

A marketingszemlélet szükségessége a közigazgatási szervezetekben

...példátlan horderejű társadalmi és gazdasági változásokon megyünk keresztül, amelyek során a korábbi gyakorlattal nem lehet mit kezdeni, ezek a változások újító válaszokat igényelnek."

Rosabeth Moss Kanther

A közigazgatás intézményrendszere a mindenkori kormányzat célkitűzéseinek, programjainak igyekszik maradéktalanul megfelelni. Napjainkban a közigazgatási szervezetek számára fontossá vált egy új szemlélet kialakítása, szemben a régi, bizonyos értelemben megcsontosodott bürokratikus hatósági szemlélettel. Ez a törekvés a demokráciát most tanuló országban azért is kap egyre nagyobb hangsúlyt, mert a társadalmi átalakulást követően jelentős mértékben megnőtt a közvélemény súlya, kritikai és politikaformáló szerepe. Egyáltalán nem mindegy az, hogy a közigazgatási szervezetek, az adott jogi környezet szabályozása mellett, milyen szemlélettel és mennyire állampolgár-barát módon elégítik ki a társadalom, illetve az ügyfelek igényeit szolgáltatásuk során. A jogi keretek a viselkedésmód és menedzselési stílus tekintetében már nem adnak egyértelmű kapaszkodókat. A szolgáltatás stílusa és filozófiája legalább olyan fontossá vált, mint az irányadó jogszabályok betartása, a közigazgatás feladatainak végrehajtása. Ez azt jelenti, hogy a közigazgatásban a hatósági és a szolgáltató jelleg optimális arányát kell megtalálni és kialakítani. A feladat tehát az, hogy a szervezet – a hatékony kommunikációra törekvés mellett – úgy hangolja össze erőforrásait és az igényeket, hogy a kitűzött céloknak, küldetésének megfeleljen, és egyidejűleg értékalkotó szolgál-

tatásokat nyújtson az ügyfeleknek. A pozitív imázs és arculatépítés szükségessége és kényszere a kvázi monopolhelyzetben lévő közigazgatási szervezetek számára is nyilvánvalóvá vált. Ezek kényszerítik ki a marketingfilozófia alkalmazását, a marketingkonceptió kialakítását.

A közigazgatás gyökereiről

A bürokrácia szónak ismerten pejoratív jelentéstartalma van. Mégsem képzelhető el még ma sem olyan állam, ahol a közigazgatás ne bürokratikus elvekre épülne. A bürokrácia léte az alábbi kérdéseket veti fel:

- Milyen hatásai vannak a bürokráciának a társadalom tagjaira?
- Az emberek pusztán csavarok egy gépezetben, vagy – szükség esetén – képesek magát a bürokráciát is megváltoztatni? (Albrow [1972])

Max Weber szerint a legális uralom legtisztább formája a bürokrácia. A legális uralom ugyanakkor racionális. A racionalitás a következő jellemzőkkel írható le:

- szakszerűség
- személytelenség
- kiszámíthatóság

A bürokratikus közigazgatásban dolgozókat szerződés köti, őket szakmai minősítés

”

A bürokrácia szónak ismerten pejoratív jelentéstartalma van. Mégsem képzelhető el még ma sem olyan állam, ahol a közigazgatás ne bürokratikus elvekre épülne.

”

alapján választják ki; állandó fizetést kapnak. Jövőjük hosszú távon biztosított, adott életpálya áll előttük, egységes hivatali elveknek és ellenőrzésnek vannak alávetve. A kiszámíthatóság és a biztos jövő ára az, hogy az eszményi hivatalnok pártatlanul, gyűlölet, szenvedély és lelkesedés nélkül működik, személyre való tekintet nélkül, formálisan mindenki számára egyformán, vagyis az összes egyforma helyzetben lévő érdekelt számára azonosan tölti be hivatalát.

A bürokrácia hatékonysága gépszerűségén múlik, a feladatok el lehet úgy határolni, hogy a súrlódási veszteségek minimálisak legyenek. A kompetenciákat személytől függetlenül és általánosan meghatározott szabályok szerint dolgozzák ki, a hivatalvezetés általános normák szerint működik.

