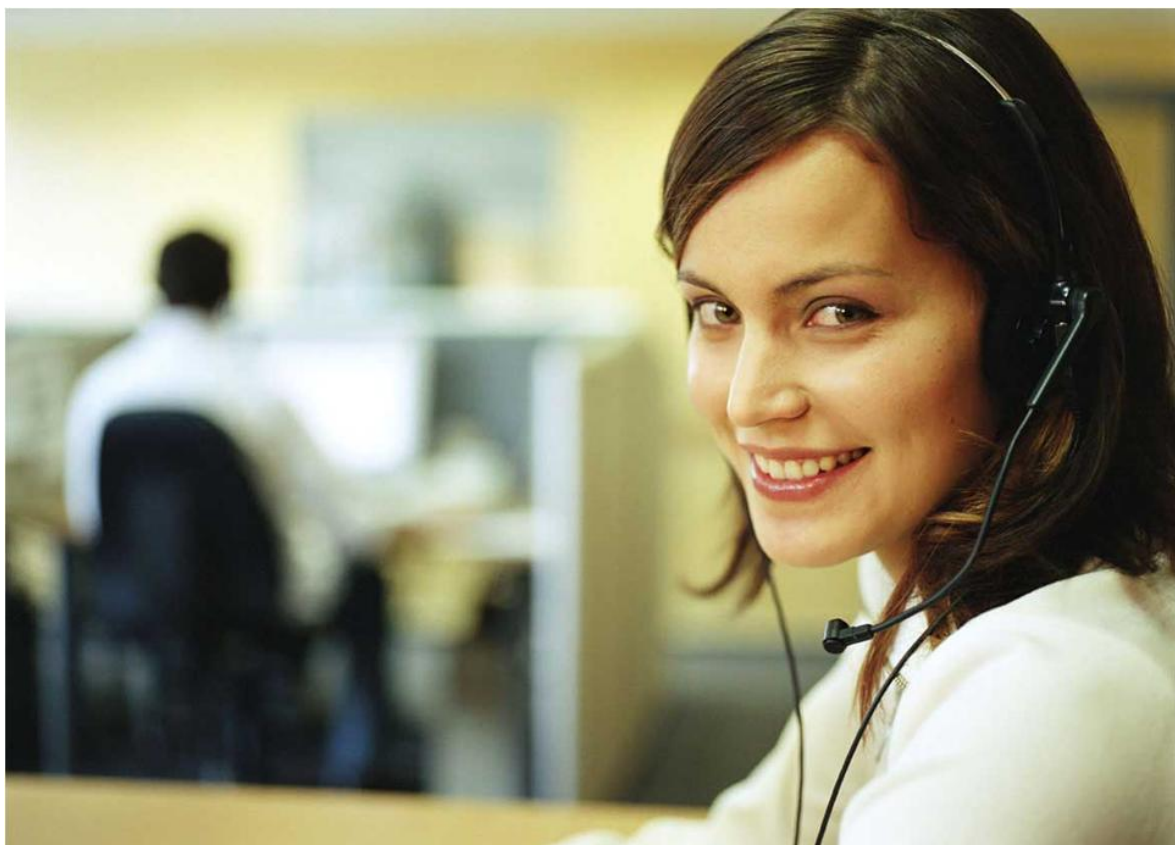


# Székesfehérvár Polgármesteri Hivatalának szervezetfejlesztése

---

**Az ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása egy  
call center kialakításával**



2009. november 30.

## Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló.....	3
2. Paradigmaváltás a közszolgálatban: középpontban az ügyfél .....	6
3. A CRM mint a modern közigazgatás egyik eszköze .....	8
CRM alkalmazása az önkormányzatoknál .....	8
4. Önkormányzatok által használható CRM eszközök általános ismertetése .....	13
5. Az ügyfélhívások kezelésének felmérése .....	16
A hívásstatistikák értékelése .....	17
Próbahívások során szerzett tapasztalatok.....	23
6. Székesfehérvári önkormányzat esetén felmerülő call center megvalósítási lehetőségek.....	26
Jelen helyzet .....	26
A kialakítás első fázisa .....	27
A jövő feladata: call centerből többcsatornás contact center.....	34

## 1. Vezetői összefoglaló

A versenyképesség növeléséhez hozzájárulni képes, átlátható közigazgatás kialakítása ma már elképzelhetetlen az e-kormányzati eszközök igénybevétele nélkül. A programok fókuszában az a gondolat áll, hogy a továbblépés érdekében minél hamarabb gyökeres változásnak kell beállnia az e-kormányzati kezdeményezésekben, azaz **paradigmaváltásra** van szükség. A paradigmaváltás lényege, hogy egyértelműen az ügyfél kerül a középpontba, az ő elvárásainak, igényeinek és lehetőségeinek megfelelően kell kialakítani a közszolgáltatásokat. A helyi kormányzatnak a fentiek szerint alapvető érdeke, hogy a szolgáltató jellegű működése az állampolgárok felé minél több csatornán és minél hatékonyabb módon megtörténhessen.

A paradigmaváltás által megkívánt ügyfélbarát kezelés intenzívebb technológiahasználatot követel meg az önkormányzatok részéről. Az elektronikus ügyintézés témakörén belül az ügyfélkezelést megvalósító, front-office területek egyik leggyakoribb megjelenési formája: a call center. A **CRM megoldások** komplex szolgáltatást nyújtó, korszerű rendszerek, amelyek támogatják a nagy ügyfélforgalmat lebonyolító szervezetek ügyfélkezelési operatív tevékenységeit, az ügyfélszolgálatot, az ügyfél-interakciókat, valamint az ügyfelekről összegyűlt adatok rendszerezését, standard és ad-hoc elemzését, jelentések készítését, s mindezekáltal fontos információk megszerzését. Egy CRM fontos és gazdaságilag is indokolt beruházás lehet minden olyan szervezet számára, amely valamilyen módon kiterjedt ügyfélkörrel áll kapcsolatban. Ezen rendszerek használatával többek között egyszerűsödik a szervezet és az ügyfél kapcsolata, elérhető az ügyfelek kiszolgálásának magas fokú szervezettsége, a szervezet egészének koordináltabb működése, az ügyfelek gyorsabb, pontosabb és szélesebb körű kiszolgálása, ráadásul csökkenthetőek az operatív költségek is.

A megbízás teljesítése során **felmérést** végeztünk az **önkormányzat ügyfélforgalmat** bonyolító irodáin, ahol meghatározásra került, hogy mely területeken van igény egy

központi telefonszámon elérhető call center létesítésére, és melyek azok a feladatok, amelyek ide átcsoportosíthatóak lennének.

A felmérés **4 hete** során, az abban résztvevő irodákhoz összesen **13268 hívás** érkezett, melyből 8683 hívás – a beérkező hívások 65%-a - volt általános tájékoztatást kérő, és 4585 hívás irányult folyamatban lévő ügyekkel kapcsolatos teendőkre. Az irodákba beérkező hívások számának napi átlaga 663 hívás. A nagyszámú ügyfélhívások kezelése számos problémát vett fel az ügyintézők munkavégzése során, mivel elvonja az adott dolgozót a tényleges feladatának elvégzésétől, az ügyintézőt sokszor a személyes ügyfélkezeléstől vonja el a telefonok megválaszolása, sokszor foglalt jelzéssel kénytelen szembesülni a betelefonáló ügyfél, a szervezeten belüli információáramlás is sokszor az ügyféltelefonok miatt elérhetetlen kollégáknak köszönhetően akadozik.

A fentiekben vázolt helyzeten segíthet, ha **a telefonos ügyfélkapcsolatot**, vagy legalább annak egy részét **az önkormányzat** egy önálló, professzionálisan felépített és belső folyamatokkal támogatott **call centerbe szervezi**. A jelenlegi adottságok mellett az első lépésben megfontolásra érdemes lenne egy elsősorban tájékoztató profilú call center kialakítása, mivel a távügyintézésnek különböző jogszabályi és technikai akadályai állnak fenn.

A jelenlegi helyzet lépésekben történő továbbfejlesztése lehetővé tenné egy akár folyamatosan elérhető (7/24) kapcsolati pont kialakítását, ahol az ügyféltájékoztatás munkaidőn kívül gépi információadás (**IVR rendszer**) segítségével valósulna meg. A tájékoztatási feladatok call centerbe történő átcsoportosításával jelentősen csökkenne a szakigazgatási irodák leterheltsége, mely lehetővé tenné a belső erőforrás átcsoportosítását. Az IVR rendszer bevezetése ráadásul nem igényelné jelentősebb pénzügyi erőforrások lekötését sem. A fent leírt rendszer segítségével növekedhetne az önkormányzati munkahatékonyság, javulhatna a folyamatok dokumentáltsága, mérhetősége és kontrollja, ezzel együtt a vezetőségi informáltság minősége, nem utolsó

sorban pedig az önkormányzat egységesen és professzionális módon tudna fellépni az állampolgárok felé.

Az egycsatornás ügyfélszolgálat, a call center megvalósítása ugyanakkor csak a kezdeti lépést, nem pedig a **végső célt** kell, hogy jelentse az önkormányzat számára. Egy ügyfélközpotú, modern, állampolgárbarát helyi közigazgatás esetében elengedhetetlen, hogy a technológiai fejlődést kihasználva egyre több módon tegye lehetővé az ügyfelek számára a tájékozódás és az ügyintézés lehetőségét. Egy jól strukturált, átlátható, jó belső kommunikációval rendelkező szervezet esetén a többcsatornás rendszer használata ügyfélbarát működést és professzionálisan működő közszolgáltatásokat eredményez, melyet elégedett állampolgárok vehetnek igénybe. Ezen stratégiai jövőkép megvalósításának jelentheti kezdeti lépését a Székesfehérvári Önkormányzat esetében a call center megvalósítása.

