

GÁSPÁR MÁTYÁS

A közigazgatási ügyfél- és közönségszolgálati szakma születése

*The Birth of the Client and Citizen Service
Profession in Public Administration*

•

SZERZŐ:

GÁSPÁR MÁTYÁS, NKE tiszteletbeli egyetemi docens, Budapest,
Főpolgármesteri Hivatal, szervezetfejlesztési szakreferens,
gaspar.matyas@budapest.hu, ORCID: 0009-0005-6382-0190

JEL kód: D73, H11, H70, H83

Kulcsszavak: közigazgatási ügyfél- és közönségszolgálat szakma

- közönségkapcsolatok • ügyfél • ügyfélszolgálat • ügyfélút • belső és külső
intézményi szolgáltatások • szolgáltatási sztenderdek • ügyfélművelés

Absztrakt: A tanulmány célja bemutatni egy új szakmát, a közigazgatási ügyfél- és közönségszolgálatot, kibontani annak tartalmát egy már elkészült, a szakterületet megalapozni szándékozó tankönyv gondolatmenetének ismertetésével és elindítani a szakmateremtés folyamatát. Alapvetése az, hogy a szakma a közigazgatás és a polgárok kapcsolatának teljes spektrumára kiterjed, különböző szerepei – ügyfél, közszolgáltatás igénybe vevője, választópolgár, civil szervezet aktivistája, az intézmény látogatója egy és ugyanaz a közönség. Az új – jelenleg független tevékenységekként szerveződő – szakmának ennek tudatában kell működtetnie a közigazgatás összetett kapcsolatrendszerét az emberekkel.

AUTHOR:

MÁTYÁS GÁSPÁR, Honorary Associate Professor, National University of Public Service, OD specialist, City of Budapest Metropolitan Municipality Mayor's Office, gaspar.matyas@budapest.hu, ORCID: 0009-0005-6382-0190

JEL code: D73, H11, H70, H83

Keywords: *administrative customer and public service profession • public relations • customer • customer service • customer journey • internal and external institutional services • service standards • customer experience*

Abstract: *The aim of this study is to introduce a new profession, public administration customer and public service, to elaborate on its content by presenting the ideas of a textbook that has already been written with the intention of establishing the field, and to initiate the process of creating the profession. The basic premise is that the profession covers the entire spectrum of relations between public administration and citizens, whose various roles – customer, public service user, voter, civil society activist, visitor to the institution – are all part of the same audience. The new profession, which is currently organized as independent activities, must operate the complex system of public administration's relationships with people with this in mind.*

BEVEZETÉS – ÜTŐSET SZÓLT AZ AI

Már jó ideje beszélgetünk a mesterséges intelligenciával a közigazgatási ügyfélszolgálat fejlesztéséről, beletanultunk egymás gondolkodásába. Eseti elütéseim felett mindig nagyvonalúan átlépett, a szövegem értelmezésében ez nem zavarja. Ő ritkábban hibázik, de egy alkalommal – épp amikor e tanulmány gondolatmenetén dolgoztam, „zseniális elírásával” új fogalmat alkotott Freud-i elszólásként – pedig úgy tudom az AI-nak nincs tudatalattija –, amely a szóban forgó szakterület korszakváltásának szimbólumává válhat: a közönségszolgálat helyett a közönyszolgálat fogalmával lepett meg. Betűtévesztésből egyetlen – eszmévé érett – szóban ragadta meg, amit az új szakma formába öntésével leginkább meghaladni kívánunk. A továbbiakban igazolni kívánom az állítást, miszerint a közigazgatási ügyfélszolgálat kibontakozása és fejlődése – politikán túli – legfőbb akadálya napjainkban az, hogy a közszféra dolgozóinak jelentős arányát képviselő munkatársak a társadalmi munkamegosztásban nem tudják elfoglalni azt a helyet, amit egy – általuk ténylegesen művelt, de nem elismert – szakma tudna megadni számukra. Ez a helyzet a polgároknak, az államnak, a közigazgatás egészének, s nem kevésbé demokratikus berendezkedésünknek egyaránt veszteséget, egyben kihasználatlan lehetőséget is jelent. Nem csak bizonyítani szándékozom e tételemet, hanem beszámolok a megoldás érdekében Budapest főpolgármesteri hivatali munkatársaimmal megtett konkrét lépésekről is.

AHOGY KEZDŐDÖTT – A STRATÉGIAI FEJLESZTÉS FIGYELMÉNEK KÖZÉPPONTJÁBAN...

A Főpolgármesteri Hivatal 2022 novemberében elfogadott Hivatalstratégiájának egyik meghatározó fejlesztési iránya az ügyfél- és közönségkapcsolati rendszer fejlesztése. Két részből áll: 1) Operatív fejlesztési lépések sorozata, amelyben minden e körbe tartozó tevékenység mindenoldalú megerősítést kap, hogy meghatározott sztenderdeknek megfelelően kiválóságra törekedve a lehető legmagasabb szinten tudjon megfelelni. 2) Egy korszerű ügyfél- és közönségszolgálati vízió megvalósítási feltételeinek megteremtése. Az utóbbi körbe tartozik az ügyfél- és közönségkapcsolati tevékenységek szakmává fejlesztése, képzési rendszerének megteremtése olyan partnerségben, ami lehetővé teszi annak szélesebb körű hozzáférését minden érdeklődő számára.

A Fővárosi Önkormányzat nyitott Városháza koncepciója¹ – a jelenleg legkorszerűbb skandináv városházi modell szellemiségével egyébként összhangban – 2022-ben indította el ezt a gondolkodást, amikor elfogadta a Városháza Park fejlesztésének tervpályázatát.² A nyertes térkialakításban az ügyfélforgalom is e nyitott tér felől szerveződik. A látványt részletező dokumentumokban „infopontok”, illetve ügyfélszolgálat megnevezéssel jelenik meg az ügyfelek és a közönség kiszolgálása. Könnyen elérhető korszerű, jól átlátható, kevésbé hivatali, mint inkább klubházra emlékeztető terek fogadják a polgárokat, vendégeket és az ügyfeleket is. A Főpolgármesteri Hivatal intézményi stratégiája távlati célul tűzte ki ügyfél- és közönségszolgálati tevékenységeinek újragondolását a nyitott Városháza szellemében az új szakma támogatásával.

