



Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése

ÁROP-3.A.1/2008-0018



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



SKC
consulting
H-1031, BUDAPEST
MONOSTORI ÚT 10.
TEL:+36-1-24-47-44
FAX:+36-1-240-47-44
WWW.SKCHU
INFO@SKCHU

A Dunavarsányi Polgármesteri Hivatal szervezetfejlesztésének e területre vonatkozó célja elsősorban az ügyintézési idő csökkentése volt. Ehhez a Lean Menedzsment egyik eszközét, a Value Stream Mapping-et, azaz az Értékáram Térképet használtuk fel. A Lean menedzsment ezen eszköze segítséget nyújt az önkormányzatnak az ügyfelek igényeinek hatékonyabb kielégítéséhez. Az Értékáram Elemzés olyan tevékenységek sorozatából áll össze, melyek révén az általunk elképzelt vevői (ügyfél) igény találkozik a valós vevői (ügyfél) igényvel, azaz egyéni elképzelésünktől eljutunk az ügyfelek által igényelt szolgáltatásokig. E tevékenységek sorozatának elemzésére azért van szükség, hogy csökkentsük azon tevékenységek erőforrás igényeit, melyek nem értéknövelőek a vevő számára egy szolgáltatás igénybevétele során, valamint, hogy csökkentsük az ügyintézési időt. E módszer segítségével tehát könnyen felismerhetők azon folyamatok, amelyekre valójában nincs is szükség, ezáltal a hivatal képes az ügyintézés időtartamát lényegesen csökkenteni. Mindezen folyamatokat értékáram-térkép segítségével szemléltethetjük, így egyenként vizsgálhatjuk meg a szolgáltatás előállítási folyamatának állomásait, azokat a területeket, amelyek időt vesznek el az ügyfelektől.

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 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.

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.

A Dunavarsányi 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%
korruptiómentesség	24%	36%	14%	19%	7%
fellebbezési lehetőségek	17%	41%	21%	16%	5%
az ügyintézési határidők betartása	18%	48%	3%	23%	8%
az ügyintézéssel 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 ügyintézése 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)

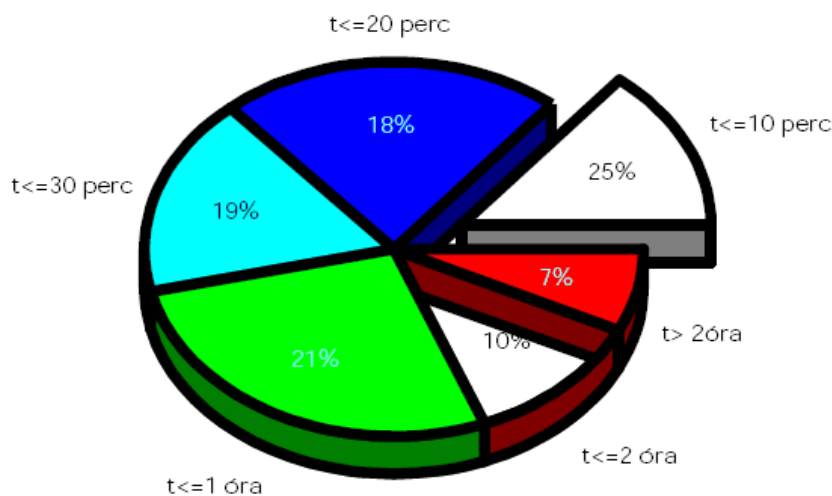
	%
Gyors döntések	19
Egyszerű eljárás	10
Kevesebb szükséges nyomtatvány, igazolás, irat	10
Nyitva tartás meghosszabbítása	8
Várakozási idő csökkentése	8
Árak csökkentése	7
Udvarias, emberközpontú eljárás	7
Internetes ügyintézés	5
Szakképzett ügyintézők	4
Rugalmasabb eljárás	3
Egyéb	19

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.

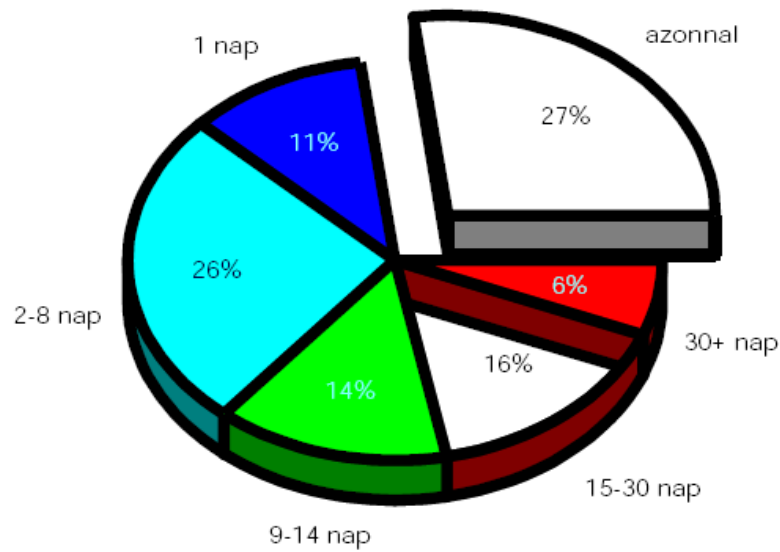
3. ábra: Hivatalban való várakozás ideje



Forrás: Marketing Centrum: A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése

A válaszadók 27%-a arra a kérdésre, hogy „Hány napig tartott az ügy elbírálása – az ügy elindításától az eredmény megszületéséig?” válaszolta azt, hogy azonnal elrendeződött az ügye. Ez egyáltalán nem mondható rossz eredménynek, hiszen 1 %-kal kevesebben válaszolták azt, hogy 2-8 munkanapon belül rendeződött el ügyük a közigazgatási hivatalokban, s a megkérdezettek 11%-a mondta azt, hogy egy napon belül. Azonban sajnálatos módon a válaszadók 22%-ának ügyét 15 napnál tovább intézték a hivatalokban, melyből 6%-uk esetében 30 napnál is tovább tartott az ügyintézés folyamata. Ez az arány mindenképpen javításra szorulna.