## 2. Paradigmaváltás a közszolgálatban: középpontban az ügyfél

A versenyképesség növeléséhez hozzájárulni képes, átlátható közigazgatás kialakítása ma már elképzelhetetlen az e-kormányzati eszközök igénybevétele nélkül. A közszolgáltatásokat az állampolgárok igényeinek megfelelően kell átalakítani, hatékonyabbá tenni. Számos külföldi példa egyértelműen azt mutatja, hogy a közigazgatás korszerűsége egyenesen arányos az e-közigazgatás bevezetésének mértékével. Többek között ennek is köszönhető, hogy az utóbbi években ez a kérdéskör az információs társadalommal kapcsolatos diskurzus egyik központi témájává vált, különösen az Európai Unióban (eEurope2005 akcióterv, majd az Európai Információs Társadalom 2010 programja).

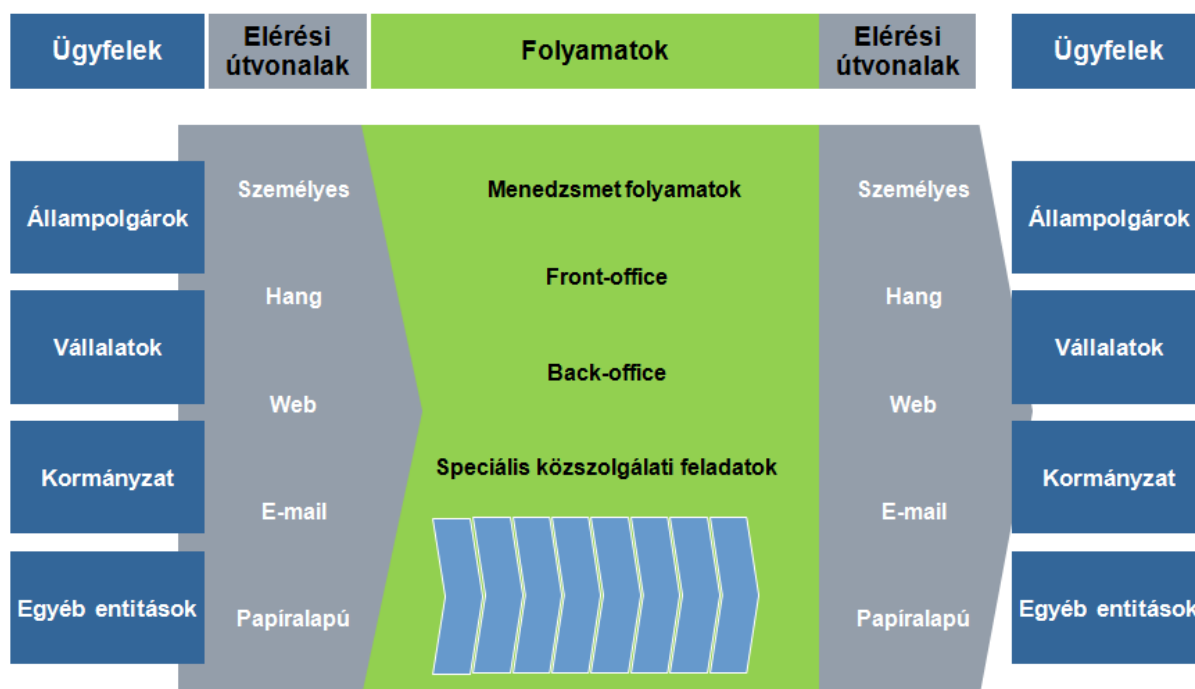
A programok fókuszában az a gondolat állt, hogy a továbblépés érdekében minél hamarabb gyökeres változásnak kell beállnia az e-kormányzati kezdeményezésekben. Az adminisztrációs rendszerek fokozott együttműködése elengedhetetlen feltételévé vált az ügyféloldali szolgáltatások további fejlődésének. Ez merőben új kihívások elé állítja az e-kormányzati kezdeményezéseket, azaz a továbblépéshez paradigmaváltásra van szükség.

A paradigmaváltás lényege, hogy egyértelműen az ügyfél kerül a középpontba, az ő elvárásainak, igényeinek és lehetőségeinek megfelelően kell kialakítani a közszolgáltatásokat. Ennek igen hatékony eszköze – és nem célja – lehet a technológia nyújtotta előnyök kihasználása.

Az elektronikus kormányzat alapvetően két összetevőből áll:

- a közigazgatási intézmények belső működésének megújítása – back-office, azaz szolgáltatói oldal,
- a lakosság és az üzleti szektor kommunikációja ezekkel az intézményekkel – front-office, azaz ügyféloldal.

1. ábra Közigazgatási folyamatábra



A front-office szolgáltatások jelentik a közvetlen kapcsolatot a közigazgatás és annak „ügyfelei” között. Tulajdonképpen ez az a felület, ahol megtörténik az információk „cseréje”. Az ügyféloldal jellemző infrastruktúrája az internet (honlap, portál) és a telefonhálózat.

A back-office szolgáltatások feladata egyrészt a front-office „kiszolgálása”, az ügyfelektől érkező dokumentumok fogadása, feldolgozása, az integrált ügyintézéshez, feldolgozáshoz szükséges valamennyi feltétel biztosítása (workflow, integrált adatbázisok, elektronikus aláírás, adatvédelem, adat-biztonság stb.), majd az eredmény vagy az eredmények visszajuttatása a front-office modulokhoz. Ugyancsak a back-office feladata a közigazgatási, önkormányzati intézmények hatékony működésének, gazdálkodásának és irányításának a támogatása is.

A front-office szolgáltatások lehetőség szerint minél több csatornán kell, hogy megvalósuljanak. A „csatorna” jelen esetben azt jelenti, hogy az állampolgárok milyen módon – személyesen, levélben, telefonon, fax útján, nyilvános helyen kihelyezett

terminálok, személyi számítógépen futó böngészővel stb. – tudnak hozzáférni a közszektor szolgáltatásaihoz.

A helyi kormányzatnak a fentiek szerint alapvető érdeke, hogy a szolgáltató jellegű működése az állampolgárok felé minél több csatornán és minél hatékonyabb módon megtörténhessen. Ezen törekvés ölthet testet egy professzionálisan működő, gyors és hatékony, a back-office által maximálisan támogatott call center megvalósításában.

### **3. A CRM<sup>1</sup> mint a modern közigazgatás egyik eszköze**

#### **CRM alkalmazása az önkormányzatoknál**

A paradigmaváltás által megkívánt ügyfélbarát kezelés intenzívebb technológiahasználatot követel meg az önkormányzatok részéről. Az elektronikus ügyintézés témakörén belül az ügyfélkezelést megvalósító, front-office területek egyik sarokpontja, a kollaboratív CRM leggyakoribb formája: a call center.

Az ügyfélfogadási idővel rendelkező, személyes találkozásokon alapuló ügyfélszolgálati iroda működtetése mellett megfontolásra érdemes, egy telefonra alapozott ügyfélszolgálati funkcióit ellátó, a helyi közigazgatás hatáskörébe tartozó ügy kiválasztását támogató, személyes tanácsadási feladatot ellátó call center üzemeltetése.

A call center alapvető feladata az állampolgárok, vállalkozások és egyéb helyi szervezetek részére közigazgatási ügyekben történő egycsatornás tájékoztatás nyújtása egy központi telefonszámon keresztül.

Az alábbi ábra az „E-Magyarország, e-kormányzat – 2008” megoldástérképén jelzi a tárgyalt területet (4. feladathalmaz), mely által könnyen átlátható az adott kérdéskör kapcsolata a többi lehetséges fejlesztési területtel:

---

<sup>1</sup> CRM: Customer Relationship Management = Ügyfélkapcsolat Menedzsment. A kapcsolattartást és kommunikációt megkönnyítő rendszerek. Olyan intelligens adatbank, mely a szervezet ügyfélkörének lehető legsokrétűbb nyilvántartását vezeti, és ebből olyan következtetéseket enged levonni, mely az ügyfelek jelenlegi és későbbi igényeire fókuszál.



2. ábra Az e-Önkormányzat stratégiai kompetenciái és az átalakulási területek



Forrás: E-Magyarország, e-kormányzat - 2008

A szolgáltató jelleg megköveteli, hogy a hivatal az ügyfeleknek a hozzájuk legközelebb álló és egyben lepraktikusabb utakon biztosítson kommunikációs felületet. A kommunikáció fejlesztése több okból indokolt, a legfajsúlyosabb indok azonban az, hogy a közigazgatáshoz (kiváltképp az önkormányzatokhoz) az esetek túlnyomó részében információért fordulnak az ügyfelek. Ez az információigény nagy kihívás elé állítja az ügyintézőket, hiszen gyakorta az ügyek érdemi intézése helyett olyan információkat nyújtanak, amelyek egyébként könnyen automatizálhatók lennének. Az információnyújtás alatt ráadásul foglalják a vonalat, így mások (akik szintén információt kérnének) nem jutnak céljukhoz. Összegezve: az ügyintézés kényelmetlen és nem hatékony.

Napjainkban a kommunikáció és az informatika egybefonódó fogalmak. Így alakultak ki az ún. CRM rendszerek, ahol a példaként említett front-office feladatokat a back-office kellő szintű integrálásával komplett módon lehet kezelni.

A CRM megoldások komplex szolgáltatást nyújtó, korszerű rendszerek, amelyek támogatják a nagy ügyélforgalmat lebonyolító szervezetek ügyfélkezelési operatív tevékenységeit, az ügyfélszolgálatot, az ügyfél-interakciókat, valamint az ügyfelekről összegyűlt adatok rendszerezését, standard és ad-hoc elemzését, jelentések készítését, s mindezekáltal fontos információk megszerzését.

A CRM megoldások általában információs adattárházra és az internetre épülő, átfogó ügyfélkapcsolat-kezelő rendszerek. A CRM elvégzi az adatok konszolidálását, strukturálását, majd azokat egy egységes adatbázisba helyezi el. Ezzel elősegíti, hogy az ügyfelekről egységes kép alakuljon ki a különböző csatornákon (ügyintézők, call center, elektronikus média stb.) bejutó információkból.

