

A szolgáltatás-vezetés értékalapú modellje a „köz-menedzsmentben”

A szolgáltatások vezetési sajátosságai a belső-szervezeti és külső-piaci feltételek miatt máshogy működnek, mint a hagyományos, termelő vállalatoknál. A vezetői eszközrendszer természetesen hasonló, azonban eltérő hangsúlyok szükségesek a humán tényezők kezelésében. A belső szervezeti viszonyok, amelyek mindenféleképpen hatással vannak a szervezeti eredményességre, a szolgáltató szférában alapvetően meghatározzák a működés milyenségét, az ügyfél által érzékelt minőséget. Jelen írás célja, hogy felhívja a figyelmet a piaci gondolkodásmód szerint megközelíthetetlennek vélt közszolgáltató és közigazgatási szektor változtatási igényeire. Ezen változások mindenféleképpen a profitorientált szervezetek irányába mozdítják el a szektor szereplőit, még ha a környezeti feltételrendszer és az állami szerepvállalás miatt eltérő súllyal is jelennek meg a hagyományos vezetői eszközök.

A nemzetközi szakirodalomban használt „köz-menedzsment” (Public Management) kifejezés általános érvénnyel bír mind a közszolgáltatók, mind a közigazgatási intézmények fogalmi rendszerének azonos módon történő értelmezésére, kezelésére.

SZOLGÁLTATÓ SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK SAJÁTÓSÁGAI

A szolgáltatás menedzsment fogalma

A szolgáltatás menedzsment fogalmkörét más menedzsment kérdésektől eltérően nem az angolszász szerzők definiálták először: a téma „öshazájának” Skandinávia tekinthető, hiszen a nemzetközileg is mértékadó szerzők zöme finn, svéd vagy dán származású (Lund és Kundsén [1982], Norman [1984], Grönroos [1983], Lehtinen és Strobacka [1986], Carlzon [1987]). Néhány év késéssel aztán természetesen felzárkózott a kutatásokhoz az Egyesült Államokbeli, illetve brit szakemberek csapata is (Albrecht és Zemke [1985], Schmenner [1986]), ennek ellenére a skandináv dominancia a mai napig jelen van a témakörben.

Másik fontos jellemző a szolgáltatás menedzsment témakörének szerzőivel kapcsolatban, hogy lévén piacorientált a megközelítés, így erősen megjelennek a marketingből ismert fogalmak is, mint például az ügyfélkapcsolatok, panaszkezelés, stb. Szintén több szerzőre is jellemző, hogy a termelés menedzsment évtizedek óta használt módszertanát adaptálja a szolgáltatásokra, illetve vizsgálja a két megközelítés különbségeit és hasonlóságait.

A fogalom egyik legátfogóbb definícióját Grönroos adja, aki szerint a szolgáltatás menedzsment nem más, mint a:

1. A fogyasztó által kapott haszon megértése, amelyet a szervezet ajánlata elfogyasztásával nyer, illetve, hogy a szolgáltatások magukban, illetve fizikai tárgyakkal vagy más kézzel fogható dolgokkal együtt, hogyan járulnak hozzá ehhez a hasznossághoz. Azaz a fogyasztó által érzékelt teljes minőség, illetve folyamatos változásának a megértése.

2. Annak megértése, hogy a szervezet (humán erőforrások, technológia és fizikai erőforrások, rendszerek és a fogyasztók) hogy lesz képes ezt a hasznosságot és minőséget előállítani és eljuttatni a fogyasztóhoz.
3. Annak megértése, hogy a szervezetet fejleszteni és vezetni kell oly módon, hogy a kívánt hasznosságot és minőséget elő tudja állítani.
4. A szervezet működtetése oly módon, hogy ez a hasznosság és minőség megteremtődjön az ügylet összes résztvevőiben (a szervezet, a fogyasztók, más résztvevők, a társadalom, stb.) (Grönroos–Monthelie [1988]).

Két, rövidebb definícióban hasonló szempontok kerülnek megfogalmazásra. Albrecht szerint a „szolgáltatás menedzsment az a teljes szervezetre jellemző megközelítés, amely a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőséget tekinti az első számú üzleti működési alapelvnek.” (Albrecht [1988]).

Schneider és Rentsch hasonló módon gondolkodik, amikor azon cégekről, amelyek a szolgáltatás menedzsment alapelveit használják, kijelentik, hogy a „szolgáltatást tekintik a szervezet alapvető kötelezettségének.” (Schneider-Rentsch [1987]). Ez azt jelenti, hogy a vállalati élet minden területét áthatja ez a gondolkodásmód: sehol nem lehet a termelői szektorban már jól bevált módszereket változtatás nélkül átvenni.

A szolgáltatás menedzsment működési filozófiája a vállalatvezetés egészére jelent gondolkodásmód-váltást, legyen szó alapvetően szolgáltató vagy termelő cégekről:

- A termékorientált hasznosságtól **a teljes körű hasznosságig** a fogyasztói kapcsolatban;
- A rövid távú tranzakcióktól **a hosszú távú kapcsolatokig**;
- A magtermék (vagy magszolgáltatás) minőségétől (a kimenet technikai minősége) **a fogyasztó által érzékelt teljes minőségig** a tartós fogyasztói kapcsolatokban;
- A technikai megoldás (vagy a termék/szolgáltatás technikai minőségének), mint a szervezet fő folyamatának az előállításától, **a teljes hasznosság és teljes körű minőség fejlesztéséig**, mint fő szervezeti folyamatig.

A szolgáltatás menedzsment a hagyományos fel fogáshoz képest két területen jelentett alapvető változást: (1) a teljesítmény **belső következményeinek külső következményeire** való fókuszálással és

(2) a struktúra helyett **a folyamatokra való koncentrálással**.

Az eltérő menedzsment alapelvek

A szolgáltató szervezetek vezetésének jellemzőit, különös tekintettel a hagyományostól eltérő alapelvekre, Grönroos alapján foglaljuk össze az alábbiakban (Grönroos [1990]):

Profitteremtés és üzleti alapelv

A legnagyobb változás ezen a területen, hogy az általános gazdasági alapelvek a belső hatékonyság eléréséről, valamint a tőke- és a munkaerő termelékenységéről áthelyeződnek a teljes hatékonyságra, mint elerendő célra. Itt a profitot a fogyasztó által érzékelt minőség teremti. A nyereségességnek lehet, de nem feltétlen forrása a méretgazdaságosság, avagy a tömegtermelés elérése. Szolgáltatások esetében visszájára is fordulhat a termelésben megszokott méretezési előny. Heskett ezért is javasolta a termelésben megszokott **méretgazdaságosság** helyett a szolgáltatóiparban a **piaci gazdaságosság** koncepciót (Heskett [1986]). Itt ugyanis a versenyelőny és profit alapvetően nem a méretgazdaságosságból adódó költséghatékonyságból következik, hanem a piacorientáltságból. (Léteznek természetesen szolgáltató vállalatok is – például gyorsétterem-hálózatok –, ahol a működés lényegi eleme a nagy méret, de itt is megjelennek helyi piaci sajátosságok.)

