



Somberek Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0228



3. célterület

**Ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása
(pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása)**

Folyamat leírás, Értékáram térkép, Interjú összefoglaló

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



A szervezetfejlesztés egyik legfontosabb része az ügyfélszolgálati tevékenységek fejlesztése volt. Próbáltuk a Körjegyzőség munkatársainak figyelmét felhívni az ügyfélkezelés dokumentációs folyamataira, az ezzel kapcsolatos felesleges munkafázisokra, és a folyamatokon belüli duplikációkra, a megtakarítható költségekre, és az karcsúsítási lehetőségekre. A folyamatdiagnosztikák, interjúk és a helyszíni tapasztalatok eredményeként folyamatleírást és „érték áram térképeket” készítettünk a „LEAN menedzsment” módszertanával.

A hivatal működésének részleteit a jegyzővel és az adott részfolyamatért felelős dolgozóval folytatott interjú kapcsán vettük fel, ismertük meg. A folyamatok felmérésénél koncentráltan hívtuk fel a figyelmet a részfolyamatok kapcsolódási pontjaira. Ezek összekapcsolásával így egy speciális folyamatábrát szerkesztettünk meg (Érték Áram Térkép - Value Stream Mapping), melyet a területen dolgozó dolgozókkal közösen elemeztünk és hoztunk létre annak érdekében, hogy megismerjük az átfutási időket.

A folyamatok hatékonyságának javítása érdekében az általunk felkínált „Lean Office” tartalmazza a dokumentum és ügyfélkezelést segítő javaslatokat, ergonómiai átalakításokat, folyamatorientált munkaszervezés bevezetésére tett javaslatainkat, főleg és hibás adminisztratív folyamatok leépítését, átstrukturálását, amely a döntési folyamatok felgyorsítását, a szervezeti egységek közötti kommunikációs hiányosságok megszüntetését, és az ehhez szükséges oktatást is.

1.5S - Irodai Munkaállomások kialakítása, vizuálmenedzsment bevezetése és standardizálása

A Somberek önkormányzatán alkalmazandó Lean technikák köréből tanácsokat adtunk a hatékony munkavégzés érdekében, mely magában foglalta a munkaállomások ergonómikus kialakításának lehetőségét, a használaton kívüli eszközök, mappák eltávolítását, alkalmas helyen történő tárolását. Az iratok kategorizálásánál a vizuálmenedzsmenti meghatározásokat, színkódolást, az alkalmazottak bevonásával javasoltuk elvégezni, mellyel

csökkenthetjük a veszteséges munkafázisokhoz tartozó időt, így a munkahely kellemesebbé vált és megszűnt a sok időt igénybe vevő keresési és mozgási veszteség.

Az önkormányzatnál jelenleg nem alkalmaznak Lean módszereket, pedig segítségükkel sokkal jobban megkönnyíthetők lennének az egyes részfolyamatok. Az első három lépés alkalmazásával – szétválogat, elrendez, takarít – már az iratok beérkezésénél, a lakossági ügyintézés kezdetén megkönnyíthetők a feladatok. A további két lépés – rendszerez, fenntart – segítséget nyújthat az önkormányzatnak, hogy a folyamatok rendszerezve legyenek, csökkenjenek a kavarodások.

1. Szétválogat

A szétválogatás során csak azokat kell kéznél tartani, melyre szükség lesz a feladathoz. Jelenleg a beérkező iratokat a hivatalban egy helyen gyűjtik, ezeket a nap végén válogatják. Az eredményes munkavégzés érdekében szükséges lenne, hogy a hivatali munkatársak már az ügyintézés kezdetekor szétválogassák a beérkező iratokat, és a szükséges eszközöket, hogy a dolgozók asztalán ne álljanak felesleges dolgok.

2. Elrendez

Az elrendezés segít, hogy sorrendbe helyezték az iratokat, hiszen a hivatalnál nagyon fontos, hogy minden könnyen megtalálható legyen. Egy rendezett irodában egyszerűbb megtalálni a keresett aktákat, mint egy átláthatatlan helyen. A hivatalnak mostantól kezdve ezt a lépést is figyelembe kellene vennie.

3. Takarít

A takarítás során a felesleges iratokat, a rendetlenséget fel kell számolni. Mindemellett a nem használt, felesleges eszközöket, kellékeket, beleértve a dolgozók bögréjét el kell tenni, hogy azok ne zavarják, akadályozzák a munkájukat.

4. Rendszerezés

A rendszerezés során megtörténik a munkamódszerek kialakítása és standardizálása azért, hogy az eredmények ne vesszenek el, illetve ez a lépés az, ami segít egyben tartani az első három lépést. A hivatal dolgozói, ha folyamatában végzik a rendszerezést idővel megszokják azt, és természetessé válik számukra.

5. Fenntartás

Az 5S utolsó eleme a fenntartás, amely az 5S mindennapokba történő beépülését jelenti. A fenntartásnak nagy fontossága van a hivatal életében. Szükséges a hivatalnál, hogy a jelenlegi rosszul szervezett folyamatokat leváltsák, helyüket egy sokkal szervezettebb, átláthatóbb rendszernek adják át.

Ezen módszer alkalmazásával a hivatalban sok idő is megspórolható lenne, ezáltal a hivatal működése még hatékonyabb lehetne. Így Sombereken a lakosság ügyintézéshez kötődő elégedettsége növekedne. Hatékonyabb irodai működés jellemezné a hivatal munkáját, csökkennének az átfutási idők, ezáltal az ügyintézési idő is.

Irodai információáramlás javítása (Office Information Flow Improvement)

Az értékáram térkép alapján meghatároztuk az egységek és alkalmazottak közötti információáramlás állandósult folyamatait. Javasoltuk a szervezeten belüli kommunikáció és az adatáramlás lehetőségeinek javítását, abból a tapasztalatból kiindulva, hogy az önkormányzaton néhányszor probléma volt a területen a gazdasági és az igazgatási osztály fizikai elkülönüléséből, illetve a dolgozók közötti információáramlás elsikkadásából.

Irodai munkafolyamatok javítása (Office Workflow Improvement)

Igyekeztünk a dolgozók számára megfelelő adatkezelési munkafolyamatokat kidolgozni, ami csökkentette a válaszadási időt. Ilyen munkafolyamat volt a levelek megválaszolását jelző alkalmazás bevezetése a gyakorlatba. Így javult az iratok és levelek és egyéb információk eljutása azokhoz a személyekhez/osztályokhoz jut majd, ahol a döntéshez a legtöbb információ van, a legtöbb kompetenciával rendelkeznek. A feladatkörök megfelelő elosztása révén pedig a szervezet erőforrásainak optimális kihasználását javasoltuk, illetve irodai „hand-off time” drasztikus csökkenését értük el.

Két napos workshopot tartottuk annak érdekében, hogy a hivatal dolgozói megismerkedjenek a „LEAN” folyamat fejlesztési módszertanával, s később a gyakorlatban is kitűnően alkalmazhassák. A workshopon megismerték a módszereket és a szemléletet, majd a gyakorlatba bevezetést is imitáltuk, javasoltuk.