Az ideális e-önkormányzat megjeleníti a közérdekű, közhasznú információkat. Az önkormányzati adatvagyon, az információk közérdekű, közhasznú része megjelenik az interneten, s elérhetővé válik egyéb kommunikációs csatornákon (pl. IVR, call center, lásd később), hasznosíthatóvá válik mindenki számára, akit érint, ill. érdekel (lakosság, cégek, vállalkozók, média, civil szervezetek, stb.). Az állampolgárok az őket érintő önkormányzati, kistérségi, regionális, kormányzati és EU-s információkhoz online módon is hozzájuthatnak. A kommunikációs csatornákon keresztül hozzáférhetővé válhatnak az önkormányzati működésre, illetve döntésekre vonatkozó adatok, információk, és egyben olyan helyi ügyekkel kapcsolatos funkciókat lát el mint például:

- az önkormányzati szervek, intézmények (iskolák, egészségügy, művelődés, sport stb.) szolgáltatásai,
- a helyi közművek, közüzemi szolgáltatók (gázművek, vízművek, távfűtés) és egyéb szervezetek szolgáltatásai,
- a direkt kommunikációs felületet biztosít
- valamint érvényesít településmarketing funkciókat is.

A CRM-et hagyományosan az analitikus, az operatív és a kollaboratív CRM-re szokták osztani. A közigazgatás nézőpontjából ez a három típus a következő jellemzőkkel bír.

Az analitikus CRM az ügyfelekről a szervezetnél keletkező külső és belső adatok szisztematikus gyűjtése, elemzése és konszolidálása egy közös adatbázisban, annak érdekében, hogy az ügyfélkapcsolatok hatékonyabban és eredményesebben (gazdaságosabban) működjenek. Ide kapcsolódik még az itt keletkezett információk továbbítása és felhasználása azoknál a folyamatoknál, melyek az ügyfeleket érintik. A kapott információk alapján jól szegmentálható az ügyfélkör, mely így a szolgáltató jelleg erősítéséhez segítheti a szervezetet.

Az operatív CRM olyan integrált és automatizált megoldás, ahol a különböző ügyfélkapcsolati pontokat, valamint a front- és back-office rendszereket integrálják. Így például egy jól működő kistérség közös operatív CRM megoldásokkal az ügyféltől érkező adatokkal gazdálkodva (az adatvédelmi szabályozásoknak megfelelően) újrahasznosíthat több személyes paramétert, illetve csak az időközi változások kijavítására hívná fel az ügyfelet, és az így kapott adatokat az ügymenet minden fázisában rendelkezésre bocsáthatja az ügy előadója számára. Többnyire olyan megoldások tartoznak ide, amelyek közvetve vagy közvetlenül segítik az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Ez lehet például egy olyan egyszerű ügyfélnyilvántartó program, mely nyilvántartja és menedzseli az ügyféllel eddig kapcsolatos történéseket (contact history), lehet egy projekt és munkafolyamat (workflow) menedzsment szoftver, melynek segítségével bármikor naprakész információkat lehet nyújtani az ügyfeleknek egy adott ügymenet pillanatnyi állásáról. Optimális esetben az operatív CRM egy jól működő, integrált szervezetirányítási rendszer, mely természetesen az ügyfelet és az ügyfélkapcsolatokat helyezi a folyamatok középpontjába.

Végül a kollaboratív CRM a szervezet és az ügyfelek közötti kommunikációs csatornák és interakciók támogatásának területe, majd az itt keletkezett hasznosítható információk

visszajuttatása a szervezet számára. A kollaboratív CRM eklatáns példája egy jól működő call center vagy contact center.

Egy CRM fontos és gazdaságilag is indokolt beruházás lehet minden olyan szervezet számára, amely valamilyen módon kiterjedt ügyfélkörrel áll kapcsolatban. Felépítése alkalmas nagymennyiségű ügyélforgalom bonyolítására és kezelésére, információs rendszer kiépítésére, vagy más – ebből eredő – szolgáltatás nyújtására. A CRM rendszerek azonban nemcsak passzív (pl. állampolgári megkeresések kezelése), hanem aktív megoldásokra (például: szavazásra felhívás) is alkalmazhatók. A fentiekén túl további pozitív hatások társíthatók egy CRM rendszer önkormányzati használatához:

- Kliensközpontú szervezeti kultúra, „behuzalozott” kultúraváltás.
- A szervezet –ügyfél kapcsolatainak egyszerűsödése.
- Az ügyfelek kiszolgálásának magas fokú szervezettsége.
- A szervezet egészének koordináltabb működése (pl. belső információáramlás).
- Az ügyfelek számára a gyorsabb, pontosabb és szélesebb körű kiszolgálás, a szolgáltatás színvonalának minőségi emelkedése egyértelmű elégedettséget szül. (0-24 óráig tartó IVR rendelkezésre állás, több ügyfél kiszolgálása stb.)
- A CRM moduljaiból származó információk hozzásegítik a szervezetet a hatékonyabb erőforrás-allokációhoz.
- Javul a külső és a belső kommunikáció, így az ügyfelek mindig azt a segítséget vehetik igénybe, amelyik a leginkább testhezálló számukra, azaz ahol a kérdéses kompetencia megtalálható. (A call centerek szakértelem szerinti bejövő hívásirányítása lehetővé teszi, hogy az adott ügy paramétereit összehasonlítva a szervezetnél korábban felállított kompetencia-mátrixszal mindig az az ügyintéző kapja meg az ügyfelet, aki a kérdéses területen a leginkább gyakorlott.)
- Az operatív költségek csökkennek, ugyanakkor az ügymenetek gyorsulnak.
- A teljesítménymenedzsment beépítése a működési rendszerbe.
- Az automatizálással az ügyintézők érdemi ügyintézésre fordítható ideje megnő.

- Az érdemi ügyintézés biztosításával (és a mechanikus munkák eltüntetésével) a dolgozói elégedettség is nő.
- A hálózati kapcsolatok, kiszolgálás, együttműködés lehetőségeinek kiszélesedése.
- A call center révén jelentős költségmegtakarítást érhető el, a beruházás így gyorsan megtérül, sőt ilyen irányú vezetői döntés esetén az adott CRM rendszer lehetővé teszi magasabb hozzáadott értékkel bíró szolgáltatás nyújtását, melyet az igénybe vevő megfizet, így járulékos bevétel is generálható.

#### **4. Önkormányzatok által használható CRM eszközök általános ismertetése**

A contact center egy olyan CRM megoldás, amely egy közös platformon képes kezelni az összes hivatalhoz beérkező telefonhívást, sms-t, e-mailt, faxot, valamint a kommunikáció egyéb formáit. A call center olyan egycsatornás contact center, mely kizárólag a telefonhívásokon keresztüli kommunikációt menedzseli. Az ügyfél valamely paramétere alapján (például: telefonszám) a rendszer azonosítja az ügyfelet és a hozzá tartozó - alkotmányos jogokat nem sértő - információkat rendelkezésre bocsátja.

A call centerek az automata telefonközpontok ACD<sup>2</sup> szolgáltatásának kialakulása után jelentek meg. Ezek a funkciók már alkalmasak voltak arra, hogy az ügyintézők hívás-terhelését optimalizálják. Teljes foglaltság esetén a várakozókat sorba állította és a sort kezelte.

A call center azonban az eszközök összességén túlmutató jelenség, egy olyan rendszer, mely a szervezetet hívó ügyfelek legteljesebb mértékű kiszolgálását biztosítja a hívó igényei szerint, úgy, hogy a humánerőforrásokat nem növeli hozzá. Kiindulópontja az a feltételezés, hogy az ügyfélnek nem mindenképp az ügyintézővel való párbeszédre van szüksége, ebben az esetben tehát a folyamat automatizálható és némely könnyen

---

<sup>2</sup> ACD: Automatic Call Distributor = Automata híváselosztó

algoritmizálható folyamat esetén az IVR<sup>3</sup> rendszer teljes egészében át tudja venni az ügyfél kiszolgálását.

Az IVR olyan telefonos információs rendszer, ahol egy automata „élőhangú”, hierarchikus információs szolgáltatásokat nyújthat. Minden IVR rendszer alapja egy e célra alkalmas hangkártyával felszerelt számítógép, melynek segítségével valósul meg a beszéd alapú kommunikáció ember és gép között. Az IVR rendszer kérdéseit hangüzenet formájában teszi fel, mire az ügyfél a telefon nyomógombjainak megnyomásával válaszol (ez az ún. DTMF<sup>4</sup> technológia). Ezzel a technikával tud a felhasználó navigálni és a kívánt információhoz hozzájutni.

A rendszer könnyen programozható, így egy felhasználóbarát kezelőfelületen akár a hivatali alkalmazott is képes lehet új információkat feltölteni. Az ún. text-to-speech<sup>5</sup> technológia segítségével könnyen elérhető, hogy a számítógép billentyűzetéről beírt információ egy korábbi hangszintetizálás segítségével hanggá, azaz értelmes szöveggé legyen alakítható. Így a hangmenübox mindenféle stúdiótechnika nélkül változtatható.

Az IVR rendszerek felhasználási területei egyre szélesebb körből kerülnek ki. Leginkább egyrészt információs IVR megoldásokkal, mint például: hang- és fax-információk adása, rögzített tájékoztatók, helyi hírek, automatizált értesítések, közérdekű információk, másrészt adatbázishoz illeszkedő rendszerekkel találkozhatunk, mint például: ügyfélszolgálat, ügykövetés, emlékeztetők, stb.

Az IVR rendszerek ugyanúgy képesek információk fogadására is, úgy üzemelhet mint egy hangposta, melyeket a megfelelő iktatórendszerrel történő összekötés után elektronikus formátumban az ügy irataihoz lehet csatolni.

---

<sup>3</sup> IVR: Interactive Voice Response = Interaktív Hang Válasz

<sup>4</sup> DTMF technológia: Dual-tone multi frequency. A telefonoknál és telefonos szolgáltatásoknál használatos. A lényege az, hogy a karaktereket (0-9) megfelelő hangokra "konvertálja" (értsd: minden hangnak más frekvenciájú megfelelője van), és a hangot továbbítja, melyet a másik oldalon "értelmez" a vevő. Ez működik tárcsázásnál és szolgáltatások igénybevitelénél is.

<sup>5</sup> Text-to-speech = Szöveget hanggá alakító szoftver, mely lehetővé teszi IVR rendszerek feltöltését egy egyszerű számítógépes billentyűzet segítségével, stúdiómunkálatok nélkül.