A szolgáltatás menedzsmentben kritikus fontosságú a külső hatékonyság és a fogyasztói kapcsolatok kezelése. Természetesen továbbra sem hanyagolható el a belső hatékonyság, de nem élvez elsődleges szerepet. Amint a belső szempontok kezdenek dominálni, beleértve a költséghatékonyságot és termelékenységet, háttérbe szorulnak a minőségi megfontolások.

Döntéshozatali jogosultság

A szolgáltatások jellege (például az előállítás és a fogyasztás fontos részeinek elválaszthatatlansága) és a fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőség szempontjai (például a rugalmasság és a korrekcióra való képesség) miatt, **a döntési pontoknak a szervezet és a fogyasztó közötti érintkezési ponthoz (interface) legközelebb kell elhelyezkedniük**. Ideális esetben a frontvonalban dolgozó alkalmazottaknak, akik „az igazság pillanatában” aktívan részt vesznek, kell hogy legyen jogosultságuk azonnali döntések meghozatalára. Ha nem rendelkeznek ilyen felhatalmazással, úgy sok minőséget érintő probléma nem,

vagy nem időben kerül orvoslásra. Mindez nem jelenti azt, hogy a frontvonal személyzete valóban minden fogyasztói problémára tudná a megoldást, de legalább jogosultsága legyen annak eldöntésére, hogy kihez fordul. Ennek hiányában az alkalmazottak egy merev rendszer foglyaivá válnak.

Ahogy Gummesson meglehetősen sarkosan fogalmaz: „Elbutíthatjuk a frontvonal-személyzetet egy robot szintjére, hogy csak néhány korlátozott, sztenderd funkciót lássanak el, vagy felhatalmazhatjuk őket, hogy a rendszer eltéréseit is kezeljék, és ezáltal hatékonyabbak legyenek.” (*Gummesson [1987]*).

Ebből is látható, hogy léteznek a fogyasztó által érzékelt minőséget érintő döntések, amelyek megfelelő időben csak a legalsó szinten hozhatók meg. Természetesen a vezetés meg kell hogy tartsa magának a stratégiai szint üzleti döntéseit, de a szolgáltatás minőségét érintő ügyekből nehezen hagyhatók ki a frontvonal alkalmazottai.

Szervezeti szempontok

Hagyományosan bármely szervezet úgy épül fel, majd olyan struktúrában működik, amelyben a vezetés különböző folyamatokon keresztül zajlik, beleértve az ellenőrzést is. Ez gyakorta vezet rugalmatlansághoz, elősegíti a centralizációt és hátráltatja az információ vertikális áramlását.

A szolgáltató vállalatoknál a mechanisztikus szervezetet fel kell, hogy váltsa egy olyan kultúra, amelyben a struktúra- és ellenőrzésalapú eljárásokkal szemben a külső és belső hatékonyság egyensúlyára való törekvés dominál. Az ilyen kultúrában, amely rugalmas szervezeti megoldásokra épít, az erőforrások mobilizálásának képessége központi vállalati érték, amely a fogyasztói kapcsolatok tevékenységeit van hivatott támogatni. Ehhez változó szervezeti felépítésre vagy projekt alapú szervezetre van szükség.

Vezetői ellenőrzés

A hagyományos vezetési módszerekkel ellentétben a szolgáltató vállalatoknál nem a meghatározott sztenderdek elérése és ellenőrzése alapján történik a jutalmazás. A szolgáltatások ugyanis természetüknél fogva kevésbé fedhetők le ezek segítségével. Sőt, bizonyos szabadság szükségeltetik az alkalmazottaknak, hogy a fogyasztó egyedi igényeit kezelni tudják, illetve minőségi korrekciókat hajtsanak végre. Így ilyen környezetben az irányelvek jobban működnek, mint a merev előírások.

A minőség technikai jellemzői valóban megragadhatók hagyományos sztenderdek által, ám a versenyben lényeges funkcionális minőség nem. Itt fokozottan megjelenik egy olyan szolgáltatási kultúrának a kialakítása, amelyben az előre meghatározott sztenderdek betartatása helyett az alkalmazottak egyéni felelősségvállalása, valamint döntéseik támogatása és bátorításuk kerül előtérbe.

Jutalmazás

A hagyományos jutalmazási rendszerekkel ellentétben, ahol a mérhető szempontok alapján történik az ellenőrzés, majd a jutalmazás is, a szolgáltató szervezetekben a fogyasztó által észlelt minőség kell, hogy az alapja legyen a teljesítményértékelésnek. Ez esetben nehéz előre meghatározott sztenderdekről beszélni.

Mérési szempontok

A már említett ellenőrzési és jutalmazási szempontok változása miatt a mérések jellege is más dimenziók mentén történik szolgáltató szervezetekben. **Összhangban a vezetési és jutalmazási alapelvekkel, valamint a külső hatékonyságra törekvéssel, elsősorban a fogyasztói elégedettséget és a szolgáltatás minőségét kell mérni.** Belső hatékonysági mérőszámok természetesen továbbra is használatban maradnak, hogy a tőke- és munkaerő-termelékenység megmaradjon, de a külső hatékonyság mérésének kell dominálnia.

A menedzsment alapelvek változásait az 1. sz. táblázatban foglalhatjuk össze:

A KÖZSZOLGÁLTATÓ ÉS KÖZIGAZGATÁSI SZEKTOR SPECIFIKUMAI AVAGY A „KÖZ” MENEDZSELÉSE

A „közszolgáltatások” kifejezés hallatán többünknek a tulajdonosi kör „nem létezése”, a „sehova nem tartozás”, az egymásnak ellentmondó érdek- és célrendszer, a politikai függőség, a non-profit kifejezések jutnak eszünkbe. Az ilyen és ehhez hasonló elcsépelte frázisok sokszor a legnagyobb igazságot mondják ki: a közszolgáltatások valóban mostohagyermekai az államnak, a gazdasági szférának, nekünk, állampolgároknak, és egyben az „ügyfeleknek”. Az elmúlt évtizedekben számos törekvés indult világszerte útjára a helyzet javítása érdekében: a szakirodalom köz-menedzsmentről, a közszolgáltató és közigazgatási szektort egy-

Alapelv		Megjegyzés
1. Profitteremtés és üzleti alapelv	A fogyasztó által érzékelt szolgáltatás-minőség teremti a profitot.	A belső és külső hatékonyságot érintő kérdéseket (fogyasztói elégedettség; a tőke és a munkaerő termelékenysége) teljes mértékben integrálni kell.
2. Döntéshozatali jogosultságok	A döntéshozatalt a fogyasztói találkozási pontokhoz a lehető legközelebb kell decentralizálni.	Néhány stratégiai döntést központilag kell meghozni.
3. Szervezeti szempont	A szervezeti struktúrának és az egész működésnek a célja az erőforrások mobilizálása által a frontvonal-működés támogatása.	Lapos szervezet, felesleges szintek nélkül.
4. Vezetési szempont	A menedzserek és vezetők az alkalmazottakat támogatják és bátorítják.	Csak a feltétlenül szükséges szabályozott ellenőrzés marad meg.
5. Jutalmazási rendszer	A fogyasztó által észlelt minőség előállítása a jutalmazás alapja.	A szolgáltatás-minőség minden lehetséges jellemzőjét figyelembe kell venni, bár nem mind építhető be a jutalmazási rendszerbe.
6. Mérési szempontok	A szolgáltatás-minőséggel való fogyasztói megelégedettség a mérendő cél.	A termelékenység és belső hatékonyság mérésére belső mérési kritériumokat is használni kell.