KITEKINTÉS – MERRE TART A NAGYVILÁG?

A fejlett, valóban demokratikus központi és helyi kormányzás saját szerepét alapfelfogásban és teljes egészében a polgárok kiszolgálása és elvárásainak gondolkodási terében értelmezi. Az irány, amelyben a közigazgatás jövőjét látja, s amire a fejlett országok törekednek az OECD 2025-ös áttekintése alapján: az „életesemény-alapú megközelítés alkalmazása a szolgáltatástervezésben és -nyújtásban”.³ Ássunk kicsit mélyebbre, hogyan valósulhat ez meg? Legalapvetőbb feltétele a megfelelő kulturális háttér kialakítása. A szervezetfejlesztésben általánosan elfogadott négy kultúrátípus léte és keveredése a közigazgatási szervezetekben is. Ezek megfelelő arányú összetétele – a kultúramix, ahogy a Főpolgármesteri Hivatalban nevezik: kultúrákóktél – kifejezetten mérhető (!) aránya szükséges (1. ábra).

1. ábra: Az ügyfél- és közönségkapcsolat fontosabb jellemzői kultúrátípusokban
Figure 1: Key Characteristics of Client and Public Relations Across Culture Types

1.	IGAZGATÁSI →	ÜZLETI →	KÖZÖSSÉGI →	HOLISZTIKUS
2.	<i>Reaktív Szabálykövető Tényszerű* Formalizált Uniformizált</i>	<i>Célratoró Eredményes Hatékony Gazdaságos Innovatív</i>	<i>Empatikus Kooperatív Partneri Támogató Inkluzív</i>	<i>Integráló Prediktív Preventív Proaktív Jövőorientált</i>
3.	ÜGY	MEGOLDÁS	HOZZÁJÁRULÁS	ÉLETVITEL
4.	Ügykezelés	Problémakezelés	Együttműködés	Gondoskodás
5.	Szervezettség	Hatékonyság	Komfort	Biztonság
1. KULTÚRÁTÍPUS, 2. Az ügyfél- közönségkapcsolat karakterének jellemzői, 3. A MŰKÖDÉS CÉLTERÜLETE, 4. A működés fő tartalmi jellemzője, 5. Az ügyfél alapélménye.				

Forrás: A készülő tankönyv ábrája.

Source: An illustration from the textbook currently in production.

Megjegyzés: *Ez egészen a személytelenségig fajulhat.

Note: *This may escalate into complete impersonality.

A hazai közigazgatásban is felismert ez a stratégiai irány, s néhány szolgáltatásban – pl. szociális ágazati portál, élethelyzet alapú intézménykereső,⁴ chatbot mesterséges intelligenciával támogatott 1818 DÁP Ügyfélszolgálat élethelyzet alapú tájékoztatási rendszere.⁵ A célt felismertük, a kérdés, milyen feltételek megteremtése szükséges a megvalósításhoz. Az eddigi erőfeszítések a központi kiszolgálási technológia és irodaüzemi (kormányablakos) ügyintézés fejlesztésére irányulnak, ami relatíve könnyen megoldható. Sokatmondó az utóbbi megnevezés (kormányablak), amely meglehetősen szűk keret és tartalom az állam és a polgár kapcsolatában. A közigazgatás és az emberek találkozásának legszélesebb színtere a helyi közszféra, központjukban a polgármesteri hivatalokkal. A közigazgatási kultúra fejlődése a nagyvilágban az 1. ábrán bemutatott pályán halad, az egymást követő típusok jegyei fokozatosan egyre erősebbé, dominánssá válnak a korábbiak feltétlen szükséges elemeit megtartva. A munkaterület kultúrájának fenti átalakulása, mint előfeltétel egyben a szakmává válás folyamata is.

„FELSZABADÍTÓ” SZAKMATEREMTÉS – KILÉPVÉ AZ ÜGYFÉLPULT MÖGÜL

Döbbenetes tény, hogy a magyar közigazgatásban az ügyfelek, szélesebben értelmezve a közönség kiszolgálása, a polgárokkal való kapcsolat a maga komplexitásában – akárhogyan is kutatjuk a foglalkozások és szakmaképzés rendszereit – nem szakma.⁶ A demokratikus kormányzásban élenjáró országokban ez nem így van, felsőfokú képzettséget adó diplomával, a társadalmi munkamegosztásban elismert szakmaként művelik ezt a közbizalmat jelentősen befolyásoló, a közigazgatás arcát megjelenítő foglalkozást.

2. ábra: Lisetta Carmi, Nyilvántartó iroda c. képsorozata
 Figure 2: Lisetta Carmi, „Records Office” photo series



*Forrás: Közlés Giovanni Batista a Carmi hagyaték kezelőjének támogatásával és engedélyével.
 Source: Published with the support and permission of Giovanni Batista, curator of the Carmi estate.*

Lisetta Carmi (1924–2022) fotóművész híres „ügyfélablak” fotósorozata drámai módon érzékelteti (2. kép) mit jelent, ha az ügyfélszolgálat megreked a bürokratikus szellemű igazgatási kultúrában, amelyre nagyon jól illik az AI által használt közönykultúra „tévészó-ból” született új – közönyszolgálat – fogalom. Meghaladásához ki kell lépni az ablak mögül! Ami ott történni tud, azt az AI egyre hatékonyabban meg fogja oldani. Az ügyfél- és közönyszolgálat munkatársainak a jövőben elsősorban és egyre inkább nem ügyekkel, hanem emberekkel – sorsokkal és közösségekkel – kell foglalkoznia. Sajátos ismeretek és kultúra teszik önálló szakmává ezt a közigazgatási munkaterületet, kiszabadítva, áthelyezve az ügyintézőt és ügyfelet is az eddiginél sokkal tágabb, változatosabb és tartalmasabb társadalmi, mentális és fizikai térbe. A jelenkor legjobb, legtestetesebb ügyfélszolgálati irodái és terei – vannak ilyenek már itthon is! – e még sok lehetőséget kínáló változásnak előképei.