A bürokrácia a weberi racionalizálódási folyamat szerint „acélkemény burokká” válik, nemcsak tagjai számára, hanem a polgárok számára is, akik legtöbbször szembekerülnek vele. A modern társadalmak egyik legnagyobb problémája az intézményi racionalizálás és a gyakorlati életvitel szintjén történő racionalizálás ellentmondásának kezelése:

- A gyakorlati életvitel racionalizálása az életvitel egyéni értékorientációk szerinti módszeres és konzisztens kialakítását jelenti.
- Az intézményi racionalizálás – az „acélkemény burok” – ugyanakkor önálló életet él, megszilárdul és elburjánzik, korlátozza az egyének mozgásterét, döntési szabadságát.

A weberi tézisek kritikája során megfogalmazódott az is, hogy a bürokrácia fejlődésével párhuzamosan az individualizmus és a kreativitás szerepe is növekedett. E szerep jelentősége attól függ, hogy a szervezetekben a tisztviselő mekkora mozgásteret kap, mennyire gátolják az előírások, szabályok. (Kieser [1995].)

Hattenhauser írásai szerint a bürokrácia alapproblémája, hogy a közigazgatásban alacsonyán fizetett, érdektelen, tulajdon nélküli, „irodista kasztot” alkotók dolgoznak. (Hattenhauser [1980]). Schmoller szerint, ha a tisztviselő szabad akaratából szerződésben kötelezi magát arra, hogy munkáját és energiáját a közigazgatás szolgálatába állítja, akkor a hivatalnoki rendszer hatalmas teljesítményekre képes. (Schmoller [1894])

”

Az eszményi hivatalnok pártatlanul, gyűlölet, szenvedély és lelkesedés nélkül működik, személyre való tekintet nélkül, formálisan mindenki számára egyformán.

◆

A bürokrácia fejlődésével párhuzamosan az individualizmus és a kreativitás szerepe is növekedett. E szerep jelentősége attól függ, hogy a szervezetekben a tisztviselő mekkora mozgásteret kap, mennyire gátolják az előírások, szabályok.

”

Miért kerül a közzszolgálat napjainkban a figyelem fókuszába?

A válasz egyszerűnek tűnik: a költségvetési források jellemzően szűkösek; a közigazgatás működtetését adókból finanszírozzák, ezért a társadalom a közpénzek felhasználásával kapcsolatban kritikus a kormányzattal szemben.

Általában a hivatali apparátus felduzzasztását, a pazarló működést, a hivatalnokok túlfizetését teszik kritika tárgyává. A közvélemény szerint a kormány mindezt azért teszi, hogy növelje politikai befolyását a közigazgatásban. A köztisztviselők szerint ugyanakkor anyagi és társadalmi megbecsülésük nincs elfogadható szinten. Illet-

ményük a versenyszféra keresetei alatt van, egyúttal a közkiadások csökkentésekor a kormányzat elsőként az államapparátus költségeinek lefaragását irányozza elő. A közigazgatási szektor eredménytelen vagy eredményes humánpolitikája a közvélemény számára csak hosszú távon érezteti hatását.

Az államnak tehát egyidejűleg kell a közvélemény és a köztisztviselők nyomásának ellenállnia, érdekeiket egyeztetnie. A problémakezelés, a konfliktusok megoldása legtöbbször elhúzódik.

A közigazgatási szervezetek szolgálati célokat fogalmaznak meg önmaguk számára, és ha az a jogi szabályozáshoz illeszkedik, lehetővé válik a szervezetek működtetése. A működési feltételeknek erről az oldalról való biztosítása azonban önmagában kevés. Az ügyfelek szociálisan érzékenyek, különösen azért, mert társadalmi célokat és elvárásokat kielégítő szolgáltatásokat vesznek igénybe. Éppen ezért nagy hangsúlyt kap a közigazgatási szervezetek menedzselése során az ügyfélközpontúság és a hatékony napi kommunikáció.

A társadalmi elvárás és a működtetés környezete napjainkban gyorsan változik; létkérdés ezért a probléma világos megfogalmazása és a felmérést követő gyors döntés. Ebben a helyzetben a közigazgatási szervezet csak folyamatosan felülvizsgálta, újra átgondolt munkafolyamatokkal és menedzselési stílussal működhet hatékonyan. Ez egészen más viselkedési módot és munkamorált kíván meg a köztisztviselőtől, mint a versenyszférában, a profitszektorban dolgozóktól. Az alapvető keretet a menedzselési koncepció-

ók kialakításához a törvényi szabályozás, valamint az etikai normatívák, etikai kódexek határozzák meg.