Forrás: Grönroos [1990], p.119.

aránt lefedő és megreformálni kívánó jelenségről beszél.

A közszolgáltatások definiálása és specifikumai

A közszolgáltatások olyan szolgáltatások:

- amelyek kivétel nélkül minden állampolgárt megilletnek (pl. közvilágítás, parkok használata, stb.);
- amelyeket egyénileg vesznek igénybe, de jóléti hatásuk társadalmi szinten jelentkezik (pl. oktatás, egészségügyi ellátás, stb.);
- amelyek nélkülözhetetlenek az élet minőségéhez, de igénybevételük csak kizárólagos szolgáltatókon keresztül valósulhat meg (pl. ivóvíz-ellátás);
- amelyek nélkülözhetetlenek az élet minőségéhez, de az alacsony jövedelmű csoportok számára túl drágák ahhoz, hogy egyénileg elégítsék ki ilyen jellegű igényeiket (pl. tömegközlekedés, iskola, stb.) (Davey–Péteri [1998], p. 212.).

Ez pedig azt jelenti, hogy:

- gyakran nincs „tényleges” tulajdonosuk, így az állami (mint tulajdonosi) elvárások nem egyértelműek, illetve nem feltétlenül profitorientáltak;

- nincs versenyhelyzet, azaz nincs olyan motiváló erő, ami hatékonyabb működésre kényszerítené őket;
- szervezeti célrendszerük összetett: az állami érdekek gyakran ellentétesek a helyiekkel és/vagy az állampolgári elvárásokkal;
- a szervezeti működés erősen szabályozott, ami gyakran meggátolja az innovatív ötletek alkalmazását;
- a köztisztviselők létszáma az állam által kialakított stratégiai célokhoz igazított, így nincs mód teljesen önálló HR-stratégia kidolgozására és megvalósítására;



- az állam normatív szabályozási hatalma sok tekintetben korlátot és egyoldalú függést eredményez;
- az állam a működés pénzügyi feltételeit meghatározhatja, de mindenképp befolyásolja.

Az „új köz-menedzsment” kialakulása és jellemzői

Az elmúlt néhány évtized során az európai közigazgatási gyakorlat több reformot is megélt, „a helyi közigazgatási menedzsment hagyományos szemlélete világszerte átalakulóban van” (*Hambleton–Savitch–Stewart [2002], p. 147.*). A már nálunk is körvonalazódó modernizáció gyökerei majd három évtizeddel korábbra datálhatók: „a folyamat a nyolcvanas évekre öltött egységes formát: ekkortól beszélhetünk az ún. **új köz-menedzsment** (New Public Management) átfogó ágazatpolitikai kezdeményezésének általános elterjedéséről” (*Horváth [2002], p. 59.*). Ez alatt többnyire „a közigazgatási szervek reorganizációjának módját leíró összefoglalást értjük, amely a közszféra irányító, beszámoló és elszámoló szemléletét az üzleti élet módszereihez közelíti” (*Dunleavy–Hood [1994], p. 9.*). A mozgalom újdonsága nem más, mint „a közszféra és a magán-szektor értékeinek újfajta kapcsolása a menedzsment szerepének kialakításában. A magán-szektorra jellemző értékeket bevitték a közszektorba. Tették ezt úgy, hogy a közfeladatok megszervezése, mint tevékenység elé célként magánigazgatási, tehát piaci vagy ahhoz hasonló értékeket állítottak. Ily módon kialakult egy, a hagyományos igazgatási modellel szembeállítható menedzsment, amelyik struktúrájában, megoldásaiban,

személyzetének alkalmazását tekintve, valamint kultúrájában valóban merőben új és szokatlan rendszert alkotott. Ennek lényege a hierarchizált, bürokratikus és központosított szerkezettel szemben a kevésbé merev rendszert alkotó, de inkább az elérendő célra koncentráló, decentralizált megoldások kialakítása volt.” (*Horváth [2002], p. 59.*) (2. ábra).

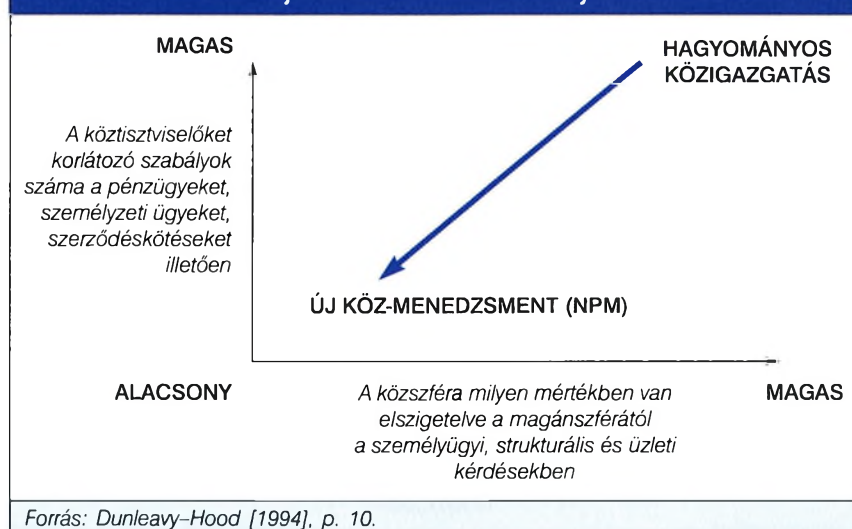
Az új köz-menedzsment milyensége, intenzitása, megvalósításának módja változó: „valójában az úttörők egyes angolszász országok voltak, ...majd a tapasztalatok, ha nem is ugyanolyan intenzitással, tolvagyűrűztek a frankofon befolyási övezetű régiókra. Továbbá ugyancsak jelen vannak a latin-amerikai országok közigazgatási reformjaiban is.” (*Horváth [2002], p. 59.*). A folyamat teljes mértékben sehol nem zárult le, sőt, a poszt-szocialista országokban a demokratikus államiság megteremtésével szinte párhuzamosan indultak el a közigazgatási reformtörekvések, így az új köz-menedzsment megjelenése ezekben az országokban még csak most veszi igazán kezdetét. Az okok nyilvánvalóak: a közigazgatási szervek és a közszolgáltatók a profitorientált szervezetekhez hasonlóan hatékony működésre törekednek, ezt pedig „kvázi-versenyképességük” megtartásával és/vagy megteremtésével, a szolgáltatások minőségének javításával és ellenőrzésével, az önállóság fokozásával és a teljesítményelvű gazdálkodás erősödésével tudják megvalósítani.