A SZAKMA FONTOSSÁGA – ÜGYFÉL – POLGÁR – KÖZÖNSÉG

A közigazgatási eljárásról szóló törvény (Ákr.) ügyfélképe jogilag korrekt, de alapvetően „eljárási szereplő”, nem pedig szolgáltatást igénybe vevő polgár. Pedig már a Magyar Program (2011)⁷ meghirdette az ügyfélközpontú, szolgáltató jellegű működés kialakítását. A szolgáltató állam építését megerősítette a 2014–2020 évekre szóló Közigazgatás- és Közszo-lgálatás-fejlesztési Stratégia. A szolgáltató szellem elmélyítésének kritikus pontja – amit már Magyar meghirdetett „a közigazgatás az emberekért, a közönységért van” máig gyakran idézett szlogenjeivel – egy felismerés és annak gyakorlatba történő átültetése lesz.

Az alap gondolat a következő: a Hivatalba belépő polgár vendégként szemlélődik, ügyfélként intézkedik, szolgáltatás igénybe vevőjeként értékél és választóként minősít, majd civilként elmeséli történetét barátainak, ismerőseinek. A közigazgatás és az emberek kapcsolata legalább ennyire összetett, s akkor még nem vettünk figyelembe egy sor további polgári szerepet, amelyben pl. közügyek, szakmák képviselőiként kötelezzük el magunkat és szólunk hozzá dolgokhoz. A közigazgatási ügyfél- és közönyszolgálat tartalmát mindezek

a viszonyok és belőlük fakadó kapcsolatok képezik. Ennek megértése, e társadalmi térben való biztonságos eligazodás, személyes és közösségi kapcsolataiban való tartalmas és aktív, szolgáltató és partneri részvétel az új, kifejezetten erre a tevékenységre specializálódó szakma képességeivel felvértezve lehetséges. A közigazgatás és az emberek közötti kapcsolatot a bizalom alapozza meg. Minden szakmának egyik lényeges eleme a társadalmi munkamegosztást jóváhagyó és kifejező közbizalom, aminek lényege: bízunk benne, hogy adott kapcsolatban a szakmától elvárható minőségi szolgáltatást kapjuk.

Ha nincs szakmai háttér, akkor ezt a bizalmat minden egyes kapcsolatban ott és akkor, a felek együttműködése keretében, egyedileg kell megteremteni. Ez – az ügyintéző szakmai képzettségének hiányában – rendkívül nehéz a közigazgatás képviselője és a polgár számára egyaránt. Az előbbinek ugyanis nincs társadalmilag megalapozott, képesítéssel alátámasztott szakmai identitása, a másiknak pedig szintén nincs a szakma létének állampolgári ismeretéből fakadó sztenderd elvárás rendszere. A közigazgatási szolgáltatás, az ügyfélút kizárólagosan és szinte teljes mértékben – kétségtelenül, nem szükségképpen izgalmas – sajátos „egyedi terméké” válik, s ez nagyon ki van téve az ott és akkor aktuális személyi, fizikai, technikai körülményeknek.

A közigazgatási ügyfél- és közönségszolgálat mint szakma és annak képviselői tudomásul veszik, értik és alkalmazzák a közigazgatás és a polgárok közötti kapcsolatok sokféleségét, egymásba ágyazottságát, bonyolult összefüggési rendszerét, hatalmas megoldási eszközkészletét. Ismerik múltját, jelenét és látják jövőbe mutató fejlődési irányait. Pontosan tudják, hogy a polgárok számára ők jelentik a közigazgatás arcát, tevékenységük szinte minden mozzanata kis fogaskerékként mozgatja a közbizalom mutatóját.

KIK ÉS MIÉRT ÉRDEKELTEK A SZAKMATEREMTÉSBEN? – ANNYIRA NYILVÁNVALÓ, HOGY ÉSZRE SEM VETTÜK

A polgárok tudván, hogy egy államilag és társadalmilag (!) elismert szakma megfelelően képzett és felelős képviselőjével találkozhatnak, elvárják és érzik a kiszámíthatóbb, emberibb és méltányosabb állami, közigazgatási jelenlétet, felszabadulnak az „elveszettség” érzése alól, mert értik, mi történik és biztonságban érzik magukat azáltal, hogy ügyük nem „emberfüggő”, nem számitanak hibákra, kisebb a részükről a ráfordítás, s él bennük a bizalom, az állam, a közigazgatás nem nehezíti, hanem segíti az élethelyzetek kezelését. A szakma közönségszolgálati része professzionizálja a számos helyen létező és továbbra is erősen fejlődő civil együttműködés rendszerét (pl. események szervezése, közösségi tervezés, közösségi kertek működtetése, közfeladatok átvétele, hatalmas potenciált rejt magában az idősödés ügyének – ageing⁸ – civil gondozása).

Az ügyintézők szakmai identitástudattal és presztízzsel végzik a munkájukat, szakmai önzonosságuk már nem „az ablak mögött ülő ügyintéző”, hanem kompetens közvetítő az állam, a közigazgatás és a polgárok között. Működését a szakma folyamatos kiteljesedése, fejlődése folyamatosan támogatja módszertanokkal, jó gyakorlatok tapasztalataival, belső hálózatával, karrierlehetőségekkel. Már nem „magányos hős”, hanem egy szélesebb közigazgatási szakmai réteg tagja, amely szervesen illeszkedik annak ökoszisztémájába. Védettebb a kiegészítés ellen, mert a szakma a korábbiánál szélesebb működési kereteket biztosít a számára, működése szakmai etika és sztenderdek alapján mérhető és értékelhető.

A közigazgatás egésze akkor tud érdemben fejlődni, ha az Achilles-sarkát képező – amely a legebevezetőbb egyben, s ezért is a legfontosabb – ügyfél- és közönségszolgálat legkritikusabb eleme, az ügyfél- és közönségszolgálati munkatárs „szintet lép”, s magával hozza mindazt, ami szerepének magas színvonalú betöltéséhez – fizikai terét, technológiáját, az intézmény szolgáltató szellemét, tágabban kultúráját illetően – szükséges. Az ügyfél- és közönségszolgálat a rendszer érzékelő- és visszacsatoló pontja, működése által az egész intézmény minősége, hatékonysága, megítélése javul, a szervezet a szakma tapasztalataiból folyamatosan tanul és legitimálja a technológiai modernizációt az ügyfelek, a közönség elégedettsége által.