2. Közigazgatási ügyfélszolgálat definíciója, felépítése, feladatai

Szolgáltatásként fogható fel egy közigazgatási szervezet által kifelé nyújtott minden olyan teljesítmény, amely az őt körülvevő környezet valamely része számára értéket jelent. Ebben az értelemben tehát az ügyfélszolgálati funkció tartalmát a szolgáltatások nyújtása során létrejövő kapcsolatok, valamint az ezek során végzett tevékenységek alkotják. Az ügyfélszolgálati funkció megvalósulását szolgáló működés (azaz a különböző munkafolyamatok, tevékenységek illetve azok produktumai), valamint annak különböző (személyi, tárgyi, anyagi, technikai és egyéb) feltételei és irányítása együtt alkotják a szervezet ügyfélszolgálati rendszerét. A közigazgatási ügyfélszolgálat három szinten értelmezhető:

- Az egyes közigazgatási szervezetek szintjén,
- A közigazgatás egyes szakterületein, valamint
- A teljes szervezetrendszerének szintjén is.

Az adott közigazgatási szervezettel kapcsolatba kerülő személyek mind az „ügyfél” kategóriájába tartoznak, azaz „mindazok a természetes és jogi személyek, akiknek illetve amelyeknek bármilyen „dolga van” az állami szervekkel, önkormányzatokkal, közszolgáltatókkal, amelyek működéséért a közigazgatás a felelős, alkotják a közönségét.”¹ Egy szóval ezeket az ügyfeleket a hivatal érintettjeinek nevezzük.

A stakeholder (érintett) elmélet szerint a szervezetek – estünkben a Somberek Önkormányzata – felelősséggel tartoznak mindenkinek, aki az önkormányzattal kapcsolatban van, vagyis az önkormányzat érintettjeinek. Egy szervezet érintettje bármely olyan egyén vagy csoport, amely befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését, vagy befolyásolt általa. A szervezet érintettjei a stakeholderek, amelyek különböző befolyással és érintettséggel rendelkeznek. Ezáltal érintettnek csak azok nevezhetők, akikre egy döntés vagy cselekvés befolyással van. Megkülönböztetünk külső és belső érintetteket.

Külső érintettek közé tartoznak a:

- Választók: A hivatal eredményességének a legfőbb külső referenciái. A piaci versenyben való helytállás legfontosabb eleme az igényeik minél hatékonyabb irányítása és minél teljesebb kielégítése.
- Sajtó: a hivatal tájékoztatási feladatait látja el. Segíti a településen élőket az önkormányzat munkájáról, rendeleteiről való tájékoztatásban.
- Szállítók: a hivatalt a szükséges erőforrásokkal látják el. A méltányos kooperációra épített kapcsolat biztosítja a hivatalnak a stabil erőforrást, a szállítónak a profitot. Törekedni kell a legjobb szállító kiválasztására. (Versenyeztetés, logisztikai stratégiai feladat).
- Stratégiai partnerek: horizontális kapcsolat, pl. intézményfenntartó társulás Görcsönydoboka Német Kisebbségi Települési Önkormányzattal a Sombereki Iskolát érintően.
- Állami környezet: közvetlen utasítási joggal is rendelkeznek, a hivatali döntéshozók akcióinak befolyásolására lobbizás, befolyásolás.

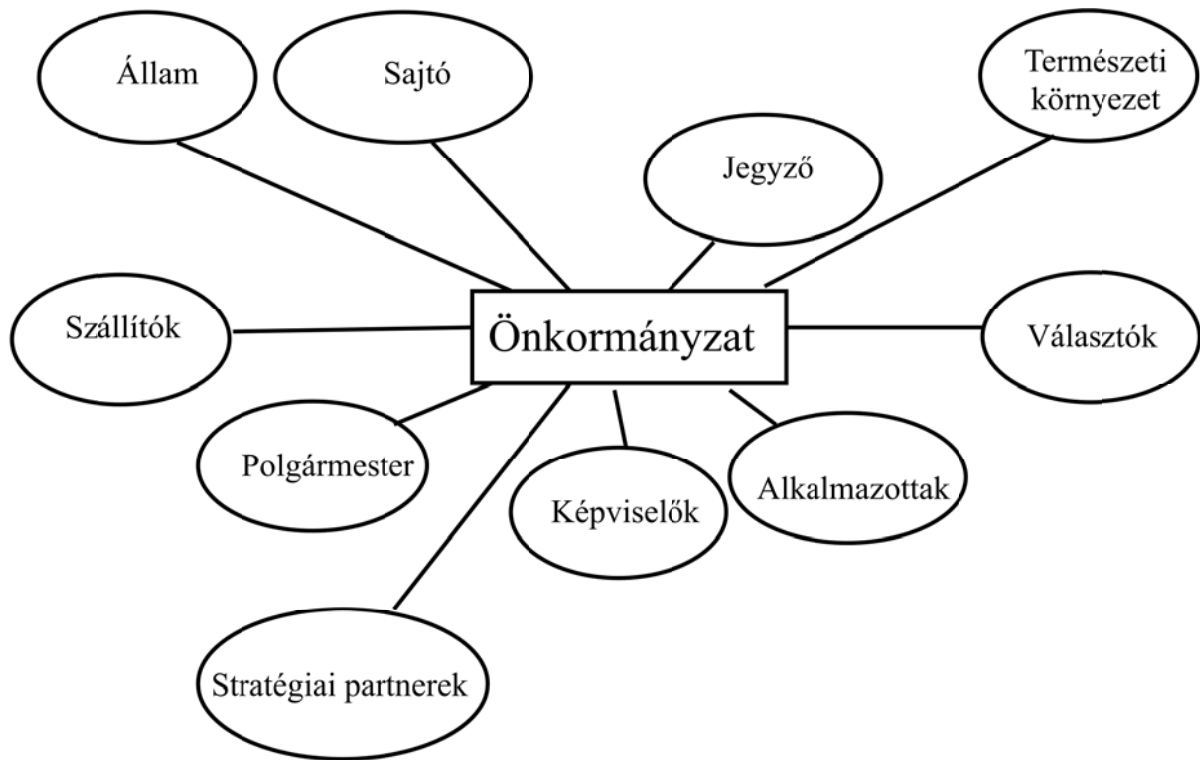
¹ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29355/3_KORSZERU_B_modul_tankonyv.pdf, letöltés ideje: 2010. 01. 30.

- Társadalmi környezet: helyi közösségek, civilszervezetek, társadalmi önszerveződések.
- Természeti környezet: ma már követelmény a természeti környezet védelme, erősödött a társadalmi felelősség. Állami, vagy helyi előírások vannak, környezetvédelmi civil szervezetek képviselik magukat az önkormányzat felé.

