennek oka lehet a tájékozatlanság és a figyelmetlenség is. Szerencsés esetben olyan adatot nem tud bemutatni az ügyfél, amely az ügyintézőnél elérhető adatbázisok valamelyikében megtalálható. Sok esetben azonban ez – a keresés idő többlete mellett – nem hoz sikert, mert nem áll rendelkezésre a hiányzó adat, és így nem lehet megoldás. Az ilyen ügyfélnél növekszik az ügyintéző-ügyfél kontaktok száma, és jelentősen lelassul az ügyintézés folyamata is.

„Amit még el tudnak követni az ügyfelek, hogy teljesen felkészületlenül érkeznek hozzánk, van, aki még a személyi okmányait sem hozza magával. Pedig a mi munkánk úgy kezdődik, hogy azonosítjuk az ügyfelet. Ez nagyon sokszor előfordul. A valaminek (okmánynak, ügyiratnak stb.) a nem hozatala sajnos elég általános probléma. Sokszor van, hogy amit az ügyfél mond, a nyilvántartásunk nem azt mutatja.” (közigazgatási vezető)

Értelmezési nehézség

Az ügyintézők elmondása szerint az ügyfelek 20–30%-a nem képes egyedül kitölteni az űrlapokat. Ennek oka a szövegértési problémák megléte és a hivatali nyelv nem ismerete. Az interjúalanyok jelentős része kiemelte, hogy az elmúlt években a hivatali nyelvezet egyszerűsítésére jelentős erőfeszítések történtek, és ennek már vannak látható eredményei, de még így is sokan vannak, akiknek az űrlapok kitöltése megugorhatatlan feladat. Az ügyintézők ilyen esetekben átveszik az irányítást, ami esetleg azzal is járhat, hogy ők töltik ki az adott űrlapot.

„Ha nem érti meg a tennivalókat, értelmezési nehézségei vannak, akkor elmondom újra, majd egy másik nézőpontból, más szavakkal, a segítőkészség nagyon fontos a munkánkban.” (közigazgatási vezető)

Az értelmezési és önkifejezési nehézségekkel küzdők kommunikációja jelentősen le tudja lassítani az ügyintézési folyamatot: nehezen értik meg, mit akar az ügyintéző, és nem képesek jól megfogalmazni, hogy mit is szeretnének ők maguk.

Az értelmezési nehézségekkel küzdők jelentős átfedésben vannak az alacsony iskolai végzettségű ügyfelekkel.

Alacsony iskolai végzettség

Az alacsony iskolai végzettségű emberek atipikus ügyfélként idegenül mozognak a hivatalok világában. Sokszor figyelmetlenek, nehezen értik meg az ügyintézőt. A velük kapcsolatos ügyintézés nagyon megnehezíti az alapkompenciák hiánya: sok esetben nem tudnak írni, olvasni, szűk szókinccsel rendelkeznek. A legfeljebb nyolc

általános iskolai végzettséggel rendelkezőkre jellemző a rossz szociális és munkaerőpiaci helyzet, az alacsony jövedelem és a digitális és információs szegénység, utóbbi két élethelyzet jelentősen hat az ügyintézési folyamatra is, emiatt az jelentősen lassul vagy lassulhat.

„Az aluliskolázott ügyfeleknek nincs meg a szükséges szókinésük. Ezért az ügyintézés során ehhez az ügyintézőnek alkalmazkodnia kell kommunikációs szempontból. Ez akár 5–10 perccel is meghosszabbíthatja a hívások hosszát. Nagyon fontos, hogy az ügyfél milyen iskolai, és milyen szociális háttérrel rendelkezik, hogy *mennyire érti a közigazgatás nyelvét*. Az aluliskolázott ügyfelek általában szociális ügyekben keresik meg őket. Álláskeresői támogatással, pályázatokkal kapcsolatban keresik meg őket. Az ügyintézési idő nem kellene hogy meghaladja átlagosan egy más átlagos ügytípus ügyintézési idejét, de mégis a duplája, 5–10 perccel hosszabb a telefonhívás.” (közigazgatási szakértő, egykori telefonos [1818] ügyintéző)

Az együttműködési készség hiánya

Az atipikus ügyfelek egy része nem együttműködő. Amikor visszahívják az ügyfélszolgálatra, hogy kitöltve hozzon be egy űrlapot, azt nem tölti ki – érdektelenség miatt, vagy elveszíti. A nem együttműködő ügyfél semmibe veszi azt, hogy az ügyintéző tevékenységét a jogszabályi keretek határozzák meg, olyan megoldásokat javasol, amelyek kivitelezhetetlenek. A nem együttműködő ügyfelek között éppúgy találni diplomásokat, mint alacsony iskolai végzettségűeket, fiatalokat és időseket. Az együttműködés hiánya, hasonlóan a többi atipikus viselkedésmódhoz, jelentősen lassítja az ügyintézést.

Mozgáskorlátozottak

A mozgáskorlátozottak a legtöbb esetben segítővel keresik fel a személyes ügyfélszolgálatokat. Az interjúalanyok kivétel nélkül azt mondták, hogy saját belső protokolljuk alapján a mozgásukban akadályozottak előnyt élveznek hivatalukban, ennek legfontosabb ismérve, hogy nem kell várakozniuk, soron kívül fogadja őket az ügyintéző. Amennyiben kerekesszékes ügyfelük van, először is helyet csinálnak számára (elviszik a széket az ügyintéző pult elől). Az akadálymentesítés hiánya egyre kevesebb helyen probléma. A mozgáskorlátozott ügyfelekkel való ügyintézés ezen túlmenően jellemzően nem atipikus, az ügyintézés gyakran az általános ügyféljellemzők és ügymenet szerint zajlik. (A hivatalok jellemzően jól kezelik már ezeket a helyzeteket, beépült az üzemszerűség rutinjaiba.)

A fogyatékkal élők már eleve nehezen jutnak el a közigazgatási szervek irodáig. A hivatalok épületei többnyire akadálymentesítettek, de ez nem jelenti azt, hogy mindenhol egyformán biztosított a rászorulóknak részére az akadálymentes bejutás és az épületen belüli szolgáltatások igénybevétele.

Vakok és gyengénlátók

Az ügykezelés elektronikus csatornáin a vakok és gyengénlátók számára olyan felületet kell biztosítani, amely jogszabályban is rögzített, és ahol megvannak a megfelelő szabványok, amelyek biztosítják számukra a hozzáférést. A személyes ügyfélfogadásra ennek a csoportnak a tagjai általában kísérővel jelennek meg, és a mozgáskorlátozottakhoz hasonlóan soron kívül fogadják őket.

A vakok és gyengénlátók esetében gyakori, hogy amennyiben egyedül érkeznek a hivatalba, korlátokba ütköznek. Az ügyfélnek itt meg kell állnia, és várnia, hogy odamenjen hozzá segíteni valaki, mert ő nem látja a sorszámhúzó felületét. Az ügyfélhívó kijelzőt sem tudja elolvasni, hogy melyik sorszám következik.

Nagyothallók, siketek

A hivataloknak a nagyothallók és a siketek számára is biztosítani kell az akadálymentesített ügyfélfogadást (jelerősítő berendezés, indukciós hurok). Ügyfélfogadáskor soronküliséget élveznek.

„Ha mondjuk egy fogyatékkal élő ügyfél érkezik, akkor neki máshogy segítünk, például elhúzzuk a széket, hogy a kerekesszékkal oda tudjon a pulthoz gördülni. De ők általában mindig valakivel jönnek. Érdekvédelmi szervezet képviselőjével vagy családtaggal, leginkább családtaggal. A múltkor egy néma volt itt, neki leírtuk, ő leírta, írásban kommunikáltunk. Majd lesz piktogramos tabletünk, és akkor lehetőségünk lesz arra, hogy egy ilyen kvázi jelfordító formájában intézzük az ügyeket. Meg kell hogy mondjam, nagyon ritka az ilyen ügyfél, és az esetek 98%-ában mindig valakivel jönnek.” (közigazgatási vezető)

Értelmi fogyatékosok

Majd minden interjúalany azt fogalmazta meg, hogy az értelmi fogyatékosok szinte kivétel nélkül családtaggal érkeznek, így az ügyintézés sikeressége, gyorsasága a kísérő együttműködésén múlik, a legtöbb esetben így problémamentes az ügyintéző-ügyfél kontaktus.