A rendszer annyiban „élővé” alakítható, hogy - lehetőségekhez mérten - legalább egy operátor a rendszeren átnyúlva rendelkezésre áll, így ha valaki elveszíti a struktúra adta fonalat, visszatérhet az élőhangú emberek közötti kommunikációhoz. Ráadásul, ha valakinek bonyolult a rendszer felépítése, az általában faxon is lekérheti a menüterképet.

A számítógépes háttérnek köszönhetően a hívások különböző paramétereinek alapján könnyen készíthető statisztika (pl.: a felhasználókról, a leggyakoribb vagy legproblematicusabb ügyekről), mely az erőforrások hatékony elosztását segítheti a későbbiekben. További előny, hogy az IVR platformok általában modulárisak (azaz az alkalmazás volumenétől függően tetszőlegesen növelhetők vagy csökkenthetők), valamint nem igényelnek önálló infrastruktúrát, így más rendszerekkel megosztva is könnyen működnek.

A közigazgatás számára azért ideális az IVR rendszerek használata, mert a 0-24 óráig tartó ügyfélszolgálat segítségével biztosítható a folyamatos kétirányú információáramlás. Hivatali időn belül az IVR rendszerek a hagyományos ügyintézői vonalakhoz kötöttek, így munkaidőben – indokolt esetben – az ügyintéző is elérhetővé válik.

A kommunikáció áramlásának iránya szerint megkülönböztethetünk tipikusan bejövő vagy tipikusan kimenő hívásokat kezelő call centereket. A bejövő hívásokat kezelő központokon belül megkülönböztethetünk tájékoztató, technológiai támogatást nyújtó, adománygyűjtő vagy éppen foglalás kezelő call centereket. A főként kimenő hívásokat kezdeményező szolgáltató központok jellemző alcsoportjai a felméréseket végző, az értékesítési és marketing irányultságú call centerek.

## 5. Az ügyfélhívások kezelésének felmérése

A megbízás során megvizsgáltuk, hogy mennyiben lehet indokolt egy call center bevezetése a Székesfehérvári Önkormányzat esetében. A felmérés során nyolc interjú készült az ügyfélforgalmat bonyolító irodák vezetőivel, ahol meghatározásra került, hogy mely területeken van igény egy központi telefonszámon elérhető call center létesítésére, és melyek azok a feladatok, amelyek ide átcsoportosíthatóak lennének. Az interjúk alapján öt terület vezetője szerint kifejezetten indokolt lenne a bevezetés, ezen irodák: az Adóiroda, az Anyakönyvi és Okmányiroda, a Közlekedési Iroda, a Kommunális és Környezetvédelmi Iroda és a Szociális Ellátási és Gyermekvédelmi Iroda.

3. ábra Elvégzett középvezetői interjúk



Forrás: CEMI, KPRF, ÖIK

Ahogy már a fentiekben is bemutatásra került, egy ideális call centert többek között a dokumentált belső folyamatok, a tájékoztatás és az érdemi ügyintézés együttes elvégzése, az egykapus rendszer és az univerzális ügyintézők jellemzik. Egy jól működő, alapvető CRM irányultságú call center alapfeltétele, hogy az adott ügyintézéshez



kapcsolódó összes ügyfélspecifikus információ elektronikus formában hozzáférhető legyen az ügyintéző számára. Ez egyrészt feltételez egy jól strukturált központi rendszert, adatbázist, másrészt egy jól definiált folyamatokhoz rendelt jogosultságkezelést, nem utolsó sorban pedig egy folyamatorientált ügykezelést. Ha mindez megvalósul, úgy megvalósulhat a tájékoztatáson túlmutató érdemi távügyintézés is minden olyan ügyben, amely nem igényli az állampolgár, illetve az ügyfél jelenlétét. Amennyiben ezen távügyintézésnek fennállnak a feltételei, úgy bevezethetővé válhat az egykapus kiszolgálás rendszere, ahol megfelelő szaktudással és gyakorlattal rendelkező, univerzális ügyintézők végezhetik el az ügyfelekkel kapcsolatos teendőket. Ezzel egyidőben a nyilvános közvetlen hivatali telefonszámok megszüntethetőkké válhatnak, így a back-officeban dolgozó önkormányzati dolgozók a külső felek számára nem lesznek már közvetlenül elérhetőek.

A jelenlegi adottságok mellett a Hivatalban mindez nem valósítható meg teljes körűen, mivel az ügyek jellemzően papír alapon vannak nyilvántartva, ráadásul bizonyos esetekben a távügyintézésnek különböző jogszabályi kötelezettségek miatt is vannak akadályai. A fentiek figyelembe vételével az első lépésben megfontolásra érdemes lenne egy elsősorban tájékoztató profilú call center kialakítása.

A megvalósítás létjogosultságának vizsgálatára elkészült az a felmérés, mely azt vizsgálta, hogy jelenleg milyen leterheltséget igényel az ügyintézőktől a telefonos hívások megválaszolása.

## **A hívásstatisztikák értékelése**

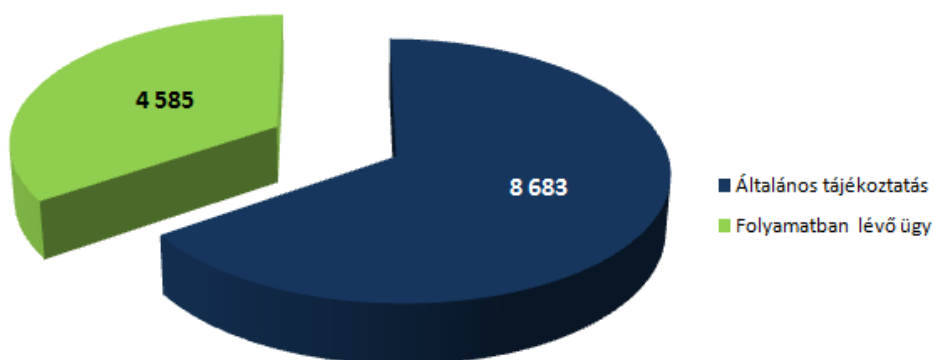
A felmérésben az alábbi irodákba érkező hívások kerültek felmérésre:

- Adóiroda
- Anyakönyvi és Okmányiroda
- Építésigazgatási Iroda
- Kommunális és Környezetvédelmi Iroda

- Közlekedési Iroda
- Szabállysértési és Igazgatási Iroda
- Szociális Ellátási és Gyermekvédelmi Iroda

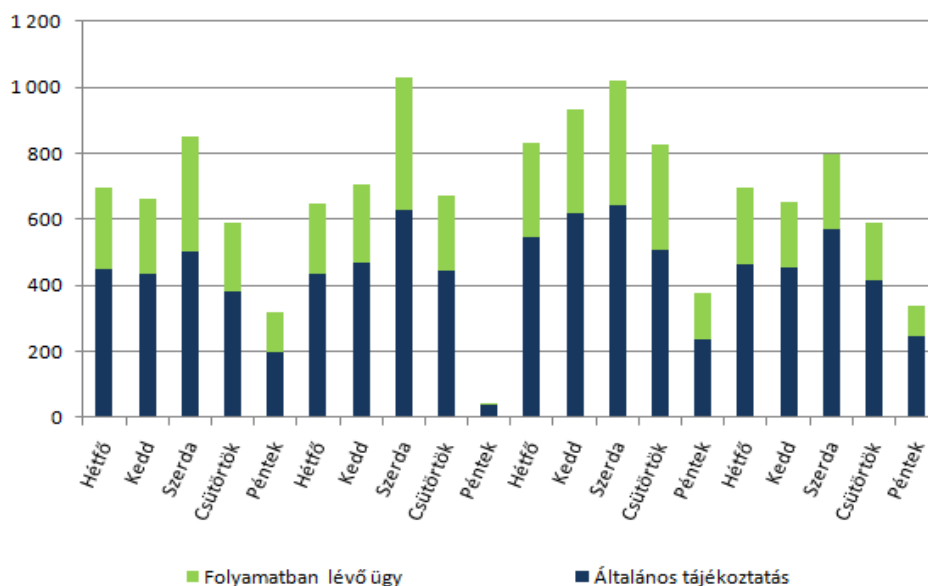
A felmérés 4 hete során összesen 13268 darab hívásról adtak számot az irodák munkatársai, melyből 8683 hívás – a beérkező hívások 65%-a - volt általános tájékoztatást kérő, és 4585 hívás irányult folyamatban lévő ügyekkel kapcsolatos teendőkre.

4. ábra Az ügyfélforgalmat bonyolító irodákba érkező telefonos megkeresések megoszlása a hívások jellege szerint



Az irodákba beérkező hívások számának napi átlaga 663 hívás. Ezt a számtani átlagot jelentősen meghaladták a szerdai napokon eszközölt hívások, melyek 2 esetben is átlépték az 1000-es híváshatárt, míg jelentősen alul múlták a pénteki ügyfélhívások, amelyek száma általában az átlagos hívás felét tették ki, egy esetben pedig nem érte el a félszázat sem. A bejövő hívások kezeléséhez szükséges infrastruktúra méretezésénél a lokális maximumokat kell figyelembe venni ahhoz, hogy a felállított rendszer ne mondjon csődöt a csúcsidepontokban sem.

5. ábra Az ügyfélforgalmat bonyolító irodákba irányuló összes telefonos megkeresés időbeli alakulása és megoszlása



Forrás: Ügyfélforgalmat bonyolító irodák vezetői

A fenti nagy számú ügyfélhívás jelentős emberi erőforrást von el az adott munkavégzéstől. Amennyiben a bejövő ügyfélhívások esetében csak 5 perc hívásidőt feltételezünk – mely feltételezéssel vélhetően jelentősen alábecsüljük a tényleges átlagos hívásidőtartamot -, úgy 8 órás munkarendet feltételezve 7 fő teljes munkaidejét töltené ki a hívások megválaszolása. Ez a szám azonban vélhetően nem lenne elégséges a hívások nagy részének (például 90%-nak) azonnali, várakozás nélküli megválaszolására, hiszen a hívások nem egyenletes megoszlás mellett érkeznek a hivatalba.

