



Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



6. részfeladat – Pályázati kiírás 2. területe

**A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más,
az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében**

Folyamat leírás

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

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

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



Az Aldebrői Körjegyzőségi Hivatal szervezetfejlesztésének e területre vonatkozó célja elsősorban az ügyintézési idő csökkentése volt.

Az ügyfelek ügyintézési idejének csökkentése rendkívül fontos feladat, ugyanis az ügyfelek számára ezzel mérhető leginkább a hivatal hatékonysága. Ők ugyanis a gyors ügyintézészt a szakszerű, hatékony munkavégzéssel párosítják. Az ügyintézési idő csökkentéséhez kiváló Lean menedzsment eszközt nyújt a Value Stream Mapping (Értékáram térkép), mely segítségével könnyen felismerhetők azok a folyamatok, amelyekre esetlegesen nincs is szükség. Kiszűrhetők azok az idők, amelyek alatt áll az ügyfél ügye. Így a hivatal minden egyes munkafázisát megvizsgálva állítottuk fel a hivatal e területre vonatkozó értékáram térképét. Ehhez az irodai dolgozók segítségét kértük, velük együtt térképeztük fel a jelenlegi állapotokat.

A közös elemzést követően definiáltuk az elvárt jövőbeni állapotot, azaz azt, hogyan és milyen módszerekkel lehet az ügyfelek ügyeinek intézését hatékonyabbá, gyorsabbá tenni. Ehhez egy napos workshopot rendeztünk, ahol a dolgozókat igyekeztünk gyakorlati feladatok elvégzése során rávezetni arra, melyek a kevésbé hatékony munkafolyamatok, hogyan lehetne ezeken változtatni, s ezzel együtt igyekeztünk hozzászoktatni őket a meghatározott, új módszerek alkalmazásához. A jobb szemléltetés kedvéért vizsgálat alá vettünk egy hivatali munkanapot, s részletesen, feladatról feladatra haladva elemeztük végig a munkafolyamatokat.

Az Értékáram térkép felállításának első lépéseként az irodai dolgozók bevonásával térképeztük fel a jelenlegi állapotokat. Végigmenve az egyes feladatokon, munkaállomásokon, meghatároztuk a veszteségeket. Majd a közös elemzést követően definiáltuk az elvárt jövőbeni állapotot, azaz azt, hogyan és milyen módszerekkel lehet az ügyfelek ügyeinek intézését hatékonyabbá, gyorsabbá tenni. Ehhez workshopot rendeztünk, ahol a dolgozókat igyekeztünk gyakorlati feladatok elvégzése során rávezetni arra, melyek a kevésbé hatékony munkafolyamatok, hogyan lehetne ezeken változtatni, s ezzel együtt igyekeztünk hozzászoktatni őket a meghatározott, új módszerek alkalmazásához. A jobb szemléltetés kedvéért vizsgálat alá vettünk egy hivatali munkanapot, s részletesen, feladatról feladatra haladva elemeztük végig a munkafolyamatokat.

A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése

A Marketing Centrum Országos Piackutató Intézet egyik felmérése szerint az ügyfelek legnagyobb mértékben az ügyintézés költségeivel elégedetlenek. A második legnagyobb elégedetlenségre adó okként a várakozási időt, harmadikként pedig az ügyintézés egyszerűségét jelölték meg. A kapott eredményekből is egyértelműen látszik, melyek azok a területek, amelyek a közigazgatási hivatalokban javításra szorulnak.

Legnagyobb mértékben a hivatalok megközelítésével, valamint az ügyintézők udvariasságával elégedettek az ügyfelek. Ezek azok a területek, amelyek némiképp ellensúlyozzák a kevésbé erős területeket.

Az Aldebrői Polgármesteri Hivatalnak is ezen területek és a gyengébb munkafolyamatok erősítésére kell kiemelt figyelmet fordítania.