A közigazgatási marketing kialakulásáról

A közigazgatási marketing gondolatának megjelenése a 1970-es évekre tehető Nyugat-Európában. Goodrich szerint például olyan angol közigazgatást kell létrehozni, amely az ügyfelek változó igényeihez alkalmazkodik.

Magyarországon a rendszerváltás időszakára tehető annak a folyamatnak az elindítása, amely a szolgálati célú közigazgatási intézmények egy részére – rendőrség, vámhatóság – olyan új arculatot kívánt kialakítani, amely a szolgáltató jelleget hangsúlyozza a régi, merev hatósági szemlélettel szemben.

Osman Péter úgy fogalmazott, hogy a kormányzat megítélését kedvezően befolyásolja, ha a közvélemény valamely közhivatalról, annak működéséről pozitív véleményt formál. A közhivatal elutasítása pedig negatívan hat a kormányzat értékelésére is. A közhivatal arculatát a közvéleményben róla kialakult kép alkotja. A kormányzatnak tehát arra kell törekednie, hogy hivatalai és a közönséggel érintkező egyéb szervezetei mindig polgár- és ügyfélbarát magatartást tanúsítsanak (Osman [1998]).

Reketye Gábor 2000 júniusában a Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet közreműködésével 1000 fős reprezentatív (ún. omnibusz) megkérdezésében azt kutatta, hogy miképpen változott a fogyasztókkal, polgárokkal kapcsolatba kerülő különböző vállalatok, szervezetek hozzáállása a vevők-höz, ügyfelekhez az elmúlt évtizedben. A válaszokat 5-fokozatú (ún. Likert) skálán regisztrálta, amelyben az 1-es érték a „sokat romlott”-at, a 3-as érték a „nem változott”-at, míg az 5-ös érték a „sokat javult”-at jelölte. A vizsgálat eredménye szerint az állami és az önkormányzati ügyfélszolgáltatásban valamelyest javult a vevőorientált viselkedésmód. Az önkormányzati ügyfélszolgálatok 3,2-es, az állami ügyfélszolgálatok 3,12-es súlyt kaptak (Reketye [2000]).

A polgár- és ügyfélbarát közigazgatási ügyintézés, vagy közigazgatási menedzsment gondolatára legmarkánsabban Kékesi László, az APEH elnöke mutatott rá 1997-ben:

”

Magyarországon a rendszerváltás időszakára tehető annak a folyamatnak az elindítása, amely a szolgáltató jelleget hangsúlyozza a régi, merev hatósági szemlélettel szemben. A kormányzat megítélését kedvezően befolyásolja, ha a közvélemény valamely közhivatalról, annak működéséről pozitív véleményt formál.

”

– „Egy zord hivatal helyébe egy együttműködő intézmény képét kell állítani, olyat, amilyen ma Európában egy adóhivatal.

– A jövőben emberségesen, differenciáltan kellene megközelíteni az adózók problémáit.

– Az adóhivatalnak nemcsak az adózási művelet helyességére, hanem annak módjára és stílusára is figyelnie kell.” (Kékesi [1997])

Philip Kotler álláspontja a marketing szerepéről a közigazgatásra is értelmezhető. A marketing e területen is:

– Feltárja a kielégítetlen szükségleteket és igényeket.

– Eldönti, hogy milyen célokat tud a szervezet a legjobban kiszolgálni.

– A szervezet tagjainak figyelmét felhívja arra, hogy a fogyasztó szerint gondolkodjék és szolgálja a fogyasztót. (Kotler [1991])

A közigazgatás akkor lehet hatékony, és akkor lehet meg az esély arra, hogy sikereket érjen el a szűkös költségvetési források és a társadalmi igények változása mellett, ha tevékenységét a marketingszemlélet szerint szervezi. A változásokhoz az új ügyfél-értékrendek felismerésével alkalmazkodni kell, ez pedig marketingszemlélet nélkül nem lehetséges.

A marketingfilozófia érvényesítése csak néhány alapvető kritérium betartása mellett lehetséges. Ezek:

– A tradicionális értékek újragondolása és szükséges módosítása.

– A professzionalizmus, a kiemelkedő tudás, kiváló szolgáltatás.

– Átláthatóság, felelősség vállalása.

– Bizalom, személyes kapcsolat az ügyféllel.

– Az ügyfelek elégedettségén alapuló hosszú távú együttműködés.

– Az ügyfél elégedettsége a közigazgatási szervezet imázsépítésének az alapja.

– A szolgáltatás és a filozófia összhangjának megteremtése.