Az új köz-menedzsment alkalmazása során:

- csökken az állami szerepvállalás;
 - előtérbe kerül a teljesítményelv;
 - a közigazgatási gyakorlatban is megjelennek a piaci mechanizmusok;
 - bizonyos közszolgálati tevékenységek „kiválnak” („kiszereződésre kerülnek”);
 - új vagy addig a közszférában nem alkalmazott menedzsment-technikák kerülnek bevezetésre;
 - a szervezeti-döntési centralizációt decentralizáció váltja fel;
 - előtérbe kerül az ügyfél-orientáció.
- A felsorolt következmények, célok talán legfontosabbika a teljesítményorientáció, amelynek jegyében az alábbi követelmények kerülnek előtérbe:

2. ábra

A hagyományos közigazgatás eltolódása az új köz-menedzsment irányába

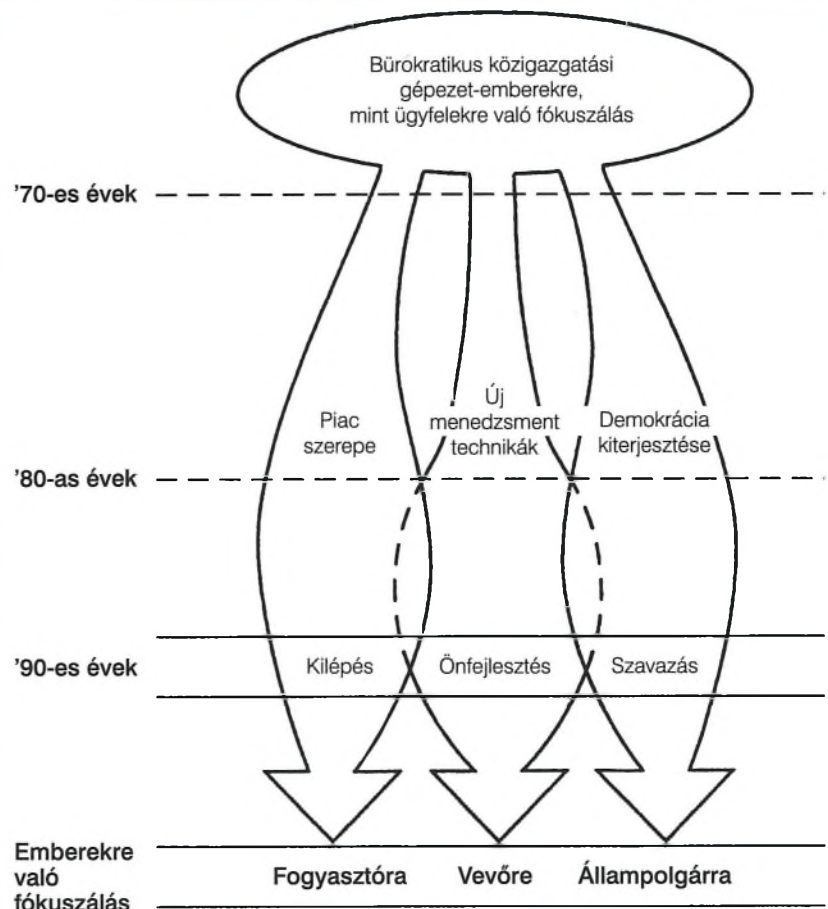


- „a kifelé irányuló, 'társadalmi' teljesítmény egyértelmű mutatókkal való mérése;
- a közszolgáltató, a közmegrendelő és a fogyasztó kapcsolatainak mindig szerződéses rendezése;
- a szolgáltatásszervező egységek önállósítása elszámolás, felelősség és érdekeltség szempontjából;
- a szervezési folyamatok átalakítása azáltal, hogy kulcsszerepet kap a stratégiai szemlélet (külső célorientáció), valamint a kimeneti teljesítmény kontrollja;
- a tervezési és költségvetési rendszerek módosulása, jelentőségének növekedése a pusztán szervezeti eszközökkel való igazgatás eszközeivel szemben;
- a nem pusztán közfeladatként ellátott megoldások, az ún. alternatív szolgáltatásszervezés felértékelődik.” (Horváth [2002], p. 61.).

A 3. ábra a közigazgatási reformok irányultságait és időbeli lefolyásukat szemlélteti, amelyek két nagyobb, azonban egymást kisebb-nagyobb mértékben átfedő korszakra bonthatók. Az első szakaszban a közigazgatási menedzsment-technikák a **corporate management** irányába, míg a másodikban a **corporate managementből az új köz-menedzsment felé** tolódtak el (Hambleton–Savitch–Stewart [2002], p. 156.) (3. ábra). Az ábra bal oldalán található irányzat, amelyet gyakran a '80-as évek radikális jogszabályainak bevezetésével is összefüggésbe hoznak, a közösségi szükségletek közös és nem piaci formában történő kielégítését támadja (Walsh [1995]) és a privatizációra összpontosítva a közszolgáltatások ellátását (magán)vállalkozókra bízta. Az ábra jobb oldalán található reform a közellátás megőrzését szorgalmazza, de radikális reformokkal él abban a tekintetben, hogy mely szolgáltatások maradjanak a „köz” kezében, illetve melyeket célszerű kiszervezni. „Ezzel tehát a régi, bürokratikus, paternalista modellt egy sokkal demokratikusabb-

3. ábra

Közszolgáltatások reform-stratégiái



Forrás: Hambleton–Savitch–Stewart [2002], p. 156.

ra cseréli, ami gyakran a környezet bizonyos szintjeinek radikális decentralizációját is maga után vonja” (Hambleton–Savitch–Stewart [2002], p. 155.). A harmadik (az ábrán középen elhelyezkedő) stratégia különbséget tesz a közszolgáltatásokkal kapcsolatos problémák kezelésének módjában, így politikai és menedzseri megoldást különböztet meg. Az ábra alapján az új köz-menedzsment (NPM) a piaci (baloldali) és a menedzseri (középső) stratégiák metaszeteként írható le, hiszen ötvözi mind a piac kínálta lehetőségek bevonását, mind pedig a profitorientált menedzsment-technikák alkalmazását.