1. ábra: Elégedettség a közigazgatási ügyintézéssel

<i>a válaszadók százalékában</i>	teljesen	inkább igen	nem tudja	inkább nem	egyáltalán nem
a hivatalok megközelíthetősége	32%	49%	1%	14%	4%
az ügyintézők udvariassága	28%	50%	1%	17%	4%
az ügyintézők szakértelme	26%	53%	2%	16%	3%
az ügyintézés körülményeinek kulturáltsága	26%	52%	1%	16%	5%
az ügyintézők tájékozottsága	26%	52%	2%	17%	3%
a hivatali nyitva tartások időrendje	25%	47%	1%	20%	7%
általában az ügyintézés színvonala	13%	57%	2%	24%	4%
korrupciómentesség	24%	36%	14%	19%	7%
fellebbezési lehetőségek	17%	41%	21%	16%	5%
az ügyintézési határidők betartása	18%	48%	3%	23%	8%
az ügyintézésrel kapcsolatos információk rendelkezésre állása	15%	45%	2%	28%	10%
az ügyintézés átláthatósága	16%	40%	3%	32%	9%
a döntések gyorsasága	13%	38%	4%	34%	11%
az ügyintézés egyszerűsége	11%	36%	1%	36%	16%
várakozási idő a hivatalokban	10%	38%	1%	34%	17%
az ügyintézés költségei, ára	8%	27%	4%	38%	23%

Forrás: Marketing Centrum: A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése

A fenti eredményeket támasztja alá a megkérdezettek azon kérdésre adott válaszai, mely az ügyintézésen való változtatásra irányult. E szerint a válaszadók többsége a döntések gyorsaságát változtatná meg, amely egyértelműen azt jelenti, hogy nem tartják elég gyorsnak a közigazgatási eljárásban a döntések meghozatalának folyamatát. A megkérdezettek nagy része szerint az eljárás menetét is egyszerűsíteni kellene, amely egyben kevesebb nyomtatvány, igazolás, irat szükségességét is jelenti. Ezzel nemcsak az ügyfelek, és a hivatalok, hanem a környezet szempontjából is javíthatnának a meglévő helyzeten.

2. ábra: Közigazgatási ügyintézésen való változtatás

Elsősorban mit változtatna Ön a közigazgatási ügyintézés gyakorlatán?

(N=1266)

	%
Gyors döntések	19
Egyszerű eljárás	10
Kevesebb szükséges nyomtatvány, igazolás, irat	10
Nyitva tartás meghosszabbítása	8
Várakozási idő csökkentése	8
Árak csökkentése	7
Udvarias, emberközpontú eljárás	7
Internetes ügyintézés	5
Szakképzett ügyintézők	4
Rugalmasabb eljárás	3
Egyéb	19

Forrás: Marketing Centrum: A közigazgatási ügyintézése társadalmi megítélése

Ahogy az alábbi ábrán is látszik, a megkérdezettek többsége körülbelül egy órás várakozási időt töltött a hivatalokban. Azok száma, akik ennél jóval több időt töltöttek el ott, szerencsére nem túl jelentős. Az átlagos várakozási idő 47 perc volt, ez azonban elég soknak számít. Azon személyek száma viszont nagyon kevés, akik várakozási idő nélkül kerültek sorra a hivatalokban.

A kapott eredményekből is egyértelműen látszik, hogy a hivatalok esetében a várakozási időt tekintve is szükség van változtatásokra, esetlegesen a munkafolyamatok átszervezésére.

Az Aldebrői Polgármesteri Hivatal

A szervezeti struktúra fejlesztése a szabályzatok teljeskörű és mindent lefedő megalkotásának befejezésével valósulhat meg, miután az egyes feladatok definiálva lettek. A feladatokat egyes pozíciókhoz kell rendelni, amikre konkrét kollégák ráhelyezése szükséges. Az ő helyettesítési rendjük szintén megtervezésre kell kerülnön, és ez is elengedhetetlen részét kell hogy képezze a munkaköri leírásaiknak, amit a törvényi előírásoknak megfelelően át kell adni a dolgozónak, illetve az önkormányzatnak is rendelkeznie kell belőle aláírt példánnyal. A megalkotott folyamatok közül az őt érintőkkel teljes mértékben tisztában kell legyen minden kolléga a szervezetben, illetve aszerint is kell eljárnia, nyilván ez legfőképp a középvezetők felelőssége, hogy garantálják a működés során.

Az egyes pozíciók definiálásánál mérlegelni kell, hogy aki jelenleg betölti azt, alkalmas-e rá, illetve van-e lehetőség arra, hogy a szervezet, illetve a pozíciók átalakításával sinergiákat érjünk el, továbbképzések, illetve új alkalmazottak felvételével növeljük a hatékonyságot.

A szolgáltató jelleg erősítése

Nagyon fontos, hogy minden olyan terület, amelyik bármilyen kapcsolatba kerül a lakosokkal, professzionális, jól felkészült, szakszerű és ügyfélbarát attitűdöt mutasson. Ehhez szükséges a kollégák teljeskörű tájékozottsága minden a területüket érintő témához kapcsolódó szabályzatban, illetve a már meglévő, az ügyfelekhez való pozitív hozzáállás hangsúlyozása, érzékeltetése a lakosokkal.

