

EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZATÁNAK SZERVEZETFEJLESZTÉSE

ÁROP-1.A.2/A-2008-0152



I.

A HIVATAL MŰKÖDÉSÉT, ILLETVE A NYÚJTOTT KÖZSZOLGÁLTATÁSOK EREDMÉNYESSÉGÉT MÉRŐ MUTATÓSZÁMOK BEVEZETÉSE

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés	3
II. Az Ügyfél/partner elégedettség-mérés célja	3
2.1 Az ügyfél-elégedettség és elvárások kapcsolata	5
2.2. Milyen jellemzőket, elemeket kell mérni?	6
2.3. Az elégedettség és a teljesítmény összefüggése	8
2.4. További mérendő tényezők	9
III. Módszerek bemutatása.....	11
3.1. A módszerek típusai	11
3.2. Alapelvek	16
3.3. A kérdőív kidolgozása, összeállítása.....	19
IV. A kapott adatok feldolgozása, az eredmények értelmezése	21
4.1. Összehasonlítás	21
4.2. Adat-elemzés	23
4.3. Kutatási jelentés	23

I. BEVEZETÉS

Edelény Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban: hivatal) szervezetfejlesztési projektje során célul tűzte ki a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetését. Ennek keretében meg kívánta határozni a közszolgáltatási tevékenységek paraméterkörnyezetét, az ügyfél-elégedettség mérésére vonatkozó kérdőívet, illetve le kívánta bonyolítani az elégedettség-méréshez kapcsolódó kutatást.

Tekintettel arra, hogy a szervezetfejlesztési projekt jelen fázisa szorosan kapcsolódik a „*I. Döntési mechanizmus korszerűsítése, 1.c) Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása*” pontban meghatározott feladatokhoz, az alábbiakban a közszolgáltatások eredményességét mérő paraméterkörnyezet meghatározását, a kutatási módszertan bemutatását végezzük el.

Az Edelényi Polgármesteri Hivatal ügyfél-elégedtségére vonatkozó kutatás eredményeit, az alkalmazott kérdőívet a már említett 1.c) ponthoz tartozó tanulmányban mutatjuk be.

II. AZ ÜGYFÉL/PARTNER ELÉGEDETTSÉG-MÉRÉS CÉLJA

A szolgáltató állam és közigazgatás megteremtése felé vezető út egyik legfontosabb mérföldköve a piaci szférában sikeresen alkalmazott menedzsment módszerek és technikák átemelése a közszféra gyakorlatára, különös tekintettel a közigazgatási szolgáltatásokat igénybe vevők, az állampolgárok, az ügyfelek által támasztott követelmények megismerése, az elégedettségükre vonatkozó információk gyűjtése és elemzése. A szervezetfejlesztési elképzelések során kiemelt figyelmet kap a szervezet ügyfeleinek (belső-külső), partnereinek elégedettség vizsgálata.

Ennek megfelelően az ügyfél-elégedettségi elemzések értéke nőtt, és nő az utóbbi években. Az ügyfél-elégedettséget általában az üzleti eredmények központi befolyásoló tényezőjének

tekintik. Az elégedett ügyfelek lojális ügyfelek, akik a vállalat más teljesítményeit is megvásárolják, és a vállalatot is továbbajánlják. Ezeket az összefüggéseket számos gyakorlati tanulmány is megerősíti.

Az ügyfél-elégedettségre összpontosítás további alapja az a tény, hogy különösen a szolgáltató vállalatok törekednek arra, hogy a szolgáltatási minőségük központi jelentősége érdekében versenyelőnyként a teljesítményeiket egy független (harmadik) fél intézmény által tanúsíttassák. Ebben központi jelentősége van az ISO 9000-es szabványcsaládnak, amely egy sor követelményt fogalmaz meg a működőképes minőségmenedzsment-rendszer szempontjából. Pl. követelmény, hogy egy szervezetnek rendszeresen felül kell vizsgálnia az ügyfeleknek nyújtott minőséget. Továbbá meg kell határoznia azokat a módszereket, amelyekkel felméri az ügyfelek véleményét.

Ebben a tekintetben döntő, hogy az ügyfelek észlelését a teljesítmény (szolgáltatás) minőség tekintetében rendszeresen felmérjék. A vállalati gyakorlatban többfajta szolgáltatóorientált indikátor/kritérium –amelyek egyben belső minőségi mutatószámok is– létezik a szolgáltatási minőség mérésére. Azokat az eltéréseket, amelyek az ügyfélszemponitú minőség-szint –amit gyakorlatilag az ügyfél-elégedettség fejez ki– és a szolgáltató minőség-szintje között keletkeznek, kell a vállalatnak vizsgálnia. Ennek során különösen a szolgáltatóra jellemző minőségmutatókat kell kritikusan megvizsgálni, mivel ezek az ügyfelek szempontjából –ami végül is döntő szempont a szervezetre nézve– nem képezhetők le egyértelműen a minőség tekintetében.

Az ügyfél-elégedettség szintje fontos indikátora a közigazgatás teljesítményének, eredményességének, akkor is, ha az ügyfelek véleménye nem mindig tükrözi vissza pontosan a tényleges teljesítményt.

Első megközelítésben az ügyfél elégedettsége egyértelmű dolognak tűnik, csak meg kell kérdezni, hogy „Elégedett-e Ön a szolgáltatással /az ügyintézással / az ügyfélszolgálati iroda munkájával?”. Azonban ez ennél jóval összetettebb kérdés.

Már az is kérdéses lehet, hogy kit tekintünk ügyfélnek. A közigazgatási eljárási törvény például meghatározza az ügyfél fogalmát, de ez a fogalom csak a hatósági eljárások során értelmezhető, más esetekben, így, pl. az ügyfelek egyszerű tájékoztatása esetén nem. Nem

mindig egyértelmű, hogy kit tekintünk ügyfélnek és kit nem. Vajon az, aki az ügyfélszolgálati irodára bejön, ám ott kiderül, hogy ügyét máshol kell elintéznie ügyfél – akinek elégedettségét mérni szükséges – vagy sem? Többek között éppen ezért, mielőtt bármiféle ügyfélelégedettség-mérésbe kezdenénk, célszerű előre pontosan meghatározni, hogy kit tekintünk ügyfélnek.

Ezt követheti az ennél bonyolultabb kérdés, az elégedettség meghatározása.

Az „elégedett” ügyfél az ügyintézését vajon elfogadhatónak, megfelelőnek tartotta vagy kiemelkedően jónak? Mindez korántsem egyértelmű. Amiként az sem egyértelmű, hogy pontosan mivel is volt elégedett, vagy elégedetlen az ügyfél?

Az ügyintézés gyorsaságával, a kapott információk hasznosságával, érthetőségével, vagy az ügyintéző magatartásával? Esetleg az egyikkel elégedetlen volt, a másikkal elégedett, a harmadik pedig esetleg fel sem tűnt neki.

Mindezek előtt fontos tisztázni azt is, hogy mitől függ az ügyfél elégedettsége? Mindenek előtt, van-e valamilyen összefüggés az ügyfél elégedettsége és az ügyfélszolgálati iroda, az abban dolgozók teljesítménye között. Vajon elégedettebb-e az ügyfél, ha jobb szolgáltatást kap?