Értelmi fogyatékos emberek esetében elvileg alkalmazható lenne az úgynevezett könnyen érthető kommunikációs módszertan, amely alapján el lehetne készíteni a tájékoztató anyagokat a különböző ellátásokról, szolgáltatásokról, de jelenleg nincsenek ilyenek.

Kismamák, kisgyermekkel érkezők (gyesen, gyeden lévőek)

A szülés előtt állókat és a kisbabával érkezőket szintén az atipikus ügyfelek körében említették, őket is soron kívül hívják be az ügyintézőhöz, és igyekeznek minél gyorsabban elintézni az ügyüket. Többen megemlítették a kisbábák fotózását az útlevéelhez, személyi

igazolványhoz, mivel több ügyintéző is tenni, segíteni próbál, hogy esetleg a megijedt baba abbahagyja a sírást, és sikerüljön róla fényképet készíteni.

Viselkedési problémák, agresszió

Többen is említették az interjúalanyok közül, hogy nagyon súlyos stresszt jelentenek azok az esetek, amikor az ügyfél nem tiszteli a hivatalt, az ott dolgozókat, velük szemben például agresszíven lép fel. Az okok között megemlíthető a türelmetlenség, a hosszú várakozási idő felbosszantja az ügyfeleket, és dühüket az ügyintézőre zúdítják. Ez különösen igaz akkor, amikor az ügyintézés első körben sikertelen. A hivatali ügyintézők törekednek arra, hogy lecsillapítsák a felzaklatott ügyfeleket.

Más jellegű figyelmet igényelnek, de viselkedési komplex együttesként jelentkeznek például a romák eltérő kulturális szokásai, esetleg az, ha csoportosan, nagycsaláddal érkeznek meg a hivatalba, a megszokottnál hangosabban kommunikálnak egymás közt stb., amit zavarként, viselkedési problémaként élnek meg az ügyintézők.

Kompromisszumképtelenség

Amikor egy ügyintézés a jogszabályi keretek vagy bármilyen más ok miatt elakad, ezt az atipikus ügyfelek egy része nem képes elfogadni. Patthelyzet alakul ki, amely szituációban az ügyintéző elmondja, hogy milyen jogszabályi korlátjai vannak, hogy az ügyet úgy zárja le, ahogy az ügyfél szeretné, a kliens azonban ezt nem képes tudomásul venni. Ilyenkor kell felső vezetőt bevonni a folyamatba, hiszen esetkezelési kényszer jelentkezik.

Idősek (60 év felettiek)

Az idősek egy részénél tagoltan kell beszélni, többször elmondani a dolgokat, sokszor le is kell írni a tennivalókat. Az idősek általában türelmesebbek, de az ügyintézés hosszabb időt vesz igénybe, mert többször visszakérdeznek. Problémát jelenthet ennél a csoportnál, hogy gyakran nem kezelik a digitális eszközöket.

Az idősek általában a személyes ügyintézészt választják ügyeik elintézéséhez, mert egyrészt kevésbé jártasak a digitális világban, mint a más korcsoporthoz tartozók, másrészt alacsonyabb arányban is rendelkeznek olyan eszközökkel, amelyeken keresztül az elektronikus ügyintézészt igénybe tudnák venni.

Az elektronikus ügyintézéshez szükséges e-mail-fiók létrehozása is gondot okoz. A telefonos ügyintézészt szívesen igénybe veszik, a 1818-as Kormányzati Ügyfélvonalat tárcsázók között arányaiban magasabb az idősebb emberek aránya, mint a teljes népességben lévő arányuk. Jellemző, hogy elektronikus ügyintézéshez kérnek segítséget, ami telefonon keresztül rendkívül nehéz, mert alapvető digitális ismereteik is gyakran

hiányoznak, ha például azt mondja nekik a diszpécser, hogy „tegyék ki az asztalra”, akkor az idős ügyfél nem a számítógépre, hanem a bútorra gondol.

A személyes ügyintézés során is jelentkeznek problémák. Ugyan ez a generáció jártas a közigazgatási ügyintézésben, tehát tudja, hogy időt vesz igénybe, ezért nem türelmetlen. Rendszerint nyugodtak, nem agresszívek, illedelmesek stb. Ugyanakkor több türelem kell hozzájuk, mint a tipikus ügyfelekhez, mert az idős ember gyakran nem jól lát, kevésbé hall, nem érti az ügyintézőt, többször visszakérdez, el kell ismételni a kérdést, vagy éppen a választ, segíteni kell a nyomtatvány kitöltésében stb.

„Az idősebb korosztálynak talán egy picivel nagyobb segítségre van szüksége. Regisztráció, ügyfélkapu létrehozása során nekik külön kell segíteni, tekintettel arra, hogy több ilyen regisztráció során például szükséges e-mail-címet létrehozni. Tehát, akik nem járatosak az informatikai területen, azok esetében nagyobb segítségre van szükség. Viszont a papíralapú űrlapok tekintetében ők sokkal ügyesebbek, mint a 20 év körüli generáció.” (közigazgatási vezető)

Fiatalok

A fiatalok (18–20 éves korosztály) kisebb része felkészületlen, mert nincs tapasztalata az ügyintéзések, hatósági eljárások terén. Körükben gyakran előfordul, hogy olyan ügyben, amelyet egy ügyintéző-ügyfél kontakttal el lehetne intézni, ők csak két körben tudják megoldani.

A fiatalok körében a bizonytalanság, a közigazgatási ügyintézésben való járatlanság az, ami a leginkább megnöveli az ügyintézési időt, és növeli az ügyintézési sikertelenség kockázatát. A 20 év körüli fiataloknak nincs tapasztalatuk a közigazgatási ügyintézésben, gyakori, hogy nem tudják pontosan megfogalmazni, hogy mit szeretnének. Ugyanakkor jellemző, hogy türelmetlenek, sietnének, miközben az ügyintézéshez szükséges alapvető dolgokkal, ismeretekkel sincsenek tisztában. Ugyanez jelent gyakori problémát a 1818-as Kormányzati Ügyfélvonalon beérkező hívások esetében is. A fiatal le akarja tenni mihamarabb a telefont, de még hallhatóan nem kapott meg minden számára szükséges információt. Pörög, pedig lehet, hogy emiatt a sietség miatt veszít majd több időt.

A fiatalok körülbelül 10-20%-áról mondható el, hogy felkészületlen, sok esetben elhúzódik az ügyintézésük.

„Mesélő ügyfél”

Olyan ügyféltípust is megemlítették, amelyik vagy nem is akar ügyet intézni, vagy pedig a gyors ügyintézés követően a közigazgatástól távol eső problémáit szeretné az ügyintézőnek elmesélni. Mivel az ügyfélterek zsúfoltak, hosszú a várakozási idő, ezért az ügyintézők igyekeznek minél gyorsabban megválni az ilyen típusú ügyfelektől.

„Atipikus tömeg” – az ügyintézés nehezebb helyzetei

„Amikor az ügykezelő látja, hogy a mesélő ügyfél után még vannak tízen, akik rá várnak, azért az frusztráló. Vannak ilyenkor bevált mondatok, amikor az ügyfél is megérzi, hogy rendben vannak. Ez általában az idős, ráérős embereknél szokott előfordulni.” (közigazgatási vezető)

A magas iskolai végzettséggel rendelkezők és magas presztízsű szakmákban dolgozók egy része

Többször is atipikusként említették ez az ügyfélkört. A problémát az arroganciájuk okozza, vindikálják maguknak az azonnali és gyors ügyintézését, még akkor is, ha együttműködésük hiánya miatt (vagy például nincsenek náluk a szükséges dokumentumok) ez nem megoldható.