A szolgáltató jelleg erősítése érdekében mind a workshopokon, mind külön ügyfélszolgálati tréningen foglalkoztunk a megfelelő, szolgáltatói attitűd kialakításával, ezek részletesebb leírását már megtettük.

Apró energiabefektetés árán van egy terület, ahol jelentős előrelépést lehetne tenni az ügyfélelégedettség érdekében: az ügyintézőknek érdemes lenne az ügyfél számára

automatikusan, kérés nélkül tájékoztatást nyújtani a folyamatban lévő ügy helyzetéről, ezzel is információt adva arról, hogy foglalkoznak vele, nem tűnt el, számíthat időben megoldásra. Másrészt, ha időközben valami probléma, ügyfelhalmozódás miatt csúszás következne be, a már korábban kontaktált ügyfél sokkal megértőbb és elnézőbb, mivel tisztában van azzal, hogy nem volt időközben sem elhanyagolva az ő ügye.

A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimeneteinek összefoglalása

A projekt során e célterületre vonatkozóan meghatároztuk az ügyek átfutási idejét. Végigmentünk az egyes feladatokon, munkaállomásokon, meghatároztuk a veszteségeket. Közös elemzést követően definiáltuk az elvárt jövőbeni állapotot, azaz azt, hogyan és milyen módszerekkel lehet az ügyfelek ügyeinek intézését hatékonyabbá, gyorsabbá tenni illetve az ügyek átfutási idejét csökkenteni. Ehhez a fent bemutatott folyamatleírást is elkészítettük annak érdekében, hogy minden dolgozó pontosan lássa, kinél, maximum mennyi időt tölthet egy-egy ügy, dokumentum ahhoz, hogy az ügyfél ügye még időben elrendeződjön.

Aldebró, 2010. március

Workshop-forgatókönyv

Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:15	Témafelvetés Célok kijelölése	<ul style="list-style-type: none"> • flipchart • filcek
9:15 – 10:45	Elméleti bevezető („Tipikus esetek a közigazgatásban” c. mintavizsgálat ismertetése) Veszteségvadászat a mintavizsgálatban	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart • filcek
10:45 – 11:05	Kávészünet	
11:05 – 13:30	Egy saját folyamat kiválasztása, elemzése Veszteségvadászat a kiválasztott saját folyamat alapján Tréneri szakasz (a veszteségvadászat korrigálása)	<ul style="list-style-type: none"> • filcek • flipchart • tollak • A4-es lapok
13:30 – 14:30	Ebédszünet	
14:30 – 15:30	Felelősségorientációs gyakorlat lefolytatása (közigazgatás-specifikus) Értékelés	<ul style="list-style-type: none"> • A4-es lapok • tollak • flipchart • filcek • cellux • műanyag pálcikák (8 féle szín)
15:30 – 16:30	A Lean szerepe a köz- és államigazgatási hatékonyságnövelésben Közös elméleti implementálás az aldebrői viszonyokra	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • flipchart

		<ul style="list-style-type: none"> • tollak
16:30 – 16:50	Kávészünet	
16:50 – 17:50	Egy kiválasztott folyamat racionalizációjának a szimulálása („Tréner, mint ügyfél” játék)	<ul style="list-style-type: none"> • tollak • A4-es lapok • flipchart
17:50 – 18:05	Lezárás, konklúzió	

2. célterület:

A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében

1. Mióta dolgozik a körjegyzőségi hivatalban?
2. Hány éve dolgozik hasonló területen?
3. Milyen végzettséggel rendelkezik?
4. Milyen munkaidőben dolgozik a hivatalban?
5. Milyen feladatkört lát el a hivatalban?
6. Megfelelőnek találja-e a hivatal működését?
7. Milyen problémák fordulnak elő a hivatal tevékenységében?
8. Általában mennyire találja elégedettnek a lakosság visszajelzéseit a hivatal működése kapcsán?
9. Milyen intézkedéseket tettek az ügyintézési idő csökkentésére?
10. Milyen intézkedéseket tennének a szolgáltató jelleg és a hatékonyság növelésére?
11. Milyen visszajelzéseket kaptak a hivatal ügyfélszolgálati tevékenységéről lakossági körből?
12. Mennyi az ügyfélfogadó idő a hivatalban? Kaptak-e visszajelzést az időtartam változtatására, hosszabbítására?
13. Milyen lehetőségeket lát a döntési folyamatok gyorsítására, az ügyintézési idő csökkentésére?
14. Hogyan tájékoztatják a lakosságot az ügyintézéssel kapcsolatos információról (pl. nyitvatartási idők, határidők stb.)?
15. Változtatna-e a hivatal belső elrendezésén, a helyiségek kulturáltságán (pl. ülőhelyek, wc, étkezési lehetőségek)?