A következőkben azt mutatjuk be, hogy milyen összefüggés áll fenn az ügyfél elégedettsége és az ügyfélszolgálat teljesítménye között.

Ideális esetben minél jobban működik az ügyfélszolgálat, annál elégedettebbek az ügyfelek. Ha, pl. csökkentjük a várakozási időt, akkor nő az elégedettség, vagyis az ügyfélszolgálat szervezeti teljesítménye és az ügyfelek elégedettsége között egyenes arányosság áll fenn.

2.1 Az ügyfél-elégedettség és elvárások kapcsolata

Az elégedettség mértéke jelentős részben függ az állampolgárok, ügyfelek elvárásaitól, azok szintjétől is. Más megközelítésben az azonos szolgáltatási színvonal mellett, az ügyfelek elégedettsége annál nagyobb lesz, minél kevesebbet vártak az adott szolgáltatástól. Ezért aztán a legtöbb ügyfélelégedettség-mérési módszer arra törekszik, hogy mérje az ügyfélnek a szolgáltatással, a szolgáltatás különféle jellemzőivel kapcsolatos elvárásait, együtt az ugyanezen jellemzőkkel kapcsolatos elégedettséggel.

Célszerű megvizsgálni, hogy milyen tényezők befolyásolják magukat az elvárásokat. Az ügyfelek szolgáltatással szembeni elégedettségét befolyásoló tényezők a következők:

- • Az ügyfél személyes szükségletei. Mit vár az ügyfél a szolgáltatástól?
- • Korábbi tapasztalatok az adott szolgáltatással, szolgáltatóval.
- • Mit hallott az adott szolgáltatásról, ide értve a személyes kapcsolatokat csakúgy, mint a médiát.
- • A szolgáltatást nyújtó által kommunikált információk (ha, pl. az ügyfélszolgálati iroda „hirdeti” szolgáltatásait).
- • A szolgáltatást nyújtó által kommunikált látens információk (pl. a fogadótér kialakítása: esztétikus-e, le lehet-e ülni, stb.).

Mindezen tényezőkhez, amelyek bármely – magán-, vagy köz- – szolgáltatásnál befolyásolják az ügyfelek elvárásait, olyanok is hozzáadódnak, amelyek csak kifejezetten az állam, illetve a közigazgatás által nyújtott szolgáltatásokra vonatkoznak.

- Meghatározó az állampolgároknak a köz- és magánszektorról alkotott általános véleménye.

Így, pl. jelentős kérdés, hogy az érintett állampolgár mit gondol arról, hogy vajon az adott tevékenységet a közigazgatásnak, vagy esetleg valamilyen piaci szereplőnek kellene ellátnia.

- A közigazgatási szolgáltatások, és így az ügyintézés megítélésében, ezen felül az adott, éppen hatalmon lévő kormánnyal kapcsolatos vélemények, értékítéletek is szerepet kaphatnak.

2.2. Milyen jellemzőket, elemeket kell mérni?

A fentiekben utaltunk már arra, hogy az elégedettségnek különféle elemei vannak, amelyeket az ügyfél gyakran elkülönülten érzékel, és míg egyes elemekkel (pl. az ügyintéző szakmai felkészültségével) kifejezetten elégedett, más tényezőkkel (pl. az ügyintéző udvariasságával) kifejezetten elégedetlen lehet. Érdemes tehát ezeket a tényezőket külön vizsgálni, amikor az ügyfél elégedettségére vagyunk kíváncsiak. Az alábbiakban azt mutatjuk be, hogy melyek lehetnek ezek az elkülönült elemek.

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

A mérhető jellemzők tekintetében elengedhetetlen, hogy az ügyfelek körében tárjuk fel, azokat az ügyintézési jellemzőket, amelyek számukra valamiként jelentőséggel bírnak. Az alábbiakban az ehhez kapcsolódó módszereket mutatjuk be:

- Ez történhet ún. interjútechnikával, ami egy jól felépített beszélgetés, ahol a kérdező mindent elkövet, hogy minél mélyebben megismerje az ügyfélnek az ügyintézéssel kapcsolatos szempontjait, anélkül, hogy a saját véleményét bármilyen módon is ráerőltetné az ügyfélre.
- Történhet ez ún. fókuszcsoport keretében is, amikor a beszélgetés az ügyfelek között folyik az ügyintézéssről, és a külső résztvevő szerepe mindössze a beszélgetés, esetleg vita moderálása, és az elhangzottak feljegyzése.
- Ha folyamatosan, vagy időről-időre megismételve folytatunk ügyfél-elégedettség mérést, akkor felhasználhatjuk a korábbi eredményeket, esetleg eredménytelenséget (pl. valamely kérdés nem működik, nem érthető, félreértik) a mérésben használt elemek fejlesztésére is

Az azzal kapcsolatos döntést, hogy hány ügyintézési elemre kérdezzünk rá, két, egymással jórészt ellentmondásban álló tényező befolyásolhatja. Egyfelől célszerű minél több elemet

feltárni és az azzal kapcsolatos elégedettséget felmérni. Így pontosabb képet kapunk és elkerüljük azt a hibát, hogy több tényezőt összemossunk. Másfelől azonban, minél több kérdést teszünk fel, annál nagyobb az esélye, hogy a kérdezett ügyfél elveszti a türelmét, és megszakítja a kérdezés folyamatát, vagy elkezd mechanikusan válaszolni csakhogy minél hamarabb szabaduljon.

2.3. Az elégedettség és a teljesítmény összefüggése

Az elégedettség és a teljesítmény összefüggésének vizsgálatakor az alábbi megállapításokat tehetjük:

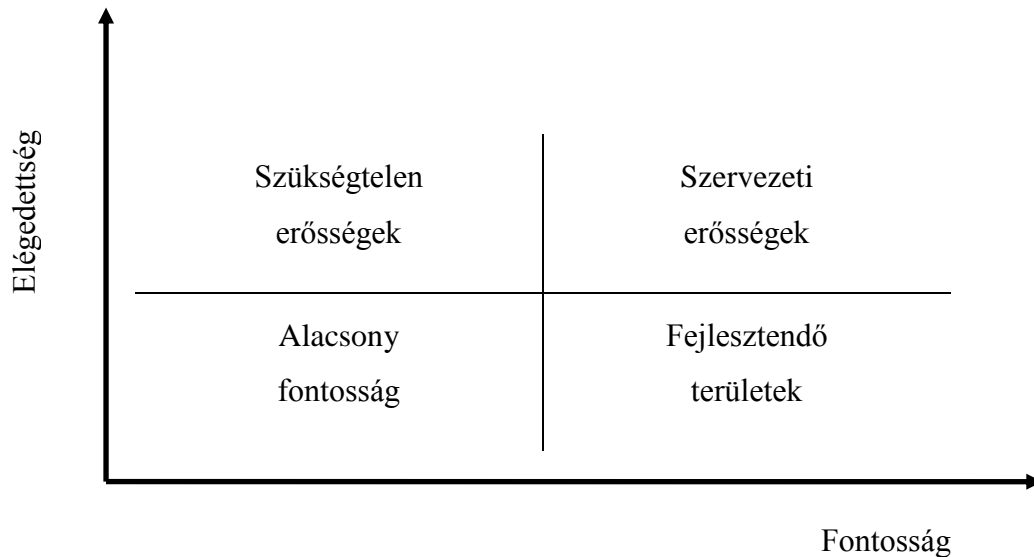
- Az ügyfél – bár ez nem feltétlenül tudatosodik benne, de – külön értékeli a szolgáltatás különféle jellemzőit, elemeit.
- Az egyes elemek különféle súllyal esnek latba akkor, amikor az ügyfél a szolgáltatás egészéről mond általános véleményt.
- Az ügyfél elégedettsége a szolgáltatás egyes elemeivel jelentős részben attól függ, hogy milyen előzetes elvárásai voltak azokkal kapcsolatban. Ezt úgyis megfogalmazhatjuk, hogy: $ELÉGEDETTSÉG = TAPASZTALAT / ELVÁRÁS$.

