



Aldebrő Körszervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



8. részfeladat – Pályázati kiírás 3. területe

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

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 ügyfélszolgálat belső szervezeti szabályozása

A közigazgatás átfogó, szervezeti szintű szabályozási rendszerének szerves részét képezi az ügyfélszolgálati funkció szabályozási rendszere, 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 alapkérdései a következők:

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.”¹

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

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

¹ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf

Tervezés és elhatározás

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 ügyfélszolgálattal kapcsolatban problémák merültek fel. Ehhez statisztikai elemzéseket, terepmegfigyeléseket, mélyinterjúkat, valamint összehasonlító kutatásokat lehet végezni. A valós helyzet összefoglalására kiváló eszköz a SWOT-analízis, amelyet az alábbi ábra mutat be.

<p style="text-align: center;"><u>Erősségek (Strengths)</u></p> <p>Szervezetenként eltérő helyzet, attól függ, hogy milyen szinten vannak az ügyfél- és szolgáltatás-kozpontúság megérésében és megvalósításában. Milyen – már elért – eredményekre lehet építeni, ill. a megvalósítás feltételei (ld. a menedzsment modell elemeit), a problémák megoldásához, a fejlesztésekhez milyen mértékben tudnak hozzájárulni (pl. informatizáltság, a személyi állomány állapota).</p>	<p style="text-align: center;"><u>Gyengeségek (Weaknesses)</u></p> <p>Szervezetenként sajátos tartalommal, mindazok a tényezők ide tartoznak, amelyek jelzik a szervezeti, működési és feltételbeli hiányosságokat, felkészületlenséget az ügyfelek kiszolgálására a menedzsment modell logikáját követve. Fontos, hogy minden gyengeség ok-okozati viszonyban legyen az ügyfelek kiszolgálásával, ill. annak követelményeivel, elvárásaival, ezek teljesülésének elmaradásával.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Lehetőségek (Opportunities)</u></p> <p>Mint pozitív, a problémák megoldását támogató külső tényezők megjelenhetnek pl. a politikai elvárások, társadalmi nyomás, közigazgatási, szakmai reformok, fejlesztési programok és ilyen célú források, szektorközi és szektoron belüli partneri együttműködések, technológiai fejlesztések eredményeinek alkalmazása, az integráció, mint lehetőség.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Veszélyek (Treats)</u></p> <p>Az ügyfélszolgálati problémák fennmaradása, megoldásuk elmaradása olyan veszélyekbe sodorhatja a szervezetet, mint pl. politikai feszültségek kialakulása, forrásainak csökkenése, partnerségek gyengülése, a szervezet presztízsének csökkenése, kontaszlektációs folyamat kialakulása, az integráció, mint veszély.</p>

1. ábra: Ügyfélszolgálati SWOT-analízis

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

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

A következő lépés az úgynevezett célmeghatározás, mely során arra keressük a választ, hogy „kiknek, milyen céljait, milyen mértékben kell, hogy szolgálja”² az ügyfélszolgálati 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 kiemelte 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 kinek, milyen üzenetet kell eljuttatni.

Előkészítés és feltétel biztosítás

E szakasz a programkidolgozással veszi kezdetét, amely magában foglalja:

- A projekt logikai tervezését,
- Célok, feladatok lebontását,
- Kulcsfeladatok meghatározását,
- Határidők megfogalmazását, azaz a program ütemezését.

² Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf,

Miután sorra meghatároztuk a program egyes lépéseit, szükség van az ezekhez rendelt költségek megtervezésére, majd az ezeket biztosító források megállapítása. Fel kell állítani egy jól működő monitoring rendszert a célok teljesülésének vizsgálatára. E szakasz utolsó lépéseként szükséges egy olyan intézkedéssorozatot felállítani, amelyek az érintettek ráhangolódását segítik.

Megvalósítás és nyomonkövetés

A sikeres megvalósítás érdekében minden egyes részrendszert külön meg kell vizsgálni, hiszen az önkormányzatok esetében is az ügyfélszolgálat működése több tevékenység, több ember együttes munkájának eredménye. A részrendszerek, tevékenységek megvizsgálása után fel lehet állítani az ügyfélszolgálati munka folyamatmodelljét is, amelynek minőségét több tényező befolyásolja (3. ábra).

2. ábra: A szervezeti és működési tényezők összefüggésrendszere



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

A bevezetés intézkedési terve biztosítja a program megvalósításának lépéseit, azaz azt, hogy minden szükséges feltétel a megfelelő időpontban áll rendelkezésre. A megvalósítási projekt ezután tesztelésre kerül, amelyben feltárhatjuk még az esetleges hiányosságokat.