A szolgáltatásmenedzsment transzformációs folyamata

Minden szervezet, függetlenül attól, hogy profitorientált vagy nonprofit jellegű, termelő, értékesítési vagy szolgáltató profillal rendelkezik, transzformáci-

ós folyamatban vesz részt. A szervezeti célok eléréséhez a rendelkezésre álló eszközök és források – a folyamatosan változó külső környezeti hatásokhoz igazított – hatékony felhasználására van szükség.

A transzformáció célja az elégedett ügyfél státuszának kialakítása és megőrzése, értéket képviselő termék vagy szolgáltatás létrehozása.

A transzformációs kapcsolatban alkalmazott eszközrendszer három speciális eleme emelhető ki:

- Az ügyfél, a szolgáltatás igénybevételéről adott jelzéseivel, véleményalkotásával.
- A külső környezet a szakterületnek megfelelő anyagi, eljárási jogszabályi háttérrel.
- A tisztviselők menedzselési stílusa a bizalom és a személyes kapcsolat kialakításával, az etikai kódexek, normatívák figyelembevételével.

A szolgáltatásban az ügyfelek nemcsak részt vesznek igényeikkel, elvárásaikkal, hanem aktív részesei is a transzformációs folyamatnak. A szolgáltató közigazgatásban dolgozó tisztviselő a jelentkező igények felméréseivel, a menedzselési folyamatba való

beillesztésével változásmenedzserként működteti a rendszert.

A változásmenedzselés szükségessége

Az előzőkben vázolt szemlélet kialakítása érdekében már a kormányzat közigazgatási szervezetekre vonatkozó jogszabály-előkészítő munkája során, továbbá a közigazgatási szervezetekben a társadalom, az ügyfelek változó igényeihez igazodó közszolgáltatásokban folyamatos változásmenedzselésre van szükség. A változásmenedzselés egyidejűleg közigazgatási kultúraváltást is jelent, amely a következők szerint szakaszolható:

● Felolvasztás

A tradicionális hatósági szemlélet, értékek, menedzselési sztenderdek, a már elkészített etikai kódexek, viselkedési normatívák létjogosultságának felülvizsgálata.

● Változtatás

Az új beállítódások, a társadalom által elvárt új közigazgatási menedzselési sztenderdek, értékek és viselkedésmódok átvétele.

● Visszafagyasztás

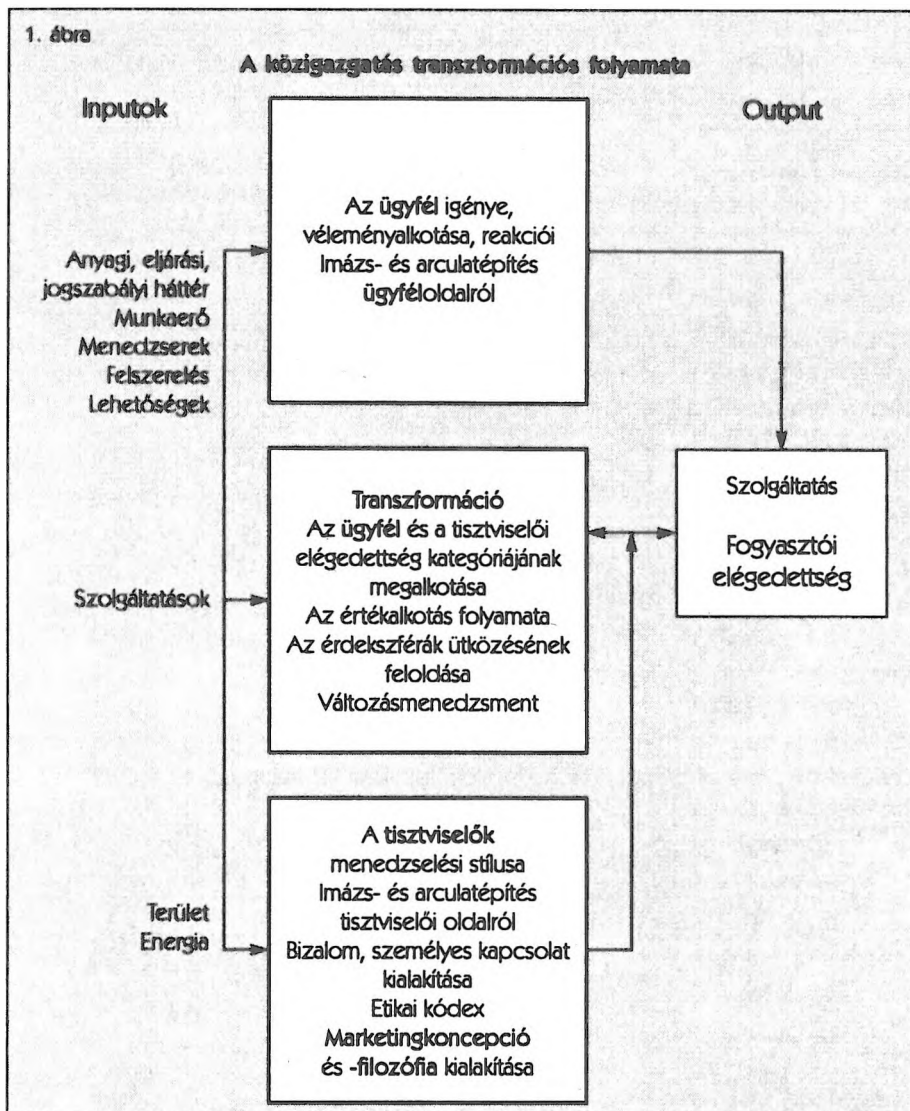
Az új közigazgatási kultúra eljárási rendjének megerősítése.

