

ENYEDI ANDREA

Az új tudások szerepének fontossága a vállalati e-irányításban



TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	4
2	Út az összeolvadás felé: a VKSZ Zrt. története	5
2.1	A múlt, cégtörténet.....	5
2.2	A jelenlegi feladataink	6
2.3	A jövő, a beolvadók (szinergia kiaknázások)	6
3	Mit nevezünk új tudásnak?.....	7
3.1	Az alapfogalmak szigorú konzekvenciái	7
3.2	Ismerik-e, elérhető-e Magyarországon az új tudás?	11
3.3	Külső és belső új tudás. Vállalati aparátusbeli új tudás.....	11
3.4	Az ackoffi stakeholder modell	12
3.4.1	Adósok.....	12
3.4.2	Fogyasztók	13
3.4.3	Kormányzat és Önkormányzat.....	14
3.4.4	Befektetők, hitelezők.....	15

3.4.5	Beszállítók	16
3.4.6	Alkalmazottak	17
3.5	Szakértői felmérés	18
3.5.1	Elégedettség.....	18
3.5.2	Egységek közötti együttműködés, kommunikáció.....	19
3.5.3	Teljesítményértékelés, premizálás.....	19
3.5.4	Szervezeti működés és változáskezelés	20
3.6	Új tudás a folyamatszabályozásban van.....	20
3.6.1	Informatikai projekt	21
3.6.2	Kontrolling projekt.....	25
3.6.3	Dokumentumkezelési projekt.....	28
3.7	Az új tudás belső forrása	32
3.8	Az új tudás menedzselése egyéni és vállalati szinten.....	33
3.9	Jövőbe mutató új projekt: az e-ügyfélszolgálat a közszolgáltatásban	33
4	Tudásmenedzsment, tudásalkalmazás	49
4.1	Alapfogalmak	49
4.2	Vállalati tudástőke.....	50
4.3	A tudásmenedzsment fogalma.....	51
4.4	Tacit és explicit tudás.....	51
4.5	Tudásspirál	52
4.6	Tudásmenedzsment a gyakorlatban	52
4.7	Tudástérképek	53
4.8	Az információtechnológia szerepe	53
4.9	A vállalati portálok.....	54
4.10	Tudásutópia	54
4.11	A vállalati tudat emeléséhez vezető út.....	55
4.11.1	A vezetői rendszer kiterjesztése	55
4.11.2	A dokumentummenedzsment rendszer kiterjesztése	55
4.11.3	Az alapinfrastruktúra korszerűsítése.....	56
4.11.4	A LIBRA rendszer zártságvizsgálat-kezelése	56
4.11.5	Portál	56
4.11.6	Létesítménygazdálkodási Rendszer	57
4.11.7	Egységes Elektronikus Ügyfélszolgálat	57

4.11.8	Egységes Telko Beszerzési Rendszer	58
5	Összefoglalás	59
5.1	Az új UNIÓ-s követelményrendszer	59
5.2	Vízió	60
6	IRODALOMJEGYZÉK.....	62
7	ÁBRAJEGYZÉK.....	62

Bevezetés

2006. áprilisában a másoddiplomás képzésem államvizsgája után, pihenésképpen egy kedves barátom elhívott egy szombati előadásra. A ebben a néhány órában olyan élményben volt részem, melyre, így utólag bevallom, nem számítottam. Túl voltam az alapdiplomás képzés után egy vezetés-szervezés elméleti Corvinus egyetemi kurzuson, és azt gondoltam, hogy új dolgot a saját szakterületemen már egyre kevesebbet, esetleg csak speciálisat hallhatok. Nem így történt. Varga Csaba (a Stratégiakutató Intézet Kht. elnöke) előadásán folyamatosan arról esett szó, hogy új tudás van. Sőt ez a tudás állandóan alakul, és fejlődik. Ezek után arra gondoltam, hogy eljött az ideje az életemben annak, hogy az új tudást én is jobban megismerjem. Mint kiderült, az első évfolyam utolsó előadására jutottam el, a többiek már elsajátították az első félév tananyagát, letették vizsgáikat, a második féléviek pedig a küszöbön voltak. Az életem úgy alakult, hogy a tananyagokat kedves barátomtól, Nagy Piroskától sikerült beszerezni, így beiratkoztam a képzésre, mely megváltoztatta személyes életemet, gondolkodásmódomat, és tudatállapotomat. Ez az új tudás tudatalatt, részben már eszközrendszerével jelen volt addigi hétköznapijaimban, de a tudatosság az új tananyagok hozták felszínre.

A tudás utáni vágyakozás hatalma, és ennek beépítése a VKSZ Zrt-be már azon a nyáron elkezdődött. A jól sikerült vizsgák, s a tananyagok mindössze 6 hét alatt megerősítettek, a munkahelyemen is változásokat idéztek elő. Felsővezetőként, és egy stratégiai szakdolgozattal a hátam mögött, azt gondoltam, van ugyan javítani való, de az út, amelyen elindultunk jó irányba vezet. Hála az új tudásnak ma már elmondhatom, ha lassan is, de átütő reformok indultak el 2006 nyarán. Minden szerénység mellett azt kell mondjam, hogy a bennem dolgozó új tudás, paradigma-váltást hozott a közszolgáltató több területén is.