SZOLGÁLTATÁSOK HUMÁN TÉNYEZŐINEK JELLEGZETESSÉGEI

Miközben a kezdeti sztereotípiák alapján „a szolgáltatások végzéséhez általában alacsonyabb képzett-

ségű munkaerő szükséges” – vélemény volt a domináns, addig mára egyre több felmérés igazolja ennek az ellenkezőjét (*Illeris [2002]*). Elmondható az is, hogy ebben a szférában a szakmai tudás mellett a személyes kvalitások és készségek még nagyobb súllyal esnek latba. Történik mindez azért, mert a tevékenységek jellegéből adódóan a szolgáltatást végzők folyamatosan kapcsolatban állnak annak fogyasztójával, így még inkább előtérbe kerülnek az emberek közötti szocializációs és kommunikációs készségek és képességek. Míg egy termelő üzemben a belső feszültségek közvetlenül nem hatnak a termékre és annak minőségére, addig a szolgáltatásoknál a fogyasztóval zajló szinte állandó kontaktus miatt azonnal minőségi hibaként jelentkezik egy viselkedési hiba. Nehéz is szétválasztani, hogy szolgáltatás nyújtásánál mi számít szakmai és mi viselkedésszerű hibának? (Megfelelő szolgáltatást nyújt-e az az egyetemi oktató, aki elismert szaktekintély, de nem túl jó előadó?! A fogyasztó oldaláról nézve legalábbis hiányos szolgáltatást ad.) Nem véletlen, hogy a gyorsétermek esetében és más „service factory”-jellegű szervezeteknél a külvilág felé megjelenő magatartás minél több aspektusát szabályokba, sztenderdekbe próbálják foglalni. Ezt, mint a siker szempontjából alapvető tényezőt, jóval nehezebb ugyanis kontrollálni, mint egy gyártási folyamat minőségi jellemzőit.

Belső szolgáltatási piac

A szolgáltató szervezetek kultúrájának egyik jellegzetessége, hogy a termelő vállalatokhoz képest a fogyasztó számára sokkal inkább látható a szervezet működése: állandóan „kirakatban” szerepelnek a munkatársak és egymás közti kapcsolataik jelentős hatással lehetnek a szolgáltatás fogyasztó által érzékelt minőségére. A belső értékrend két tényező miatt lényeges:

- egyrészt, elfogadva a szervezet holografikus képét, nehéz úgy kifelé fogyasztó-orientáltan viselkedni és cselekedni, ha a belső emberi és szakmai folyamatok nem ezt támogatják;
- másrészt, az egyén szintjén sem tartható fenn sokáig az a frusztrált állapot, ami a külső és belső viszonyok közötti diszharmóniából ered.

Ezen gondolatmenetet követve jutunk el a belső ügyfél és belső marketing koncepciójához, ami mint menedzsment-megközelítés érdemel említést:

1. A szervezeti tagok az elsődleges piac: egy olyan belső piac, amely így ugyanúgy piaca a befelé

megjelenő szolgáltatási ajánlatoknak, mint külső marketing programoknak.

2. Az alkalmazottakat maximálisan figyelembe vevő koordinált és célorientált megközelítés, amely a belső erőfeszítéseket és folyamatokat harmonizálja a szervezet külső hatékonyságával.
3. Egy olyan vezetési megközelítés, amely a szervezet tagjait, funkcióit, egységeit, mint belső ügyfeleket tekinti, akiknek ugyanolyan ügyfélorientált módon kell szolgáltatást nyújtani, mint a külső partnereknek. (*Grönroos [2000], p. 331.*)

A belső marketing koncepció

A belső marketing koncepciója a már fent említett logika alapján, amely az emberi tényezőt minden eddiginél jobban előtérbe helyezi, stratégiai kérdésként jelenik meg. Alapfeltevése ugyanis, hogy a szolgáltatásorientált viselkedést és tevékenységeket nem lehet kizárólag a külső partnerek felé sikeresen és hitelesen megjeleníteni, ahhoz az szükségeltetik, hogy a működés belső magja is ez legyen. „A belső marketing egy vezetési filozófia, amely az alkalmazottakra, mint fogyasztókra tekint.” (*Grönroos [2000], p. 334.*) A belső marketing ennek ellenére nem azonos a humán erőforrás menedzsmenttel, noha sok közös vonásuk van. A HRM sok olyan módszert használ, amely kiválóan alkalmazható a belső marketing tevékenység során. A belső marketing három lényeges vonatkozása az **attitűd**, a **kommunikáció** és a **pszichológiai szerződés**:

- A szervezeti tagok **attitűdjének** befolyásolása a szervezeti kultúra lényeges eleme kell hogy legyen. Ez lehet az a kontroll-eszköz, amely biztosítja a vezetésnek, hogy az ügyféllel állandóan kapcsolatban levő alkalmazott az elvárt szakmai és emberi magatartást tanúsítsa. (Érdemes kitérni ugyanakkor arra, hogy a schein-i kultúra-modell szintjei közötti harmóniahány sokáig nem tartható fenn és hibákhoz vezethet, amelyeket a partner, mint minőségi problémákat észlel. Ezért lényeges az attitűd alatti, értékrendi szint hosszú távú befolyásolása is!)
- Állandó **kommunikációt** igényel a szervezeti eljárások, munkával kapcsolatos leírások és előírások, valamint a szervezeti folyamatok, a termékek és szolgáltatások jellemzőinek ismertetése. Fontos, hogy az alkalmazottak tájékozottak legyenek az ügyfeleknek ajánlott vagy ígért kampányokról, akciókról, hirdetésekről. Könnyen belátható, hogy míg egy termelőüzem termékénél nem fel-

tétlenül derül ki számunkra, hogy az azt előállítók mennyire voltak jól informáltak az azt érintő garanciákról és egyéb szolgáltatásokról, addig az ügyféllel közvetlen kapcsolatban levő alkalmazottnál a tájékoztatatlanság egy pillanat alatt nyilvánvalóvá válik, amely kényelmetlenül érintheti a szervezetet.

- A belső marketing szemlélet megvalósulásának értékrendi alapja a szervezeti bizalom kell hogy legyen. Erre a megkérdőjelezhetetlen bizalmi helyzetre épülhet csak a kultúra, amely az elvárt attitűdökben testesül meg. Ehhez a vezetés és a munkatársak részéről is állandó szakmai és érzelmi támogatás szükséges. Ezt a bizalmi helyzetet nevezi Bowen **pszichológiai szerződésnek**, ami hallgatólagosan létezik a szervezeti tagok között (Bowen et.al, 1999). Ezt terjeszti ki a cég az ügyfeleivel való kapcsolatára, mint hosszú távú együttműködésük alapját.

A belső marketing három szintje

Belső marketing megközelítést három szituáció kényszeríthet ki:

1. Szolgáltató kultúra kiépítése a szervezetben, amely a belső szolgáltatások fontosságát hangsúlyozza az alkalmazottak között;
2. A szolgáltatásorientáltság fenntartása a szervezeti tagok között;
3. Új termékek, szolgáltatások piaci bevezetése vagy új belső technológiák, rendszerek és szolgáltatási módszerek bevezetése.

Mindezen belső marketing módszerek nem hullnak termékeny talajra és megmaradnak a szlogenek szintjén, ha nem támogatja azokat egy szolgáltatásorientált szervezeti kultúra. Ezért a következő célokra kell teljesülnie ahhoz, hogy a belső marketing eszközei valóban hassanak:

- a munkatársak felhatalmazása és képessé tétele, hogy megérthessék és elfogadják a szervezet küldetését, stratégiáját és céljait, csakúgy, mint a termékek és szolgáltatások külső marketingjét, kampányait és céges folyamatait;
- jó kapcsolat kialakítása a szervezet tagjai és a szervezet között;
- a vezetők és menedzserek körében szolgáltatásorientált vezetési stílus kifejlesztése;
- minden dolgozó szolgáltatás-központú kommunikációs készségének fejlesztése.