A politikai szféra számára a kifejezetten kellemessé váló és a széles, valamint professzionális, magas színvonalú lakossági és civil társadalmi kapcsolatokkal kiteljesedő szakma erős bizalmi légkört teremt, amelyben a polgárok az aktuális politikai erő érdemének tekintik a közsféra számukra kedvező változását, fejlődését és magasabb színvonalú működését. A kormányzóképeség kritikus elemét rendben lévőnek érzékelik, az ügyfelek, tágabban a közönség panaszai nem válnak politikai ügyekké, a korrekt bánásmód a politika számára egyfajta „csendes siker”, amely erősíti a lojalitást és bizalmat az aktuális politikai hatalomban.

A közszolgáltatók – lévén közönségük ugyanaz, mint a közigazgatásé, finanszírozásuk az adóforintok révén ugyanaz a költségvetés, s „főnökségük” is közös az önkormányzat vagy az állam intézményei „személyében” – sokat profitálhatnak az ügyfél- és közönségszolgálat szakma létéből és működéséből. A korábbinál magasabb szintű együttműködés alakulhat ki a közigazgatással az ügyfelek és a közönség szolgálatában, ezen belül a tájékoztatásban, a tudatosabb fogyasztásban, a megértőbb és harmonikusabb szolgáltató és igénybe vevő kapcsolatban, a zavarok megelőzésében, elhárításában, kritikus, illetve válsághelyzetek kezelésében, az innovációkban való együttműködésben, a szolgáltatási ügyfélélmény fokozásában.

A felsőoktatás és szakképző intézmények számos közigazgatási szakterület számára biztosítanak felső- és középfokú szakembereket. Az ügyfél- és közönségszolgálat területén a hatósági ügyintézkést támogatja képzési program, s a közel 50 ügyfél- és közönségszolgálatban szükséges kompetencia fontos, de kisebb részére léteznek tanfolyami és tréning programok. Miután a szakma még születőben van, „hiányzó láncszemként” szerepel a felsőfokú képzésben, amely képes hidat teremteni a közigazgatási elmélet s a valós gyakorlati, terepi működés között, szolgáltatni a tudást, amely a közigazgatás és az emberek kapcsolatának mély megértésében és alakításában rejlik. Az új szakma csak akkor jön létre, ha annak felsőfokú – azzal egyenértékű – képzési rendszere is kialakul.

Egy „láthatatlan jövőbeni szereplő” akkor jelenik meg majd ebben a „térben”, amikor a szakma a gyakorlatban is működni kezd és képes lesz egy látens, de rendkívül fontos – nem új, de sajátos módon eddig „zárójelbe tett” – igényt kielégíteni. Röviden arról van szó, hogy Magyarország település szerkezetéből és számos egyéb okból (pl. jelenleg a települések 60%-ában nincsen közigazgatási hivatali székhely) adódóan a lakosság nagyon jelentős része nem vagy nehezen jut információkhoz, mindenféle ügyintézési segítséghez. Több tucat ún. infopont kezdeményezés fulladt ki az elmúlt évtizedekben, mert közel 2000 kistelepülés lakóival nem tud személyes kapcsolatba kerülni.⁹ A felfejlődő közigazgatási ügyfél- és közönségszolgálat szakmai és annak szervezeti, technikai infrastruktúrája, partnerségi rendszere végre megoldás lehet arra, hogy az angol Citizen Advice Bureau¹⁰ szolgáltatói rendszer

mintájára országos ügysegédi hálózat szakmai háttérévé, bázisává váljon. A köz-, üzleti és civil szféra szervezeteinek sokasága partner lehetne e törekvésben.

A SZAKMA TARTALMÁRÓL RÉSZLETESEBBEN – KÉT SZINT, KÉT KÖTET

A szakma két szintben teljesül ki közös eszmei, elvi és módszertani alapokon. Az első szintnek az ügyfél- a másodiknak a közönségkapcsolat van a fókuszában. E tagolásnak megfelelően folyik két egymást követő tankönyv elkészítése. Az első kötet tartalmáról lehet részletesebben beszámolni, mert e cikk megjelenésével közel azonos időszakban kerül a tanulók kezébe. A második szint, és tananyagának fejlesztése ezt követően indul el. A középszintű általános és/vagy szakiskolára épülő képzés tananyaga az elméleti és módszertani ismeretekre összpontosít, feltételezve, hogy a gyakorlatban, adott intézményi környezet igényei szerint szükséges kompetenciákat, a személyes adottságok függvényében kiegészítő képzések, továbbképzések keretében szükséges megszerezni.

3. ábra: Közzolgálat és közzolgáltatások „kereke”
– akinek fontos: a közigazgatás közönsége, érintettek és nézőpontok¹¹
Figure 3: The “Wheel” of Public Services – For Whom It Matters: The Public, Stakeholders, and Perspectives



Forrás: A készülő tankönyv ábrája.
Source: An illustration from the textbook currently in production.

Az Ügyek és sorsok című első kötet értelmezi az új szakma célközönségét (lásd 3. ábra)¹² és részletesen tárgyalja, mi teszi különlegesen aktuálissá azt, ami nélkül a közigazgatás nehezen tudna megbirkózni a jelen és közeljövő kihívásaival (4. sz. ábra). Ezek fő tartalmi elemeit sorra veszi és „kihívás – válasz” formában bemutatja, hogy a közigazgatásnak milyen szerepe lehet azok kezelésében, különös tekintettel az ügyfél- és közönségszolgálat szakmai közreműködésére. Ezzel egyben indokolja a tevékenység szakmává „avatásának” szükségességét, aktuális küldetését.

4. ábra: A közigazgatás külső és belső környezetének változásai
Figure 4: Changes in the External and Internal Environment of Public Administration



Forrás: A készülő tankönyv ábrája.
Source: An illustration from the textbook currently in production.

Ezt követően pedig fejlesztési irányokra tételesen lebontva, stratégiai célrendszert fogalmaz meg a szakma számára, amelyekhez jelenleg már ismert és a jövőben várhatóan széles körben elterjedő módszereket, eszközöket is hozzárendel a megoldások részeként.