„Az egyetemi végzettségű, határozott mérnök úrral sokkal veszélyesebb konfliktusom van, mint a közfoglalkoztatásból éppen kijövő emberrel. Konfliktus azzal van, aki önmagáról rendkívül nagy intelligenciát, tájékozottságot és jogszabályismeretet feltételez – de nem jól feltételezi –, aki állás-kereső, diplomás. Az ilyen ember, ha megkapja a jegyzőkönyvet, és szembesül azzal, hogy vissza kell jönnie, akkor jogszabályt követel, hogy támasszuk ezt a döntésünket alá. Akkor én megyek ki hozzá, és elmondom, hogy este 6-ig ezt nem tudjuk megoldani, őt ez viszont nem érdekli. [...]” (közigazgatási vezető)

„Problémás ügyfeleknek tekintik a magas iskolai végzettséggel és magas presztízsű szakmákban dolgozók egy részét. Nem derülnek ki mindenkiről ezek a jellemzők a hívás során, de vannak, akik eleve így telefonálnak be, hogy ő doktor valaki, vagy professzor. Tehát olyan jelzőt használnak, amellyel érezteti azt az ügyintézővel szemben, hogy ő az, akinek most meg kell felelnie az ügyintézőnek. És csak az ő szava, ami érhet, és az ügyintéző nem mondhat ellent, nem szólhat bele. Ilyenkor van némi összetűzés. Nyilvánvalóan ez udvariasan és kedvesen történik.” (telefonos ügyintéző – Kormányzati Ügyfélvonal)

A Magyarországra több év után visszaköltöző magyar állampolgárok

Esetükben arról van szó, hogy más típusú, másfajta hivatali kultúrához alkalmazkodtak az elmúlt években, amely több szegmensében is más, mint az itthoni. A hosszabb távollét után ismételten felvett kapcsolat az elején nem zökkenőmentes.

„Atipikusak azok, akik semmilyen információval nem rendelkeznek, ezért az alapoktól kell kezdeni a tájékoztatást, és olyan apró részleteket, információkat is meg kell osztani, amelyeket az átlagos ügyfél nem. Tehát akiknél jóval hosszabb az egyes kontaktus ideje. Például a Magyarországra visszaköltöző ügyfelek, akiknek újból kell kezdeni az állampolgárságot.” (közigazgatási szakértő)

Többségüket gyors alkalmazkodóképesség jellemzi, hamar képesek használni az új fejlesztéseket, eljárásokat, ügyfélszolgálatukat.

Az ügyintézési helyzetben rejlő tényezők, atipikus interakciók

Az ügyfelek tapasztalatairól szóló adatok és a *front office* munkatársak információinak összegzése alapján az alábbi gócponti elemek, interakciókat jelentősen meghatározó vagy befolyásoló szempontok összegezhetők.

Előzetes tájékoztatási mechanizmusok, csatornák működése

Kutatásaink azt mutatják, hogy egy magyar állampolgár átlagosan kétevente kerül kapcsolatba a közigazgatással, valamely elintéznivaló ügye miatt. A felgyorsult világban ez rendkívül hosszú idő, a jogszabályok folyamatos változása, a közigazgatás átszervezése és megújítása, az eljárásrendek változása, az új közigazgatási csatornák és új ügytípusok megjelenése az állampolgárok folyamatos tájékoztatását igényli.

Az ügyfelek tájékoztatása már az ügyintézés megkezdése előtt rendkívül fontos. Pontos és világos információkat kell kapniuk az ügyintézés csatornáiról, a lehetőségekről, az ügyfélfogadás helyszínéről, idejéről, az ügyintézéshez szükséges dokumentumok listájáról stb. Emellett rendkívül fontos, hogy az ügyintézés folyamata alatt is pontos, mindenben kielégítő tájékoztatást kapjanak.

Miközben a közigazgatás egyre inkább átáll az egyablakos ügyintézésre, és a közigazgatási ügyek döntő többsége, több mint kétezer ügytípus ma már egy helyen elintézhető, nincs még teljesen általánosan ismert és magától értetődően használatos egyetlen olyan ügyintézési elektronikus felület, oldal, ahol ezekről bőséges és kielégítő információt kaphatnak az állampolgárok. (A megújult magyarorszag.hu általános használhatósága még nem elég elterjedt.) Állandóan és rendszeresen változnak a jogszabályok, és sokszor előfordul, hogy az interneten már nem aktuális információt szereznek be. Az interneten nagyon sok információ fennmarad, és az ügyfélnek nehéz szelektálnia, hogy adott pillanatban melyik a pontos információ, a hatályos tájékoztatás. Még mindig rengeteg e-felület van a közigazgatásban, így az ügyfeleknek össze-vissza kell kattintgatniuk. Több közigazgatási szerv, hivatal honlapján elavult linkek találhatók. A folyamatos frissítés mellőzése miatt elérhető hibás tartalmak az ügyfeleket megzavarják, megy vele az idejük, és csak feszültek lesznek, ami gátolja az ügyintézés sikerességét. Sok esetben, mire eljut a céljához az ügyfél, oda, ahol információt kaphat az ügye elintézésével kapcsolatban, addigra elmegy a kedve az egész ügyintézésről. Egyetlen elektronikus ügyintézési rendszerre, felületre lenne szükség.

Jelenleg még mindig nagyon sok ügyfél tájékozódik megbízhatatlan, az ő személyes ügyének nem mindig adekvát forrásokból.

Dokumentumok, tájékoztatók ügyfél- és ügyintézési helyzethez illesztettsége

Az ügyintézésrel kapcsolatos leírások, eljárásrendekről szóló tájékoztatók nincsenek az atipikus ügyfelek egy jelentős része szempontjából elegendően apró részekre bontva,

az eljárások egyes elemeit gyakran ömlesztve, tagolás nélkül írják le. A hosszabb leírások az ügyfelek számára nehezen érthetőek, a dokumentumok számukra nem eléggé támogatók, ügyfélbarátok. A tájékoztató anyagok, űrlapok, egyéb dokumentumok még mindig bonyolultak, nehezen értelmezhetőek, az ügyfélnek kiküldött dokumentumok, például határozatok, végzések rengeteg jogi hivatkozást tartalmaznak, és alapjában a megfogalmazás, a dokumentumok stílusa is nehezíti a megértést az alacsony iskolai végzettséggel, enyhe értelmi fogyatékossgal vagy megértési problémával küzdő, illetve a közigazgatásban, ügyintézésben járatlan állampolgárok számára. E dokumentumok jelenleg a jogszabályok leírásait követik, azok stílusában és szigorú szabályok alapján íródnak, a jogszabályok folyamatos citálásával, ami nem segíti az állampolgárok ügyintézését, mert céljuk, logikájuk sokkal inkább egy másik helyzetre irányul (az utólagos jogi eljárások – egyébként kis számú – eseteire ad hivatkozási alapot, „védelmet” a hivatalnak és a kidolgozónak, aki a dokumentumot kiadta). De ez a gördülékenységet nem eléggé segíti az ügyintéző és az ügyfél számára a kettőjük közt zajló interakció során.

A *front office*-ban dolgozó interjúalanyok közül többen is jelezték, hogy egyfajta alacsony küszöbű szolgáltatást kellene nyújtani az ügyfelek részére az ügyintézés sikeressége és az ügyintézési idő csökkentése érdekében, amelyet jelentősen segítene az űrlapok, nyomtatványok egyszerűsítése. Az említett ügyfélcsoportok számára úgynevezett könnyen érthető dokumentumok, kiadványok rendelkezésre bocsátására lenne szükség.

Az elektronikus ügyintézés fejlesztése

Az elmúlt években számos olyan fejlesztés történt, amely a közigazgatás és az állampolgár mint ügyfél közötti személyes találkozások számát csökkenteni tudja. Ugyanakkor ahhoz, hogy a közigazgatás tisztán elektronikus úton menjen végbe, még több év szükséges. (És a társadalom jelentős része még sokáig nem fog tudni kapcsolódni a digitalizációhoz, adottságai, eszközei miatt, anyagi és szociokulturális okokból.)