Szervezetfejlesztésünk központjában az ügyfélszolgálati tevékenységek minőségének javítása állt. Igyekeztünk a hivatal menedzsmentje számára világos képet adni az ügyfélkezelés dokumentációs folyamatairól, az ezzel kapcsolatos felesleges munkafázisokról és a folyamatokon belüli duplikációkról, a megtakarítható költségekről, és az "áramvonalasítási" lehetőségekről. A folyamatdiagnosztikák eredményeként folyamatleírást, érték áram térképeket készítettünk a **LEAN menedzsment** módszertanával.

A különböző részfolyamatokat az adott részfolyamatért felelős dolgozóval folytatott interjú kapcsán vettük fel, ismertük meg. A részfolyamatok felvételénél különös gondot fordítottunk a kapcsolódási pontok alapos feltérképezésére. A részfolyamatok összekapcsolásával így egy speciális folyamatábrát szerkesztettünk meg (Érték Áram Térkép - Value Stream Mapping), melyet a területért felelős dolgozókkal közösen elemeztünk és kritizáltunk.

Közigazgatási ügyfélszolgálat

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.”³

Ebben az értelemben tehát a közigazgatás ügyfeleinek számítanak a befektetők, hatósági ügyfelek, beszállítók, közigazgatási társszervezetek, vendégek, látogatók, VIP vendégek, felettes, felügyeleti szerv képviselői, sajtómunkatársak, helyi képviselők, kisebbségi önkormányzat képviselője, civil közszolgáltató képviselője, részönkormányzat képviselője, közszolgáltató intézmény, vállalat képviselője, szolgáltatás igénybevevője, pártok képviselői, vállalkozók, gazdálkodók, civil partner, érdekképviselő képviselője, köztisztviselők álló személyiségek, tudományos kutatóintézetek munkatársai, és a választók (1. ábra). Természetesen a helyi önkormányzatok ügyfelei között nem mindig, s nem egyenlő arányban fordulnak elő az előbb felsorolt személyek.

„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.”⁴ Mindezt azokon a kritikus pontokon teszi, amelyekben a szervezet és ügyfelei személyesen, 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.”⁵

Az ügyfélszolgálati rendszer tehát egyfajta „működési vetülete” a közigazgatási szervezet egészének, kulturális, technológiai, humán erőforrás és egyéb részrendszereinek, azaz mindazt képviseli, amelyet a közönség a szervezetből hozzáadott értéként, szolgáltatásként

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.

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.

⁵ 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.

érzékel. 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 átfogóbb rendszerében szükséges a közönségszolgálat szempontjait érvényre juttatni.

Az egyes ügyfélszolgálati tevékenységek esetében a következő teendővel 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.”⁶

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

- 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,

⁶ 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.

- 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 közsféra jobbítását célzó szektorközi munkamegosztás, partnerségek kialakulását, működését és fejlődését”⁷

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.

Az ügyfélszolgálat tevékenysége

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

Cél: 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. Amennyiben az ügyfélért olyat is megtesznek, ami alapvetően a szabályzatban foglaltakhoz képest valamilyen módon kedvez

⁷ Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése;
http://www.kszk.gov.hu/data/cms29364/3_KORSZERU_tankonyv.pdf

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 tolakodó formában, de nyugodtan juttassa a tudomására. 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

Jelenlegi helyzet:

Az ilyen, központi ügyfél kiszolgálási megoldásokat tekintjük át az alábbiakban. Lényegük tehát az, hogy az ügyfelek számára közvetlenül, ill. vagy közvetítő hálózatokon keresztül igénybe vehető, országosan egységes szolgáltatásokkal igyekeznek azonos kiszolgálási feltételeket teremteni mindenki számára. Az alábbiakban az érintett hivataloknak, szolgáltatóknak kifejezetten csak a közigazgatási ügyfélszolgálatot érintő, annak érdekében végzett tevékenységével, ill. nyújtott szolgáltatásaival foglalkozunk

Egy ügyfél-egy ablak elv

A jövőben remélhetőleg hamarosan teljesülő infrastrukturális fejlesztéseknek, a jegyző által kidolgozás alatt álló és megkezdődött strukturális és folyamatokon belüli letisztázásnak és a most elkezdett elektronikus fejlesztésnek köszönhetően remélhetőleg életbe lehet léptetni az egy ügyfél-egy ablak elvet, ami jelentős lépést jelentene az igazán professzionális és ügyfélbarát intézmény irányában.