5. ábra: Amikor még a kisbíró volt a helyi média
Figure 5: Back when the „Village Crier” was the Local Media



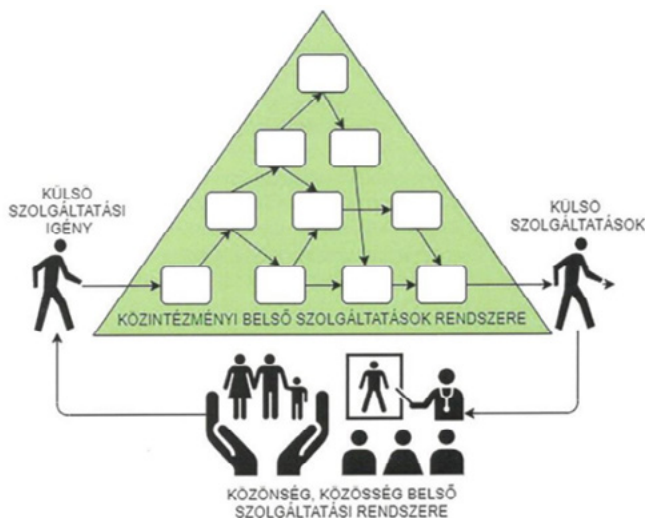
Forrás: a készülő tankönyv ábrája.
Source: an illustration from the textbook currently in production.

A szakma jelen helyzetének, tennivalóinak részletes ismertetése előtt rövid ügyfélszolgálat történettel szolgál a tankönyv. Az „Ülő írnok”-tól (Egyiptom, 2400 körül) elkezdve, az ókori Róma 20-25 dénárért (egy akkori értékes női cipő ára) megírt 100 soros kérelem benyújtásával folytatva, a „mese” hamar ráfordul Magyarországra, az ügyféloldali írásbeliséggel elindult magyar középkorra, majd nem kihagyva II. József sikertelen közigazgatási reformjait, bevezet a magisztrátusok, a falusi jegyző környezetébe, amikor még a kisbíró volt a helyi média (5. kép). Joggal vetődik fel a kérdés, miért lehet érdekes a szakma képviselői számára – az egyébként néhány oldalas – történeti háttér. Azt gondoljuk, a szakmai identitás szerves része kell legyen az „eredettörténet”, az elődök, feladataik, eszközeik, környezetük, helyzetük és gondjaik, megbecsülésük a szakma fejlődésének részét jelentik. A napjainkban „távozó pecsét”, a közszolgák díszmagyarja, a jegyző mint „a falu tolla” leltűnt korok szakmai emlékei. De ennél többről van szó: a szakmateremtés feltétele a szakma történetének ismerete, mert csak így alakulhat ki koherens szakmai önkép, világos határkijelölés és társadalmilag értelmezhető, beágyazott, folyamatosan átöröklődő és megújuló, legitim szerep. Az általános történeti képet a továbbiakban – a megfelelő fejezetekben – az alkalmazott technikai eszközök és technológiák, valamint a városházák mint a polgárokkal való találkozás tereinek története egészíti ki.

Az elvi és fogalmi alapok című fejezet megteremti a szakmai nyelvezet alapjait, melynek központja az ügyfél- és közönségszolgálati ökoszisztéma. A szakma önazonosságának e megkerülhetetlen feltétele egyben mutatja a kapcsolatokat tágabb környezeti, társadalmi,

gazdasági, technológiai rendszerekhez is. E nélkül értelmezhetetlen az 1. képen jelzett kulturális fejlődés, s annak holisztikus irányultsága. További kulcsfogalom az ügyfél és közösségszolgálat és befogadó intézményének szolgáltatás orientációja, a belső és külső szolgáltatások rendszerének értelmezése, egymásba fonódásának megértése. Koncepcióját a 6. ábra illusztrálja. Többek között olyan további elvekkel és alapfogalmakkal találkozunk benne, mint a jó szolgáltatás alapelvei, a szolgáltatási sztenderdek, indikátorok.

6. ábra: Közintézményi külső és belső szolgáltatások rendszere
 Figure 6: System of External and Internal Services for Public Institutions



Forrás: a készülő tankönyv ábrája.

Source: an illustration from the textbook currently in production.

A működésről szóló fejezet elhelyezi a szakterületet az alap-, támogató és menedzsment funkciók klasszikus hármas rendszerében. Egy másik megközelítésben megmutatja, hogyan – sajátos kettősséggel – viszonyul a vertikális és horizontális irányítási rendszerekhez. Ügyfél- és közösségszolgálati feladatok szinte minden további szakterületen előfordulnak, szervezésük egyaránt igényel vertikális és horizontális irányítást, illetve koordinációt. Tételesen bemutatjuk a szakterület funkcióit (közel 20-at), ezeken belüli feladatait, amelyek végrehajtása folyamatokba szerveződik (lásd alább), s konkrét tevékenységek által valósul meg. Lényegi mondanivalója: egy ügyfél-, illetve közösségigényre – még ha ez nem is mindig nyilvánvaló – a szervezet egésze válaszol és nem csak az a munkatársa, aki az ügyfélpultnál, -ablaknál ül, vagy a közösség képviselőjével tárgyal. A kontaktszemély mindig az egész szervezet „produkcióját közvetíti”. Az ügyfél- és közösségszolgálat nem a „frontvonal” önmagában, hanem a szervezet egészének tükröződése és összehangoló felülete. Ami a találkozások alkalmával történik, „az igazság pillatana”, amikor és ahol eldől, mit ér a szervezet a polgár, ügyfél, a közösség számára.

7. ábra: Ügyfélút – az ügyfél- és közönség kiszolgálásának körkörös folyamata
 Figure 7: Customer Journey – The Circular Process of Serving Customers and the Public



Forrás: a készülő tankönyv ábrája.
Source: an illustration from the textbook currently in production.

Az ügyfél- és közönség kiszolgálásának körkörös folyamatáról önálló fejezet szól, az előző szerves folytatása. Az üzleti szférából jól ismert és alaposan kitárgyalt ügyfélút a mi szakmánkra is értelmezhető. Kibontjuk a lépések tartalmát, bemutatjuk egyes esetekre való alkalmazási lehetőségeit és mindegyikhez általánosan megfogalmazható sztenderdekkel rendelünk. Ezek a minőségi követelmények konkrét szolgáltatások esetében sajátos – tényekkel igazolható – elvárásokkal behelyettesíthetők. A fejezethez kapcsolódó melléklet az ún. „kellemetlen szolgáltatásokkal” foglalkozik, amikor a közigazgatás kikényszeríti a polgároktól azt a magatartást, amely nélkül a társadalom nem tudna működni, s amelyekben a polgár a közösségi értékek fenntartójaként (pl. adózás, szabályok betartása, együttműködés) vonódik be a közigazgatás működésébe, a társadalom egésze érdekében ellátott szolgáltatásokba.