Három tényezővel kell tehát számolni az egyes elemek kapcsán: az elvárásokkal, a tapasztalatokkal és az adott elem fontosságával. Mivel azonban az elvárás és tapasztalat együttesen az adott elemmel való elégedettséget határozzák meg, lényegében csak két valamiképpen számszerűen is kifejezhető tényezővel kell foglalkoznunk, amikor arra keressük a választ, hogy az egyes elemek milyen mértékben hatnak ki az ügyintézésrel való általános elégedettségre.

Ezek az adott elem fontossága és az azzal való elégedettség. Nyilvánvaló, hogy az ügyfél által kevésbé fontosnak ítélt elemek, kisebb részben hatnak ki az általános elégedettség mértékére.

E két szempontot együttesen figyelembe véve a szakirodalom a különféle elemek négy nagy csoportját különíti el, aszerint, hogy az egyes elemek színvonala miként járul hozzá a szolgáltatás egészével való elégedettség szintjéhez.

A teljesítménnyel való elégedettség és fontosság összefüggése



A szolgáltatási elemek négy típusát lehet elkülöníteni a következők szerint:

1. *Elégedetlenségi elemek.* Ezek olyan tényezők, amelyek, ha nem megfelelőek, akkor az ügyfél elégedetlenségét váltják ki. Elégedettséget azonban semmiképpen nem szülnek.
2. *Elégedettségi elemek.* Ezek olyan elemek, amelyeket – ellentétben az elégedetlenségi elemekkel – feltétlenül érdemes fejleszteni az éppen elfogadható szinten túl is, mert azzal arányosan az elégedettség is nőni fog.
3. *Kritikus, vagy kettős elemek.* Ezek alkalmasak akár elégedettség, akár elégedetlenség kiváltására.
4. *Semleges elemek.* Ezek olyan tényezők, amelyek az elégedettség mértékére alig hatnak.

2.4. További mérendő tényezők

A fentiekben azt tekintettük át, hogy milyen elemeket szükséges, illetve lehetséges mérni (pl. ügyintézés gyorsasága, ügyintéző udvariassága, az ügyfél problémája iránti nyitottsága, szakértelme, az ügyintézés tárgyi körülményei), valamint azt, hogy ezen elemek milyen aspektusait érdemes mérni (elvárások, vélemények, fontosság). Ezen túl azonban legalább két

további olyan tényező van, amelyekkel kapcsolatban célszerű adatokat gyűjteni. Ezek az információk nem az ügyintézésre, hanem kifejezetten magára az ügyfélre vonatkoznak, és kétféle területre terjedhetnek ki: egyfelől az ún. tapasztalati tényezőkre, másfelől pedig kifejezetten az ügyfél személyére vonatkoznak.

A tapasztalati tényezők körében elsősorban az ügyfélnek az ügyintézésrel kapcsolatos korábbi tapasztalataira vonatkozóan tehetünk fel kérdéseket. Ezek az összehasonlítás lehetőségéről adnak információt. Arról érdeklődünk, hogy milyen korábbi tapasztalatai voltak az ügyfélnek.

Ezek, a korábbi – az adott szervnél, más közigazgatási, vagy nem közigazgatási szervnél szerzett – ügyintézési tapasztalatokra vonatkozó kérdések azért hasznosak, mert megalapozhatnak további olyan kérdéseket, amelyek összehasonlítást tesznek lehetővé. Az összehasonlítás lehet akár időbeli, amikor ugyanazon szervnél egy korábbi tapasztalattal hasonlít össze az ügyfél, vagy szervek közötti, amikor az ügyfél más szerveknél szerzett tapasztalatait veti össze jelenlegi tapasztalataival.

A tapasztalati tényezők mellett célszerű továbbá adatokat gyűjteni az ügyfelek személyes jellemzőiről. Így fontos lehet az ügyfél

- neme,
- kora,
- iskolai végzettsége,
- vagyoni, illetve jövedelmi helyzete,
- a munkaerőpiacon elfoglalt helyzete,
 - aktív dolgozó-e vagy tanuló, nyugdíjas, munkanélküli, háztartásbeli, stb.;
 - alkalmazott vagy önfoglalkoztató;
 - fizikai, adminisztratív, vagy értelmiségi, vezető munkát végez;
 - a köz- vagy magánszektorban dolgozik-e; stb.
- egyéb, ügyintézés-specifikus jellemzői (ilyen, pl. az adóügyeknél a kiemelt adózók köre).

Ezek az adatok azért lehetnek fontosak, mert az ügyfelek egyes csoportjai ugyanazon tényezőket esetleg egészen másként ítélik meg, és egészen más ügyintézési elemek lehetnek fontosak az egyik, mint a másik csoport számára. Egy-egy ilyen célcsoport igényeit jobban

megértve, az ügyintézés gyakran plusz költségek nélkül is átalakítható úgy, hogy összességében annak megítélése jelentősen javul.

III. MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

Az előző fejezetben áttekintettük, hogy milyen kérdések merülhetnek fel, milyen kérdésekre kereshetünk választ, milyen adatokat gyűjthetünk az ügyfél-elégedettség mérések kapcsán, a közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok tekintetében. Az alábbiakban azt mutatjuk be, hogy milyen módszerekkel érhetjük el kitűzött céljainkat, gyűjthetjük ezeket a válaszokat, illetve az azokból képzett adatokat. Először a lehetséges módszereket tekintjük át – különféle szempontok szerint. Ezt követően azzal foglalkozunk, hogy miként biztosítható, hogy az ügyfelek összességének elégedettségét valóban pontosan mérjük.

3.1. A módszerek típusai

Megkülönböztetünk ún. kvalitatív információkat és kvantitatív adatokat. A kvalitatív információk elsősorban egy-egy probléma mélyebb, ám kevésbé széleskörű megismerésére alkalmasak. Módszerét tekintve ez azt jelenti, hogy néhány embertől, ügyféltől részletes információkat nyerünk az ügyintézéssel kapcsolatos véleményükről. Az információgyűjtés az ügyfél sajátosságaihoz igazodik, hagyja, hogy az ügyfél a saját szavaival írja le benyomásait. Mint láttuk, ez történhet ún. INTERJÚ- TECHNIKÁVAL, amikor a kérdező és a kérdezett között folyik egy beszélgetés, történhet ún. FÓKUSZCSOPORT módszerrel, esetleg egyéb módon.