Az atipikus ügyfélcsoportok esetében (is, sőt, talán még inkább) fontos lenne az elektronikus ügyintézés egyes elemeinek fejlesztése, módosítása. Az aluliskolázott, illetve az enyhe értelmi fogyatékos, megértésben akadályozott ügyfelek esetében az e-űrlapok kitöltését segítő, könnyen érthető útmutatók kiadására lenne szükség. Az e-papírok esetében minimalizálni lehetne a szabad szöveges mezők számát, mert az általuk való megfogalmazás minősége gyakran ad okot félreértésre az ügyintézők körében, ami akadályozhatja az ügyintézés során elvárt döntés megszületését vagy a kérelem jóváhagyását. A látássérültek tekintetében fontos lenne, hogy a nyomtatványok, tájékoztatók a képernyőn olvashatóság terén támogatott valamelyik alkalmas szövegformátumban is elérhetőek legyenek az elektronikus felületeken. Jelenleg még a kifejezetten számukra készülő kérelmek űrlapjai és az azokhoz kapcsolódó tájékoztatók, útmutatók egy jelentős része is pdf-formátumban elérhető, miközben az olvasószoftverek ezt a formátumot nem tudják olvasni.

Telefonos ügyintézés

Az ügyintézés sikeressége nagyon sokat javult az elmúlt években. A 2014-es átszervezés előtt még minden második hívásnál újabb telefonszámot adtak ki az ügyintézők, és nem nyújtottak konkrét, azonnali segítséget. Ma már elvárás a NISZ felé, és így természetesen az ügyintézők felé is, hogy az ügyfél elégedett legyen, és ne kelljen plusz köröket futnia az ügyében, megkapja a szükséges információt. Ennek érdekében az elektronikus tudástárat, amelyet használnak a diszpécserek, folyamatosan frissítik. Ha új, eddig még nem jelentkező kérdés jelenik meg az ügyféldalról, akkor azt és a rá adandó helyes, jogszabállyal alátámasztott választ azonnal beépítik a tudásbázisba.

A 1818-ra érkező hívások 85%-a végződik sikeresen (2020), tehát azzal, hogy az ügyfél megkapja az általa igényelt segítséget, támogatást. A maradék 15%-ban a sikertelenség oka, hogy olyan ügyben érdeklődik az ügyfél, amelyben a NISZ ügyfélszolgálat nem tud tájékoztatást adni, vagy hogy az ügyfél életkörülménye miatt nem tudnak segítséget nyújtani. Ez utóbbi a jellemzőbb. Tehát általában azoknál az ügyfeleknél mondhatjuk, hogy sikertelen az ügyintézés, akik nehéz anyagi háttérrel rendelkeznek, vagy egészségi állapotuknál fogva nehézségben szenvednek. Továbbá azoknál, akik nem rendelkeznek internetes hozzáféréssel, illetve számítógéppel sem. Ha az ügyfélnek nincsen hozzátartozója, és ha van, sem tud segítséget nyújtani. Jellemzően tehát az aluliskolázottak, a fogyatékossgal élők és az idősek betelefonálásai teszik ki a sikertelen telefonos ügyintézés nagy százalékát.

A 185-ös hívószámon elsősorban a háztartási bejelentés miatt telefonálók körében találkozunk az ügyintézők atipikus csoportokhoz tartozó ügyfelekkel. Az alacsony iskolai végzettséggel rendelkező ügyfelek nem készülnek fel az ügyintézésre. Nagyon sokszor írni-olvasni nem tudó emberekkel kell az ügyintézőknek egyeztetni, és adatlapot felvenni tőlük, ami értelemszerűen nagyon megnehezíti az ügyintézés. A hívások ezekben az esetekben hosszúak, akár háromszor-négyszer is hosszabbak lehetnek egy átlagos hívásnál.

Személyes ügyintézés

A személyes találkozások nem csak az ügyfelet terhelik meg. Az ügyintézők számára is megterhelő, mert utazni kell, várakozni kell, fel kell készülniük az ügyintézésre. Az ügyintézők körében jelentős a stressz és a kiégés kockázata. Emiatt magas a fluktuáció is a körökben, amely a folyamatosan a rendszerbe kerülő gyakorlatlan, tanulási folyamatban lévő ügyintézők nagy számának jelenlétével nehezíti a sikeres ügyintézés, és mindez elsősorban az atipikusnak tekinthető ügyfelek ügyintézési sikerességét befolyásolja negatívan. Az ügyfél-elégedettség növelése érdekében nagyon fontos, hogy az ügyintézők a szakmai tudáson, a jogszabályok és az eljárásrendek precíz ismeretén túl rendelkezzenek olyan kompetenciákkal, amelyek ugyanilyen fontosak az ügyintézés sikerességének biztosítása érdekében.

Az atipikus ügyfelekkel való ügyintézés során még hangsúlyosabban jelentkező elvárás az ügyintézők felé, hogy a folyamat során végig támogató hozzáállással kezeljék

az adott ügyet, ügyfelet. Nagy fokú érzelmi intelligenciára van szükség. Ez azt is jelenti, hogy fontos az érzelmekkel való bánás képessége. Képesnek kell lenniük arra, hogy az ügyfél irracionális viselkedésmódjait, reakcióit (például kiborulását) kezeljék. Nem úgy, hogy elfojtják, hanem megoldásfókuszúan kezelik.

Rendkívül fontos az ügyintézők részéről a világos, értelmes, értelmezhető tájékoztatás. Olyan hangon és azon a fogalmazási szinten kell beszélniük az állampolgárokkal, amely precízen megfelel a jogszabályi előírásoknak, de nem kaotikus szakmai nyelvezeten, hanem értelmes, világos és közvetlen nyelven alapul.

Nagyon fontos, hogy az ügyintéző egyenesen, egyszerűen fogalmazzon, az ügyfél megértse, amit mond, ehhez azonban empátiára, az ügyfél élethelyzetének gyors felmérésére, az abba való belehelyezkedésre van szükség. Tudnia kell igazodni az ügyfél igényeihez, képesnek kell lennie felmérni az ügyfél háttérét, aktuális élethelyzetét, és ez alapján megfelelő tájékoztatást nyújtani. Az atipikus ügyfelekkel való ügyintézéshez fokozott elvárás továbbá az ügyintéző felé, hogy jól bírja a stresszt, a konfliktusokat. Rendelkeznie kell olyan kompetenciákkal, tulajdonságokkal, mint az udvariasság, az önismeret, a türelem. Nagyon fontos továbbá az aktív, értő figyelés, hallgatás. Meg kell értenie a sorok között, hogy mit akar valójában az ügyfél, mi a szándéka. Tudnia kell kihámozni a lényegét. Tehát fontos a lényeglátás képessége is.

A kormányablak-ügyintézői képzések, illetve a továbbképzések során olyan modulokon is részt vesznek a tisztviselők, amelyek ezeket a kompetenciákat fejlesztik, és amelyek az egyes ügyféltípusokkal és a velük szükséges ügyintézői magatartással is foglalkoznak. A képzési tananyagok viselkedéstipológiai szempontok szerint csoportosítják és értelmezik az ügyfeleket, a jelen kutatásban ismertetett atipikus ügyfélcsoportok közül egyedül a fogyatékkal élő embereket nevesítik.

Az atipikus ügyfelekkel való ügyintézés sikerességére különösen kedvezőtlenül hat, hogy jelenleg még mindig magas mind az ügyintézőkön, mind az ügyfeleken az adminisztrációs, bürokratikus teher. Kevés az ügyfélszolgálatos kolléga a legtöbb közigazgatási szervnél, sok az ügyfél és az ügytípus. Ezért az egész ügyintézési folyamat az interjúk szerint „sokszor úgy néz ki, mint egy gyári futószalag”, ahol minimális idő jut az ügyfélre. Márpedig ez az atipikus helyzetek és ügyfelek esetében fokozottan negatívan hat az ügyintézés folyamatára.

Az atipikus helyzetek és csoportok arányai

A felmérésben érintett csoportok körei és azok határainak keresése maga is kutatási terület. Előzetes kutatói áttekintés alapján kiemelt célcsoportoknak tekinthetők voltak az alábbi csoportok:

1. A közigazgatással kapcsolatba kerülő fiatalok, a 18–20 éves korosztály (várható adottság: akik tapasztalatok híján még nem értik jól a hivatalt).
2. Időskorúak (60 év felettiek; gyakori körükben, hogy esetleg mozgási nehézségekkel küzdenek, megértési nehézségeket érzékelnek, valamint a jelenlegi, szolgáltató

szemléletű hivataltól lényegesen eltérő hivatali attitűdön és működésen szocializálódva nem értik jól, nehezen tudják kiszámítani a hivatal lépéseit).