2. célterület:

A hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében.

A körjegyzőség hivatalában dolgozó munkatársakkal folytatott interjú során kiderült, hogy ez a célterület a hivatal összes dolgozóját érintheti, és így mindannyian érdekeltek az ügyintézési idő csökkentésében, illetve egyéb tényezők fejlesztésében.

Általánosságban elmondható (interjúkérdések 1-5.), hogy a hivatal dolgozói nagy tapasztalattal rendelkeznek az ügyfélszolgálati munkában, általában a végzettségüknek megfelelő posztot töltenek be a hivatalban, és a hosszú helyi szolgálati idő miatt rendkívül tájékozottak a település közügyeit tekintve. Mindenki teljes munkaidőben dolgozik, illetve a körjegyzőség kis szervezeti létszámát figyelembe véve, összeszokott munkatársakról van szó.

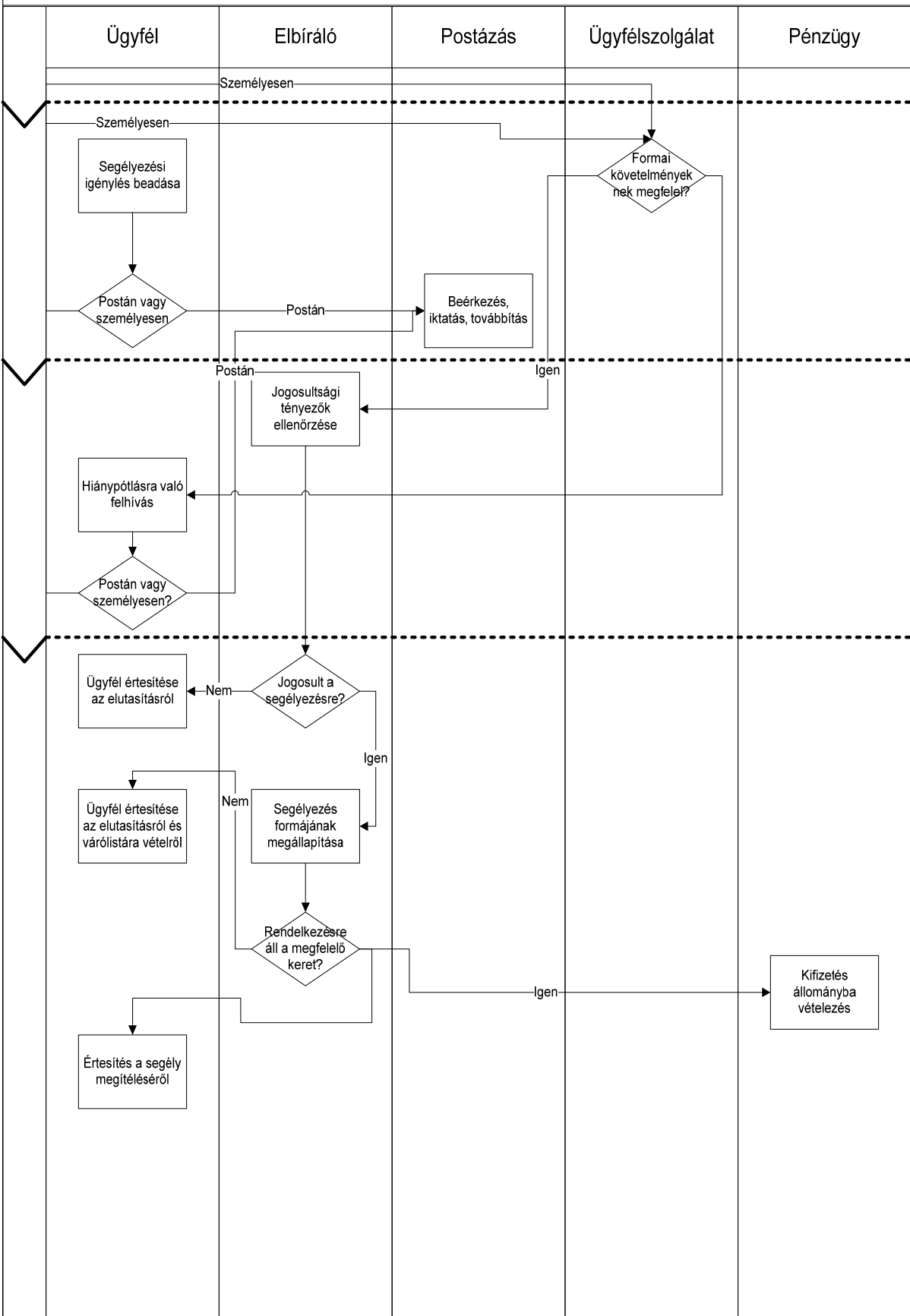
Az ügyfélkezelés, a munkafolyamatok elvégzése nincs szabályozva egy átfogó dokumentummal, az ügyfélkezelés hatékonyságát nem szabályozza koncepció vagy egyéb dokumentum. A feladatkörök a munkaköri leírások és a végzettségnek megfelelő tapasztalat alapján vannak kiosztva, a dolgozók tapasztaltsága segíti a folyamatok gördülékeny összehangolását.