A folyamatos változásmenedzselés pozitív hozzáállást, szellemi beállítottságot igényel mind a vezetők, mind a foglalkoztatottak részéről. Az új hozzáállás pedig szükségszerűen marketingorientált, amely azután elvezethet a fogyasztói elégedettséghez. Marketingszemlélettel a közigazgatási szervezet fenn tudja tartani mindazokat a szervezeti értékeket, amelyek a hatékony működéshez alapvetően fontosak.

A szervezeti magatartást orientáló normák elősegítik az összhang megteremtését a köteleességek, a döntések, valamint a felelősségteljes cselekvés között.

Mindaz elősegíti:

- a szervezeti célok belső értékeinek érvényesülését,
- az imázs építését és megőrzését,



- az egységes és kiszámítható magatartás kialakítását,
- a munkavállalók számára a biztonságot,
- a szervezeti magatartás egységes megítélését (nagy szervezetek esetében ez különösen fontos),
- a szervezet megtartóerejének növekedését,
- a szervezet alkalmazkodóképességének növelését,
- az erkölcsi színvonal növekedését.

Nemcsak a közigazgatási szervezetnek, hanem az ügyfeleknek is olyan változásmenedzselési technikát, politikát kell kialakítaniuk, amely megfelel a változási kényszernek. Tehát, olyan változásmenedzselési módszerekre van szükség – figyelemmel a szabályozás kritikus pontjaira, a kodifikált normákra –, amelyek ha az ügyfélkör alkalmaz, elkerülheti az utólagos szankciókat. Az adómenedzsment területén például az adójogszabályi változások esetén az ügyfélkörnek magának kell kezdeményeznie azokat az akciókat, amelyekkel a vezetésük alatt működő vállalkozás alkalmazkodni lesz képes a változásokhoz.

Az értékalkotás koncepciója a közigazgatásban

Kotler is egyetért Porterrel abban, hogy a fogyasztók elégedettségi szintje akkor a legmagasabb, ha a szolgáltatástól elvárt hasznosság és az ahhoz való hozzájutás költségének a különbözete a maximumot éri el (Porter M, [1996]). Best (1997) értékkel és stratégiával kapcsolatos nézeteiben – Porterhez hasonlóan – az értéket a termék hasznosságára és a fogyasztók költségére alapozza. Ő is nagy szerepet tulajdonít a fogyasztók elégedettségi szintjének. A marketing szemlélet fontosságát hangsúlyozva kijelenti, hogy

az értékalkotó tevékenység a fogyasztói igényekre alapozva kezdődik, és a fogyasztók elégedettségével végződik.

A versenyszférára definiált kategóriák és megfontolások adaptálhatók a közigazgatás szervezeteire is. A marketingszemléletben dolgozó szervezeteknek arra kell törekedniük, hogy szolgáltatásuk minél nagyobb értéket jelentsen ügyfeleik számára. Az adómenedzsment esetében is így van ez, azzal a kiegészítéssel, hogy e célkitűzésnek a kormányzati és az adóhatósági alapcélkitűzéssel is összhangban kell lennie. Az értékalkotás maximálására való törekvés értelmezhető az adómenedzsment preventív jellegű, tájékoztató szolgáltatására is. A korrekt és pontos tájékoztatás egyrészt orientálhat a hiteles bevallás elkészítésére, másrészt a már benyújtott helytelen bevallás önrevízióval történő helyesbítésére.