A szervezetről szóló fejezetben a szakterületet elhelyezzük az intézmény vertikális és horizontális irányítási rendszerében. Értelmezzük rá az ún. mátrix szervezeti struktúrát és kielemezzük a decentralizált és centralizált ügyfél- és közönségszolgálat szervezés, irányítás előnyeit, hátrányait, arra készítő és azt visszafogó körülményeit, a kapcsolódó jogos és nem megalapozott félelmeket. A szervezeti háttérrel társan – az intézményi kereteken túllépve – értelmezzük, mert a szakmának a back és front office-okon országos, a „végeken” működő hálózati „end office” struktúrákat is működtetnie kell. Ezek kezdetleges formákban már léteznek, legalább két tucat ágazat és szakterület próbálkozik reménytelenül mind a mai napig infopont hálózatok kiépítésével, aminek valamilyen összehangolt módon történő

megoldása az új szakmára hárul. Külön – Partnerségben című – fejezetet szentelünk ennek a problémának és egyben hatalmas lehetőségnek.

A korábban már érintett, az új szakma „szellemét”, „lelkét”, „stílusát” és „köpönyegét” jelentő kulturális háttérrel, annak kiemelt jelentősége tudatában külön – a Kultúra című – fejezet foglalkozik. Részletesen áttekinti annak 6 rétegét: tárgyi (1) és szimbólum (2) világát, személy- és szerepfelfogását (3), működési és viselkedési módjait (4), továbbá szabály és egyéb normáinak rendszerét (5) és végül értéket és szellemiségét (6). Mindezt nem csak egyfajta leíró, magyarázó céllal ismerteti a tananyag, hanem azzal a szándékkal és lehetőség bemutatásával, miképpen lehet a kulturális alapokat, feltételeket – az ún. kultúraelemeket – a jelen helyzetből a kívánt irányba elmozdítani, ahogy azt az 1. ábra jelzi, mint fejlődési irányt. Ha a hagyományos szervezet- és működésfejlesztési beavatkozásokat – pl. technológiák, folyamatok, személyi állomány, szervezatkialakítás, mint pl. centralizált ügyfélszolgálat, specializált szervezeti egységek – és a kultúrafejlesztést mérlegre tesszük, akkor jusson eszünkbe a Peter Druckernek tulajdonított, szállóigévé vált mondás: A kultúra meg teszi a stratégiát reggelire!¹³

Az ügyfél-, közönségkiszolgáló munkatárs a hivatal arca, állítja a Személyzet című fejezet alcíme. 15-féle munkaköri feladatcsoportot (foglalkozást, FEOR kapcsolódó számokat és képesítési szinteket) sorolunk fel, mutatunk be részletesebben, amelyek már jelenleg is léteznek, s az új szakma személyi körébe sorolhatók. Nem térünk ki a közönségkiszolgálás munkaköreire (pl. eseményszervező, közösségsszervező, -fejlesztő, közösségkapcsolati (PR) munkatárs, lakossági kapcsolatszervező). Ezeket a tananyag II. kötete témájának, a szakma másik, kiterjesztett területének részeként értelmezzük. Az emberi erőforrás témakörhöz szorosan kapcsolódik, de külön fejezet tárgyalja a szakmát – mint társadalmilag hasznos tevékenységet – jellemző kritériumokat és tartalmat, mindazokat a feltételeket és kompetenciákat, amelyeknek megfelelően, ill. birtokában az létezhet és működhet. Közigazgatási ügyfél- és közönségsszolgálat kompetenciamátrixunkban 45 kompetenciát azonosítottunk és kapcsolunk össze az előző fejezetben részletesebben leírt 15 munkakörrel. Külön foglalkozunk azzal a kérdéssel, miképpen lehet az adott körülmények között különböző képzési szinteken és formákban biztosítani a munkatársak megfelelő felkészültségét. E témakörben jelezzük az üzleti és közszféra képzési rendszerei között lévő különbségek figyelembevételének fontosságát (8. ábra).

8. ábra: Tíz lényegi különbség, ha a hivatali vagy boltajtón megyünk be
 Figure 8: Ten Key Differences between Entering through the Office Door and the Business Store Entrance

Mi a helyzet	
a közsférában?	az üzleti sférában?
A polgár több funkcióban van jelen: mint ügyfél, szolgáltatást igénybe vevő, adózó és választó.	1 A polgár egy funkcióban van jelen, mint vásárló, szolgáltatást igénybe vevő.
Az ügyfél közvetett módon, az adózáson keresztül fizet, a szolgáltatást nem ő határozza meg.	2 A vásárló, vevő a neki aktuálisan szükséges, kiválasztott áruért, szolgáltatásért közvetlenül fizet.
Az ügyfél „ kényszervásárló ”, az adott szolgáltatást kell jellemzően igénybe vennie, hatalmi helyzet.	3 A polgárt semmi nem kényszeríti adott áru, szolgáltatás igénybevételére, nem hatalmi helyzet.
A közigazgatás monopol helyzetben van, csak adott igazgatási szolgáltatás áll a rendelkezésére.*	4 Az áru- és szolgáltatási piac versenyzeteti az eladókat és szolgáltatókat, nincs monopólium .
Nincs választék, választási lehetőség , elvben mindenütt ugyanazt kapjuk, a kiszolgálás eltérhet.	5 Van választék , a termékek és szolgáltatások jobban közelítik a(z) (igénybe)vevő elvárásait.
A termék, szolgáltatás nehezen megismerhető , a szolgáltatás bonyolultabb (jogsabály, intézmény).	6 A termék, szolgáltatás könnyebben megismerhető , a(z) (igénybe)vevő jobban el tudja dönteni mit akar.
Nagy az információs aszimmetria és magas költséggel csökkenthető (pl. ügyvéd).	7 A jobb tájékoztatás versenyelőnyt jelent, ezért könnyebb a termék, szolgáltatás megismerése .
Nincs garancia intézmény , vagy nehéz annak érvényesítése (panasz, jogi folyamat).	8 Van és viszonylag könnyű a garancia érvényesítése, csere, visszafizetés, javítás.
A közbizalomnak nagy súlya, jelentősége van a szolgáltatás igénybevételében a szolgáltató mellett.	9 Az adott termék, szolgáltatás és értékesítőbe vetett bizalom a meghatározó.
A „ vevő ” kiszolgáltatót , mert adójával előre fizetett és „eszi, nem eszi, nem kap mászt”.	10 „A vevő a király” helyzet van, mert csak ott és akkor fizet, ha minden rendben van (plusz: ellállási jog).