Az első cél megvalósítása kulcskérdés, hiszen a szervezeti stratégiát szolgáló szolgáltatás-központú

értékrend ismerete és az azzal történő azonosulás nélkül az alkalmazottak nem ismerik meg az elvárások miértjeit. Egy szolgáltatásorientált vezetés így csak akkor feltételezheti, hogy folyamatos ellenőrzés nélkül is – amire úgyszincs reális esélye – az elvárt módon cselekednek az alkalmazottak, ha legalább abban biztos, hogy mindenki számára nyilvánvaló és elfogadott a szolgáltatás- és ügyfélközpontú szervezeti kultúra. Márpedig ez nem egy hétvégi tréning eredménye...

A belső marketing tevékenységek

A belső marketing tevékenységek közül kettőt emelünk ki, mint a szolgáltatások vezetői és kulturális szempontú megközelítésének alapjait:

Tréning

A tréning mint készségfejlesztő és attitűd-változtató módszer több csatornán keresztül hat a belső marketingre:

- segíthet a szervezet holisztikus megközelítésében, így az ún. **nagy kép** megértésében, amin keresztül a stratégia és a teljes marketingfolyamat egyéni szinten is értelmezhetővé válik, így személyre bontva megjelenhetnek a fogyasztói kapcsolatok szintjei és működésük;
- segíthet az elvárt attitűd fejlesztésében, amellyel megvalósulhat a szolgáltatás-stratégia és az egész szervezetet átható marketing szemlélet;
- segíthet a kommunikációs, ügyfélszolgálati, eladási és szolgáltatási készségek fejlesztésében.

A tréning lehet az egyik kulcsfontosságú eszköz, amely hozzásegítheti a vezetést a szolgáltatások megfelelő színvonalát biztosító attitűd kifejlesztésében, az elvárt változások végrehajtásában. Ehhez kell az alkalmazottakkal megértetni a szervezeti **nagy képet**, hogy azonosulva azzal, kialakulhasson a képletes egyezség, a **pszichológiai szerződés** a szervezet és az alkalmazottak között.

Vezetői támogatás és belső párbeszéd

A vezetői támogatás sokféle módozatai közül néhányat emelünk ki:

- a formális tréning-programok vezetés általi napi szintű folytatása;
- az alkalmazottak rendszeres támogatása és bátorítása, mint napi szintű vezetői feladat;
- a vezetettek bevonása a tervezési és döntési folyamatokba;

- a vezetettek gyakori tájékoztatása és kétirányú kommunikáció gyakorlása a formális és informális kapcsolatokban is;
- nyitott és bátorító szervezeti légkör kialakítása.
Az előbb említett tréningek üzenetét és utólagos hatékonyságát nagyban segíthetik a fenti vezetői beavatkozások, a folyamatos támogatást biztosító tevékenységek. További belső marketing eszközök lehetnek:
 - belső tömegtájékoztatás és információs támogatás;
 - humán erőforrás menedzsment;
 - külső tömegtájékoztatás;
 - rendszer- és technológiai támogatás;
 - belső szolgáltatás-helyreállítás;
 - piackutatás és piacszegmentálás (*Grönroos [2000]*).

A SZOLGÁLTATÁS-VEZETÉS KULTÚRA ALAPÚ MODELLJE

Lehet-e jellegzetességekről beszélni a szolgáltató szervezetek vezetésével kapcsolatban? Valóban más értékrendi alapokon nyugszik-e a vezetés egy szolgáltató központú vállalatnál? A kérdések megválaszolására néhány olyan szempontot ajánlunk, amelyek mindenféleképpen hangsúlyossá teszik a hagyományostól eltérő jelleget ebben a szektorban:

Indirekt ellenőrzés

A szolgáltatások vezetésének mindenféleképpen sajátossága, hogy egy sokkal nyitottabb rendszerben kénytelen hatékonyan dolgozni, mint teszi azt egy termelő vállalatbeli kollégája. A szolgáltató vállalatok folyamatai, bármennyire is próbálják azokat egyes területeken szabályok közé szorítani, mindig is váratlan események és tényezők sokaságától lesznek terheltek. Történik mindez azért, mert a folyamat másik végén is közvetlenül egy humán tényező jelenik meg a maga kiszámíthatatlanságával, így a termék előállítás ellentétben jelentősen növekszik a bizonytalanság az outputot illetően. Az esetek többségében ráadásul a folyamat elejétől kezdve a fogyasztó szeme előtt és gyakran az ő közreműködésével születik meg a végeredmény. Erre a végtelen kimenetű folyamatra nagyon nehézkes minden részletet és lehetőséget megválaszoló megoldást adni.

Ezért adódik az a vezetői dilemma, hogy hogyan tartsa kézben a dolgokat egy ilyen soktényezős rendszerben a mindenkori irányító. Egy termelő vállalatnál

sok hibát még házon belül le lehet fűlelni és a fogyasztó észrevétele nélkül orvosolni. Egy termék előállítása közben nem beszél bele és áll elő változó igényeivel az ügyfél. (Legalábbis ez nem gyakori...) A vezetőnek tehát valami olyan általános keretrendszert kell felállítania, ami napi szinten hat és kényelmesen érzi magát benne az alkalmazott és főnöke egyaránt.

Attitűd és értékrend

Az előbb említett keretrendszer az az értékrend lehet, ami a szolgáltatásokat és azok minőségét állítja mindenek fölé, így szolgálva irányjelző oszlopként a bizonytalan helyzetekben. Ez egyfajta indirekt ellenőrzésre ad lehetőséget.

A vezetettek a kényes döntési helyzetekben nem szabályzatokat kell hogy lapozgassanak, hanem azon néhány alapelv mentén kell hogy döntsének, amelyek a szervezeti értékrendet meghatározzák. Ez az értékrend lehet az a kontroll-eszköz, ami biztosítja a mindenkori vezető számára az állandóságot a szolgáltatásokban. Ugyanez kell hogy nyilvánvalóvá váljon az ügyfél számára is.

Az értékrend a felszínen, tehát a viselkedés és a cselekedetek szintjén, attitűdként jelenik meg. Ezt egyrészt tréningekkel lehet változtatni és terelni a helyes irányba, másrészt óriási a vezető felelőssége a személyes viselkedésének hitelessége által. Csak annyit ér a hangoztatott értékrend és elvárt attitűd, amennyire azt valóban magukénak érzik a vezetettek, amiben jelentős szerepe van személyes példamutatásával a vezetőnek is.

Nem lehet elvárni egy ügyfélszolgáltatótól, ha őt a szervezeten belül nem kezelik belső ügyfélhez méltóan munkatársai és vezetői, hogy igazán ügyfélközpontú legyen. Hamar bekövetkezik a hiteltelenség és hitetlenség, amint érzi az értékrend foszladozását vagy csak felszínes hangoztatását. Komoly szakadás következik be már az értékrend és attitűd szintje között is, ami sokáig nem tartható fenn az egyén számára. A törés pedig az ügyfél számára is könnyen érzékelhető lesz és biztos minőségi problémákat okoz.