E módszernek nagy előnye, hogy betekintést enged az egyes ügyfél gondolkodásába, az őt befolyásoló tényezőkbe és az azok közötti összefüggésekbe. Hátránya viszont a módszernek, hogy csak néhány emberre terjed ki, az eredmények csak nehezen összesíthetőek, és általában is alkalmatlanok olyan állítások megalapozására, hogy az „ügyfelek” így vagy úgy vélekednek az ügyintézésről, hiszen néhány ügyfél véleményéből nem lehet esetleges több ezer ügyfélre nézve általános kijelentéseket megfogalmazni.

A kvantitatív módszernek éppen az az erőssége, hogy a válaszokat – mivel azokat általában kódokban, vagy számokban rögzítik – összesíteni lehet, és az ügyfelekre nézve általános

információkat nyerhetünk. Éppen ezért a legtöbb ügyfél-elégedettség mérési módszer végső soron ilyen kvantitatív eljárásokon alapszik – tipikusan valamilyen KÉRDŐÍV kitöltésével.

Kérdés lehet továbbá, hogy a jelenlegi állapothoz képest mi az ügyfél-elégedettség mérés célja. Vajon az a jelenlegi helyzet megismerésére, mérésére irányul-e (ún. leíró), vagy pedig a jelenlegi helyzet továbbfejlesztésére, javítására (ún. normatív)?

Az ügyfél-elégedettség mérés térbeli-szervi kiterjedése mellett annak *idősíkja* is eltérő lehet. Eszerint talán három típust érdemes elkülöníteni a következők szerint:

Egyszeri. Ebben az esetben az ügyfélszolgálati munkával való elégedettséget egy alkalommal kívánjuk mérni. Ez leggyakrabban valamilyen eseményhez kötődik és nem ritkán valamiféle „politikai” célja van, valamely döntést kíván megalapozni. (Pl. választás előtt az önkormányzat ügyfélszolgálati irodájának értékelése, vagy valamilyen változtatási szándék megalapozása, esetleg csak „megindokolása”.)

Többszöri, több-kevesebb rendszerességgel ismétlődő ügyfél-elégedettség mérés. Ez lehetővé teszi az időbeli összevetést, ami nagyban megkönnyíti a válaszok értelmezését, esetleg időbeli tendenciák kirajzolását. E módszer különösen hasznos lehet a jelentős változtatások, fejlesztések kapcsán.

Lényege, hogy az ügyfelek elégedettségét megmérjük még a változtatás előtt, majd ugyanezen módszerrel a változtatás után is. A kapott eredmények alkalmasak lehetnek a változtatás hatásainak értékelésére.

Folyamatos, monitoring jellegű. Az ügyfél-elégedettség mérés ezen módszere, általában a folyamatba építetten működik. Folyamatos képet ad az ügyintézésrel való elégedettség változásáról, ezért különösen alkalmas az ügyintézésrel való elégedettség nyomon követésére és a szükséges intézkedések megalapozására, a folyamatos, nem kampányszerű fejlesztésre.

A különféle módszerek közötti választás számos tényezőtől függ. Ezek közül itt különösen az erőforrások, anyagi lehetőségek szűkössége meghatározó, hiszen egy elégedettség mérés kivitelezése nyilván kevesebbe kerül, mint kettőé. Érdemes megjegyezni azonban, hogy ez az összefüggés nem feltétlenül jelent egyenes arányosságot. A második felmérés elvégzése már olcsóbb lehet, esetleg a korábbi tapasztalatok alapján már nem kell külső céget megbízni, hanem „háziilagosan” is megvalósítható az újabb felmérés. Emellett, amennyiben arra az

ügyintézés jellege lehetőséget ad, a rendszerbe épített folyamatos elégedettség-mérés működtetése, egy egyszeri, jelentősebb ráfordítás után, már szinte költségek nélkül működtethető.

Az információgyűjtés tartalmi kérdéseiről áttérve a technikai kérdésekre, elsőként azt kell megemlítenünk, hogy az **ügyintézéshez viszonyítva mikor és hol** hajtjuk végre az elégedettség-mérést.

Ez alapján további három variációt lehet elkülöníteni, aszerint, hogy az ügyfél-elégedettség mérése:

- **közvetlen az ügyintézés után**, abban a helyiségben kerül sor, ahol maga az ügyintézés is zajlott. Ennek előnye, hogy az ügyfél még biztosan elérhető és jól emlékszik arra amiről kérdezzük. Hátránya, hogy az ügyfél esetleg siet, ezért elutasítja a válaszadást, vagy gyorsan igyekszik túlesni azon, ezért válaszai nem lesznek megbízhatóak. Az ügyintézés friss élménye nemcsak a válaszok pontossága irányában hathat, hanem azt is előidézheti, hogy a válaszait egyetlen tényező (pl., hogy elintézte-e az ügyét, vagy esetleg elutasították a kérelmét) befolyásolja. Később esetleg kiegyensúlyozottabb válaszokat tudna adni. A leglényegesebb szempont azonban, hogy a környezet torzíthatja a válaszok tartalmát, különösen, ha a kérdezés az ügyintéző jelenlétében zajlik, esetleg a kérdező maga az ügyintéző, vagy a hivatal valamely alkalmazottja.
- **ügyintézés után semleges helyen kerül sor**. Például kint az utcán, a hivatal egy másik, „semleges” helyiségében, pl. az előtérben, váróhelyiségben, ha az fizikailag elkülönül az ügyintézés helyétől. Ennek előnye, hogy az ügyfelet a „hely szelleme” már kisebb mértékben befolyásolja (így őszintébb, bár ezért esetleg negatívabb válaszokat ad). Fennállnak ugyanakkor mindazon előnyök és hátrányok, amelyek abból fakadnak, hogy a kérdezésre közvetlenül az ügyintézés után kerül sor. Ráadásul az a fajta kérdezés technikailag sem mindig megoldható (pl. az utcán hidegben, esőben, vagy ha nincs alkalmas helyiség).
- **jóval ügyintézés után kerül sor**. Ebben az esetben célszerű az ügyfelet az ügyintézés során, de lehetőség szerint inkább közvetlen utána megkérdezni arról, a későbbiekben megkereshetik-e, hogy az ügyintézéssel kapcsolatban néhány kérdést tegyenek fel. Az ilyen, megfelelően megfogalmazott kérdésre általában pozitív válasz születik. Ezzel a

módszerrel jórészt megszűnnek azok a hátrányok, de előnyök is, amelyek a közvetlen ügyintézés utáni lekérdezésből fakadnak. Különösen az okozhat problémát, hogy a válaszadó később már nem igazán emlékszik az ügyintézés részleteire. Ez azonban minimalizálható, ha a megkeresésre egy-két napon belül sor kerül. Nagy előnye e módszernek, hogy az ügyfél kiegyensúlyozottabb, pontosabb (esetleg őszintébb) válaszokat ad, és a „sietés” kevésbé okoz problémát.