Forrás: a készülő tankönyv ábrája.

Source: an illustration from the textbook currently in production.

Megjegyzés: *Kivétel a kormányablak, ahol van választási lehetőség, s nem ritkán élnek is vele a polgárok, ha adott helyen a kiszolgálást nem találja megfelelőnek.

Note: *The exception is the government service window, where citizens have a choice – and they often exercise that choice if they find the service at a particular location unsatisfactory.

Az ügyfél- és közszolgáltatás szakma képzési rendszere Magyarországon kialakulóban van, elemei jelenleg még nem kellően összehangoltak, potenciális szinergiáik kihasználatlanok. Erre tekintettel a szakmával külön foglalkozó – fentebb már említett: Az ügyfél- és közszolgáltatás, mint szakma című – fejezetben a hazai Nemzeti Közzolgáltatási Egyetem lehetőségein túl, külföldi példaképpen áttekintjük Anglia, Írország és az Egyesült Államok államilag finanszírozott kapcsolódó képzési rendszereit.

A technológiai megoldásokkal önálló fejezetben foglalkozunk rövidebben, történeti megközelítésben, bővebben pedig azok felhasználásának jelentőségével. A téma rendkívül széles szakirodalma miatt nem magára a technikára, hanem annak az ügyfelekkel, a községgel való kapcsolataira gyakorolt hatásait vizsgáljuk. Különösen érzékenyen érintjük a személyes kapcsolatok alakulását a technológiák függvényében, abban a meggyőződésben – érvekkel alátámasztva –, hogy a személyes ügyintézés, kapcsolat velünk marad a technológia „elhatalmasodása” ellenére. Sőt, bizonyos mértékig annak ellenhatásaként. Szorosan kapcsolódik, de külön fejezetet kapott a digitális állampolgárság. Jelentőségét nehéz túlbecsülni, annál inkább érdekes az ügyfél- és közszéleskapcsolatokra gyakorolt hatása, ezen belül „az általa meghódított ügyintézési tér” helyett felszabaduló „személyes kapcsolati mező” bővülése és változó tartalma. Erre hatalmas kihívásként és lehetőséggént kell tekintenie az új szakmának.

Az Inkluzív, akadálymentes ügyfél- és közszolgáltatás és az Egészséges és biztonságos munkahely című fejezetek közös pontja az, hogy mindkettő egy-egy másik, sajátos szakma felől közelíti meg az ügyfél- és közszolgáltatást. Az előbbi az inkluzivitás, inkább kívülről (de nem kizárólagosan), az utóbbi pedig inkább a foglalkoztató intézményen belül (de szintén nem kizárólagosan) a munkabiztonság elvi és gyakorlati megközelítését, elvárásait vetíti az ügyfél- és közszéleskapcsolatokra. A fejezetek módszeresen végiggondolják az elvárásokat és sorra veszik, hogy azoknak milyen módon, eszközökkel és feltételek mellett kell, lehet megfelelni. A két alapmodell – 1) Az inklúzió széles körben ismert alapábrája, valamint az akadálytérkép, 2) A munkahelyi egészséget és biztonságot fenyegető veszélytérkép – szolgálnak a kifejtés gondolatmeneteinek alapját kifejezetten törekedve a gyakorlatiasságra, amit terepi jó megoldások bemutatása segíti. Különösen érdekes a második témakörben egy fontos és korszerű metodika, a pszichológiai szerződés megszokottnál (szervezetten beüli alkalmazás) tágabb értelmezése a külső szolgáltatási kapcsolatokban.

A jövő ügyfél- és közszolgáltatásának terei című fejezet fókuszában a városháza áll, mint az új szakma gyakorlásának leggyakoribb, legismertebb és alighanem a legnagyobb hagyománnyal és perspektívával is rendelkező helyszíne. Elidőzünk és elmerülünk egy keveset az eredettörténetben, s a jelent vizsgálva kitekintünk a jövőbe az AI segítségével. A téma áttekintésének fókusza az, hogy mikor milyen ügyfél- és közszolgáltatási funkciókat támogató tereket alakítottak ki a városházákban. A fejezet igyekszik meggyőzően bemutatni, hogy az új szakma talán legismertebb és legkézenfekvőbb otthona a városháza a polgárok számára, amely mutatkozhat számukra félelmet keltőnek és varázslatosan szépnek és kellemesnek is.

Az utóbbi fordulat „szépnek és kellemesnek” mutakozó városháza átvetet a következő fejezethez, amely arra a kérdésre ad választ, hogy Mit ad témánkhoz a művészet?. Az alcím magyarázza, hogy miért gondoljuk ezt fontosnak: Amit a művészet nem vesz észre, annak nincs jelentősége! – merész kijelentés, mindenesetre az ügyfél- és közszolgáltatás esetére

messzemenően igaznak tartjuk és módszeresen, példák sokaságával bizonyítjuk állításunk igazságát a legkülönbözőbb művészetek produkcióinak felsorakoztatásával. Lisetta Carmi fotóművész alkotásai kitűnő példával szolgálnak erre, de nem kevésbé érdekes George Orwell, Joseph Heller, Rejtő Jenő és Charlie Chaplin – négy klasszikus – szemléletét összevetni műveik alapján a polgár bürokratikus kiszolgáltatottságáról. E két kiragadott példán túl a tananyag szisztematikusan is válaszol a fejezet címében feltett kérdésre, s ezzel metodikai eszközökkel is szolgál a művészi alkotások szakterületi alkalmazására.