A szolgáltatás-vezetés kultúra alapú modellje

Az eddigiek alapján elmondható, hogy más a vezetés eszközeinek hangsúlya a szolgáltató szervezetekben. A következő, termelő vállalatoktól eltérő jellegzetességek mutathatók ki vezetési szempontból:

- **közvetett ellenőrzés:** a szolgáltató vállalatoknál a vezetésnek kisebb az esélye a vezetettek közvet-

len irányítására, így a vezetés más módjait kell választani az ellenőrzésre.

- **pszichológiai szerződés:** a vezetésnek törekednie kell egy informális egyezsége az alkalmazottakkal, hogy ezen ellenőrzésre igazán ne is legyen szükség, hanem a jó tájékoztatás és a célokkal való egyéni azonosulás által biztosított legyen a vezetettek megfelelő viselkedése.
- **bizalom:** az együttműködés alapja az a bizalmi viszony kell hogy legyen, amit csak nagyfokú vezetői hitelességgel lehet elérni hosszú idő alatt. A vezetői viselkedés minden pillanatban a hirdetett értékrendet kell hogy kövesse, következetes kell hogy legyen. Így várhatja el az alkalmazottaktól a váratlan és nehéz helyzetekben való helytállást, döntéskészséget.
- **holografikus szemlélet:** a szolgáltató szervezetekre, a fent említett jellemzők miatt is fokozottan igaz az, hogy az uralkodó vezetési stílus a szervezet minden szintjén tetten érhető. Ez a legsúlyos, ügyfelekkel kapcsolatot tartó szinten válik igazán lényegessé, hiszen a belülről kellően nem felhatalmazott és meg nem becsült dolgozó kifelé sem tud hosszú távon ügyfélközpontú magatartást tanúsítani.
- **vallott és működő értékek harmóniája:** a szervezeti értékrend nagyon világos és mindenki által tudott és elfogadott kell hogy legyen. Minden meghirdetett értékrend csak annyit ér, amennyire látható és érezhető a vezetettek számára, ahogyan a napi gyakorlatban is működik. Amint ez a két szint elválik egymástól, úgy először frusztráltság lesz úrrá az alkalmazottakon, majd az értékrend és attitűd közötti szint is megbomlik, ami már a fogyasztókkal való kapcsolatokra és tevékenységekre is negatívan hat.

ÉRTÉKALAPÚ KÖZ-MENEDZSMENT

A közigazgatási értékek három csoportja

A vezetés eszközeinek a termelő vállalatokhoz képest eltérő súllyal történő alkalmazása a szolgáltató szervezetek esetében nyilvánvaló, mint ahogy az is, hogy ezek az értékek más és más hangsúlyt kapnak a szolgáltató és közszolgáltató vállalatokon belül is. További különbségek fedezhetők fel a magyarországi és a nyugat-európai közszolgálati gyakorlatot illetően is: ez egyben azt is előrevetíti, hogy a hazai praxisban a közeljövőben indítandó közigazgatási reformnak és a nemzetközi hatásoknak,

elvárásoknak köszönhetően jól érzékelhető elmozdulás várható.

Az érték alapú köz-menedzsment háromféle orientáció mentén körvonalazódhat: az ún. „**sigma**”-értékek a gazdaságossággal és takarékoszággal, a „**theta**”-értékek a tisztességgel és korrektséggel, míg a „**lambda**”-értékek a biztonsággal és rugalmassággal hozhatók összefüggésbe (2. táblázat). Mindhárom irányzat közös jellemzője, hogy sajátos, egymástól sok tekintetben eltérő közelítésmódjuk ellenére egy-egy alapértéket fektetnek le, mint elsődlegesen követendő irányt. Az így meghatározott prioritások mindegyike az érték alapú menedzsment előtérbe helyezését hangsúlyozza, ami ugyancsak a már korábbiakban kiemelt szemléletváltás bekövetkezésének szükségességét támasztja alá.

A 2. táblázat a három fő „érték csoport” mentén vizsgálja az egymás szélsőségeiként megjeleníthető siker/kudarcközeit és kulcstényezőket; az ellenőrzési és beavatkozási fókuszpontokat; az adott értékek követése mentén megengedhető rugalmasság mértékét; az adott értékrendszer kontextusában definiált célokat; a felhasználható és feldolgozandó információkat, valamint a prioritált értékek követésének eredményeképpen kialakuló kapcsolat erősségét.

Értékváltozások a közszolgáltatásokban: erősödő ügyfél-orientáció

A köz-menedzsment érték alapú megközelítésének hatásai a közszolgáltatók ügyfelekhez való viszonyában is jelentkeznek és mindenképpen változást eredményeznek a szervezeti kultúrájukban is. Ez természetesen nem egy kizárólagos, sztereotizált, a gyakorlatban általános érvénnyel megjelenő koncepciót jelent, de mindenképpen arculatváltást és a közszolgáltatók külső-belső viselkedésében egyaránt érzékelhető átalakulást generál a fogyasztóorientált, állampolgár-barát szellemiség előretörésének köszönhetően. Hambleton – elsősorban a közigazgatási szervekre összpontosítva – ennek az új szellemiségnek a legfontosabb elemeit a következők szerint határozza meg:

- a demokratikus politikai eljárás tiszteletben tartása;
- elkötelezettség a tisztességes, jogos eljárások mellett a közösségi döntéshozatal során;
- az alkalmazottak magas színvonalú vezetésében való hit, amely nagy hangsúlyt fektet a becsületre, a megvesztegethetetlenségre, a pártatlanságra és az objektivitásra;
- az egyéni állampolgári jogok tiszteletben tartása;

A köz-menedzsment legfőbb értékeinek csoportosítása

	„SIGMA”-ÉRTÉKEK	„THETA”-ÉRTÉKEK	„LAMBDA”-ÉRTÉKEK
	Tervhez és takarékosághoz való igazodás	Tisztességhez és becsületességhez való igazodás	Határozottsághoz és rugalmassághoz való igazodás
A siker alapja	Mértékletesség (A kitűzött célok eléréséhez szükséges feladatokkal és az ezekhez rendelt erőforrásokkal kapcsolatban)	Becsületesség (A korrektség, a kölcsönösség, a helyes kötelelességteljesítés elérése)	Rugalmasság (A rugalmasság, az alkalmazkodás, a határozottság elérése)
A sikertelenség oka	Pazarlás (Káosz, zavar, szakszerűtlenség)	Korrupció (Hivatali visszaélés, részrehajlás, szabálytalanság)	Kudarc (Kockázat, csőd)
A siker és kudarc érvényesülése	Pénz és idő (Az eljárások és a fogyasztók erőforrás-költségei)	Bizalom és jogosítványok (Beleegyezés, törvényesség, politikai jogosítványok)	Biztonság és túlélés (Magabiztosság)
Az ellenőrzés súlypontjai	Output	Folyamat	Input/Folyamat
A rugalmasság mértéke	Alacsony	Közepes	Magas
Célok	Meghatározott célok	Összegegyeztetetlen célok	Összetett célok
Információ	Szegmentált információk	Strukturált információk	Információcsere
Kapcsolat	Szoros	Közepes	Laza

Forrás: Hood [1991], p. 11.