A bevallások benyújtása előtti szóbeli tájékoztatás vagy írásbeli állásfoglalás-kérés értéke az, hogy esetleg az adóhiány és a kapcsolódó szankciók – adóbírság, késedelmi pótlék, mulasztási bírság – elkerüléséhez vezet. A már benyújtott bevallások önrevízióval helyesbíthetők. Utóbbi esetben az ügyfél számára az információ értéke az adóellenőrzés során kiszabható szankciók és az önrevíziós pótlék különbözetét jelenti.

A tájékoztatás kapcsán nyert tényleges hasznosság forintban csak akkor mérhető, ha az ügyfél a tájékoztatást valóban megkapta és annak megfelelően cselekedett. Egy adóprobléma kezelése kapcsán az írásbeli tájékoztatás a későbbi revízió miatt fontos. A szolgáltatás igénybevételekor az ügyfélnek költsége nem merül fel, mert annak nincs ára, illetékmentesen igénybe lehet venni. Az ügyfél által felismert hasznosság a szolgáltatás igénybevételekor realizálódik. A szolgáltatás igénybevételenek motivációja az adózó

részéről az, hogy még a szolgáltatás igénybevétele előtt felismerje annak várható értékét.

Az értékmaximálás tehát az adómenedzsmentben is értelmezhető, hiszen korrekt tájékoztatással az adózót érő szankciók elkerülhetők, vagy legalábbis csökkenthetők.

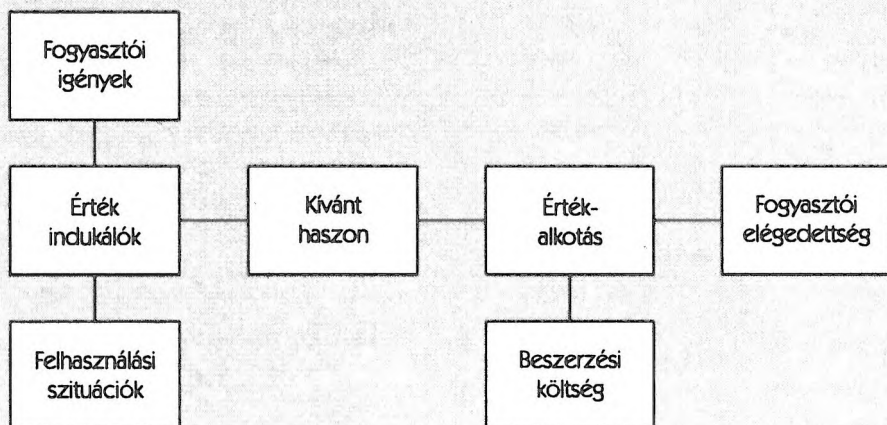
A TQM rendszer alkalmazhatósága

David Greising 1991-ben a következőképpen írt a TQM-hullám lanyhulásának okáról:

„Abban az esetben, amikor a minőséget mechanikusan állít-

2. ábra

Az értékalkotás folyamata



Forrás: R. Best: Market Based Management, Prentice-Hall International, New Jersey, 1997

ják elő és az elért minőség nem jelent semmit az ügyfélnek, akkor a javuló minőségi mutatók mellett csak a költségek nőnek, az eredmény nem mérhető. Mindezek miatt a minőség megtérülését (Return of Quality) kell vizsgálni az ügyfelek valódi igényeinek figyelembevételével.

A minőség növekedésétől elvárt haszon csak akkor elfogadott, ha mérsékelt költségnövekedés mellett lehet elérni, és valódi értéknövekedést jelent a fogyasztó számára."

Greising így folytatja nézeteit:

"A cégek a minőség és a minőségbiztosítás céljainak elérésére törekedtek, közben megfeledeztek az ügyfelekről, azok pontos és valós igényeiről." (Greising [1994])

Korábban a minőség fogalma csak a műszaki minőségre vonatkozott, ma viszont kialakult a minőségnek a szervezetek egészét befolyásoló filozófiája is. Ennek sarokpontja a nagyfokú vevő-(ügyfél-)orientáltság és a szervezet összes elemének állandó tökéletesítése. E törekvés célja a TQM, vagyis az állandóan jobb minőség „termelésére” irányuló dinamikus szervezeti filozófia megvalósítása. Korábban ez a rendkívül gyors folyamat szinte kizárólag a magánszektorra korlátozódott. A közszolgáltatás, az államigazgatás területén ugyanis hiányzott a piaci nyomás, a kényszer, ami motivált volna a szükséges folyamat gyors és korrekt adaptálására. Ma viszont a magánszektor által elkényeztetett polgárok a közigazgatásban is mind magasabb minőségi színvonalat, gazdaságosságot, hatásságot és hatékonyságot igényelnek.