Külön ügyfélszolgálati workshop keretében foglalkoztunk a külső kommunikáció ezen szegmensével, mely során az alapvető szolgáltatói attitűdöt helyeztük a vizsgálat fókuszába, 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. Szerep-empátiás gyakorlatokon keresztül feltérképeztük az ügyfelek elvárásait, reakcióit, az első benyomás során kapott értékítéleteiket és azok fontosságát. Önismereti

feladatokon keresztül rávilágítottunk egyes fejlesztendő területekre, egyszersem hatékony eszközt adtunk az ügyfelek viselkedésének megértéséhez. Egyéni fejlődési irányokat határoztunk meg, és a legnehezebben kezelhető ügyfelek, konfliktusok kezeléséhez adtunk módszertani segítséget. Visszajelzések alapján a tréning sikeres volt, a kollégák körében valós attitűdváltás volt megfigyelhető.

Megvalósítási projektértékelés

Az új ügyfélszolgálati rendszer folyamatos ellenőrzésére is szükség van, hiszen itt tudjuk feltérképezni azt, hogy a rendszer működési feltételeit mennyiben sikerült megvalósítani a tervekhez képest. Az ellenőrzés eredményeiből következtetések levonása, majd ezek kommunikációja szükséges.

A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei:

Az ügyfélszolgálati tevékenységek javítása érdekében az egyes részfolyamatokért felelős dolgozókkal mélyinterjúkat készítettünk, melyek során igyekeztünk feltárni azokat a tevékenységeket, feladatokat, amelyek több szervezeti egységen belül is elvégeznek. A duplikációk széleskörű feltárása érdekében volt tehát szükség arra, hogy minden egyes dolgozóval elbeszélgessünk, feltárjuk munkájának minden egyes szakaszát. Az ügyfelek minél jobb kiszolgálása érdekében folyamatábrát szerkesztettünk, melyet Érték Áram Térképnek, azaz Value Stream Mapping-nek is neveznek. A Value Stream Mapping, azaz az Értékáram Elemzés a Lean menedzsment egyik eszköze, mely olyan tevékenységek sorozatából áll össze, melyek révén az általunk elképzelt vevői igény találkozik a valós vevői igénnyel, azaz egyéni elképzelésünktől eljutunk a vevők által igényelt szolgáltatásokig. E tevékenységek sorozatának elemzésére azért van szükség, hogy csökkentsük azon tevékenységek erőforrás igényeit, melyek nem értéknövelők a vevő számára egy szolgáltatás igénybevétele során. E módszer segítségével tehát könnyen felismerhetők azon folyamatok, amelyekre valójában nincs is szükség. E folyamatokat értékáram-térkép segítségével szemléltethetjük, így egyenként vizsgálhatjuk meg a szolgáltatás előállítási folyamatának állomásait.

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.