Belső érintettek közé tartoznak a:

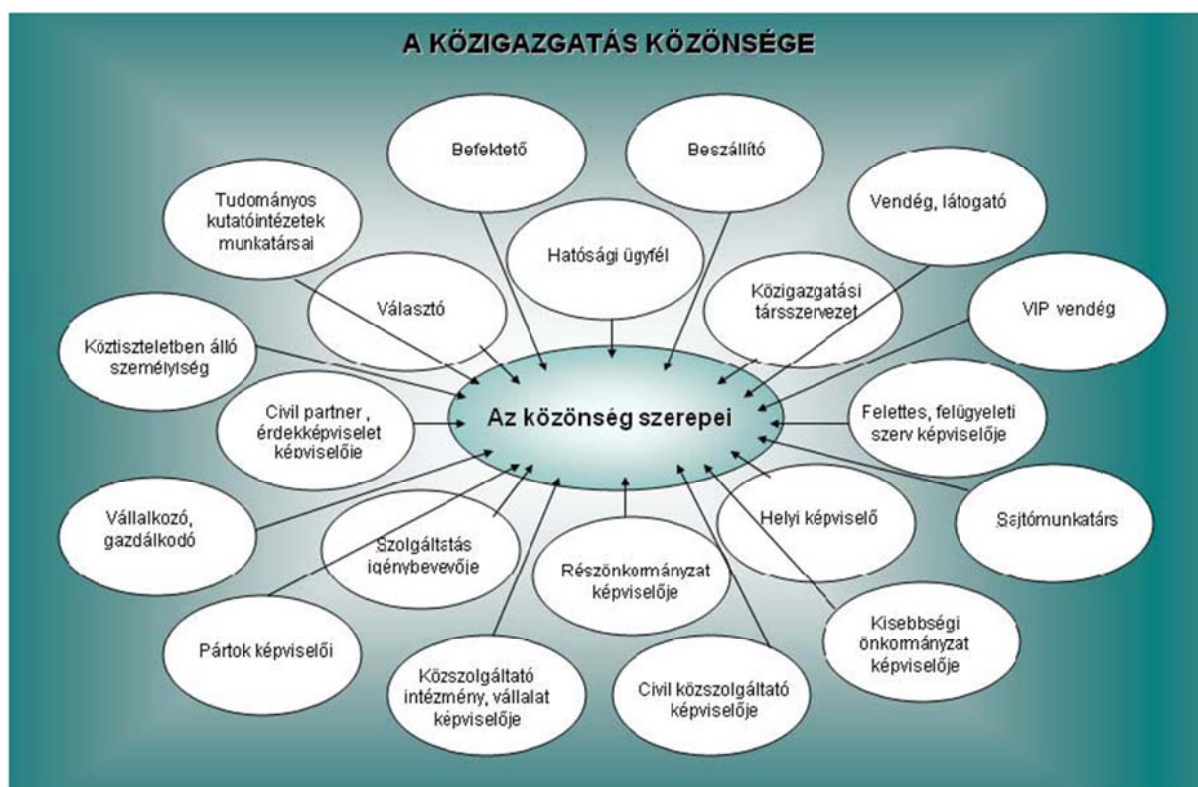
- Polgármester: a helyi önkormányzat választott vezetője, a jegyző útján irányítja a polgármesteri hivatalt. Az állam nem utasíthatja, intézkedéseit csak a közigazgatási hivatal vizsgálhatja a törvényességi felügyelet keretében.
- Képviselők: A település egészéért vállalt felelősséggel képviseli a választóinak az érdekeit. A települési képviselők jogai és kötelességei azonosak.
- Jegyző: a polgármesteri hivatalt vezeti, amelyet a képviselő-testület hoz létre az önkormányzat működésével, az államigazgatási ügyek döntésre való előkészítésével és végrehajtásával kapcsolatos, valamint a nemzeti és etnikai kisebbségek jogairól szóló törvényben meghatározott feladatok ellátására.
- Alkalmazottak: Rövid távú érdekeltségük a maximális munkabér, hosszú távú a munkahely megőrzése. Egyéb érdekeik: érdekes munka, előrelépési lehetőség. A sikeres hivatalvezetéshez szükséges az alkalmazottak motivációs szintjének emelése. Eszközei: anyagi és nem anyagi ösztönzők (motivációelméletek: Pl. Maslow, Herzberg).

1. ábra: Érintett-térkép Sombereken



Ezek alapján tehát a közigazgatás ügyfeleinek számítanak a befektetők, a hatósági ügyfelek, a beszállítók, a közigazgatási társszervezetek, a vendégek, a látogatók, a felettes, felügyeleti szerv képviselői, a sajtó munkatársai, a helyi képviselők, a kisebbségi önkormányzat képviselői, a civil közszolgáltatók képviselői, a közszolgáltató intézmények, cégek, vállalatok képviselői, a szolgáltatások igénybevevői, a pártok képviselői, a vállalkozók, gazdálkodók, a civil partnerek, az érdekképviseletek képviselői, a tudományos kutatóintézetek munkatársai, és a választók (2. ábra). Természetesen a körjegyzőség ügyfelei között nem mindig, s nem egyenlő arányban fordulnak elő az előbb felsorolt személyek. A felvázolt érintett-térkép és az általánosságban használt érintett-térkép minta összevethető és megállapítható, hogy Sombereken milyen érintettek szerepe fontosabb és kevésbé jelentős.

2. ábra: A közigazgatás közönsége



„Az ügyfélszolgálati tevékenység tehát – általában – nem közvetlenül szükségletkielégítő szolgáltatás, hanem mindig ahhoz kapcsolódó, annak minőségét, értékességét javító, bizonyos értelemben értéktöbbletet, ún. hozzáadott értéket is előállító jellegű.”² Mindezt azokon a kritikus pontokon teszi, amelyeken a szervezet és ügyfelei személyesen, illetve hagyományos vagy elektronikus távkapcsolati formákban találkoznak egymással. A közigazgatási szolgáltatások abban az esetben nyújtanak értéktöbbletet a résztvevők számára, amennyiben „annak részeként végzett tevékenység által, kisebb ráfordítással jobb minőségű kiszolgálás, teljesebb, jobban hasznosítható eredmény, teljesítmény áll elő a szándékolt céloknak, elvárásoknak, kívánt hatásoknak megfelelően.”³

Az ügyfélszolgálati rendszer tehát egyfajta „működési vetülete” a közigazgatási szervezet egészének, kulturális, technológiai, humán erőforrás és egyéb részrendszereinek, azaz

² Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése; http://www.kszk.gov.hu/data/cms29355/3_KORSZERU_B_modul_tankonyv.pdf, letöltés ideje: 2010. 01. 30.

³ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése; http://www.kszk.gov.hu/data/cms29355/3_KORSZERU_B_modul_tankonyv.pdf, letöltés ideje: 2010. 01. 30.

mindazt képviseli, amelyet a közönség a szervezetből hozzáadott értéként, szolgáltatásként érzel. A szervezeti rendszer ebben az értelemben aktív (közvetlenül ható) és passzív (közvetve ható) kapcsolati elemekre bontható fel. Az előbbieket az ügyfélszolgálati funkció központi részeként ajánlatos tervezni, szervezni, működtetni és irányítani, míg a passzív elemekben a követelmények széleskörűbb rendszerében szükséges a közönségszolgálat szempontjait érvényre juttatni.