A következőkben azt mutatjuk be, hogy az adatfelvételnek milyen módszerei lehetnek.

E körben a módszerek két nagy típusát lehet elkülöníteni, aszerint, hogy a kérdéseket ki teszi fel, illetve a válaszokat ki rögzíti. Ennek megfelelően beszélhetünk ún. **önkitöltés**es kérdezésről, vagy **másik személy** (kérdező, ún. kérdezőbiztos) által végzett adatfelvételtől.

Az önkitöltéses adatfelvétel esetén a kérdező maga, más személy bevonása nélkül adja meg a feltett kérdésekre a válaszait. Ilyenkor, az írásban megadott kérdésekre az ügyfél írásban, pl. a megadott válaszalternatívák közül a megfelelő bekarikázásával, aláhúzásával, vagy válaszával leírásával adja meg a választ nagyon hasonlóan ahhoz, ahogyan ezt egy űrlap kitöltése során tenné. Gyakori, bár nem feltétlenül a legjobb, az a megoldás, hogy az ügyintézés végeztével az ügyintéző az ügyfélnek egy rövid, az ügyintézésre vonatkozó kérdőívet ad át, és megkéri, hogy azt töltsse ki, és dobja be a helyiség egy pontján található ládába.

Ritkább, de talán jobb az a megoldás, hogy az ügyfél az ügyintézés után néhány nappal postán kapja meg a kérdőívet.

Mindkét megoldás talán legnagyobb előnye viszonylagos olcsósága és az, hogy „házilagosan” is megoldható. Ráadásul gyakran tapasztaljuk az önkitöltéses kérdőívekkel kapcsolatban, hogy az egyes válaszadók válaszai pontosabbak, megbízhatóbbak, mint a másik személy által lefolytatott kérdezés esetében.

Van azonban a módszernek néhány nagy hátránya is. Egyfelől csak viszonylag egyszerű, és egyszerűen megválaszolható kérdések tehetőek így fel, hiszen az alacsony iskolázottságú, felkészültségű ügyfélnek is ki kell tudnia azokat tölteni minden külső segítség, magyarázat nélkül.

Ennél is jelentősebb problémát jelent, hogy a kérdőíveket nem mindenki dobja be a ládába, vagy küldi vissza. Sőt, általános tapasztalat, hogy a többség nem teszi ezt meg. Ez a tény nem egyszerűen azt jelenti, hogy nem teljes a válaszok köre, hanem nagymértékben torzíthatja az

adatokat, amelyekből aztán téves következtetésre jutunk. A választ adók és az azt elmulasztók jelentősen eltérő csoportot alkothatnak.

Az a módszer, amelynek során a kérdéseket egy **másik személy** teszi fel, és ő rögzíti a válaszokat nagyban csökkenti az önkitöltéses módszer hátrányait. Tapasztalatok szerint ebben az esetben a kérdezettek nagy része válaszol a kérdésekre, vagyis kevésbé érvényesül a fent említett torzító hatás. Emellett a kérdező segíthet az ügyfélnek (fontos azonban, hogy ennek során ne befolyásolja az ügyfél válaszait). Ezen túl egyes adatokat maga a kérdező is felvehet, anélkül, hogy azzal kapcsolatban kérdést tenne fel. (Nyilván ilyen az ügyfél neme; kora, ha tágabb kategóriákat alkalmazunk; esetleg egyéb benyomásait is rögzítheti: pl. mennyire tűnik a válaszadó jó módúnak, esetleg kisebbségi hovatartozására nézve is lejegyezhet adatokat, vagy jelölheti, hogy benyomása szerint mennyire „vette komolyan” a válaszadó a kérdőívet.) Szakemberek között általános az a vélemény, hogy a kérdezőt igénybe vevő módszer megbízhatóbb információkat nyújt, mint az önkitöltéses módszer.

A kérdező különféle módokon érheti el az ügyfelet. A talán leggyakoribb módszer a személyes találkozón alapul. Ilyen, pl. amikor a kérdező rögtön az ügyintézés után teszi fel kérdéseit az ügyfélnek. Később is meg lehet keresni az ügyfelet személyesen, pl. otthonában. De az ilyen esetekben gyakoribb a telefonon történő kérdezés (ha az ügyfelek túlnyomó része – 95+% -a – elérhető telefonon).

A különböző módszerek ismertetésének végén azt kell még bemutatnunk, hogy az ügyfél-elégedettség-mérés elvégzése szempontjából milyen erőforrás bevonására van lehetőség, azaz ki végezheti el a felmérést.

Itt lényegében két szélső megoldás kínálkozik. Vagy „háziilagosan”, kizárólag a hivatalos személyi állományára támaszkodva végezzük a felmérést-t, vagy külső, az ilyen feladatokban jártas szervezetet (tipikusan valamely közvélemény-kutatással, esetleg marketinggel foglalkozó céget) bízunk meg.

Természetesen – harmadik verzióként – az is lehetséges, hogy bizonyos feladatokat kiszervezzünk, míg másokat „háziilagosan” végzünk el. Az erre vonatkozó, meglehetősen fontos döntés során célszerű néhány szempontot szem előtt tartani. Az egyik ilyen meghatározó szempont a feladatellátás költsége. Általában abból szoktak kiindulni, hogy a „háziilagosan” megoldás olcsóbb. Ez azonban nem feltétlenül van így, hiszen a munkatársakat nem lehet túlzottan, ellenszolgáltatás nélküli túlmunkával terhelni. Továbbá gyakori, hogy az

ilyen feladat kiszervezésének várható költségeit a közigazgatási szervek jelentősen túlbecsülik.

Általában a közigazgatási szerveknél jelenleg hiányzik a tapasztalat, a szükséges kompetencia egy megbízható és jól megszervezett elégedettség-mérés kivitelezéséhez. Ami nem jelenti sem azt, hogy ezek az ismeretek ne lennének megszerzhetőek, sem azt, hogy ne lennének szükségesek. Éppen ellenkezőleg. A közigazgatás szolgáltató jellegének erősödése nyilván abban az irányban hat, hogy – különösen a nagyobb – közigazgatási szerveknél meg fognak jelenni az ilyen készségekkel rendelkező szakemberek.

Erre akkor is szükség van, ha a felmérés feladatát a szervezet kiszervezi, hiszen ebben az esetben is pontosan meg kell fogalmazni az elvégzendő feladatot. Célszerű – és a közbeszerzési előírások miatt általában szükséges is – a szóba jöhető szervezeteket versenyeztetni. Ilyen esetben pedig a verseny csak akkor vehető komolyan, ha az elvégzendő feladat pontosan definiálva van. Elképzelhető, hogy ehhez is külső szakember segítségét vesszük igénybe. A felmérés területén – akárcsak a gazdaság számos más területén – a legkülönbözőbb színvonalat biztosító szervezetek vannak jelen. A megbízhatatlan kontárokot vagy úgy kerüljük el, hogy ismereteink alapján eleve megszűrjük a meghívottak körét, vagy referenciákat kell kérni a pályázatokban.