3. Fogyatékkal élők, első csoport: a hozzáférésben nehézségekkel találkozók, akik kognitív szempontból az épekhez sorolódnak – mint a mozgáskorlátozottak és látássérültek, posztlingvális siketek stb.
4. Fogyatékkal élők, második csoport: akik kognitív nehézségekkel küzdenek – például értelmi fogyatékkal élők, gyámság alatt lévők.
5. Nyelvi kommunikációs szempontból nehézségekkel küzdők – idesorolhatók többek között az idegen nyelven kommunikálók és a siketeknek a magyar nyelvi közegben nehezen boldoguló része (prelingvális siketség).
6. Nyolc általános iskolai végzettségűnél nem magasabb képzettségűek és szűkített kódban kommunikáló társadalmi csoportok (összetett, bonyolult szövegeket nem jól kezelők, funkcionális analfabéta ügyfelek stb.).
7. A szocializációs-információs hátrányokkal érkezők (idesorolható szempontok: nincs ismert, gyakorlott viselkedési, kommunikációs és helyzetértelmezési és -kezelési megoldáskészlet stb.).
8. Külföldön élő állampolgárok, akik speciális hozzáférési helyzetből indulva kerülnek kapcsolatba a közigazgatással.

Néhány kiemelt, nehézségekkel küzdő célcsoportban¹³ fellelhető létszámok az alábbiak:

Mozgáskorlátozottak	196 111 fő
Vakok és gyengénlátók	69 747 fő
Nagyothallók, siketek	60 381 fő
Értelmi fogyatékosok, mentálisan sérültek, autisták	101 760 fő

Általánosabb, de az ügyintézésben jellemzően atipikus helyzeteket jelentő demográfiai csoport létszáma.¹⁴

Idősek (60 év felettiek)	2 584 830 fő
Fiatalok (18–20 évesek)	298 756 fő
Alacsony iskolai végzettségűek	1 829 634 fő

A kérdőíves felvételek néhány eredménye

A kérdőíves felvételekben 733 kitöltés érkezett.

Egy válaszadó több szegmensbe is kerülhetett, mint amikor a fogyatékoság párosul korosztályi mutatóval is. Így az elemzett mintában 811 választ lehetett feldolgozni.

A kapacitás- és időlehetőségeket és a kutatás témáját figyelembe véve a kvantitatív kutatáshoz az első négy csoport esetében a kvótás mintavételhez hasonló, a megfelelő elemszámokra törekvő mintavételt alkalmaztunk. A módszer legnagyobb gyengesége

¹³ A KSH 2018 adatai alapján.

¹⁴ A KSH 2019. január 1-jei lakónépességi adatai szerint: www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0003.html.

a véletlenszerűség hiánya, azonban nekünk arra volt szükségünk a sikeres kutatáshoz, hogy az egyes szegmenseken belül vizsgáljuk meg az egyes ügyintézési problémák felmerülését, hozzávetőleges súlyát és néhány összefüggését. (Nem volt szükség tehát a csoportok egymáshoz viszonyított vagy a csoportok lakosságon belüli arányaira.) Ezt a célt elértük szinte minden csoportnál, kivéve talán az értelmi fogyatékkal élők körét (itt azonban a kísérőre utaltság miatt mindenképpen megkülönböztetéssel kellett volna élnünk, és a kapott mintázatot fenntartással kezelnünk). Az idősek, a fiatalok és az alacsony iskolai végzettségűek körében a lakossági panelre épülően a csoportokra reprezentatív kiválasztást lehetett alkalmazni.

A hét szegmens esetén az első négyet a fogyatékos embereket segítő szervezeteken, civil szervezeteken keresztül értük el.¹⁵

Az utóbbi három szegmens elérésében pedig karbantartott társadalomkutatási lakossági panel igénybevételével értük el a célcsoportot.

Mozgáskorlátozottak	103 fő
Vakok és gyengénlátók	67 fő
Nagyothallók, siketek	63 fő
Értelmi fogyatékosok, mentálisan sérültek, autisták	11 fő
Idősek	168 fő
Fiatalok	203 fő
Alacsony iskolai végzettségűek	118 fő

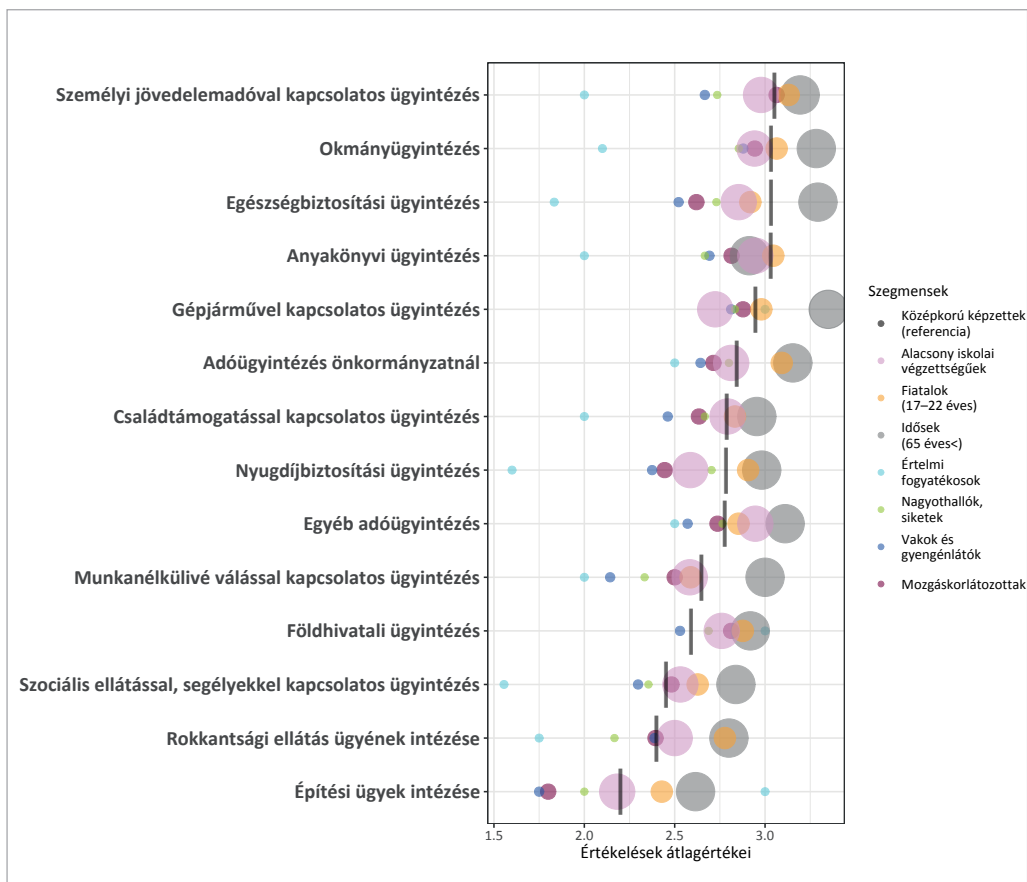
A válaszolók körében referenciacsoportot is kijelöltünk, elkülönítettünk, amelyet középkorú képzeteknek neveztünk el.

Egy problémaeloszlási vetület: az ügyintézés nehézsége ügytípusok szerint

Előzmény, a felkészültség mint helyzeti tényező: Az ügyfelek önmagukat felkészültnek és tájékozottnak tartják, bár az ügyintézők véleménye az interjúk kutatás alapján ettől eltér. Valószínűleg az ügyintézők magasabb arányúnak tartják a felkészületlen és tájékozatlan ügyfelet, mint az ügyfelek tartják ugyanezt magukról. Érdekes, hogy felkészültségben és tájékozottságban a célcsoportszegmensek ugyanúgy értékelték magukat.

A megkérdezetteket megkértük, ügytípusonként értékeljék az elintézés nehézségét (ügyfélteher). Az értékeléskor 1 jelentette a nagyon nehéz kategóriát, 4 pedig a nagyon könnyű kategóriát. Ez alapján az alább bemutatott ügytípusokat értékelték a válaszadók. Egy ügytípust csak azok értékelték, akik találkoztak is az adott ügygel. Ezt úgy oldottuk meg, hogy vagy értékelte az ügytípus nehézségét a kitöltő, vagy azt válaszolta, hogy nem volt dolga az adott ügygel.