3. Az ügyfélszolgálat tevékenységeinek bemutatása, értéknövelő munkája

3.1. A részfolyamatért felelős dolgozóval történt interjú összefoglalása

Az igazgatási főelőadó 23 éve dolgozik az önkormányzatnál, tapasztalt munkatárs. Az interjú készítése közben is tapasztalhattuk, hogy alapvetően számítanak rá a munkatársai, a jegyző „jobb keze” és számos területen végez pótolhatatlan munkát végez a körjegyzőségben. A tevékenységi köre többek közt az alábbi főbb feladatokra tejed ki:

- iktatás
- irattár vezetése
- népesség nyilvántartás
- anyakönyvvezetői tevékenységek
- szociális ügyek
- adminisztráció (képviselő testület jegyzőkönyvei)
- gépelés

A hivatal munkája szabályozott keretek között és meghatározott rendszerben zajlik. Legtöbbször már nincs is szükség a hivatali rendet felölelő dokumentumok tanulmányozására a dolgozók önállóan végzik mindennapos tevékenységüket. Ezért gyakran már csak azt halljuk, hogy: „azért, mert így szoktuk” és a feladatok elvégzésének eredeti szabályai, meghatározott elvei a napi tevékenységek megoldhatósága, a rugalmasabb ügyintézés, a lakossági igények kielégítése érdekében néhol módosultak, majd egy új, nem tervezett hivatali rendet alakítottak ki. A feladatok, az adminisztrációs tevékenység aránya az ügyfélszolgálati tevékenységek tekintetében növekvő tendenciát mutat, a dolgozók többször

tettek megjegyzést arra, hogy nehezen képesek követni a feladat mennyiség növekedésével járó változásokat. Az ügyfélszolgálat tevékenysége jelentősen átalakult az utóbbi évtizedekben, a számítógépes munka ellenére tartósan magas az ügyintézéshez szükséges papírmennyiség, gyakran csak a régebben ott dolgozó munkatársak igazodnak el a hivatali rendben. A helyiségekbe belépve nem tapasztaltunk könnyen áttekinthető rendet, az egyes szervezeti egységek térben is elválasztottak. A tájékoztatás a vezetők és az adminisztrátorok között nem kölcsönös és sokszor nem mindig értesülnek a vezetői döntésekről a hivatali dolgozók és ez kiszámíthatatlanná teszi a munkájuk menetét. A munka szervezettsége ellenére, tehát az információáramlással vannak gondok. További probléma, hogy az osztályok nem működnek együtt, szegregáltan dolgoznak, nem ismerik egymás munkáját. Gyakran szembesülnek azzal, hogy egy-egy kérdésnél nem tudják kinek is a felelőssége lenne ez a terület, vagy még nem kaptak utasítást erre a jegyzőtől. Az ügyfélszolgálat tevékenysége világos, megvalósítható és az ügyfelek igényein alapul, legalábbis mindenképpen erre törekednek. Somberken is ezt tapasztaltuk: a jegyző, az igazgatás vezetője közvetlenül érintkezik a lakossági ügyfelekkel és az ügyintézés ügyfélidő, ügymenet nélkül is lezajlik, ha az ügyfél ezt igényli. A jegyző igénybe veszi a munkatársai segítségét, bízik a kollégákban, illetve többnyire támaszkodik rájuk a döntések meghozatalában. Ennek ellenére hatékony és hivatalos formája nincsen az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozó munkatársak teljesítményének. Az interjúzás során megfogalmazódott, hogy szükség lenne ügyfélmentes napra. Továbbá hozzátartozna a folyamatos fejlődés, a gyakori képzések az ügyfélszolgálati gondolkodáshoz, szükséges az új technikák és eszközök bevezetése, még ha ez többletterhet jelent is a dolgozóknak. Jelentős változást azonban nem tapasztaltak az elmúlt években.

Az ügyfélszolgálat munkájával a következő problémák merültek fel:

1. felelősségi körök tisztázatlansága
2. a munkavégzés helyes módjának tisztázatlansága
3. túl sok beszámolási, jelentési kötelezettség
4. belső konfliktusok
5. elismerések, jutalmazások hiánya vagy igazságtalansága
6. túl sok egyéni feladat, megterhelő követelés

A szervezetfejlesztés során tehát arra kell törekednünk, azt javasoljuk, hogy javítsuk a kommunikációt a szervezeti egységek közt, pontosabban határozzuk meg a felelősségi köröket, csökkentsük az adminisztrációs feladatokat, jelöljük ki ügyfélmentes napot,

vezessük be a fent vázolt 5S irodai rendszerét, adjunk teret a teljesítmények rendszeres értékelésének és a vezetők és beosztottak között legyen gyakoribb és közvetlenebb a párbeszéd. A folyamatos fejlődés érdekében javasoljuk a munkatársak továbbképzését, az eszközállomány fejlesztését, a irodai rendszerek felülvizsgálatát. A workshop és a helyszíni tartózkodásaink alkalmával lépéseket tettünk a megjelölt célok irányába, de javasoljuk, hogy továbbra is vegyék figyelembe a felszínre került kívánalmakat és vezessék be a gyakorlatba is a javasolt és elindított változtatásokat.

Az egyes ügyfélszolgálati tevékenységek esetében a következő teendőkkel növelhető az ügyfelek számára nyújtott hozzáadott érték:

1. „Ügyfélképzés”: az ügyfél felkészültsége, a beadványok, megkeresések minősége, a közszolgáltatások nagyobb hatékonysága, költségeinek csökkenése, a korszerűsítés iránti igény növelése.
2. Tájékoztatás: az időráfordítások és hibaszázalék csökkenése, az emberi és technikai kapacitások jobb kihasználása, a közszolgáltatások felértékelődése, az ügyfél-elégedettség növekedése.
3. Ügyfélkontaktus-menedzsment: az ügyfél és a szolgáltató közötti kapcsolat hatékonyságának növekedése mindkét fél számára, a kapcsolatfelvétel és -tartás időráfordításainak csökkenése.
4. Ügyfélkiszolgálás: a szakértői munka minőségének, munkafeltételeinek javulása, kapacitásainak jobb kihasználása, az ügyfélkiszolgálás igazodása az ügyfél igényeihez, körülményeihez.
5. Ügyfélkapcsolat-menedzsment: az ügyfélre vonatkozó minden szükséges adat, információ rendelkezésre állása, az ügyfél hatékonyabb részvétele a szolgáltatásokban, mindkét oldal munkaterheinek csökkenése.
6. Ügykövetés, figyelmeztetés: jobb időkihasználás, a késedelmekből, mulasztásokból adódó károk, veszteségek csökkenése, munkaterhek átvétele az ügyféltől és a szakapparátustól.