3.2. Alapelvek

A közigazgatási tevékenységek eredményességének mérése során a kiindulási alap, hogy valóban a hivatal érintett ügyfeleinek elégedettségét mérjük.

- **az egyes ügyfeleknek pontosan mérjük az elégedettségét, és**
- **az összes ügyfél elégedettségét mérjük**, vagy legalábbis az ügyfelek egy olyan csoportját, amely nagyon hasonló – szakkifejezéssel: jól reprezentálja – ahhoz, amit akkor kaptunk volna, ha az összes ügyfél véleményét, elégedettségét mértük volna.

Míg azonban az elv meglehetősen egyszerű, annak gyakorlati megvalósításához néhány szempontot feltétlenül szem előtt kell tartanunk.

A vélemények gyakran nagyon képlékeny dolgok, ugyanaz a személy ugyanazokról a dolgokról is gyakran másként vélekedik, akár hangulatától, akár egyébként lényegtelen

körülményektől (felhős az idő, vagy napsütéses) függően. Ez természetes, és az elégedettség, mint szubjektív, részben érzelmileg telített tényező lényegéből fakad. Ezt a mérés során el kell fogadni.

Ugyanakkor arra is figyelmeztet bennünket, hogy nagyon óvatosan kell eljárni a mérés során, hogy a lehető legpontosabban feltérképezzük az ügyfél véleményét.

3.2.1. Vélemények befolyásolása

Mivel a vélemények képlékeny dolgok, fontos, hogy elkerüljük a vélemények befolyásolását. Ehhez a kérdés során számos szempontot figyelembe kell venni. Ezek közül a talán legfontosabbakat soroljuk itt fel:

- Érthetőek legyenek a kérdések. Tisztában kell lenni azzal, hogy az ügyfelek milyen társadalmi- kulturális csoportból kerülnek ki. Általában az ügyfelek összetétele nagyon heterogén, lehetnek köztük magasan kvalifikált és írni-olvasni is alig tudó emberek egyaránt. A kérdéseket úgy kell összeállítani, hogy azt mindegyikük értse. (Az ún. zárt kérdések esetén az előre megadott válaszalternatívákra is vonatkozik mindaz, ami a kérdésekre) Kerülni kell a szakkifejezéseket, rövidítéseket. A lehető legegyszerűbben kell megfogalmazni a kérdést. Ez egyáltalán nem könnyű feladat. Ami nekünk egyértelmű és kézenfekvő lehet, az másoknak korántsem az (pl., hogy mi a különbség ügyvitel és ügyintézés között). Ezért is célszerű kipróbálni a kérdéseket az érintetteken, hogy lássuk azok valóban érthetőek-e.
- A kérdések legyenek egyértelműek
- Mindenki ugyanazt értse a kérdés alatt. Egyes szavak mást jelenthetnek különféle társadalmi csoportok számára. Hasonlóképpen ugyanaz a kérdés más értelmet nyerhet az egyik, mint a másik ügyfél esetében.
- Biztosítsuk a válaszadás ún. anonimitását. Ez azt jelenti, hogy az ügyfél válaszait úgy kezeljük, hogy a későbbiek során azok ne legyenek az ügyfél személyéhez köthetőek. Ezt az ügyfélnek is tudnia kell, és bíznia az anonim adatkezelésben. Ellenkező esetben attól tarthat, hogy esetleges negatív válaszai miatt a későbbiekben az ügyintézésben hátrányok érik (az ügyintézők, az ügyfélszolgálati iroda „bosszút állnak” rajta, azért mert kritizálta őket). Az anonimitás biztosítása így a mérés pontosságának egy alapvető tényezője.

- A kérdések ne sugalljanak valamely választ. Gyakran tudattalanul is úgy fogalmazhatjuk meg a kérdést, hogy az valamilyen – általában pozitív – irányban tereli a válaszokat.
- A válaszalternatívák foglalják magukba az összes lehetséges véleményt-választ. Amennyiben a kérdésekre előre megadott válaszalternatívák közötti választással kell válaszolni (ún. zárt kérdések – lásd később), ezek a válaszalternatívák fedjék le az összes lehetséges véleményt-választ. Ehhez arra van szükség, hogy első lépésben átgondoljuk a lehetséges válaszokat. Második lépésben pedig az ügyfelek körében folytatott interjúk segítségével tárjuk föl, hogy a valóságban milyen válaszokat kaphatunk.
- • A kérdések egymásutánisága is sugallhatja a válaszokat.

3.2.2. Megkérdezettek kiválasztása

Abban az esetben, ha a legpontosabban mérjük is az egyéni véleményeket, teljesen téves következtetésekre juthatunk, ha az ügyfeleknek csak bizonyos csoportját, vagy csoportjait kérdezzük meg a közigazgatási szolgáltatások eredményességéről.

Lényeges, hogy azon ügyfelek összetétele, akiket megkérdeztünk, olyan legyen, hogy az megegyezzen az összes ügyfél véleményével. Ez vagy úgy érhető el, hogy minden ügyfelet megkérdezzük, vagy ún. reprezentatív mintavételi eljárással. Attól az esettől eltekintve, amikor a felmérés folyamatosan és teljes körűen zajlik, általában ún. mintavételi eljárást alkalmazunk.

Ennek során az összes ügyfélből kiválasztjuk azokat, akiket megkérdezzük. Ez lesz a minta. A legkülönbözőbb ún. mintavételi eljárások ismertek. A felmérés során azonban leggyakrabban azt az egyszerű módszert szokták alkalmazni, hogy egy vagy több egymást követő időpontban megkérdezik az összes (esetleg minden második) ügyfelet. Így, pl. egy lehetséges megoldás, hogy az október hónapban megjelenő valamennyi ügyfelet megkérdezzük. Az is lehet, hogy három hónapig, minden páros héten tesszük ugyanezt. A lényeg itt is az, hogy a minta jól „reprezentálja” az ügyfelek egészét. Amennyiben ez sikerül, akkor beszélhetünk ún. reprezentatív mintavételről. A reprezentatív mintavételhez egyfelől az szükséges, hogy a mintába viszonylag sok személy kerüljön. (Tehát nem a mintába kerültek és az összes kérdezett aránya, hanem az abszolút mintanagyság a mérvadó.)

A másik figyelembe veendő szempont pedig az, hogy mintavétel ne vigyen torzítást az ügyfelek kiválasztásába.

Mindezen szempontok sajátosan jelentkezhetnek akkor is, ha a felmérés elvileg minden ügyfélre kiterjed. Már jeleztük, hogy ebben az esetben is jelentkezik egyfajta, kvázi-mintavételi hiba, hiszen válaszmegtagadók mindenképpen lesznek, és ezt a tényt valamiképpen kezelni kell.

Vannak olyan szervezetek, ahol az ügyfélszám meglehetősen alacsony (pl. havonta 50 fő), ami a kis elemszámmal kapcsolatban vet fel problémákat.

3.3. A kérdőív kidolgozása, összeállítása

A korábbi fejezetekben már kitértünk rá, hogy milyen nagymértékben tudják deformálni a kérdések a várható válaszokat. Az alábbiakban a már szintén említett egyik, talán a leggyakrabban alkalmazott módszer, a kérdőív összeállításához fogalmazunk meg ajánlásokat, elsősorban azzal a céllal, hogy a hasonló hibák elkerülhetővé váljanak és, hogy kérdéseinkkel valóban az ügyfelek elégedettségét mérjük.