¹⁵ A legnagyobb segítséget a Nemzeti Fogyatékoságügyi- és Szociálpolitikai Központon keresztül kaptuk.



1. ábra: Ügytípusok elintézési nehézségének értékelése célcsoportok szerint

Forrás: Nemzeti Közszerzői Egyetem – Szociometrum Kft.: *A közigazgatás képe és megítélése*. Kutatássorozat, 2017, 2020

Az 1. ábra három fontos szempontot mutat: elsőként a referenciavonal bal oldalára került csoportokat kell megfigyelni, másodsor pedig azokat az ügyintézési területeket, amelyekben a bal oldal felé van több csoportot, illetve nagyobb csoportokat érintő eltolódás. Utóbbit, tehát hogy számos atipikusként azonosított csoport számára nehezebb az ügyintézés, mint a referenciacsoport számára, az ábra felsőbb sávjában, valamint a munkanélküli, a családtámogatási, a nyugdíjbiztosítási és az építési ügyekre vonatkozóan láthatjuk.

A harmadik szempont: az ábrán fentről lefelé haladva egyre nehezebb ügyintézési átlagokat és referenciaeltolódást megállapítani a bal oldal irányában. Tehát fentről lefelé egyre nehezebb az ügyintézés ezekben az ügyekben az atipikus csoportok számára.

Ügyintézési nehézség-jelzések összegzése csatornatípusonként, kiemelt közigazgatási szereplők szerint és a megértési nehézségeket tekintve

A problémajelzések összegzéséből az látható, hogy az atipikus kutatás során megragadott célcsoportszegmensek valóban magas belső arányokkal jellemezhető nehézségi szintekkel rendelkező csoportokat jelentenek.

Átfogóan azt mondhatjuk, hogy az atipikus csoportok körében nem az dominál, hogy nehézségeik nagy része speciális volna (vannak természetesen speciális nehézségeik is), hanem az jellemző, hogy nehézségeik zöme a „tipikus” ügyfelekhez hasonló eredetű, de eltéréseket tapasztaltunk három dimenzió mentén: 1. körükben a problémák kiterjedése szélesebb; és 2. gyakrabban nehezebbek a helyzetek; 3. a problémakezelés lehetőség-köre, módjai és előfeltételei kis- vagy nagyobb mértékben eltérnek a „tipikus” ügyfelek esetében működő rutinoktól.

2. táblázat: A problémák eloszlása mértékük szerint főbb atipikus csoportonként

	Gyengénlátó	Mozgás-korlátozott	Idős korcsoport (60 év felettiek)	Fogyatékos-sággal rendelkezők	Fiatalkorúak (18–20 évesek)	Beszéd-fogyatékos	Krónikus vagy súlyos beteg	Nagyothalló	Általános iskola alatti	Probléma-jelzést adott %
N = 811										
Létszám a mintában	67	103	313	252	203	10	39	63	118	
Arány a mintában %	8,3%	12,7%	38,6%	31,1%	25,0%	1,2%	4,8%	7,8%	14,5%	
Problémajelzések előfordulási aránya a csoportban (valamelyik területen, jelölést tett)	94%	93%	91%	91%	90%	90%	90%	86%	86%	91%
Valahol ügyint. nehézséget jelzett	79%	84%	81%	80%	82%	90%	82%	71%	73%	81%
KÖZEPES ügyint. nehézséget jelzett valamelyik területnél	57%	50%	33%	50%	41%	50%	46%	44%	42%	40%
NAGY ügyint. nehézséget jelzett valamelyik területnél	52%	69%	70%	60%	71%	70%	56%	57%	53%	67%
Valamilyen érthetőségi nehézség	28%	26%	24%	28%	25%	10%	26%	22%	25%	25%
KÖZEPES érthetőségi nehézség	34%	32%	33%	36%	34%	30%	41%	25%	28%	33%
NAGY érthetőségi nehézség	9%	15%	7%	14%	9%	0%	8%	16%	12%	9%
Valamilyen személyes ügyintézési nehézség	37%	49%	28%	41%	21%	40%	38%	37%	30%	29%
KÖZEPES személyes ügyintézési nehézség	28%	34%	23%	29%	15%	20%	31%	27%	22%	22%
NAGY személyes ügyintézési nehézség	9%	15%	6%	12%	6%	20%	8%	10%	8%	7%
Valamilyen online ügyintézési nehézség	37%	18%	17%	26%	21%	30%	21%	25%	23%	20%
KÖZEPES online ügyintézési nehézség	27%	15%	14%	19%	17%	30%	13%	19%	15%	16%
NAGY online ügyintézési nehézség	10%	4%	3%	7%	4%	0%	8%	6%	8%	4%

N = 811

	Gyengénlátó	Mozgás-korlátozott	Idős korcsoport (60 év felettiek)	Fogyatékos-sággal rendelkezők	Fiatalkorúak (18–20 évesek)	Beszéd-fogyatékos	Krónikus vagy súlyos beteg	Nagyothalló	Általános iskola alatti	Probléma-jelzést adott %
Valamilyen telefonos ügyintézési nehézség	16%	23%	26%	26%	19%	40%	26%	32%	19%	24%
KÖZEPES telefonos ügyintézési nehézség	12%	17%	19%	17%	13%	30%	18%	21%	13%	17%
NAGY telefonos ügyintézési nehézség	4%	6%	7%	9%	6%	10%	8%	11%	7%	7%
Valamilyen postai ügyintézési nehézség	33%	36%	25%	30%	28%	30%	21%	21%	17%	27%
KÖZEPES postai ügyintézési nehézség	21%	22%	17%	21%	19%	20%	21%	14%	13%	18%
NAGY postai ügyintézési nehézség	12%	14%	8%	9%	9%	10%	0%	6%	4%	8%
Valamilyen kormányablakbeli ügyint. nehézség	21%	22%	11%	19%	19%	10%	10%	27%	13%	15%
KÖZEPES kormányablakbeli nehézség	12%	16%	8%	13%	13%	10%	3%	19%	6%	11%
NAGY kormányablakbeli nehézség	9%	7%	2%	6%	6%	0%	8%	8%	7%	4%
Valamilyen NAV-ügyint. nehézség	12%	22%	10%	18%	17%	10%	13%	17%	9%	14%
KÖZEPES NAV-ügyint. nehézség	7%	14%	8%	11%	11%	10%	3%	11%	5%	9%
NAGY NAV-ügyint. nehézség	4%	9%	2%	7%	6%	0%	10%	6%	4%	4%
Valamilyen önkorm. ügyint. nehézség	21%	21%	12%	19%	19%	10%	13%	21%	15%	17%
KÖZEPES önkorm. ügyint. nehézség	10%	17%	9%	13%	13%	10%	8%	13%	11%	13%
NAGY önkorm. ügyint. nehézség	10%	4%	4%	6%	6%	0%	5%	8%	4%	4%
Ügyfélkapu-regisztráció van	63%	53%	71%	57%	70%	70%	59%	57%	30%	65%

Megjegyzés: 80% felett 66–80% 51–65% 50–34% 16–33% 0–15%

Forrás: a szerzők szerkesztése

Az ügyintézés gördülékenysége és a hivatal felkészültsége, megoldóképessége hivatalonként eltéréseket mutat, de a fenti csoportok körében a problémajelzések 90% feletti, valamelyik tekintetben nehézségről jelzéseket a csoportok 71 és 90% között adnak. Tehát ha részletesen felbontjuk az adatokat csatornák és hivatalok, valamint problémakörök (például értelmezési nehézségek) szerint, akkor ezek a csoportok nagyobb valószínűséggel akadhatnak el valamiben, lelassulhat az ügyintézés, előtérbe kerül az ügyintéző megoldóképessége, tapasztalata, tudása.