A nagyszámú ügyfélhívások kezelése számos problémát vett fel az ügyintézők munkavégzése során:

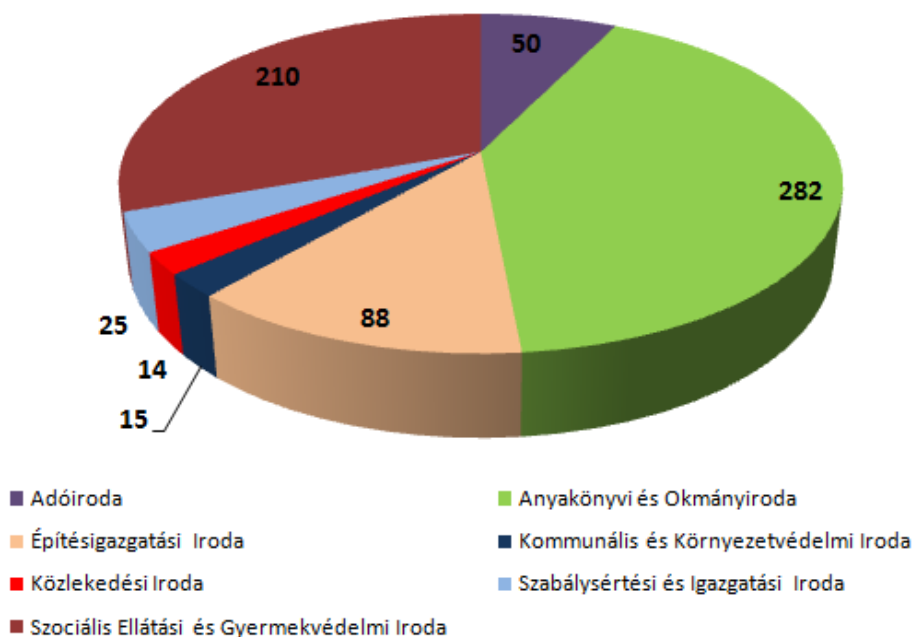
- elvonja az adott dolgozót a tényleges feladatának elvégzésétől,
- a híváskezelésen felül rengeteg plusz időt igényel az éppen végzett munkához való visszatérés („Akkor hol is tartottam?”),
- az ügyintézőt sokszor a személyes ügyfélkezeléstől vonja el a telefonok megválaszolása, így ilyenkor az ügyfél kénytelen végighallgatni egy (vagy több) másik problémával kapcsolatos telefonos ügyféltájékoztatást is,
- sokszor foglalt jelzéssel kénytelen szembesülni a betelefonáló ügyfél, mivel az adott munkatárs éppen egy másik ügyfélhívást kezel,
- a szervezeten belüli információáramlás is sokszor az ügyféltelefonok miatt elérhetetlen kollégáknak köszönhetően akadozik.

Érdekes megvizsgálni az egyes irodák leterheltségét a kezelt ügyfélhívások száma alapján is. Összességében megállapítható, hogy a felmérés idején mért napi átlagos 663 hívás háromnegyede két irodához az Anyakönyvi és Okmányirodához (napi átlag 282 hívás, ami a hívások 43%-a) és a Szociális Ellátási és Gyermekvédelmi Irodához (napi átlag 210 hívás, ami a hívások 32%-a) futott be. Telefonos ügyfélforgalom tekintetében jelentős forgalmat bonyolított az Építésigazgatási Iroda (napi átlag 88 hívás, ami a hívások 13%-a), valamint az Adóiroda is (napi átlag 50 hívás, ami a hívások 8%-a).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Megjegyzendő, hogy a kapott tájékoztatás szerint az Adóiroda telefonos ügyfélforgalma szezonálisan változó. Az irodavezető tájékoztatása szerint a felmérés időszakában az irodához beérkezett hívások száma jelentősen elmarad más időszakokétól.

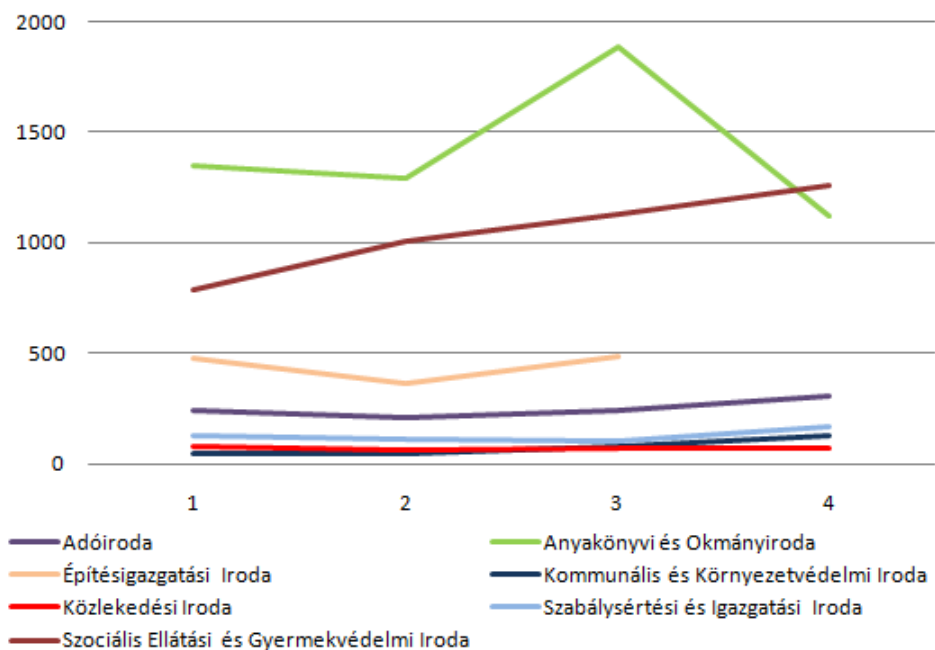
6. ábra A felmérés időszakában bonyolított napi átlagos telefonos ügyfélforgalom megoszlása irodánként



Forrás: Ügyfélforgalmat bonyolító irodák vezetői

Az egyes irodákra beérkező hívások heti átlagának alakulása az alábbi ábrán követhető. Ezen az ábrán is szembetűnik a két iroda – Anyakönyvi és Okmányiroda, valamint a Szociális és Gyermekvédelmi Iroda – részére beérkező hívások számának dominanciája. Az ábrán jól kivehető továbbá a hívások időbeli változékonysága. A rendszer méretezésénél mindenképpen szem előtt kell tartani, hogy a beérkező hívások időbeli eloszlása nem egyenletes, és a rendszernek képesnek kell lennie arra, hogy a csúcsideben beérkező hívásokat a meghatározott hatékonysági követelmény tartása mellett is kezelni tudja. A műszakilag indokolt maximális kapacitásnak természetesen az anyagi korlátok szabnak határt.

7. ábra Az irodákra beérkező hívások heti átlagának időbeli alakulása

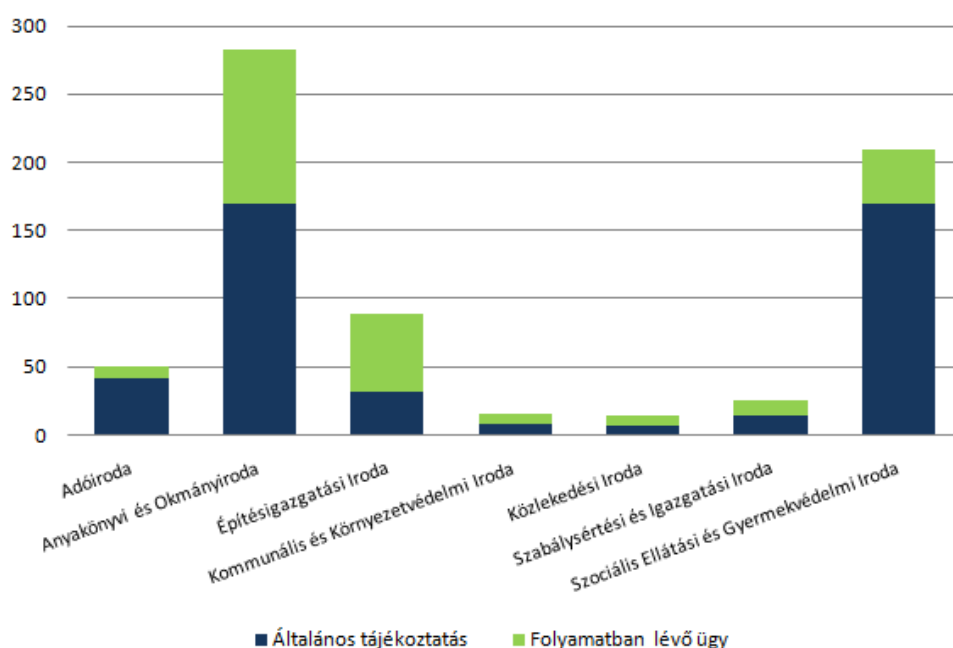


Megjegyzés: Az Építésigazgatási Iroda hiányos adatszolgáltatása miatt a grafikon nem jelez értéket a 4. hét vonatkozásában.

Forrás: Ügyfélforgalmat bonyolító irodák vezetői

A fenti ábra mellett érdemes megvizsgálni azt is, hogy a beérkező hívások milyen jellegűek voltak az egyes irodákban. Habár a nagy telefonos ügyfélforgalommal bíró irodák közül az Anyakönyvi és Okmányiroda esetében a napi átlagos hívásszám magasabb, ugyanakkor a Szociális és Gyermekvédelmi Irodára beérkezett általános információt kérő telefonhívások száma már megegyezik az előző irodába beérkezett ugyanilyen jellegű hívások számával. Az imént említetteken kívül az Adóiroda és az Építésigazgatási Iroda is jelentős számú általános információkat kérő telefonhívással bír.

8. ábra Az egyes irodákba beérkező ügyfélhívások száma a hívás jellege szerint



Forrás: Ügyfélforgalmat bonyolító irodák vezetői

A felmérés tehát egyértelműen kimutatta, hogy a Székesfehérvári Önkormányzathoz igen jelentős számú telefonos megkeresés érkezik, melyek kezelése jelentős munkát igényel mind az ügyfélszolgálati, mind az egyes szakirodákban dolgozó munkatársaktól.