A teljeskörű minőségbiztosítási rendszer három dolgot hangsúlyoz:

● A fogyasztói elégedettség dimenziói

- A fogyasztók – az ügyfelek – elvárásait ki kell elégíteni.
- A termék – a szolgáltatás – teljesítményének meg kell felelnie a specifikálnak.
- A vevő – és az ügyfél – számára az értéket elsősorban a minőség jelenti.
- Használati alkalmasság (a jobbiztonság, a megbízhatóság alapvető igény a közigazgatásban).
- Pszichológiai benyomások (a szolgáltatás környezete).

A rendszer marketingaspektusait ezek a rendezőelvek fejezik ki.

Korábban a minőség fogalma csak a műszaki minőségre vonatkozott, ma viszont kialakult a minőségnek a szervezetek egészét befolyásoló filozófiája is. Ennek sarokpontja a nagyfokú vevő-(ügyfél-)orientáltság.

A magánszektor által elkényeztetett polgárok a közigazgatásban is mind magasabb minőségi színvonalat, gazdaságosságot, hatásságot és hatékonyságot igényelnek.

● Az alkalmazottak kezelése

- Minden dolgozótól – tisztviselőtől – el kell várni, hogy hozzájáruljon a minőséghez.
- A hibákat már a keletkezés helyén fel kell tárni. Az állandó minőség fontosabb, mint a kibocsátás volumene.
- Az alkalmazottakat folyamatosan képezni kell. Kulcskérdés a sikeres csapatokba való bevonásuk, a problémák kezelésére, megoldására vonatkozó készség kialakítása.
- Világosan meg kell határozni a célokat, a teljesítménymérés kritériumait.
- Korrekt motivációs rendszert kell alkalmazni.

● Folyamatos fejlesztés

- Benchmarking, ami az összehasonlítást, a legjobb gyakorlat tanulmányozását, és az alkalmazottaknak a fejlesztési folyamatba való bevonását jelenti.
- Gyakorlati problémamegoldó technikák alkalmazása.

A Brit Audit Commission minőségmodellje jól adaptható példa a közigazgatás számára: a szolgáltatás fókuszába az ügyfelet kell helyezni (3. ábra).

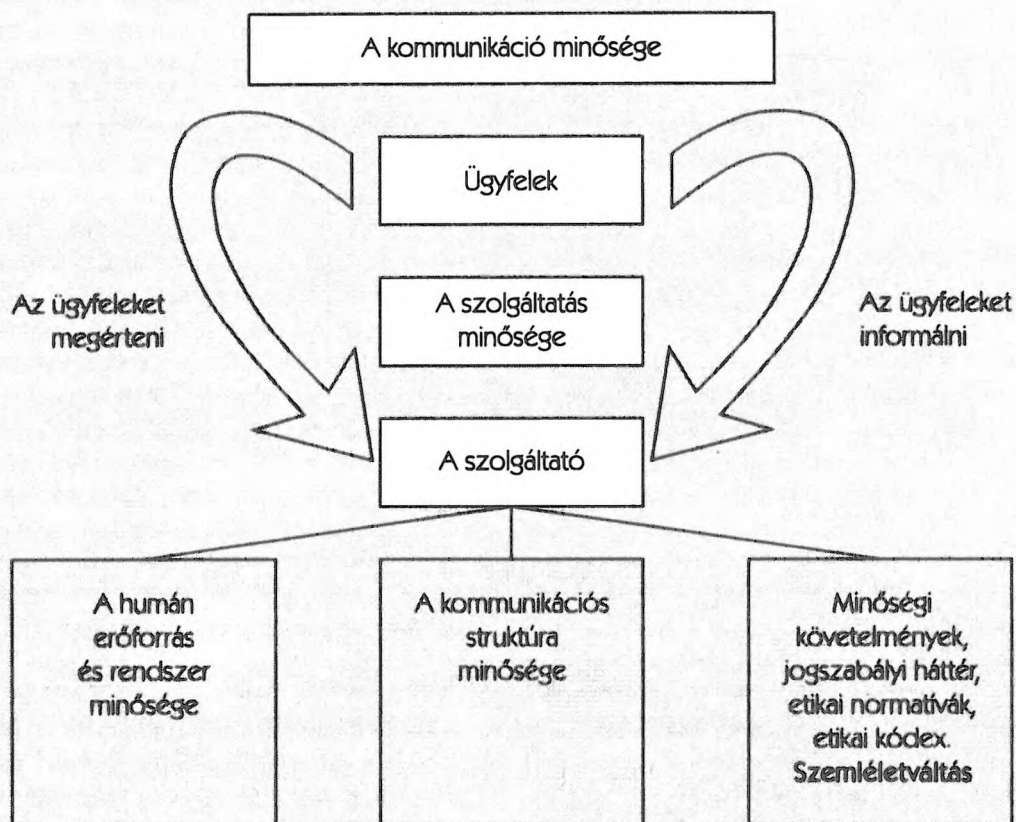
A közigazgatás speciális feladatainak ellátásához rendkívül sokrétű ismereteket kell rendszeresen szintetizálni és alkalmazni. Ennek alapja a hatályos anyagi és eljárási jogszabályok, belső utasítások és állásfoglalások ismerete, a számítógépes adatbázis.