A hivatal dolgozói egyetértenek abban, hogy a tevékenységüket kevésbé tudják szabályszerűen végezni, mint ahogy szeretnék. A lakossági megkeresések esetlegesek, mind a polgármester, mind az adminisztrátorok felé, a lakossági igények nem veszik figyelembe a hivatali idő vagy munkarend megtartását. Ha a lakosság a hivatalos módját választaná ügyei elintézésre, a dolgozók szerint több idejük lenne egyéb feladatokra, így a megtakarított időt az ügyintézési idő csökkentésére szánhatnák. Kevés az ügyintézéssel kapcsolatos panasz a lakosság részéről, az adminisztrátorok a közvetlen kommunikáció következtében jó kapcsolatot tudnak fenntartani az ügyintézőkkel.

A hivatal kis létszámának köszönhetően a munkatársak kevés lehetőséget láttak a hatékonyság növelésére, a dolgozók általában saját feladatkörükhöz kapcsolódóan tudtak eredményességet növelő tevékenységeket mondani, amivel jelentős munkaidőt lennének képesek felszabadítani.

A megkérdezettek véleménye szerint még inkább növelné a hivatali munka eredményességét, ha a hivatali infrastruktúra fejlesztése megtörténhetne, illetve a helyiségek kulturáltságán is kívántak javítani.

Érték-áram térkép a segélyezésről



Folyamatleírás

Az ügyfél a segélyezési igény megindítását két módon teheti meg: postán vagy személyesen. Előbbi esetben a beadvány megérkezik a postázóhoz, ott iktatják, majd továbbítják az ügyfélkezeléshez. Utóbbi esetben rögtön az ügyfélkezeléshez érkezik meg. Itt ellenőrzésre kerül az, hogy a beadvány megfelel-e az előírt formai igényeknek. Ha igen, akkor továbbkerül ahhoz a személyhez, aki a munkaköri leírása alapján kompetens a segélyezés megítélésében. Ha nem felel meg a formai követelményeknek, akkor hiánypótlásra való felhívást küldenek az ügyfélnek. Az elbírálásért felelős személy az ügyirat hozzáérkezése után ellenőrzi, hogy jogosult-e az ügyfél a segélyre. Ha nem, akkor értesíti az ügyfelet az elutasításról, megjelölve annak okát is. Ha igen, akkor ellenőrzi, hogy rendelkezésre áll-e a megfelelő keret a segélyezéshez. Ha nem, akkor értesíti az ügyfelet az elutasításról, egyben jelzi a várólistára való felvétel tényét is. Ha rendelkezésre áll a keret, akkor megállapítja a segélyezés módját, értesítést küld a pénzügyért felelős kollégának a kifizetésről, az ügyfelet pedig értesíti a segélyezés megítéléséről.

Diagnózis

Az e célterületen végzett érték-áram térkép vizsgálatok világossá vált, hogy az aldebrői hivatal e területen nem csak olyan intézkedéseket hozhat meg, amelyek lerövidítik az egy adott ügyre fordított energiát, hanem kevésbé problematikusá tehetik ennek az intim ügynek a kezelését mind az ügyfél, mind pedig a hivatal számára.

Javasolt intézkedés

A segélyezés folyamat meggyorsítható, ha a segélyért folyamodóknak nincs módja arra, hogy postai úton adják be igényüket. Ebben az esetben mindenképpen be kell fáradniuk a hivatalba, ahol az ügyintéző segítségére lehet abban, hogy milyen dokumentumokat, milyen formában kell benyújtania. Szintén javasolt intézkedés, hogy a segélyezés módjának megállapítása előzze meg a keret ellenőrzését, mert így későbbi potenciális likviditási anomáliák kerülhetnek el.