Egy call center felállításával egyrészt jelentősen csökkenthetővé válna az élőmunkateher, hiszen egy gépi „élőhangos” tájékoztatás sok esetben kiválthatná a tényleges munkatársi ügyfélkezelés szükségességét, az így felszabadult munkaidő révén pedig az irodák munkahatékonysága javulhatna, másrészt a rendszeresen megküldött riportok segítségével nagymértékben növekedhetne az átláthatóság és az ügyfélkezeléssel kapcsolatos információk halmaza az önkormányzat vezetése számára.

### Próbahívások során szerzett tapasztalatok

Az interjúk során kapott információk szerint az önkormányzat rendelkezik egy zöldszámmal, melynek semmilyen tájékoztató felületen sem sikerült nyomára akadni. Célszerű lenne ezen telefonszám kiemelt helyeken való közzétevése és a telefonos ügyfélforgalomnak ezen zöldszámra történő fokozatos áttelése. Az önkormányzat

honlapján az egyes irodák tekintetében alábbi ügyfélszolgálati telefonszámok állnak az érdeklődők rendelkezésére:

Ügyfélélforgalmat bonyolító iroda neve	Ügyfélszolgálati telefonszám
<b>Adóiroda</b>	(22) 537-284
<b>Anyakönyvi és Okmányiroda</b>	(22) 515-325
<b>Építésigazgatási Iroda</b>	(22) 537-178
<b>Kommunális és Környezetvédelmi Iroda</b>	(22) 537-171
<b>Közlekedési Iroda</b>	(22) 537-173
<b>Központi szám</b>	(22) 537-100
<b>Szabálysértési és Igazgatási Iroda</b>	(22) 537-195
<b>Szociális Ellátási és Gyermekvédelmi Iroda</b>	(22) 537-118

Forrás: <http://www.szekesfehervar.hu/>

A telefonhívásainkat összegezve elmondhatjuk, hogy az ügyintézőkkel kapcsolatosan minden esetben pozitív volt a benyomásunk, mindenhol segítőkészséget tapasztaltunk. Az ügyintézők felkészültsége különböző szintű volt ugyan, de ez egyértelmű negatívumként nem róható fel nekik, mert ha valamit nem tudtak, akkor mindent megtettek, hogy annak utánanézzenek, hiszen a jogszabályok változnak, a felkészülés folyamatos és természetesen adódhatnak különleges esetek is.

Negatív tapasztalataink közül leginkább a vonalak leterheltségét és az ügyintézők szervezeti egységek közötti korlátos elérhetőségét említenénk, amik egyértelműen a kommunikációs infrastruktúra hiányosságát jelzik.

Megjegyzésre érdemes az is, hogy a központi számon a Polgármesteri Titkárság jelentkezett, pedig feltételezhetően nem ezen szervezeti egység feladatkörébe tartozik a központi hívások kezelése.



A telefonos ügyfélkezelés szolgáltatási színvonalát véletlenszerű időpontokban végzett próbahívások alapján értékeltük az alábbiakban bemutatott paraméterek szerint (1=rossz, 5=kiváló):

Minőségi paraméter	Átlagérték
<b>A szolgáltatás elérésének gyorsasága</b>	3,4
<b>A válaszadó kedvessége, udvariassága</b>	4,5
<b>A válaszadó iránti bizalom</b>	4,3
<b>A válaszadó együttműködési szándéka</b>	4,4
<b>A válaszadó felkészültsége</b>	4,1
<b>A válaszadótól kapott konkrétumok</b>	4,0
<b>Érthetőség</b>	4,1
<b>Mennyire érzi hasznosnak a hívást?</b>	4,0
<b>Szívesen térne ide vissza információért?</b>	4,0
<b>Elégedettségének mértéke</b>	4,0
<b>A telefonos ügyféléjtájékoztató minősítése összességében</b>	<b>4,1</b>

A fenti felmérésből egyértelműen kitűnik, hogy a próbahívások során az ügyintézők messzemenően segítőkészek voltak, udvariasan és ügyfélbarát módon álltak rendelkezésre, felkészültségük – az általános információnyújtást tekintve - is megfelelő volt. A számokból kiolvasható, hogy a legalacsonyabb értéket az elérhetőség kapta, ugyanis a nagy ügyféléforgalmú irodák elérhetősége meglehetősen korlátozott volt.

## **6. Székesfehérvári önkormányzat esetén felmerülő call center megvalósítási lehetőségek**

A fentiekben leírtak alapján megállapítható, hogy a Székesfehérvári Önkormányzat szolgáltatói jellegét erősítheti az állampolgári megkeresések magasabb szintű kezelését segítő fejlesztések implementálása.

Moduláris rendszerfelépítésű alkalmazások használata lehetővé teszi az Önkormányzat számára, hogy az elképzelt fejlesztési célt több lépcsőben valósítsa meg, mely révén a rendelkezésre álló fejlesztési forrásokat nem kell egyszerre, egy cél érdekében lekötnie, valamint a folyamatos használat során felmerülő gyakorlati tapasztalatok lehetővé teszik a rendszerek valós igényekre történő testreszabását. A tényleges megvalósítási folyamat során szükségessé válik a meglévő infrastruktúra és az adott időszaki folyamatok elemzése, valamint esetlegesen felmerülő új folyamatok kidolgozása.

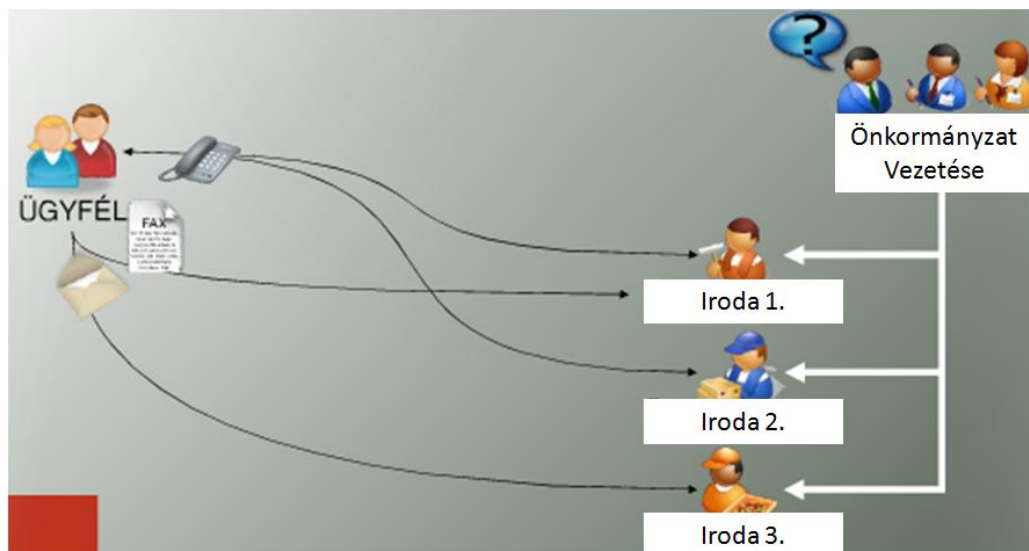
A döntések során nem szabad szem elől téveszteni a hosszú távú célt, amely az állampolgárok számára egy 7/24-es (a hét minden napján, 24 órában) többirányú kommunikációs lehetőséget, valamint érdemi ügyintézészt biztosító, több csatornás kommunikációs központ kialakítása, mely központilag koordinált és felügyelt, átlátható és támogatja az összes szervezeti egység munkáját is.

### **Jelen helyzet**

Jelenleg az Önkormányzat működtet ugyan egy zöldszámot (bár ezzel nehéz találkozni a tájékoztató felületeken), ami egy ACD-n keresztül az ügyfélszolgálati iroda munkatársaihoz kapcsol, azonban ez több problémát is felvet. Egyrészt az ügyféltérbe csatornázódnak a hívások, ami nem teszi lehetővé a személyesen ellátogató ügyfelek hatékony ügyfélkezelését (pl. a hívás beérkezése és annak kezeléséhez szükséges idő növeli az ügyfél ügyféltérben eltöltött várakozási idejét), ráadásul sokszor az ügyfélszolgálati munkatárs kizárólag telefonközpontként csak továbbítja az egyes szakirodákhoz a telefonhívást, még akkor is, ha az jól sztenderdizálható válaszokat

igénylő tájékoztatáskérés. Mindamellett jellemző az is, hogy az állampolgárok az egyszerűen megválaszolható információs igényekkel közvetlenül az egyes szakmai irodákba telefonálnak.

9. ábra A jelenlegi helyzet illusztrációja



### A kialakítás első fázisa

A jelenlegi helyzet lépésekben történő továbbfejlesztése lehetővé tenné egy akár folyamatosan elérhető (7/24) kapcsolati pont kialakítását, ahol az ügyféltájékoztatás munkaidőn kívül gépi információadás segítségével valósulhatna meg. A megvalósítandó call center ezen felül biztosítaná a tevékenységek átláthatóságát, központi koordinációját, az ügyféltájékoztatás központi kontrollját, mely a többi olyan szervezeti egység munkáját is támogatná, ahol az állampolgári bejelentések dokumentálásra kerülnének, és ahol a problémakezelés így követhetővé válna.

Ezen folyamat elindítása összhangban állna az e-kormányzati stratégiában megfogalmazott időbeli ütemezéssel is.

10. ábra „E-Magyarország, e-kormányzat – 2008” programjai megvalósításának időbeli ütemezése

Átfogó Programok	2007	2008	2009	2010
Interoperabilitási átfogó program			■	
Ügyfélközpontú szolgáltatások átfogó program			■	
Online infrastruktúra átfogó program			■	
Integrált ügyfélszolgálat átfogó program			■	
Integrált kormányzati funkciók átfogó program			■	
Elosztott e-közigazgatási szolgáltatások átfogó program			■	
Tudásmenedzsment átfogó program		■		

Forrás: E-Magyarország, e-kormányzat - 2008

A folyamat első lépéseként döntést kell hozni a telefonos ügyféltájékoztatás funkciójának elkülönítéséről, és új szervezeti egységbe szervezéséről, amely szervezeti egység a szakirodák támogatása mellett működhetne. Vélhetően ezen egység egy már meglévő szervezeti egységbe (pl. ügyfélszolgálati iroda) integrálódhatna. Az önkormányzat esetleg a már meglévő emberi erőforrásait használhatná fel más szervezeti egységekből történő átcsoportosítással, így nem kellene plusz pénzforrást allokálni a személyi feltételek biztosításához. Nem szabad elfelejteni, hogy a szakirodákban jelentős mértékű munkaidő szabadul fel azzal, hogy az általános kérdésekkel kapcsolatos telefonos ügyféltájékoztatást más szervezeti egység látja majd el.