További négy fejezetben a tankönyv az ügyfél- és közönségszolgálatról szembeni elvárásokat részletezi. A kiválóságról szólva 30 tételben kifejti annak számon kérhető – hozzáadott értéként értelmezett – tartalmát összekapcsolva az ügyfélművelésre gyakorolt hatásokkal. Az intézmény szolgáltató szelleméről szóló fejezet kiterjeszti ezt az elvárást a belső működésre, abban a meggyőződésben, hogy ennek érvényesülése nélkül egy hivatal nem tud kifelé jó szolgáltatást nyújtani. E téma kiemelkedő gondolata a feladatellátás és a szolgáltatás tételes összevetése és annak közvetlen szervezési és kulturális következményei a működésről szóló fejezetben kifejtett ügyfélút egyes lépéseire. Az ügyfélszegmentációval foglalkozó fejezet jelentőségét az adja, hogy a különböző ügyfél- és közönség csoportoknak eltérő tartalmú, jellegű szolgáltatásokat, esetenként különböző módokon kell nyújtani. A témakört lezáró fejezet a fentiek összegzésekképpen a szolgáltatási minőségbiztosítás kérdéskörében egymás mellé állítva elmagyarázza a sztenderdek, a kiválóság és a minőségkontroll célját, funkcióját, működését és szabályozását, s módszereket ad azok működtetéséhez.

A tankönyv utolsó fejezete – Jogi háttér – az Alkotmánytól az ügyfélszolgálati kartázig – teljességre törekedve igyekszik felsorolni a jogforrások és szabályozások teljes hierarchiáját követve a szakma minden elemét, amely „kemény” vagy „puha” külső vagy belső norma tárgyát képezi, illetve képezheti. Az utóbbiak körében megjelennek a belső szabályok, szabványok, egyezségek, deklarált belső és külső vállalások, ajánlások is. Szerepük különösen fontos az új szakma számára, s korántsem ismeretlen a hazai gyakorlatban (pl. ügyfélszolgálati karták, közfeladat átadási szerződések). A fejezet hangsúlyt fektet a normakövetés jelentőségére és ebből a szempontból különösen fontos ügyintéző és ügyfél közötti információs aszimmetria létére, következményeire és feloldásának szükségességére.

A tananyag kiegészítő részeit képezi az egyes témákhoz kapcsolódó bőséges szakirodalom-jegyzék, jó gyakorlatok gyűjteménye, hagyományos és digitális könyv- és dokumentumtár, valamint a mesterséges intelligenciával folytatott beszélgetések leírásai is. Utóbbiak tartalmukon kívül az AI gyakorlati alkalmazásának példáiként segítik használatának elsajátítását.

HOL TARTUNK MOST? – A KÉPZÉS ELINDÍTÁSRA KÉSZ ...

A potenciálisan mintegy 150 ezer főt – a közsférában dolgozók mintegy 20%-a – érintő két szemeszteres akkreditált képzés indítását 2026 októberére tervezi a Budapesti Művelődési Központ. A képzésen túl otthon kíván adni a fokozatosan kibontakozó szakmai hálózatnak és közéletnek, a tananyag folyamatos továbbfejlesztésének. A szakma alapszintű (ügyintézési fókusz) képzésének elindításával párhuzamosan megkezdődik a második szintű (közönségszolgálati fókusz) tananyag kidolgozása és a képzés kiterjesztése a következő tanévben.

Prológus a politika, mint kotta és a közigazgatás, mint zene viszonyáról: Ez a tanulmány 2026 elején íródott és az év közepén kerül az olvasó elé. Közben tavasszal országgyűlési választás zajlott le. A kérdés sosem az, megszólal-e a mű, hanem hogy milyen előadás születik. A közigazgatás és benne az új ügyfél- és közönségszolgálat szakma számára most akár egészen „új kotta is az állványra kerülhet”. Nem induló és nem vezényszó — inkább felhívás keringőre: olyan zenére, amelyhez figyelem, együtt mozgás és tanulás kell, nem csupán hangerő. Hogy a következő években mit hallunk majd ebből a kottából, az nemcsak a szerzőn, hanem az előadókon, a próbákon és a közönségen, s nagy részben – mindezt megelőzően – az évközben történt eseményeken, a régi vagy új politikai megrendelésen is múlik.

JEGYZETEK

- 1 A koncepció itt érhető el: <https://budapest.hu/hirek/2025/01/21/bemutatjuk-a-varoshaza-park-el-keszult-koncepcioterveit>.
- 2 Győztest hirdettek a Városháza Park terüpfályázatán, Építészfórum, 2022.04.29.
- 3 Using a life events approach to service design and delivery, Government at a Glance, 2025.
- 4 Élethelyzet alapú intézménykereső, Szociális Ágazati Portál.
- 5 Hivatalos ügyek egy helyen, érthetően, Életesemények, DÁP.
- 6 Az új szakmához legközelebb a FEOR 3659, egyéb hatósági ügyintéző és a kormányablak ügyintéző képzés áll. A felvi.hu elvileg „ismer” közigazgatási ügyfélszolgálat szakirányú továbbképzést, de illet az utóbbi években sehol nem indítottak.
- 7 A program itt érhető el: <https://www.infoter.eu/alapdokumentumok/magyar-y-zoltan-kozigaz-gatas-fejlesztési-program>.
- 8 A klasszikus idősgondozást felváltó új megközelítés, amely felkészít a minőségi időskorra, s biztosítja az idősedők, illetve idősek sajátos aktív igényeinek kielégítését új módszerekkel (pl. foglalkoztatási módok, civil közösségek), hazai példája a CédusNet kecskeméti kezdeményezés.
- 9 Gáspár Máttyás, Magyarország infopontjai egyesüljetekek, hálózatosodjatok és okosodjatok! 2022. (kézirát)
- 10 1939 óta működik Angliában az ún. Polgári Tanácsadó Szolgálat mostanra széles körben kiterjedt hálózata. Elérése és története: <https://www.citizensadvice.org.uk/about-us/information/our-history/>.
- 11 A tanulmány külön nem jelzett ábráinak forrása az ismertetett, készülő tankönyv.
- 12 A továbbfejlesztett kép forrása: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése, MKI, 2007.
- 13 A mondás forrása vitatott: A „Culture eats strategy for breakfast” nem szerepel Drucker írásában és források állítják, hogy valójában nem mondta. Néhány elemzés szerint valószínűbb, hogy Mark Fields (Ford Motor Company) használta először a 2000-es évek elején, egy Drucker-szeminárium után.



•
Fábián László: Bátor szarvasok az úton