A kidolgozott kérdőívekben szereplő kérdéseket két csoportba szokás osztani, aszerint, hogy azokra milyen módon kell választ adni. Az ún. **nyitott kérdésekre** a kérdező saját szavaival válaszolhat, míg a **zárt kérdések** esetében előre megadott válaszalternatívák közül kell választania.

A nyitott kérdések nagy előnye, hogy a válaszadó szabadon kifejtetheti véleményét. A zárt kérdések ezt nem teszik lehetővé, hanem mindenkit belekényszerítenek egy előre meghatározott keretbe. Ugyanakkor a zárt kérdésre adott válaszokat könnyű összesíteni és aztán elemezni, míg a nyitott kérdés esetében az összegzés nehéz, és jelentős további munkát igényel.

A nyitott kérdések feldolgozásának a legnagyobb problémája az objektív – a szubjektív torzítástól mentes – összegzés nehézsége. Ezt azzal lehet kiküszöbölni, hogy a válaszokat egy vagy több szempont szerint csoportosítják, illetve kódolják.

Mindezen szempontok miatt az adatfelvételek során általában a zárt kérdéseket szokták preferálni.

Mint jeleztük a megfelelő válaszalternatívák kialakításához viszont interjúkat, és azokban nyitott kérdéseket szoktak alkalmazni. Így lehet, 20-30, esetleg több ügyfél megkérdezése után kialakítani a megfelelő válaszalternatívákat, a legtipikusabb válaszokból, illetve a válaszok logikai rendszerezéséből.

A zárt kérdések esetében a válaszalternatívákat valamilyen módon jelölni, úgymond kódolni kell, azért, hogy így könnyen rögzíthetőek legyenek a számítógépes feldolgozás során. A jelöléshez általában számokat használnak. Ez azonban nem jelenti, hogy a válaszalternatívák feltétlenül „számszerűek” is lennének.

További fontos szempont a kérdőív hosszúsága is. Nyilván minél több kérdést teszünk fel, annál nagyobb, annál árnyaltabb, több szempontot figyelembe vevő, és mélyebb képet kaphatunk.

Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a kérdezett figyelme egy idő után lankad. Általános megfigyelés, hogy – azonos súlyú kérdések közül – a korábban feltett kérdésekre nagyobb figyelmet fordít a válaszadó, mint a később feltettekre. Ez különösen hosszabb, félórát is meghaladó kérdőívek esetén van így. Az elégedettség-mérés azonban speciális szempontból is. Általában az mondható el, hogy a kérdezés ez esetben csak egészen kivételes esetben tartson tovább 15 percnél, az ideális azonban a körülbelül öt perces (+/- 2 perc) adatfelvétel. Ennél hosszabb időt általában nem kérhetünk az ügyféltől, anélkül, hogy azt ne zaklatásként értékelné.

Természetesen a kérdezés hossza függ a konkrét helyzettől is. A közvetlenül az ügyintézés után megkérdezett ügyfelek esetében inkább az alsó határt kell figyelembe venni, míg az ügyintézést néhány nappal követő megkeresés esetében lehetőség van hosszabb adatfelvétel lebonyolítására is. Kivételes esetekben akár a félórát meghaladó adatfelvétel is elképzelhető.

Ilyen, pl., amikor az ügyfél rendszeresen, és általában foglalkozásához kapcsolódóan jár el a közigazgatási szervnél. Nagyobb vállalkozások esetében az adóhatóság a vállalkozás adóügyintézőjével, a társadalombiztosítás a vállalkozás TB ügyintézőjével hosszabb kérdőívet is felvehet.

IV. A KAPOTT ADATOK FELDOLGOZÁSA, AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Az adatok elemzése időben természetesen csak azután következhet, hogy a mérés során az adatokat már összegyűjtöttük. De már az adatgyűjtés megtervezése előtt, legalább nagyvonalaiabban tudnunk kell, hogy hogyan fogjuk azokat feldolgozni. Az alábbiakban ezzel a kérdéssel, az adatok elemzésével és a végkövetkeztetések prezentálásával foglalkozunk.

4.1. Összehasonlítás

Az elégedettség-mérés során nyert adatoknak úgy adhatunk igazán értelmet, ha lehetőségünk nyílik azok több szempontú, különböző megközelítésen alapuló összehasonlítására.

Megbízható értékelést tehát abból nyerhetünk, ha azonos tartalmú adatokat vetünk össze.

Az alábbiakban az ilyen összevetési lehetőségek közül az öt kiemelten fontosat mutatjuk be.

- 1) Az egyes ügyintézési elemek összevetése az adott szervnél végzett elégedettség-mérés során, azt mutatja meg, hogy melyek az ügyintézés erős és gyenge pontjai. Azonos kérdésekre adott, azonos skálán mért válaszok összevetéséről van tehát szó.
- 2) Időbeli összehasonlítás. Az időbeli összehasonlítás lehetőséget teremt arra, hogy az ügyfélszolgálat működése megítélésének időbeli változását mérjük. Ehhez arra van szükség, hogy legalább két alkalommal végezzünk ilyen mérést. Mint jeleztük, gyakori, hogy valamilyen jelentősebb változtatás előtt és után mérjük az elégedettséget. Amennyiben az elégedettség-mérést időről-időre, esetleg folyamatosan elvégzik, akkor jól kirajzolódnak a trendek, mind az elégedettség átlagos mértékét tekintve, mind az egyes ügyintézési elemek tekintetében. Természetesen, még ha a mérést minden időpontban azonos módszerrel végezzük is, számolni kell az esetleges torzító tényezőkkel, mindenekelőtt – a már említett, magából a javuló szolgáltatási színvonalból következő – megnövekedett eljárások hatásával. Ezért nem lenne reális elvárás azt követelni, hogy az egymást követő felmérések során kapott adatok egyenes vonalú, folyamatos javulást mutassanak. Az időbeli összehasonlításnak sajátos esete, amikor ugyanaz az ügyfél már korábban is eljárta hasonló vagy azonos ügyben. Ez a helyzet különösen jól hasznosítható az időbeli összehasonlítás esetében, mivel így nem egyszerűen két, időben egymást követő felmérés átlagos adatait tudjuk összevetni, hanem az ügyfelet magát is meg lehet kérdezni, hogy tapasztalata szerint hogyan változott az ügyintézés színvonala általában, illetve egyes elemeiben.