4. ábra: Ügy elbírálásának időtartama



Forrás: Marketing Centrum: A közigazgatási ügyintézés társadalmi megítélése

A vizsgálat során kiderült, hogy az elektronikus ügyintézés még nincs széles körben elterjedve Magyarországon, ugyanis nagyon kevesen használják ki az internet nyújtotta előnyöket a közigazgatási ügyintézés során. A megkérdezettek közül csupán csak ketten kezdték el interneten keresztül elindítani ügyüket, s hatan kértek interneten keresztül előre időpontot az ügyintézőtől. A válaszadók két százaléka tájékozódott előre az ügyintézésről, s a szükséges dokumentumokról. Ezek az eredmények rendkívül rosszak, azonban a helyzet biztónak tűnik, mert a válaszadók többsége használná az internetet ügyeinek intézése során. A hivataloknak is erre kellene biztatniuk ügyfeleiket, így egy kissé javítható, gördülékenyebbé tehető a közigazgatási ügyek intézése mindkét fél részéről.

A Dunavarsányi Polgármesteri Hivatal

Szervezeti struktúra fejlesztése

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 kerüdjön, 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 szinergiákat érjünk el, továbbképzések, illetve új alkalmazottak felvételével növeljük a hatékonyságot.

A szervezeti struktúra rendezését a jelenlegi jegyző szakértő módon ellátja, az ő lehetőségeit nyilvánvalóan megkötik az anyagi, az infrastrukturális és a törvényi lehetőségek, ezen kereteken belül viszont értékítéletünk szerint professzionális munkát végez, a folyamattanácsadás elveinek megfelelően inkább bátorítani szeretnénk további tevékenységében. A helyi jegyző esetében nem gondoljuk azt, hogy külső szakértők jobb munkát tudnának végezni ezen a területen. Az egyetlen igazán problémás terület struktúra terén a Beruházási és Műszaki Osztály szétdarabolt működése, ezt mi nem látjuk célravezetőnek, ahogy ez a gyakorlatban, a generálódott konfliktusokban és a teljesítményben mutatkozó hullámvölgyekben is érződik.

A legnagyobb problémát az okozza, hogy külön épületekben, egyes részlegeknek gyakorlatilag vezető nélkül kell dolgozniuk, ami nyilvánvalóan koordinációs, megerősítési, információközlési és személyi problémákat is okoz, ezek pedig a teljesítményben és a rossz munkahelyi hangulatban fejtik ki hatásukat. A lehetőségek figyelembevételével nem látjuk megoldhatónak egy azonnali, teljeskörű átszervezés lehetőségét, ami a legszerencsésebb lenne, ellenben úgy gondoljuk, hogy sikerrel lehet orvosolni a kialakult hiányosságokat a szervezeti szintek osztályon belüli megtámogatásával, vagyis segédvezetők bevonásával, enyhe vertikális szintbővítéssel. Az osztályon belül az egyes egységekhez rendelt segédvezetők tudnák tehermentesíteni a jelenlegi vezetőt, azon területeken, ahol ő nem tud megfelelő időt és koordinációt biztosítani. A vele való szorosabb együttműködés hatására tisztább kommunikációt, egyenletes és megfelelő minőségű teljesítményt tudnának biztosítani az egyes részlegeknél, és a nem megfelelő viszonyok esetén való áthidalásával konfliktusmentesíteni tudnák a légkört, ami természetesen pozitívan visszahatna a teljesítményre is. Mindig elérhető lenne egy legalább részben döntési hatáskörrel rendelkező koordinátor, aki az osztályvezető távollétében el tudná látni a felügyeleti és ellenőrzési munkák java részét.

Mindenképp megfontolásra tartjuk érdemesnek egy asszisztens felvételét az aljegyzői pozíció segítése érdekében. A szervezeteknél megszokott tendencia érvényesül jelen esetben is, miszerint a professzionális, megbízható, jó munkabírási személyek terhelése fokozottabb. Jelen esetben ez megítélésünk szerint túlzott terhelést is jelent. A jelenlegi aljegyző nagyszerűen és motiváltan látja el a feladatait, de pont ezen megfontolásból érdemes lenne vigyázni arra, hogy ezt hosszú távon keresztül a jövőben is megtehesse, és ne roppantsa össze a túl sok feladat. Az aljegyzőnek is – a vezetői tréningen feldolgozott módon – meg kell valósítania a hatékonyabb delegálást, de a szervezet részéről is érdemes lenne tiszteletben tartani a humán-erőforrás kapacitásait, és a tehermentesítés érdekében egy asszisztent biztosítani számára.

Fontos lenne biztosítani azt, hogy az egyes osztályokra érkező panaszt mind az osztály, mind a felsővezetők lássák. Bizalom és delegálás szempontjából nagyszerű, hogy a felsővezetők az

osztályvezetőkre bízzák a helyzet értékelését és megoldását, de minőségellenőrzés szempontjából mindenképp szükség van beszámolóra számukra ilyen esetekben.

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.

Dunavarsány, 2009. május