Aldebró, 2010. február

Workshop-forgatókönyv

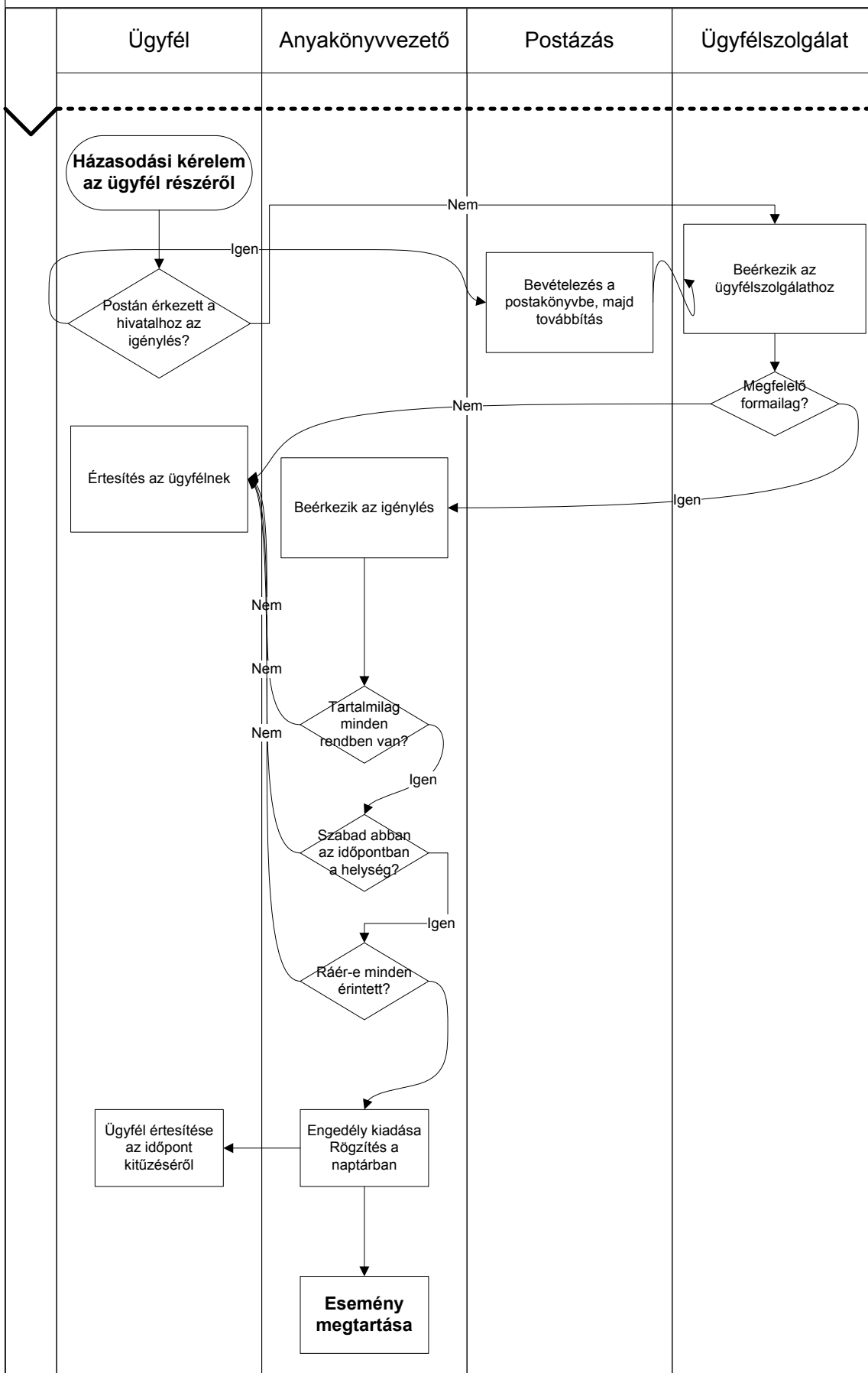
Workshop 1. napja		
Időbeosztás	Tevékenység	Szükséges eszközök
9:00 – 9:15	Témafelvetés Célok azonosítása	<ul style="list-style-type: none"> • filcek • flipchart
9:15 – 11:00	Elméleti bevezető a munkafázisok ideális meghatározásáról „Erőtér-elemzés” játék	<ul style="list-style-type: none"> • szerepkártyák • 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	Ebédszünet	
13:40 – 14:40	Az ergonómia szerepe az ügyfélkezelésben (elméleti rész, vita) Ergonómiai labirintus	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop
14:40 – 15:45	„Jelen – jövő modell” kiépítése és fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • post-it • folyamatábra-sablonok • laptop

15:45 – 17:00	A Lean Office mutiplikatív vívmányai (elméleti rész) Esetszimuláció	<ul style="list-style-type: none"> • projektor • laptop • színes lapok • tollak
17:00 – 17:10	Lezárás, „házi feladat” kiosztása, megbeszélése	

Workshop 2. napja		
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	Ebédészünet	

<p>14:30 – 15:30</p>	<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
<p>16:30 – 17:30</p>	<p>Duplikációk szűrése az ügyintézésben</p> <p>„Lean Office libikóka” gyakorlat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • színes pálcikák • flipchart • filcek
<p>17:30 – 18:00</p>	<p>Konklúzió</p> <p>Lezárás</p>	

Érték-áram térkép a házasodás folyamatáról



Folyamatleírás

A házasodási kérelem megindítása két féle módon történhet. Az ügyfél (ügyfelek) vagy személyesen vagy postai úton nyújthatja be a kérelmét. Előbbi esetben a dokumentum először a postázóba kerül, itt iktatják, majd ezután kerül az ügyfélszolgálathoz. Utóbbi esetben az ügy azonnal az ügyfélszolgálathoz érkezik meg. Itt megtörténik a formai ellenőrzés, majd ha minden az előírásoknak megfelelő, akkor az ügy továbbkerül az anyakönyvvezetőhöz. Ha nem megfelelő, akkor értesítést küldenek az ügyfélnek. Az anyakönyvvezető ellenőrzi azt, hogy tartalmilag minden rendben van-e az igényléssel. Ha nem, akkor értesíti erről az ügyfelet, ha igen, akkor ellenőrzi azt, hogy szabad-e a megjelölt időpontban a házasságkötésre alkalmas helyiség. Ha nem, akkor erről időpontmódosítást küldve értesíti az ügyfelet. Ha szabad a hely a megjelölt időpontban, akkor ellenőzi, hogy ráér-e minden szükséges személy a megjelölt időpontban. Ha nem, akkor erről értesíti az ügyfelet, ha pedig igen, akkor értesíti az ügyfelet az időpont kitűzéséről.