7. Panaszkezelés: az ügyintézési hibák kijavítása, egységes, intézményi szintű panaszkezelés, a panaszok, mint visszajelzések hasznosítása, az ügyintézés biztonságának és az ügyfél bizalmának fokozása.
8. Ügysegédlet: az ügyfél hatékonyabb részvétele a hagyományos és elektronikus közszolgáltatásokban, az új szolgáltatások elfogadása, az igény felkeltése, a használat bővülése, a fejlesztési befektetések megtérülése.
9. Segédszolgáltatások: a teljes ügyintézési idő, az ügyfél igénybevételének, terheinek és költségeinek csökkentése, a szolgáltatási komfort és általa a minőség, elégedettség fokozása.
10. Ügyfélszolgálati feltétel-biztosítás: az ügyfél-kiszolgálási kapacitások jobb kihasználása, a szolgáltatások fenntarthatóságának növelése, az ügyfél időráfordításainak csökkenése, a szinergiák kihasználása.
11. Ügyfélkutatás: az ügyfelekre és igényeikre vonatkozó ismeretek bővülése, a szolgáltatások testreszabhatósága, visszajelzések a kiszolgálás minőségéről.
12. Kommunikáció-technikai feladatok: az ügyfélkapcsolatokat támogató technikai eszközök, technológiák jobb kihasználása, szolgáltató-képességük folyamatos fenntartása.
13. Ügyfélszolgálati termék-előállítás: az ügyfélkapcsolati, kiszolgálási munkaterhek csökkenése valamennyi résztvevő számára, a kiszolgálási tapasztalatok felhalmozása, az ügyfélszolgálati munka és az ügyintézés hatékonyságának növelése, költségeinek csökkentése, az ügyfél önállóságának fokozása.”⁴

Az ügyfelek elégedettségének alapfeltételét azon szolgáltatások és feltételek biztosításának követelménye jelenti, amelyek az ügyfelek számára a következő elvárások minél magasabb szintű teljesítését garantálják:

⁴ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29355/3_KORSZERU_B_modul_tankonyv.pdf, letöltés ideje: 2010. 01. 30.

- a) „növelik az emberek szabadságfokát, javítják életminőségüket és életesélyeiket,
- b) a lehető legkisebb idő, anyagi, egyéb ráfordításokat igénylik a közigazgatási szervezettel való együttműködés, kapcsolat során,
- c) a lehető legteljesebben biztosítják jogaik és érdekeik érvényesülését a közszférával való kapcsolatban,
- d) a demokrácia elvárható igényeinek megfelelő legteljesebb kontrollt biztosítják a közigazgatás, közszolgáltatások működése felett,
- e) garantálják a demokrácia érvényesüléséhez szükséges részvételt a közügyekben és közszolgáltatásokban,
- f) lehetővé teszik a közszféra jobbítását célzó szektorközi munkamegosztás, partnerségek kialakulását, működését és fejlődését”⁵

A fenti tevékenységek az ügyfelek előtt, azaz a „frontoffice”-ban zajlanak. Azonban számos olyan tevékenység is van, amelyek az ügyfelek számára nem láthatók, számukra nem érzékelhetők, viszont az ügyfélkezelés szempontjából elengedhetetlen fontossággal bírnak. Ezen tevékenységek a következőkben kerülnek kifejtésre.

A folyamatok és az egységes ügymenet gördülékenységét akadályozza az a lakosság részéről kialakult szokás, hogy a különböző panaszokkal, problémákkal a hivatali utat megkerülve egyenesen a polgármesterhez fordulnak, aki ügyfélbarát szemléletet követve általában nem tér ki a megkeresések elől. A folyamatok hatékonysága, nyomon követhetősége szempontjából viszont az lenne a szerencsés, ha ezek az ügyek is a hivatalos utat járnák be, mivel ebben a formában nagy a veszélye az információ-vesztésnek, illetve –torzulásnak,

⁵ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;

http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf

valamint az ügyfél szemében az ügykezelés attól ponttól kezdődik, amikor a problémáját a polgármester elé tárta, holott valójában az érdemi ügyintézés csak később indul el.

Az ügyfélszolgálat munkájának megítélését jelentősen lehetne javítani azáltal, ha az érintett kollégák megfelelő naprakész módon tisztában lennének a folyamatokkal, illetve saját szerepükkel abban.

Nagyon fontos az egységes kommunikáció, mivel ha mást, vagy akár csak más formában kommunikál két ügyintéző az ügyfél felé, az annak bizalmának elvesztésével jár, a fejetlenség, a káosz látszatát kelti. Ebben komoly előrelépést jelent az ONR szoftverrendszer bevezetése, hiszen keretein belül minden megjelenő ügyszöveghez kapcsolódó összes információ olyan formában tárolható, hogy azt bármelyik ügyintéző elérheti, és állapotáról adatot tud szolgáltatni, a felelős ügyintéző távollétében is.

Amennyiben az ügyfélért olyat is megtesznek, ami alapvetően a szabályzatban foglaltakhoz képest valamilyen módon kedvez a lakosnak, pl.: lerövidíti számára a folyamatot az ügyintéző saját plusz munkája révén, vagy akár azáltal, hogy rövidebb határidővel intéz el valamit az ügyfél részére, ezt nem tolokodó formában, de érdemes a tudomására juttatni. Ezt az alapvetően ügyfélbarát hozzáállást már most is meg lehet találni az önkormányzatban, de a megítélésben való előrelépéshez szükséges az, hogy ezeknek a gesztusoknak a megtétele köztudott legyen a szervezeten kívül is.

3.2. Egy ügyfél-egy ablak elv

A most megkezdett szervezetfejlesztési munka, a megtartott képzés, a bevezetésre kerülő elvek alapján remélhetőleg életbe lehet léptetni az egy ügyfél-egy ablak elvet, ami jelentős lépést jelentene az igazán professzionális és ügyfélbarát intézmény irányában.

A workshop keretében is foglalkoztunk ezzel a közigazgatásban alapvető elvvel, mely során az alapvető szolgáltatói attitűdöt javasoltunk, gondolatformálást és cselekvési

segédeszközök nyújtását remélve a közös munka végére. A tréning során foglalkoztunk az egyének szervezeten belül betöltött szerepével és egyéni ráhatásával a szervezet megítélésére, az általa nyújtott kép fontosságával, annak veszélyeivel és előnyeivel. Szerepempátiás gyakorlatokon keresztül feltérképeztük az ügyfelek elvárásait, reakcióit, az első benyomás során kapott értékítéleteiket és azok fontosságát. Önismereti feladatokon keresztül rávilágítottunk egyes fejlesztendő területekre, egyszersmind hatékony eszközt adtunk az ügyfelek viselkedésének megértéséhez. Egyéni fejlődési irányokat határoztunk meg, és a legnehezebben kezelhető ügyfelek, konfliktusok kezeléséhez adtunk módszertani segítséget. A somberkiek ezután reméljük sikerrel veszik fel az ügyfélszolgálati munka új szemléletét, megindítva a fejlesztés folyamatát, beépítve mindennapjaikban a megbeszélte javaslatokat.