A legtöbb nehézségjelzés a személyes ügyintézés esetében érkezett (29%), majd a telefonos csatornán (24%), és az online ügyintézés (20%) a következő gócpont. (Ezt erősíti, hogy a polgárok a nehezebbnek ítélt ügyeket, helyzeteket a személyes csatornán vagy telefonon igyekeznek intézni, ahol párbeszédesebb a viszony, kérdezhetnek, és visszaigazolást kérhetnek. Így a diskurzív csatornák mindig is a nehéz interakciók „gyűjtői”, csomópontjai lesznek!)

Ügyfélkapu-használat

Különbség mutatkozik az ügyintézési csatornák használata és az Ügyfélkapu-regisztráció mértéke tématerületén is a célcsoportszegmensek között. Míg a fiatalok és a felmért idősök gyakrabban használják az online ügyintézési lehetőségeket, addig az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők kevésbé. Az idősök esetén kiemelendő, hogy a kérdőív válaszai ebben a tekintetben tematikusan nem reprezentatívak, és az internetes technikákat használó, főleg városi réteg került be a mintába, így az online ügyintézéshez való viszony is pozitívabb tartományban mozog esetükben.

A mozgáskorlátozottak esetén kisebb arányú az Ügyfélkapu-regisztráltak száma, viszont akinek van, az gyakrabban használja. Ilyen jelenség más vizsgált szegmens esetén nem látható. Feltehetően a mozgáskorlátozottak viszonya az internetes technikákhoz nem egységes, de az természetes, hogy a mozgáskorlátozottak számára ez a csatorna, ha hozzáférnek, kézenfekvőbb, jelentősen kisebb ügyfélteherrel használható, ezért akinek van lehetősége, és élni tud vele, az használja is. A megfelelőbb hozzáférés és a kisebb teher miatt fontos lenne, hogy minél többen használják az online ügyintézés adta lehetőségeket, és minimalizálható legyen az ügyintézés miatti mozgásuk.

Az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők esetén alacsony az Ügyfélkapu-regisztráltak száma, és akik intéznek is online módon ügyet, azok esetén is magas a segítségért kérők aránya. Az online ügyintézésnek ők valószínűleg nem célszemélyei.

Összegzés

A már évekkal ezelőtt (2016–2017 fordulóján) megkezdett kutatásunk célja az ügyintézési helyzetek, interakciók olyan – kiegészítő – vizsgálata, amely alkalmazott kutatásként támogatni tudja:

- egyrészt a *scope*-jában a nagyrendszer-szintű, általános kiterjedtségű interakciós jellemzőkre figyelő kutatási ágakat (a kötet többi fejezetét);
- másrészt tematizálja némileg hiánypótló jelleggel a gyakorlatban jelentkező nehézségek célcsoportos és interakciós helyzetekben rejlő működését és kiterjedtségét;
- harmadrészt a közigazgatás digitalizációját, fejlesztését a speciálisabb igényekkel, adottságokkal, nehézségekkel rendelkező csoportok és élethelyzetek felől szemlélve, azok számára jelentkező fontos tényezőkkel együtt kutatja.

Jelen kutatás azt is kiemeli, hogy a változások, fejlesztések – néha vágató, forradalmi – haladása közben a nem teljesen tipikus, általános jelenségektől kicsit vagy nagyon eltérő helyzetek működéséről való képet érdemes időnként újra áttekinteni, és aktualizálni.

A kutatás ezt két oldalról implikálja. Egyrészt a speciálisabb ügyfélcsoportokra tekintettel levő cselekvés törvényi (az esélyegyenlőség és az egyforma eljárás biztosítása) kötelezettség. Másrészt a közigazgatás-fejlesztés elemi érdeke is, hiszen a lemaradók, kimaradók, kapcsolódni nehezen tudók, speciális helyzetek sok esetben lassabban

intézhető esetekhez vezetnek. Ezek önmaguknál, számosságuknál sokkal jelentősebben növelhetik mind a hivatali terheket, mind a hivatali felkészültségi követelmények komplexitását (eszközökben, képzésekben, továbbképzések terén stb.).

A közigazgatási ügyintézés szempontjából standard és a speciálisabb bánásmódbeli igényeik miatt kisebb vagy nagyobb mértékben *eltérő („atipikus”) alcsoportok* interakciói a közigazgatási gyakorlatban nemcsak fontos alcsoportokat ragadnak meg, hanem volumenében is figyelemre méltó, hogy a „nem speciális” ügyfelek arányát az ügyintézők mindössze 60–90% közé teszik.

Az „atipikus” ügyfélkezelést igénylők közé tartoznak nagyobb speciális csoportok is, például az idősek és a közigazgatási ügyintézésben nem tapasztalt fiatalok, valamint az alacsony iskolai végzettségűek, a nyelvi, kommunikációs és szocializációs hátrányokkal rendelkezők stb. Megközelítésünk tehát nem a perifériát vizsgálja, hanem az ügyfelek kb. 40–55%-át. De maga *a felosztás, az atipikus interakciók és ügyféljellemzők kialakítása, leírása is a kutatás tárgya*. Ennek során a kérdőíves kutatást kvalitatív (interjús) adatfelvétel-sorozat előzte meg, amely során azonosítottunk számos tényezőt, amely befolyással lehet a sikeres ügyintézésre, az ügyintézés gördülékenységére. A kvantitatív (kérdőíves) kutatási részekben pedig adatfelvételt végeztünk hét társadalmi szegmens szerint.

A kutatás helyzetelemzése során feltárt legfontosabb megállapítások:

- Egységes eljárás + nagyon különböző ügyféljellemzők = nagyon különböző kapacitás, koordinatív igény és infrastruktúra-szükség. Ez eltérő ügyfél- és ügyintézési időhöz, adminisztratív teherhez (idő, költség) vezet.
- Hangsúlyossá válik az ügyintézési interakció számos gyakorlati eleme, az ügyintézői gyakorlat. A hivatalok a napi üzemben sokat tesznek a mindenki számára elérendő gördülékenységért, és az ügyintézők nagy rutint szereznek problémakezelésből, de ez több oldalról is jelentősen támogatható lenne.
- Alapelemet jelent az atipikus helyzetekben az ügyintézési hatékonyságban a személyi állomány felkészültsége, odaadása és közvetlen munkaszervezése, vezetése.
- A *front office* dolgozókon és az őket vezető gyakorlati szakembereken múlik, és nekik köszönhetően oldódik meg jelenleg a nehéz helyzetek kezelésének legtöbb tényezője.
- A továbbképzések és a belső képzések, a jó gyakorlatok, a tudásmegosztás és a gyakorlati szakemberek közötti tapasztalatcserék szerepe így felértékelődik.
- Lehetőséget jelent elsősorban: a folyamatok ügyfélcsoportokra tekintő kialakítása, a dokumentumok és az ügyintézési kommunikáció egyszerűsítése stb.
- Átfogóan nagyon hasznos lehet(ne) a gyakorlati helyzeti tényezők rendszeres elemzése és a gyakorló ügyintézők, szervező vezetők bevonása a készülő eljárásszervezési fejlesztésekbe, a kommunikációs anyagok és az ügyintézési infrastruktúra számos elemének fejlesztésébe.

Az interakciók egyediségében rejlő, de gyakori problémákat centrális problémák kötik össze. Ezek száma lényegesen kisebb, mint a helyzeti sokféleségből első látásra gondolni

lehetne, és jó kiindulópontjai lehetnek a nehezebben kezelhető interakciókra irányuló fejlesztéseknek.

A centrális problémák közt említhetjük:

- Az előzetes felkészülés (a felkészítés szerepe is fontos) hiányosságai mint alap az ügyfélnél (tájékozottság, a kellékek rendelkezésre állása, a jól megfogalmazott céllal érkezés, a dokumentumok előzetes kitöltése stb.).
- A szöveges infrastruktúra-elérés útvesztői, előfeltételeinek nehézségei (a digitális elérés általánossága, egyetlen, közismert online kiindulópontot adó portál szükségessége, hivatali helyszíneken a tájékoztatáskihelyezés stb.).
- A szöveges infrastruktúra, a nyelvezet érthetősége: alkalmazhatósági kérdés (a jogi szakszövegek lakossági megértése, az eljárási folyamat ügyfél számára áttekinthetőségi szempontjai, a tájékoztatókban a nyelvi összetettség, a hivatali nyelvezet kifejezéseinek közérthetősége, a szakterminusok alkalmazása, feloldása stb.).
- Az ügyféloldalról érkező közlések hatékony kezelhetősége: az önkifejezés, a helyzetnek megfelelő közlések hiányosságai, az ügyintézői megértés tényezői, a közlési képességek támogatása.
- Mentális karakterekből eredő igények és lehetőségek, tempó és az otthonosság-idegenség feszültségében való megnyilatkozás nehézségei (idősek, alacsony iskolai végzettségűek, szűk nyelvi kódban kommunikálók stb.).