Diagnózis

Az érték-áram térkép vizsgálatokor megállapítható volt, hogy a házasodás-kérelmezés folyamata olyan értékkel nem bíró funkciókat tartalmaz, melyek megreformálása nem csak jelentősen gyorsíthatja az engedélyezés átfutási idejét, de erőforrás takarékossgot is eredményez.

Javasolt intézkedés

A házasság lehetséges időpontjait (a naptárban lévő szabad helyeket) publikussá kell tenni, például kifüggeszteni a hivatal ajtajára, s ezáltal a házasodni kívánók előre tájékozódhatnak a szabad időpontokról. A formai ellenőrzést azonnal kövesse tartalmi ellenőrzés is, így lekerül a teendők súlya az anyakönyvvezető funkciókat végző válláról.

3. célterület:

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

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. Hogyan működik az ügyfélszolgálat tevékenysége, milyen munkafolyamatok vannak, hogyan valósulnak meg?
7. Milyen erőforrásokat használnak munkájuk során?
8. Kinek mi a feladata, hogyan alakul ki a feladatmegosztás?
9. Van-e működési szabályzat vagy egyéb, a tevékenységeket szabályzó dokumentum?
10. Milyennek találja a hivatal működésének hatékonyságát?
11. Milyen problémákat lát a hivatal ügyfélszolgálati tevékenységében?
12. Mit gondol, hogyan lehetne javítani a hivatal ügyfélszolgálati tevékenységét?
13. Tett-e kezdeményezést korábban a munkaszervezéssel, hatékonyság növeléssel kapcsolatban, és ha igen, mi volt a javaslata?
14. Hallott-e már a Lean Office tevékenységről?
15. Milyen az ügyfélszolgálat tevékenységének ügyfélközponúsága? Milyen visszajelzéseket kapnak a lakosság részéről?

3. célterület:

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

Általánosságban elmondható (interjúkérdések 1-5.), hogy a hivatal dolgozói nagy tapasztalattal rendelkeznek az ügyfélszolgálati munkában, általában a végzettségüknek megfelelő posztot töltnek 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 munkatársokról van szó.

A hivatal dolgozói mind érdekeltek az ügyfélszolgálati tevékenység javításában, mivel a szervezet kis létszáma miatt gyakorlatilag mindenki részt vesz benne. Nehéz is volt megnevezni a részfolyamatért felelős dolgozót, hiszen az egyes adminisztrátorok saját részterületük intézésért felelősek. Előnyös lenne, javaslatainak közt is szerepel, ha a körjegyzőség hivatalának munkatársai a munkaköri leírásokban meghatározott szerepkörük betöltésén kívül egy irodai szervezetet is alkotnának és megtörténne egy minimális feladatfelosztás. Hasznosnak találnánk, ha külön felelőse lenne a hivatal munkájának szervezésének saját keretein belül is.

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 felelős munkatárs megfelelően hatékonynak találta az ügyintézési folyamatok lebonyolítását. Együttesen is kevés ötletük volt a hatékonyság növelésére, mert mindegyikük a saját részterületéért felelős, így elsősorban ott tudnak hatékonyságnövelő intézkedéseket javasolni. Kérdéseinkre válaszolva, elmondta, hogy a munkaszervezés fejlesztését, a csoportmunka jelentőségének növelést kellene elérni, illetve kiemelte, hogy az irodai felszereltség növelésével, hatékonyabb infrastruktúra kihasználással lehetne eredményeket elérni. Az ügyfélközpontúságnak az munkatársak mindenképpen megfelelnek, hiszen a lakosság visszajelzései szerint elégedettséget tapasztaltak.

Kérdésünkre, hogy hallottak-e már a Lean Office szolgáltatásról, nemleges választ kaptunk. Tevékenységünket, illetve a Lean menedzsment lényegi pontjait a Work Shop-on ismerhették meg, illetve az interjú során is felteheték erre irányuló kérdéseiket, elsajátíthattak ismereteket a Lean filozófiájából.