3 nap Workshop

Workshop forgatókönyv 1. nap		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:15	Témafelvetés Célok azonosítása	<ul style="list-style-type: none">• filcek• flipchart
9:15 – 11:00	Elméleti bevezető a munkafázisok ideális meghatározásáról „Erőtér-elemzés” játék	<ul style="list-style-type: none">• szerepkártyák• A4-es lapok• tollak
11:00 – 11:15	Kávészünet	
11:15 – 12:40	„Áramvonalasítás a munkahelyen” feladat A feladat értékelése	<ul style="list-style-type: none">• tollak• A4-es lapok• flipchart• filcek
12:40 – 13:40	Ebédészünet	

<p>13:40 – 14:40</p>	<p>Az ergonómia szerepe az ügyfélkezelésben (elméleti rész, vita)</p> <p>Ergonómiai labirintus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop
<p>14:40 – 15:45</p>	<p>„Jelen – jövő modell” kiépítése és fenntartása</p>	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • post-it • folyamatábra-sablonok • laptop
<p>15:45 – 17:00</p>	<p>A Lean Office mutiplikatív vívmányai (elméleti rész)</p> <p>Esetszimuláció</p>	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • színes lapok • tollak
<p>17:00 – 17:10</p>	<p>Lezárás, „házi feladat” kiosztása, megbeszélése</p>	

Workshop forgatókönyv 2. nap

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	A „házi feladat” alapján a témaláncolat létrehozása (2 fős csoportokban)	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek
10:00 – 11:30	„Rejtett célok érvényesítésének demonstrálására” – az aldebrői hivatal pozícióinak elcsúsztatásával	<ul style="list-style-type: none">• ceruza• A4-es lapok• laptop• projektor
11:30 – 11:50	Kávészünet	
11:50 – 13:30	Döntési folyamatok előkészítésének ideális módszertana a Lean Office szellemében Jövőállapot-szimuláció	<ul style="list-style-type: none">• filcek• színes golyók• üvegcsészék• A4-es lapok• tollak

13:30 – 14:30	Ebédszünet	
14:30 – 15:30	<p>Döntési folyamatok fogantatásának ideális módszertana és ésszerűsítése a Lean Office módszerével</p> <p>Jövőállapot-szimuláció</p>	<ul style="list-style-type: none"> • filcek • színes golyók • üvegcsészék • A4-es lapok • tollak
16:30 – 17:30	<p>Duplikációk szűrése az ügyintézésben</p> <p>„Lean Office libikóka” gyakorlat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • színes pálcikák • flipchart • filcek
17:30 – 18:00	<p>Konklúzió</p> <p>Lezárás</p>	

Workshop forgatókönyv 3. nap

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 10:00	Előző nap felelevenítése, hibák meghatározása	<ul style="list-style-type: none">• flipchart• filcek
10:00 – 12:00	Döntési folyamatok fogantatásának ideális módszertana és ésszerűsítése a Lean Office módszerrel (egyedi azonosítások folyamatoként)	<ul style="list-style-type: none">• tollak• A4-es lapok• laptop• projektor
12:00 – 12:20	Kávészünet	
12:20 – 13:40	Folyamathatékonyság a projektmenedzsment tükrében (tipikus hibák és elkerülési módjaik)	<ul style="list-style-type: none">• filcek• flipchart• A4-es lapok• tollak
13:40 – 14:40	Ebédszünet	

14:40 – 17:00	Komplex szervezetrányítási szimuláció egy fiktív “szigeten”	<ul style="list-style-type: none">• filcek• flipchart• A4-es lapok• tollak• laptop• színes kendő-csomag
17:00 – 17:15	Lezárás Feedback	<ul style="list-style-type: none">•

4. Az ügyfélszolgálat belső szervezeti szabályozása

A szervezetfejlesztés kapcsán megfogalmazott ügyfélszolgálat fejlesztési javaslatok részét képezték a szabályozási folyamatok, amely szervezeti szinten abban az esetben lesz hatékony, amennyiben megfelelően integrálódik a belső szabályozási rendszerbe. Ennek érdekében módszeresen meg kell vizsgálni, hogy mely belső szabályozási dokumentumokban milyen normatív tartalmak jelennek meg az ügyfélszolgálattal kapcsolatban.

Az ügyfélszolgálat belső szabályozásának a somberki hivatalban a következő alapkérdései vannak:

Mindenekelőtt tisztázni kell, kit tekint a szervezet ügyfélének, ugyanis ez nagymértékben meghatározza az ügyfél-kapcsolatok belső szabályozásának tartalmát. „A szolgáltató közigazgatás értékrendjéből a tágabb értelmezés következik, mert minden külső kapcsolatban van bizonyos fokú szolgáltatási tartalom.

Nem csak egyes, kifejezetten az ügyfelekkel foglalkozó szervezeti egységre, hanem a közönség-érzékenység tartalmának és mértékének megfelelően egész szervezetre vonatkozóan tartalmaznak előírásokat.

Előírásai – a fentebbi megszorítással – az ügyfelekre is vonatkoznak, ezért a szabályozás címzettje a közönség is. Ez sajátos követelményeket támaszt a szabályok megfogalmazásával és kommunikációjával szemben.”⁶

Az ügyfélszolgálati folyamatok szervezésére kidolgozásra került az ügyfélszolgálati rendszerfejlesztési program, amely tapasztalataink alapján négy általános szakaszból áll:

1. Tervezés és elhatározása
2. Előkészítés és feltételbiztosítás
3. Megvalósítás és nyomonkövetés
4. Projektértékelés

⁶ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf,

Az ügyfélszolgálati folyamatok újra szervezésénél a KET, 2004. évi CXL. törvényben meghatározottat vettük kiindulási alapul. Az eljárási törvény a hatékony, ügyfélbarát, sok tekintetben szolgáltató, egyszersmind jogállami közigazgatás legfontosabb eszköze és garanciája. A közigazgatási szervek – így az önkormányzat – hatáskörébe tartozó ügyeknek évi sokmilliós nagyságrendje van. Ezért alapvető fontosságú, hogy a közigazgatás gyors, egyszerű, az állampolgárok számára is áttekinthető eljárás keretében, ugyanakkor a törvények következetes megtartásával és a szakmai szempontok érvényre juttatásával járjon el.

A törvény alapvető célja, hogy az ügyfelek érdekeit szolgálja: az ő eljárási terheiket könnyítse, jogaik érvényesülését segítse elő, számukra tegye egyszerűbbé a közigazgatási eljárást, akár annak árán is, hogy néhány ponton bizonyos – nem túl terhes – többletfeladatokat hárít a közigazgatási szervekre. A törvényben megjelenik az eljárási költségek és azok viselésének szabályait tartalmazó fejezet (a költségek kérdése mind a hatóság, mind az ügyfél számára egyre nagyobb fontossággal bír), valamint az elektronikus ügyintézés garanciális keretszabályozását tartalmazó fejezet, amit a technikai fejlődés „kényszerített” ki.

A közigazgatási nyilvántartási adatok beszerzésének új rendje (az ügyfél kérésére az eljáráshoz szükséges egyes adatokat az eljáró hatóság szerzi be hivatalból), illetve a szakhatósági eljárási rend újraszabályozása (a szakhatósági állásfoglalás beszerzése az engedélyező hatóság feladata) az ügyfelek eljárási helyzetének könnyítését szolgálja.