- 3) Más közigazgatási szervekkel összevetve. Más közigazgatási szervvel összevetve az adott szervnél végzett felmérés adatait, kaphatjuk a talán legfontosabb információkat. Míg az első esetben az egyes ügyintézési elemek relatív értékelése, a második esetben a változások nyomon követése lehetséges, addig ezzel a módszerrel el tudjuk helyezni az adott közigazgatási szervet, a hasonló szervek között. Elvileg tehát ez az a módszer, amellyel leginkább választ adhatnánk a „mennyire vagyunk jók?” kérdésre. Úgy is fogalmazhatunk, hogy valamennyi összevetési módszer közül talán éppen ez az, amely az ügyfél-elégedettség szempontjából a legfontosabb információt szolgáltathatja. Sajnos ugyanakkor éppen ez a módszer az, amely a legtöbb módszertani problémát is felveti. Ezek közül ma Magyarországon egyértelműen a legjelentősebb – amely önmagában is lehetetlenné teszi a széleskörű összevetést – az, hogy nincs az ügyfél-elégedettségnek egy általánosan, a szervek meghatározott típusainál egységesen alkalmazott módszere. A fentiekből talán már nyilvánvaló, hogy ha eltérő módszerrel, eltérő kérdésekkel, más kérdőívvel mérjük ugyanazt a jelenséget, akkor egyszerűen a mérés eltérőségéből adódóan is – akár lényegében azonos ügyfél-elégedettségi színvonal mellett is – eltérő eredményeket kapunk. Hosszabb távon remélhető, hogy ez a helyzet legalább egyes területeken változik.
- 4) Más közigazgatási területekkel való összevetés. Az összevetésnek ez a módja azt feltételezi, hogy nem csak az egyes szervtípusok alkalmaznak azonos típusú elégedettség-mérést, hanem a közigazgatás számos vagy valamennyi területén hasonló, illetve összevethető módszerrel történik a mérés. A közigazgatási területek közötti összevetés esetében különösen erőteljesen jelentkeznek azok a korlátok, amelyeket a szervek közötti összehasonlítás kapcsán már említettünk. Aligha várható el, pl. az adóztatás kapcsán olyan átlagos ügyfél-elégedettség, mint mondjuk az okmányok kiállítása esetében. Mivel ennek a módszernek, a szervezeti elégedettség-mérésekre építő, területek közötti összehasonlításnak Magyarországon nincs realitása, a kérdéssel a továbbiakban nem foglalkozunk.
- 5) A felmérési adatok és a tények összevetése. Mivel az ügyfél-elégedettség és a tényleges szolgáltatási színvonal között – számos, korábban elemzett ok miatt – nincs egyenes arányossági összefüggés, ezért gyakran célszerű az ügyfél-elégedettségi adatokat a tények fényében vizsgálni. Ez különösen más összevetési módszerekkel együtt, azokat értelmezve lehet hasznos.

4.2. Adat-elemzés

Az adatfeldolgozás műveletei között két nagy csoportot különíthetünk el. Ez első esetben egy-egy változót elemzünk, míg a második esetben két, vagy több változó egymásra hatását vizsgáljuk. Mivel egy változó elemzése egyszerűbb, először ennek legfontosabb technikáit mutatjuk be. Ezután térünk rá azokra a módszerekre, amelyek két változó közötti kapcsolatot vizsgálnak. Mivel a kettőnél több változó közötti kapcsolat egymásra hatását vizsgáló módszerek általában kifejezetten bonyolultnak számítanak, ezeket itt nem ismertetjük, hacsak ez a feladat nem valósítható meg valamely, két változóra alkalmazott módszer egyszerű kiterjesztésével.

Egy-egy változót leginkább a változó ún. megoszlása jellemez. A megoszlás azt mutatja meg, hogy egyes értékeket hány válaszadó választott.

A középértékek közül a legismertebb az átlag. Ezt úgy számítjuk ki, hogy az egyes értékeket összeszorozzuk az azt az értéket választó válaszadók számával, majd ezeket a szorzatokat összeadjuk és elosztjuk az összes válaszadó számával.

A másik ilyen összegző érték a szórás. A szórás az egyes válaszoknak az átlagtól való átlagos eltérését mutatja meg.

A két változó egymásra való hatásának mérésére a legegyszerűbben és leggyakrabban alkalmazott módszer a táblázat. Számos összefüggést jól bemutat, és általában a jelentések olvasói is tudják értelmezni. Az egyszerű táblázat nem tesz mást, mint az egyes csoportokra nézve külön-külön is megadja a megoszlásokat.

Amennyiben „számszerűen” viselkedő változók közötti összefüggést kívánunk mérni, akkor alkalmazhatjuk még a korrelációs számítás módszerét is. Ilyen számszerű változók a skálaváltozók, de ilyen lehet a kor is, vagy, pl. a havi jövedelemmel kifejezett jövedelmi helyzet is.

A korreláció kiszámítása általában szerepel a táblázatkezelő szoftverek szolgáltatásai között.

4.3. Kutatási jelentés

Az elégedettség-felméréseket azért végezzük, hogy az annak során nyert információkat felhasználjuk, részben a jelenlegi helyzet megítéléséhez, de még inkább a javítást célzó intézkedések meghatározásához.

A következtetéseket, megállapításokat és az azokat megalapozó adatokat írásos formában, egy jól megszerkesztett Kutatási jelentésben rögzíteni. A jelentés elkészítésének számos előnye van, túl azon, hogy az esetek többségében ez jelenti a felmérés lezárását.

Ebben rendszerezett formában megtalálható minden, a felmérés során nyert lényegi információ.

A rendszerezettség alkalmat teremt számunkra is, hogy még egyszer végiggondoljuk következtetéseinket, azok megalapozottságát. Ezen felül pedig a jelentés később is visszakereshető lesz. Esetleg évekkel később, amikor újból egy felmérésre készül a közigazgatási szerv, amihez mind módszertani szempontból, mind pedig az eredmények összevethetősége miatt nagyon hasznos, ha a korábban lezajlott kutatásból nyert információk egy helyen, jól strukturált formában hozzáférhetőek. A legfontosabb azonban talán az, hogy a felmérésekből nyert információk így egy tágabb kör – akár az ügyfelek, vagy különféle civil szerveződések, esetleg más közigazgatási szervek – számára is hozzáférhetővé válnak.

Az alábbiakban néhány javaslatot fogalmazunk meg a kutatási jelentés elkészítéséhez. A jelentéssel szemben támasztott legfontosabb szakmai követelmény talán az, hogy az abban foglaltak a lehető legpontosabban tükrözzék a valóságot, a javaslatok pedig a tényleges helyzet megbízható ismeretén alapuljanak.

- pontosan mérjük az ügyfél-elégedettséget.
- megfelelően értelmezzük a nyert adatokat.

Egy jelentésnek legalább a következő elemeket kell tartalmaznia:

1. Vezetői Összefoglaló (igény szerint, amennyiben szükséges)
2. Háttér információk
 - 2.1. A felmérés célja, a megrendelő igényei, miért tartják szükségesnek
 - 2.2. Az ügyfélszolgálati tevékenységről és az irodáról rendelkezésre álló információk
 - 2.3. Az összehasonlítás lehetősége
3. A felmérés módszertana

- megkérdezettek száma, a kiválasztás módszere, a vizsgált kérdéskörök, az alkalmazott lekérdezési

módszer (mellékletben a kérdőív), a módszer előnyei, hátrányai, korlátai

4. A felmérés eredményei

- az adatok részletes bemutatása, utalás az adatfeldolgozás során alkalmazott technikákra

5. Következtetések és javaslatok

6. Mellékletek