- abban való hit, hogy a közszolgáltatók munkájukat szívből látják el;
- az alkalmazottak motiváltsága, amelyet nem a profitajhászás vezérel (*Hambleton–Savitch–Stewart [2002], p. 162–163.*).

A közszolgáltatások szellemiségében bekövetkező változások közvetett és közvetlen módon egyaránt jelentős következményekkel járnak. A 3. sz. táblázat baloldali oszlopa az öt legfőbb közszolgáltatói „funkcióhoz”, mint alappillérekhez kapcsolt értékeken keresztül szemlélteti az ennek következményeképpen kiaknázható előnyöket (a táblázat jobboldali oszlopa).

Az így elvárt eredmények és kitűzött célok csak az értékalapú irányzatok valamelyikének mentén történő elmozdulással valósíthatók meg. A változás legnehezebb és leghosszadalmasabb fázisai mindig azokon a pontokon jelentkeznek, ahol az átalakulás alapját és fókuszát az alkalmazottak gondolkodásmódjának, hozzáállásának átalakítása képezi: nagyon nehéz olyan hivatástudatot kialakítani, amely valóban értékorientált, azaz „ügyfélcentrikus”. Ez nem is meglepő: bár a közszférában dolgozók a működési folyamatok számos pontján találkoznak köz-

vetlenül (!) az állampolgárokkal, munkájuk minőségének nincs ellenértéke. Közvetetten és az elvégzett munka eredményességétől függetlenül kapják jövedelmüket, anyagi és erkölcsi motiváció hiányában látják el feladataikat.

ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

Cikkünkben arra próbáltuk felhívni a figyelmet, hogy a szolgáltató szervezeteknél még hangsúlyosabb szerepet kell hogy kapjon a szolgáltatás minőségét meghatározó humán tényezők kezelése, hiszen a vezetői eszköztár itt még inkább támaszkodik az emberi erőforrásokra, mint a termelő vállalatoknál.

Ezért másfajta vezetői kihívás a szolgáltató szervezetek menedzselése: úgy véljük, hogy a külső kapcsolatok minőségének szinte egyetlen ellenőrzési módja egy, a szolgáltatás-központúságot minden szervezeti szinten támogató értékrend, amely áthatja a működés minden percét, így az oly fontos „igazság pillanatait” is. Ehhez egy nagyon erős, bizalmi kapcsolatokon alapuló szervezeti kultúra szükséges.

A közszektorra is nagyon érvényesnek tartjuk ezen megállapításokat, sőt, szinte egyetlen kiútnak

3. táblázat

Közszolgáltatások szellemisége	Közszférában alkalmazott innovációk szellemisége
Folyamatok, eljárások	Eredmények
Tisztesség Megfelelés Be- és elszámolási kötelezettség	Szolgáltatások minősége Hatékonyág és befolyás
Controlling	Vezetés, irányítás
Centralizált be- és elszámolási kötelezettség Hibák kiküszöbölésére való törekvés	Egyértelmű vezetés Helyi autonómia Megbecsült tisztviselői gárda
Alkalmazkodás	Teljesítmény
Engedelmesség Megbízhatóság	Kreativitás és ötletesség Kockázattvállalás
Következetesség	Különbözőség
Egységesség Méltányosság	Különbségekre való fogékonyság Rugalmasság
A lakosságért való működés	A lakossággal való együttműködés
Gondoskodás Szakmai hozzáértés	A lakosság meghallgatása Támogatás
Forrás: Hambleton-Hoggett-Razzaque [1996]	

tetszik azon szervezeteknél, amelyek a piacorientáltabb működés irányába szeretnének / kénytelenek nyitni. A világosan megfogalmazott és vallott értékrendszer lehet az, ami a szabályok mellett kapaszkodót nyújt a szervezeti tagoknak a bizonytalanok tűnő döntési helyzetekben. Ezen értékrend meghatározása egyértelműen vezetői felelősség és feladat.

FELHASZNÁLT IRODALOM

ALBRECHT, K. – ZEMKE, R. (1985) *Service America Dow Jones-Irwin*

BOWEN, D. E., GILLILAND, S.W. & FOLGER R. (1999) HRM and Service Fairness: How Being Far with Employees Spills Over to Customers *Organizational Dynamics*, 27(3), pp. 7–23

CARLSON, J. (1987) *Moments of Truth Ballinger*

DAVEY, K. – PÉTERI, G. (1998) *Local Government Finances – Options for Reform Nagykovácsi*

GRÖNROOS, C. (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector Cambridge, Mass. Marketing Science Institute*

GRÖNROOS, C. (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition Lexington Books*

- GRÖNROOS, C. (2000), *Service Management And Marketing. A Customer Relationship Management Approach John Wiley & Sons Chicester, 2nd Edition*
 - GRÖNROOS, C. – MONTHELIE, C. (1988), *Service management i offentliga sektorn Service Management in the Public Sector Liber, Stockholm*
 - GUMMESSON, E. (1987), *Lip Services – A Neglected Area in Services Marketing Journal of Services Marketing No.1*
 - HAMBLETON, R. – HOGGETT, P. – RAZZAQUE, K. (1996), *Freedom within Boundaries – Developing Effective Approaches to Decentralisation. London Local Government Management Board*
 - HAMBLETON, R. – SAVITCH, V. H. – STEWART, M. (2002), *Globalism and Local Democracy – Challenge and Change in Europe and North America London, Macmillan – jelenleg Palgrave*
 - HESKETT, J. L. (1986), *Managing In The Service Economy Harvard Business School Press*
 - HOOD, C. (1991), *A Public Management for All Seasons Public Administration, Vol. 69.*
 - HORVÁTH, M. T. (2002), *Helyi közszolgáltatások szervezése Budapest–Pécs, Dialóg Campus Kiadó Kft.*
 - ILLERIS, S. (2002), *Are Service Jobs As Bad As Theory Says? Some Empirical Findings From Denmark The Service Industries Journal, Vol. 22., No.4 (October 2002)*
 - LEHTINEN, J. – STROBACKA, K. (1986), *Palvelujhtaminen (Service Management) Veikkola*
 - LUND, K. – KNUDSEN, K. (1982), *Introduktion til service management (Introduction to Service Management) Civilokonomernes Forlag*
 - NORMAN, R. (1984), *Service Management John Wiley*
 - SCHMENNER, R.W. (1986), *How Can Service Business Survive and Prosper? Sloan Management Review, Spring*
 - SCHNEIDER, B. – RENTSCH, J. (1987), *The Management of Climate and Culture: A Future Perspective. In Hage, J. ed: Futures of Organizations Lexington Books*
 - WALSH, K. (1995), *Public Services and Market Mechanisms – Competition, Contracting and the New Public Management London, Macmillan – jelenleg Palgrave*
- Heidrich Balázs egyetemi docens, PhD.,
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet
Somogyi Aliz, tanársegéd,
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*