A Ket. bevezeti a hivatalból indított eljárásokban az ügyfél értesítési kötelezettségét az eljárás kezdetétől annak érdekében, hogy azok a nyilatkozattételi jogukkal élni tudjanak, illetve az ellenérdekű ügyfél fogalmát az ügyféli alkotmányos jogok teljessé tétele érdekében. További garanciális jelentőségű rendelkezés az újrafelvételi eljárás lehetővé tétele, legnagyobb áttörést azonban a közigazgatási döntések feletti teljes bírói kontroll bevezetése jelenti.

Az Országgyűlés 2004. december 22-én fogadta el a törvényt, ami 2005. november 1-jén hatályba lépett.

4.1. Ügyfélszolgálati rendszerfejlesztési program általános, főbb pontjai

E szakasz a problémafeltárással kezdődik, amelynek célja a problémák valódi okának kiderítése. A problémafeltárásnak számos módja létezik, leggyakoribb ezek közül a véleménykutatás és a csoportos megkérdezés. Az ügyfélszolgálatokkal kapcsolatban általános probléma, hogy az ügyfelek az esetek nagy részében nem azt kapják, amit elvárnak, vagy nem a megkívánt módon, minőségben.

A szakasz második lépése a helyzetelemzés, azaz azon okok feltárása, amelyek miatt az ügyfélszolgálatokkal kapcsolatban problémák merültek fel. Ehhez statisztikai elemzéseket, terepmegfigyeléseket, mélyinterjúkat, valamint összehasonlító kutatásokat lehet végezni.

A következő lépés az úgynevezett célmeghatározás, mely során arra keressük a választ, hogy „kiknek, milyen céljait, milyen mértékben kell, hogy szolgálja”⁷ az ügyfél-kiszolgálási problémák megoldása. Az ennek során elkészítésre kerülő érdekeltségi térkép mutatja meg a probléma érintettjeit.

A megoldáskeresés fázisában a probléma megoldásainak módját kutatjuk, melynek során célirányos kutatómunkára, technológiaválasztásra kerül sor.

A megvalósíthatóság és kockázatelemzés lépésében összevetésre kerülnek a kitűzött célok és az ezek eléréséhez szükséges eszközök, megoldási módok.

Az utolsó előtti szakaszban (elhatározás) kerül sor a megoldási program elindítására, amely esetében kiemelten fontos, hogy minden érintett azonosulni tudjon vele.

A projekt kommunikációja a végső fázis, amely a program sikerének alapfeltétele. Ehhez szükség van egy részletes kommunikációs terv elkészítésére, amely meghatározza, hogy

⁷ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;

http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf,

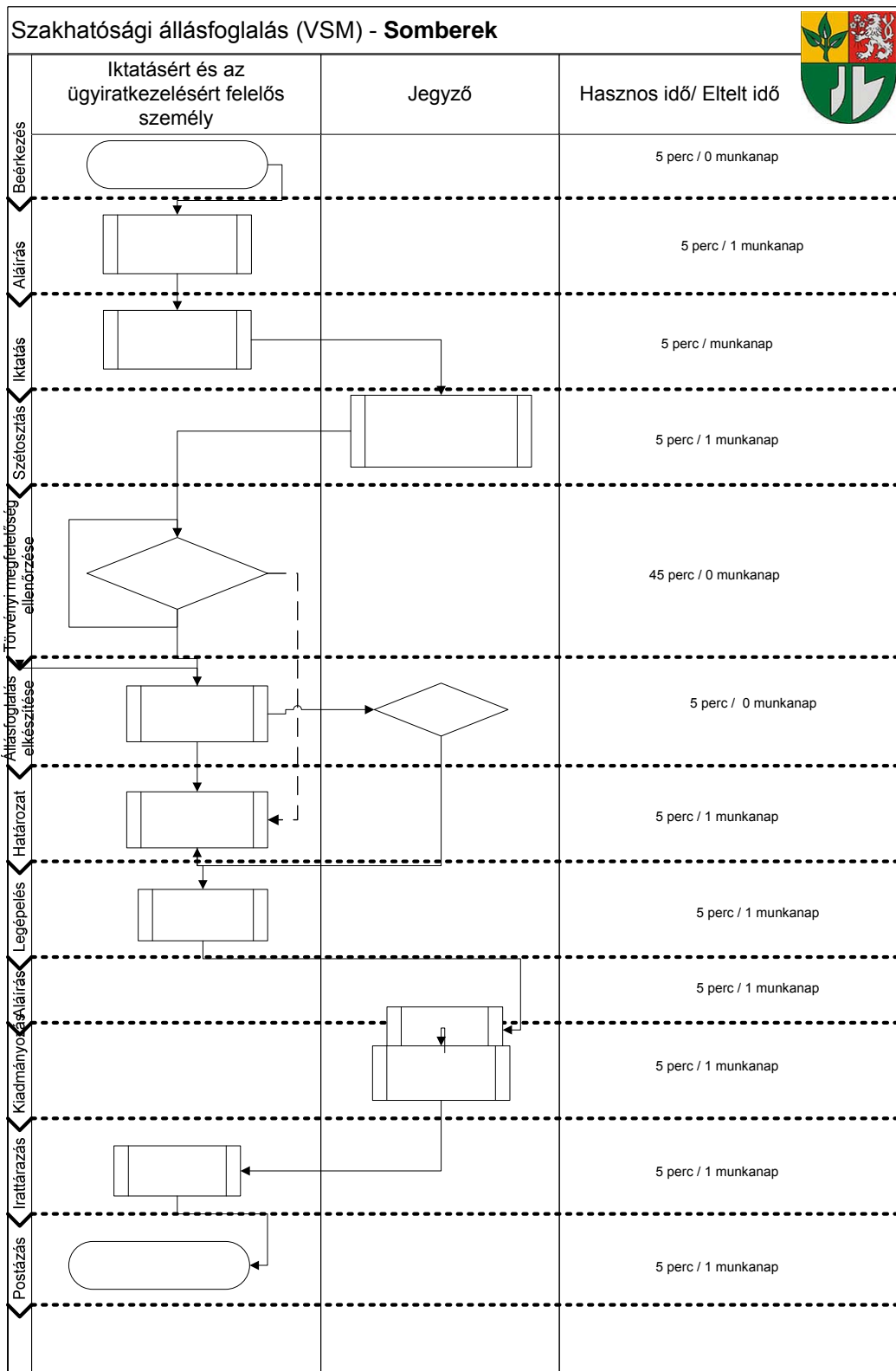
kinek, milyen üzenetet kell eljuttatni. Ennek általános irányelveit a kapcsolódó részterület kimeneteként részletezzük.

A hivatal ügyfélszolgáltatásai esetében az értékáram elemzéssel meghatározhattuk tehát a fejlesztendő területeket, folyamatokat, valamint segítségével feltárhattuk és megszüntethettük a nem értékelőállító tevékenységeket. Használatával a folyamatminőség javításával csökkenteni tudtuk a folyamatköltségeket is.