A személyi feltételek biztosításáról szóló döntéssel párhuzamosan szükséges a call center alapinfrastruktúrájának kiépítése is. Kezdeti lépésként célszerű lehetne egy kisebb méretű, flexibilis IVR rendszer bevezetése. A gépi hangbemondások jelenleg is meglévő infokommunikációs rendszerrel történő integrációja generálhatja a legnagyobb hasznot a legkisebb ráfordítás mellett. Jóllehet Magyarországon is egyre több helyen került, kerülne bevezetésre IVR, szélesebb körű elterjedésének legnagyobb akadálya a magas eszközár

és a szoftverintegráció költsége. Az informatika fejlődésével ugyanakkor megjelentek a professzionális szolgáltatásokra képes, ám megfizethető rendszerek. Ezen rendszerek is öntanulóak, melyek folyamatosan figyelik a menük használatát, és a használat gyakorisága szerint rendezik át azt, így a leggyakrabban használt alpontokat teszik az első helyre. Ezzel a rendszer időt takarít meg az ügyfélnek és javítja a kommunikáció hatékonyságát, mivel a fogadó egység ugyanannyi idő alatt több hívást fogadhat majd. Ezen rendszerek interfészekon keresztül sztenderd formátumban kommunikálnak a meglévő infokommunikációs rendszerrel, egyszerűen üzemeltethetőek és karbantarthatóak, mivel MS Windows-os környezetben futnak és grafikus felületen menedzselhetőek.

Rövid technológiai háttér:

#### 1. IVR modul

Az Intelligens Válaszó Rendszer különböző csatlakozási módokon kapcsolja a szerver számítógépet a telefonos hálózathoz. Az alkalmazott kártya vagy kártyák port száma határozza meg az egyidejűleg kezelhető hívások számát. Egy gépbe akár több kártya is behelyezhető így növelve az egyidejűleg kiszolgálható hívások számát.

Az ügyfél hívása a telefonalközponton keresztül az egyik éppen szabad (telefonos kártyára csatlakoztatott) mellékre továbbítódik. A kártya elvégzi a jelek megfelelő átalakítását és a rendszerben definiált feladatait, melyek a következők lehetnek például:

- egyszerű hangbemondások beolvasása (hang fájlokból),
- ügyfél irányítás DTMF kódok (telefon nyomógombjai) segítségével az előre meghatározott fa-struktúra szerint (például: ha tájékoztatást szeretne az „A” témában nyomja meg az 1-es gombot, ha a „B” témában a 2-est, stb.),

- hanghívások transzferálása meghatározott mellékekre vagy mellékcsoportokra (például: ügyintézőhöz való kapcsolás automatikusan vagy a 0-s gomb megnyomásával),
- üzenethagyási lehetőség az operátor foglaltsága esetén (hangposta szolgáltatás),
- ügyfelek azonosítása hívószám (A szám) és/vagy egyedi azonosító révén (ugyancsak DTMF kódokkal) és ODBC adatbázis kapcsolattal,
- szám- és dátuminformációk beolvasása adatbázis kapcsolattal,
- amennyiben nincs elérhető ügykezelő, úgy várakozási zene bejátszása,
- faxok fogadása, automatikus fax visszaküldés, faxok továbbítása faxszerveren keresztül.

Az IVR menü fa-struktúrája tetszés szerint alakítható, mivel az adatokat (almenüpontok hívószámai és lejátszandó hangfájlok) egy hagyományos fájl- és könyvtárszerkezetben tárolja, így egy újabb menüpont beillesztéséhez nincs szükség egyébre, mint az adott könyvtárban egy újabb alkönyvtárt (mappát) létrehozni, és abban a megfelelő formátumú hangfájlt elhelyezni. Ez a módszer azonban csak abban az esetben használható, ha az IVR-t csak egyszerű hangbemondásokra és transzferálásra szeretnénk használni. Adatbázis kapcsolat és hangposta használata esetén minden esetben egyedi fejlesztést igényel az SQL kapcsolat kialakítása.

## 2. Bejövő híváskezelés

A bejövő híváskezelő modul segítségével a telefonos operátoroknak lehetőségük nyílik a beérkező hívások azonosított fogadására, ami azt jelenti, hogy a hívással egy időben az operátor láthatja, hogy kivel is beszél, milyen előzményei voltak a telefonbeszélgetésnek.

A bejövő híváskezelő rendszer lehetőséget kínál arra is, hogy a hívásokat a telefonos osszuk szét, de megvalósítható vele akár a szakértelem szerinti hívássorolás is. Ez

operátorok közt egyenletesen osszuk szét, de megvalósítható vele akár a szakértelem szerinti hívássorolás is. Ez utóbbi alatt értjük azt az esetet, ha az operátorok különböző képzettségeit különböző szintekkel jelöljük (kompetencia-mátrix), és a rendszer - az automatában feltett kérdésekre kapott válaszok alapján - kiválasztja azt a kezelőt, aki az adott telefonhívás kezeléséhez a legmegfelelőbb képzettségi szinttel rendelkezik.

### 3. Felügyeleti funkció

A felügyeleti funkción belül van lehetőség az adott operátor csoport folyamatos monitorozására. A felügyelet valós idejű (real time), ilyenkor a rendszer és az operátorok aktuális státuszát lehet figyelemmel kísérni (az operátorok esetén például: bejelentkezett, szabad-foglalt, utómunkát végez, stb.; rendszer esetében például: terheltség, szabad vonalak/IVR portok száma, stb.).

### 4. Statisztikai funkció

Lehetőség van a rendszer működésével kapcsolatos, az előbbieken felsorolt historikus adatok lekérdezésére és táblázatos megjelenítésére (akár operátoronkénti bontásban is), valamint beépített statisztikai rendszerének köszönhetően az előre jelzett terhelés alapján optimalizálható a call center munkatársak beosztása is.

A rendszer általában ugyancsak képes gyűjteni és táblázatos módon megjeleníteni az IVR egyes menüpontjainak „látogatottságát”, azaz melyik menüpontot honnan és hányan hívnak meg (ez az ún. hő térkép). Ezen funkció révén optimalizálható az IVR felépítése, például egyes ritkán látogatott menüpontok törölhetőek, míg a leggyakrabban választottakat érdemes lehet tovább tagolni. Sok rendszer ezt automatikusan is képes ellátni.

A rendszer kiválasztásánál célszerű az üzemeltetésért felelős szervezeti egység (mely általában az informatikai rendszer üzemeltetéséért is felelős) véleményét kikérni, különös tekintettel a tréning, üzemeltetés, karbantartás és terméktámogatás kérdéskörében, hogy a végső döntés során a teljes termékéletciklusra (Total Cost of Ownership<sup>7</sup>) vonatkozó költségek kerüljenek figyelembevételre.

A bevezetést megelőzően érdemes a szakirodai vezetőkkel részletesen egyeztetni, hogy a tájékoztató folyamatok mely része kerüljön kiszervezésre, és ezen folyamatokat az egyes irodák milyen módon tudják támogatni. Ez egy hosszadalmas egyeztető folyamat, amely nélkül azonban a call center működése a későbbiekben jelentős nehézségekbe ütközhet.

A bevezetéssel párhuzamosan fontos hangsúlyt fektetni a felhasználói és rendszergazdai oktatásra is. A mai IVR rendszerek már felhasználóbarát kezelő- és karbantartófelületekkel rendelkeznek. Egy alapos, mindenre kiterjedő rendszergazdai képzéssel (mely esetleg az alapképzésnél némileg többbe kerülhet) a termék használata során jelentős megtakarítások érhetők el, tekintettel arra, hogy az üzemeltetés során esetlegesen előforduló problémák nagy része házon belül is megoldható, és nem kell külső (fizetős) szolgáltatást igénybe venni a problémamegoldáshoz.

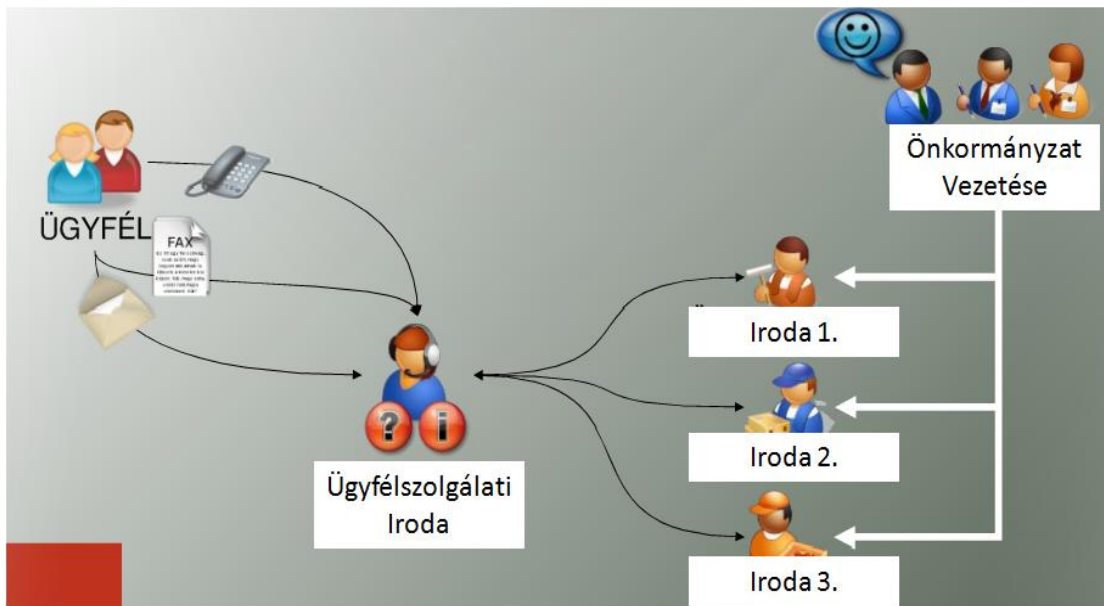
Érdemes továbbá megfontolni egy rendszeren belüli monitoring modul bevezetését is, melynek segítségével a megadott szempontok szerint elvégezhető az ügyintézők hívásainak pontozása (értékelése). A monitoring rendszer általában lehetőséget biztosít teljesen egyedi pontrendszerek és statisztikák kialakítására, a rendszerben tárolt adatokról és eredményekről tetszőleges kimutatások készítésére, valamint - igény szerint - az ügyintézők számára a róluk készült, már lezárt adatlapok megtekintésére is.