Átfogóan azt mondhatjuk, hogy az atipikus csoportok körében mégsem csak az okozza a nehézségek nagy részét, amiben speciálisak a jellemzőik (vannak természetesen speciális nehézségeik is), hanem jellegzetes, hogy a nehézségeik zöme a „tipikus” ügyfelekhez hasonló eredetű, de eltéréseket tapasztaltunk három dimenzió mentén:

1. körükben a problémák kiterjedése szélesebb; és
2. gyakrabban nehezebbek a helyzetek;
3. a problémakezelés lehetőségköre, módjai és előfeltételei kisebb-nagyobb mértékben eltérnek a „tipikus” ügyfelekre kidolgozott és rájuk optimalizálódóan működő rutinoktól.

Fejlesztési javaslataink a központi problémák több elemét is érintik, az alábbiak szerint:

- a gócp problémákra tekintettel lenne szükséges elemezni, előkészíteni egy ügyintézési hatékonyság-fejlesztő programot;
- a fejlesztések illesztésének, gyakorlati alkalmazásának kidolgozásában egyidejűleg több rendszerszint részvétele lenne szükséges (jogi, IT-fejlesztési, infrastruktúra-fejlesztési, kommunikációtervezési);
- a frontterületeken – a gyakorlatból fakadóan – nagy tapasztalattömeg gyűlik össze, amelynek felhasználása, beépítése nagy lehetőségeket adna a fejlesztéseknek;
- központi szerepet kellene ezért biztosítani a *front office* gyakorlatot működtetők és a továbbképzők (ez a két rendszerpont viszi most vállán a megoldások keresését, fejlesztését és alkalmazását) számára a frontgyakorlat és -eljárások fejlesztései során;
- a rendszerszintek együttműködése, összehangolása lenne javasolt;

- tapasztalati szakértők bevonása javasolt az implementációs folyamat szakaszaiban is;
- ezt követően a gyakorlati tesztelések is több szinten szükségesek lennének.

Kutatásunk folytatásaként a kapott kép legfontosabb elemeit később is validálni vagy frissíteni tervezzük, valamint a korábbi mért arányokat pontosítani, aktualizálni szeretnénk további reprezentatív mérésekkel.

Felhasznált irodalom

- BALATONI Monika (2014): *Közzszolgálati kommunikáció, ügyfélkapcsolatok alapismeretei*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/4947/K%F6zszolg%E1lati%20kommunik%E1ci%F3%20%FCgyf%E9lkapcsolatok%20alapismeretei.pdf?sequence=3>
- BAJNOK Andrea (2017): *Ügyfélbarát kommunikáció*. In JENEI Ágnes (szerk.): *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. Tréning háttéranyag*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/6852/%DCgyf%E9lszolg%E1lati%20k%E9szs%E9gfejleszt%E9s.pdf?sequence=1>
- CSEH Gergely – SÁFRÁNY Laura (2020): Az ügyfélbarát ügyintézés – elméleti és gyakorlati – aspektusai. *Miskolci Jogtudó*, 4(1), 17–25. Online: https://jogtudo.uni-miskolc.hu/files/8809/MJ2020isslart3Cseh_Safrany.pdf
- CSUHAI Sándor – FEKETE Leticia – KÁDÁR Krisztián (2016): Hatékony közigazgatás. In KAISER Tamás (szerk.): *A jó állam mérhetősége II*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. 145–167. Online: <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/kiadvanyok/jo-allam-merhetosege-2/>
- Felhasználócentrikus design kialakítása, ergonomikus elektronikus kormányzati szolgáltatások (2015). In Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanács: *Elektronizálási útmutató. A közigazgatási szolgáltatások elektronizálásának szakmai-módszertani támogatása*. Budapest: [k. n.].
- FSZK Nonprofit Kft. (2018): *A fogyatékos személyek számára nyújtott szakmai és közzszolgáltatások hozzáférhetőségének kialakítása, fejlesztése (MONTÁZS PROJEKT – EFOP 1.9.2. – VEKOP-16-2016-00001)*. Online: https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/03/FSZK_EFOP_192_MT_1sz_modositas_180314.pdf
- GAJDUSCHEK György (2014): *Ügyfélkapcsolatok és ügyfél-elégedettség a közszektorban*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/10546/Teljes%20sz%F6veg?sequence=2>
- Hatékony közigazgatás. Összefoglaló (2018). In KAISER Tamás (szerk.): *Jó Állam Jelentés 2018*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem, 146–172. Online: <https://joallamjelentes.uni-nke.hu/digitalis-tartalmak/jo-allam-jelentes-2018/hatekony-kozigazgat-as-osszefoglalo-2/>
- Innovációs és Technológiai Minisztérium – Belügyminisztérium (2020): *Nemzeti Digitalizációs Stratégia 2021–2030. Partnerségi konzultációra bocsátott, nem végleges változat*. Budapest: [k. n.]. Online: <https://2015-2019.kormany.hu/download/f/58/d1000/NDS.pdf>
- JENEI Ágnes (2017): A „nehéz” ügyfelek kezelése. In JENEI Ágnes: *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. Tréning*. Budapest: Nemzeti Közzszolgálati Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/6852/%DCgyf%E9lszolg%E1lati%20k%E9szs%E9gfejleszt%E9s.pdf?sequence=1>

- JÓZSA Zoltán (2019): A hatósági ügyintézés fejlődésének főbb állomásai. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, 7(3), 40–65.
- KAISER Tamás – BOZSÓ Gábor – CSUHAI Sándor (2016): *A kormányzás hatékonyságának feltételei, modelljei. Kormányzati Tanulmányok*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem. Online: <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/4876/A%20korm%20Elny-z%20Els%20hat%20E9konys%20Elnak%20felt%20E9telei%20modelljei.pdf?sequence=3>
- KOVÁCS Zsuzsanna et al. (2015): *Konferenciák, rendezvények, szabadidős programok – Rövid útmutató az egyenlő esélyű hozzáférés biztosításának szakmai szempontjaihoz*. [H. n.]: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. Online: <https://fszk.hu/kiadvany/konferenciak-rendezvenyek-szabadidos-programok-utmutato-az-egyenlo-eselyu-hozzaferes-biztositasanak-szakmai-szempontjaihoz/>
- Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (2011): *Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (MP 11.0)*. Online: <https://infoter.eu/download/13/magyary-zoltan-kozigazgatas-fejlesztési-program>
- KSH (2018): *Mikrocenzus 2016. 8. A fogyatékos és az egészségi ok miatt korlátozott népesség jellemzői*. Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_8.pdf
- Magyarország Kormánya (2014): *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Operatív Program (KÖFOP) 2014–2020*. Online: www.palyazat.gov.hu/node/56576#
- Magyarország Kormánya (2022): *Digitális Megújulás Operatív Program Plusz*. Online: www.palyazat.gov.hu/digitalis_megujulas_operativ_program_plusz#
- Magyarország Kormánya [é. n.]: *Közigazgatás- és Köszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020*. Online: https://2015-2019.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia.pdf
- NAGY Péter et al. (2013): *Ügyfélszerzési készségfejlesztési tananyag*. Budapest: Nemzeti Közszerzői Egyetem. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100336/263.pdf?sequence=1>
- OECD (2018): *Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of administration reform and sector strategies*. Online: www.oecd-ilibrary.org/governance/toolkit-for-the-preparation-implementation-monitoring-reporting-and-evaluation-of-public-administration-reform-and-sector-strategies_37e212e6-en
- PANDULA András szerk. (2015): *Segédlet a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés megteremtéséhez – 2015*. [H. n.]: Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közhasznú Nonprofit Kft. Online: https://fszk.hu/wp-content/uploads/2015/11/Seg%20c3%a9dlet_2015_v2.pdf