A LEAN menedzsment e módszerének alkalmazásának elsajátítása érdekében két napos workshopot tartottunk.

A munka a keretében az körjegyzőséget az első lépésben egységes egészként modelleztük és feltérképeztük kapcsolatrendszerét. A nagyvonalú áttekintés után vertikálisan és horizontálisan is részelemekre bontottuk a működési folyamatokat, és felmérést készítettünk az önkormányzat egyes osztályainak külső-belső kapcsolatrendszeréről és működéséről. A részelemeket egészen a legalsó építőkövekig, a tényleges ügyintézési munkafolyamat elemekig bezárólag vizsgáltuk meg és modelleztük. A modell elemeit adatfolyam-ábrákkal szemléltettük.

5. Értékáram térkép, átfutási idők



A kollégák hajlamosak nem figyelembe venni, hogy a megadott határidők nem a saját munkájuk végét jelentik, hanem azzal még másnak is feladata van a kijelölt időpontig, így sok a csúszás. A hivatalon belüli határidők megadásával, illetve bizonyos tevékenységek átszervezésével, egy pozícióhoz rendelésével feltehetőleg orvosolható lenne a probléma.

Jelenleg az ügyfélszolgálaton történő irat leadások, ügyek intézésénél az iratokat másnap 12 óráig továbbítják az iktatóba, ahol egy munkanap eltelik az szignálásig, majd egy újabb az iktatásig.

A jegyzőhöz csak ezek után juthat el a következő munkanapon az adott ügy, illetve irat. A jegyző ezután továbbítja az ügykezelőnek az iratokat, ahol akár öt munkanappal később látnak hozzá az áttekintéshez. Ez a folyamat jelenleg nagyon hosszú, és egyáltalán nem költséghatékony. Szerencsére a törvényi megfelelés még azon a napon megtörténik, mikor az iratok átnézése. De a folyamat ismét akadályokba ütközhet, újabb napok telhetnek el a határozatig amennyiben az ügykezelő állásfoglalás elkészítésére, illetve azután a jegyzőhöz visszairányítja az iratokat.

A határozatok megszületése utáni napon megtörténik azok begépelése az ügykezelő közreműködésével, majd a jegyző aláírása az azt követő napon. Ezután másnap megtörténik a jegyző általi kiadmányozás.

Az iktatóban történő irattározás ismételt várakozás után a kiadmányozást követő napon történik. A folyamat végén a határozat az ügyfélszolgálatra kerül, ahol postázzák az illetékeseknek a határozatot. A hivatalban azt a szabályt követik, hogy ahol történik a beérkezés, vagyis az iratot elkészítése onnan történik az aláírt ellenjegyzett iratok postázása.

Az ügyfélszolgálati munkának is magasak a tranzakciós költségei, hiszen ebben az esetben már a titkárság is jelen van a folyamatban, illetve több erőforrás szükséges a feladatok elvégzéséhez. A tranzakciós költségek alatt ebben az esetben azokat a pénzben felmerült kiadásokat értjük, mint az alkalmazottak bére, az anyagmozgatáshoz szükséges költségek, valamint a döntéshez szükséges információk (pl.: jogszabályok) beszerzésének költségei.

5.1. Ügyintézői túlterhelés

A túlterhelés minden területe nem jellemzője a körjegyzőség működésének, viszont bizonyos területeken látványos a túlterhelése egyes szakértői ügyintézőknek.

A túlterhelés rejthet veszélyeket a munkavállalók számára. Azon túl, hogy a sok egyidejű feladat súlya alatt munkát végző alkalmazott mind fizikailag, mind pszichésen kimerül, és teljesítménye egy idő után természetesen romlani fog, egyrészt azt is felveti, hogy túl sok teendő felhalmozódásakor a szakértő szakmai felkészültségétől függetlenül nem kapja meg minden terület a megfelelő figyelmet. Ebből következően hatékonyabb munkavégzés is megvalósítható lenne több felelős bevonásával, jobban felépített munkamegosztással. Elmondható, hogy Somberek Körjegyzőség esetében szükség van az ügyintézők munkájára, sőt sokszor a kellő mértéknél több feladatot is kénytelenek elvállalni, pedig a túlterheltség egyenes következménye lehet egy idő után a kiégés, az alkalmazott lebetegedése, esetleg felmondása, illetve a teljesítmény romlása, a szervezeti célok mérsékelt megvalósulása, további problémák felmerülése.

A későbbiekben fontos lenne, hogy az egyes feladatokat a lehető leggyorsabban, kifogástalan minőségben végezzék el, és ne osszanak túl sok munkát egy-egy alkalmazottra. Azt is jó megoldásnak látjuk, ha már az ügy beérkezése napján továbbítanák az iratokat, melyeket lehetőleg ugyanazon a napon szignálhatnának és iktathatnának, így nem lenne annyira hosszadalmas, mire azok eljutnak a jegyzőhöz. Legkésőbb a szétosztást követő második napon át lehetne tekinteni az iratokat, ezzel további értékes időt és pénzt takaríthatna meg a hivatal. Minél hamarabb lezárul egy ügy, illetve megszületik egy döntés, annál gyorsabban részesülhet az igénylő lakos tájékoztatásban, felvilágosításban az őt érintő, életét befolyásoló ügyekben.

A részfolyamatokért felelős dolgozóval készített interjú rávilágított arra, hogy igény lenne ügyfélmentes napra a hivatalban, ezért ennek bevezetése ugyancsak javasolt lenne. Továbbá az is kiderült a beszélgetésből, hogy a korábban megemlített 5S-re is szükség lenne, hiszen jelenleg sok területen rendezetlenség van, melyet tetéznék a tisztázatlan feladatkörök. Kiderült az is, hogy az önkormányzatnál újabban egyre több a szociális ügy, aminek a

hátterében nagy valószínűséggel a gazdasági válság hatásai állnak. Azt is megtudtuk, hogy a hivatal eddig is, és ezután is tűzött ki olyan célokat, melyek az ügyfelek igényein alapultak.

Az ügyfélszolgálat hatékonyságának javítására, várakozási idő lecsökkentésének egyik legjobb orvosolása az ONR rendszerrel történhet, hiszen a szoftver egy helyen tárolja az információkat, ráadásul internet alapú is. Az ügyfélszolgálati tevékenységek (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása) ellátását nagyban javíthatja, mert lehetővé teszi a hivatalhoz forduló polgárok igényeinek és problémáinak gyors és pontos kezelését. Az ilyen funkciókhoz elengedhetetlenül szükséges olyan informatikai rendszer bevezetése, melybe ad-hoc módon rögzíthetők a kezelendő problémák. Amennyiben az ügy kezeléséhez Bizottsági, vagy Testületi döntéshozatal szükséges, úgy a rendszerből néhány kattintással elindított előterjesztési folyamattal kezelhető az igény. Az ONR rendszer előnye a polgárok szempontjából, hogy az ügy mindenkori státuszáról azonnali tájékoztatást nyújt a hivatal weboldalán keresztül.