---

<sup>7</sup> Bővebben: Gartner Applied Methodology Total Cost of Ownership (TCO) Center



11. ábra Elsődleges cél: a központosított ügyféltájékoztatás létrehozása



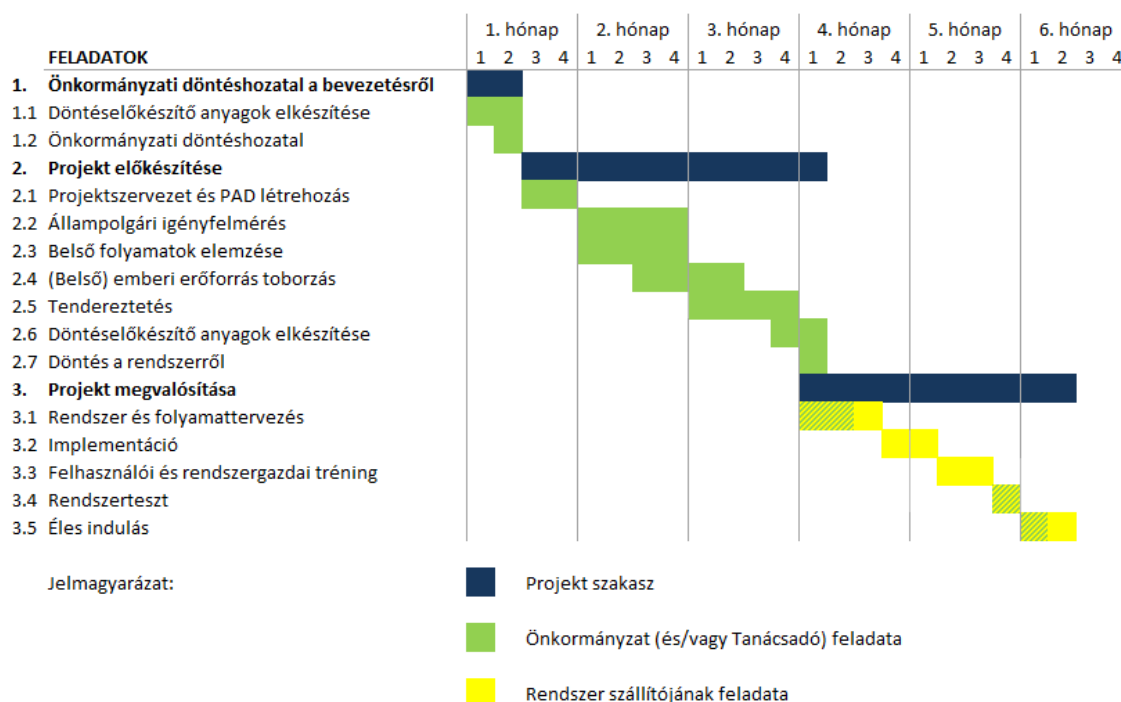
A fent bemutatott rendszer segítségével elérhető előnyök:

- munkahatékonyság növelése (csak lényegi kérdésekkel „zavarja” az állampolgár az irodai dolgozókat)
- dokumentáltság
- visszakereshetőség
- mérhetőség
- informált vezetőség (statisztikák, riportok, reklamációk)
- egységes és professzionális kép az állampolgárok felé

Az IVR rendszer bevezetésével kapcsolatos lehetséges időtartamot az alábbi Gantt-ábra tartalmazza:

12. ábra Az IVR rendszer lehetséges megvalósítási időtávja

í

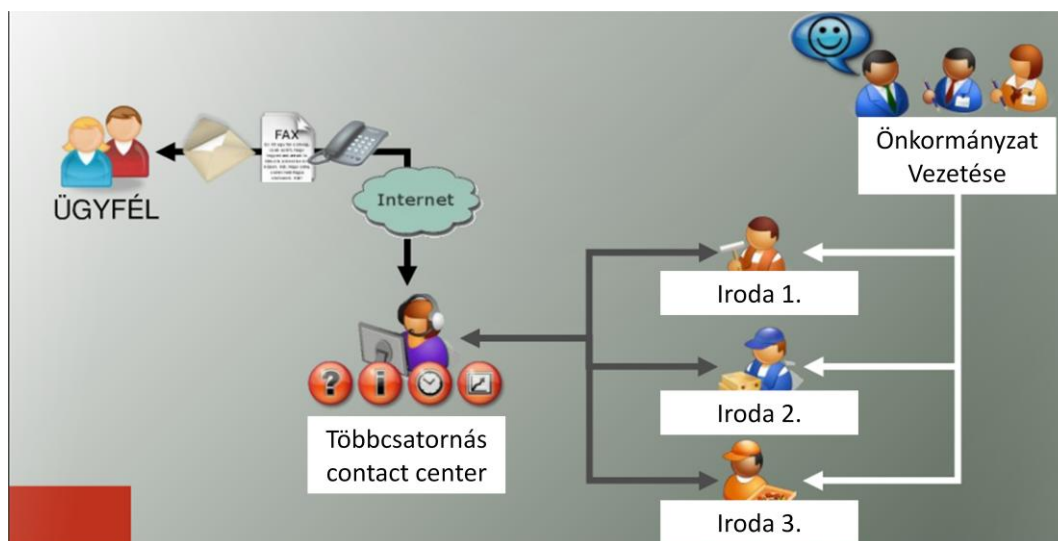


**A jövő feladata: call centerből többcsatornás contact center**

A contact center lényegében egy multimédiás, többcsatornás call center. Segítségével az önkormányzat nem csupán telefonon, hanem e-mailben, faxon, sms-ben, weben és más csatornán keresztül is hatékonyan kommunikálhat az állampolgárokkal.

Sok kommunikációs csatornát alkalmazó világunkban alapvető fontosságú, hogy az ügyfél olyan módon kerülhessen kapcsolatba a közszolgáltatóval, ahogyan az számára a legkényelmesebb. Így minden csatornának ugyanahhoz a pontos és frissített információhoz kell azonnali és biztonságos hozzáférést biztosítani. Csak ilyen környezet kialakításával lehet remélni az ügyfelek elégedettségének növekedését.

13. ábra Többcsatornás ügyfélszolgálattal rendelkező önkormányzat modellje



A lépések során megvalósított többcsatornás ügyfélszolgálat tehát kapcsolatot teremt az ügyfél és a szervezet e-ügyintézési szolgáltatásai között, segíti azok igénybevételét. Az alábbiakban felsorolt funkciók ezeken a felületeken történő megvalósítása tűzhető ki célként, az önkormányzat sajátosságainak megfelelő hangsúllyal, tartalommal:

- Tájékoztatás az önkormányzatról,
- Tájékoztatás a közszolgáltatásokról,
- Aktuális információk, hírek,
- Regisztráció,
- Fogalmi, oktatási és jogi segédletek a közszolgáltatások értelmezéséhez, igénybevételéhez,
- Közérdekű adatok és információk: nyilvános adatbázisok, nyomtatványok, nyilvános ülések jegyzőkönyvei, video- és hanganyagai, fórumok, kérdés-válasz, tanácsadás, háttéranyagok, jogszabályok, rendeletek, döntéstár, stb.,
- Egyedi e-ügyintézési szolgáltatások (ügyek kezdeményezése és intézése, pénzügyi tranzakciók, hibabejelentés, személyes reklamációk, betekintés iratokba, saját adatok módosítása, stb.),

- Panaszbejelentés,
- Visszajelzések, vélemények, ügyfélelégedettség mérése,
- Esetleg humor (az ügyintézés felszültségeit oldandó: „Mi is emberek vagyunk...”)
- Egyéb közérdekű, felvilágosító, PR (public relations) jellegű információk az adott területre vonatkozóan (pl. a gyerekek, mint jövőbeli ügyfelek megszólítása)

A szervezet információs rendszerének fontos követelménye és funkciója a hatékony metakommunikáció, azaz a szervezet és szolgáltatásai milyen kommunikációs csatornákon érhetők el. A kommunikációs csatornák szerepe az információk közvetítése, a kapcsolat fenntartása önmagában még nem biztosít érdemi szolgáltatást, csupán annak keretfeltétel-rendszerét képezi. A mögöttes – tájékoztató, tanácsadó, intéző, intézkedő, dokumentáló, stb. – szolgáltatás jó működése szükséges ahhoz, hogy a jól szervezett, magas színvonalon működő kommunikációs csatornák valóban hasznosakká váljanak a közönség számára.

A közigazgatási szolgáltatások többféle technikai csatornán történő elérésének lehetősége nagyon fontos mind a szervezet, mint pedig az ügyfelek számára. Hogy mikor, melyiket veszik igénybe, számos körülmény függvénye, s – a szervezet oldaláról – egyre inkább az ügyfélszolgálati informatika alkalmazásának tudatosan, módszeresen átgondolt, megtervezett kérdése lesz.

Egy ügyfélközpotú, modern, állampolgárbarát önkormányzat esetében elengedhetetlen, hogy a technológiai fejlődést kihasználva egyre több módon tegye lehetővé az ügyfelek számára a tájékozódás és az ügyintézés lehetőségét. Egy jól strukturált, átlátható, jó belső kommunikációval rendelkező szervezet esetén a többcsatornás rendszer használata ügyfélbarát működést és professzionálisan működő közszolgáltatásokat eredményez, melyet elégedett állampolgárok vehetnek igénybe. Ezen stratégiai jövőkép megvalósításának jelentheti kezdeti lépését a Székesfehérvári Önkormányzat esetében a call center megvalósítása.