A feladatok folyamatosan, esetenként dömpingszerűen jelentkeznek. A munka eredményességét a belső ellenőrzés, és ami a legfontosabb: külső értékmérők, a bíróságok és a közvélemény, az ügyfélkör tudja lemérni. A munka minőségének javítására csak a belső és külső értékelési kör véleményének ismeretében tehetünk javaslatot. A feladatok megbízható értékelése a teljesség igényével csak időbeli csúszással történhet meg.

Összegzés

A dolgozat a közigazgatási szervezetek szemléletváltásának, a marketingjegy megjelenítésének szükségességét, a terjedelemből származó korlátok miatt csak érinteni tudta. Megítélésem szerint még hosszú éveket

TQM a közigazgatásban



Forrás: Keszeg József, Humánpolitikai Szemle, 1996. 98–100. old.

vesz igénybe az a folyamat, ameddig a közigazgatási szervezetek tevékenységük hasznosságát az ügyfelekkel tudatosítani, elismertetni lesznek képesek. Mindenesetre mára már követelmény a „polgárbarát közigazgatási szolgáltató” imázs kialakítása, azaz egy olyan stratégia felépítése, amely a kormányzati célokkal összhangban az ügyfél elégedettségét célozza meg. Ennek során tisztázni kell: a közigazgatási menedzsment mely összetevői azok, amelyeket a tisztviselői kar és a különböző ügyfélszegmensek fontosnak tartanak, és elégedettségüket alapvetően befolyásolják. Vitathatatlan azonban az, hogy a közigazgatás átalakításában a marketingorientáció és -filozófia következetes alkalmazására van szükség.

Felhasznált irodalom

- ALBROW, M.: Bürokratie. München. 1972
 BEST, R.: Market Based Management, Prentice-Hall International, New Jersey, 1997
 GREISING, DAVID: "How to Make it Pay." Business Week 1994. 55–57 old.

GOODRICH, JAMES A.: Marketing for Public Managers, KMA 1983 London, 173 old.

HATTENHAUSER, H.: Geschichte des Beamtentums, Köln. 1980. 212 old.

KESZEG JÓZSEF: Humánpolitikai Szemle, 1996. 98–100. old.

KÉKESI LÁSZLÓ: Sajtótájékoztató, 1997. 03. 28

KIESER, ALFRED: Szervezetelméletek, 1995. Aula Kiadó, Budapest. 63–80. old.

OSMAN PÉTER: „Szilánkok a politikai marketingről.” Marketing & Menedzsment. 1998/2. 74 old.

KOTLER, PHILIP: Marketing management. Műszaki Könyvkiadó, 1991. Budapest. 17 old.

PORTER M.: "What is Strategy?" HBR, 1996 Nov-Dec.

REKETTÉ GÁBOR: „Fogyasztói közérzet – 2000” Marketing & Menedzsment, 2000/6. szám

SCHMOLLER, G.: Die Behörden organisation und die allgemeine Staatsverwaltung Preußens im 18. Jahrhundert 1894. 142 old.

A szerző PhD hallgató
 a PTE Közgazdaságtudományi Karán