Út az összeolvadás felé: a VKSZ Zrt. története

1.1 A múlt, cégtörténet

Cégünk jogelődjét Veszprém város képviselőtestülete 1949-ben alapította. Az elmúlt majdnem 60 év alatt a cég tevékenysége, nagysága és arculata sokat változott. A korábbi feladatai - a közületi ingatlanok kezelése és lakóházak építtetése - bővült a városi távfűtés és melegvíz szolgáltatással, kéményseprés és tüzeléstechnikai szolgáltatással, bérlakások üzemeltetésével, karbantartásával, felújításával és ingatlanközvetítési tevékenységgel. A rendszerváltást követően, 1991. augusztus 1-től a cég – Vagyonkezelő Szolgáltató és Vállalkozási Rt. néven – részvénytársasággá alakult. Az rt. 1992. január 1-jével a jól elkülöníthető tevékenységekre egyszemélyes kft.-ket alakított: HŐFORG Kft. – távfűtés és melegvíz szolgáltatás, kéményseprés, ÁRENDA Kft. – lakás- és nem lakás bérlemények kezelésére, AUTÓ-ANTEUS Kft.- gépjárműjavítás és kiegészítő tevékenységként autóforgalmazás, SÉD PARK Kft. a parkgondozásra, és növénytermesztésre. (Ezen utóbbi három gazdasági társaságot időközben privatizációs mechanizmusban értékesítették.)

A tulajdonos önkormányzat határozata alapján 1996. január 1-jével, a két önállóan működő részvénytársasága, a Városgazdálkodási Rt. és a VSZV Rt. összevonásával jött létre a Veszprémi Kommunális Részvénytársaság.

A tulajdonosi összetétele: VMJV 91,385%, Veszprémi Kommunális Rt. Foglalkoztatási és Szociális Alapítványa (8,607%), magánszemély (0,008%)

2004. év végén a Veszprémi Megyei Jogú Város visszavásárolta az alapítványtól és a magánszemélytől a részvényeket, így újra 100%-os tulajdonossá vált a város. Ekkorra a Kommunális Rt.-nek egy leányvállalata maradt, a Hőforg Kft., mellyel 2005. 06. 30-án egybeolvadt, ezzel létrejött a mai Veszprémi Közüemi Szolgáltató Zrt. Az összeolvadás fő paraméterei:

Saját tőke:	2 874 462	e Ft
Jegyzett tőke:	1 000 000	e Ft
Dolgozói létszám	195	fő

Ekkor a társaság hitelállománya nem jelentős, - néhány lízingelt autó - illetve vannak a német szénségelyhez kapcsolódóan kifutó kötelezettségei.

2006. 06. 30-ai nappal a tulajdonos Önkormányzat döntése alapján megszűnt a Temetőgondnokság Intézmény, melynek tevékenysége - a temetők üzemeltetése - változatlan feltételekkel egy külön üzemegységként bekapcsolódott a VKSZ Zrt. életébe.

1.2 A jelenlegi feladataink

A Veszprém Megyei Jogú Város Önkormányzata a kötelező közszolgáltatásait a saját tulajdonában levő gazdasági társaságra – VKSZ Zrt. – bízta, melyek a következők: települési hulladékok kezelése és szelektív hulladékgyűjtés, közterületek tisztántartása, önkormányzati tulajdonú bérlakások üzemeltetése, kéményseprési szolgáltatás, távhő- és melegvíz szolgáltatás, energetikai szolgáltatások, temetők üzemeltetése és saját tulajdonú ingatlanok kezelése.

1.3 A jövő, a beolvadók (szinergia kiaknázások)

2007. 06. 30-ával tulajdonosi döntés alapján a VKSZ Zrt.-be beolvadt a Veszprém Zrt., a Veszpark Kft. és a Piac és Vásárcsarnok Kft.

A három beolvadó társasághoz az alábbi feladatok tartoznak.

A Piac és Vásárcsarnok Kft. tevékenysége a veszprémi piac és vásárcsarnok hasznosítása, ahol a bérleti díjak jelentik az árbevételt, költsége pedig a karbantartáshoz és az üzemeltetéshez kapcsolódóan merül fel. Ezt a tevékenységet újra kell gondolni, a Város életében ez egy stratégiai pont.

A Veszpark Kft. fő tevékenysége Veszprém belvárosa parkolóinak díjait beszedni, a parkoló automaták, valamint a belvárosi parkolóház üzemeltetése.

A piac bérbeadása és a parkolási tevékenység évek óta fix árbevétellel és kevés változó költséggel járult hozzá a Veszprém Zrt. eredményéhez.

A Veszprém Zrt. tevékenysége főként az ingatlanforgalmazás, a saját, vagy városi tulajdonban levő ingatlanok kezelése, hasznainak szedése és azzal való elszámolás a tulajdonos, a Veszprém Város Önkormányzata felé.

Az új társaság vagyommérleg tervezete alapján a főbb számaink:

Eszközök összesen:	6 050 758	e Ft
Saját tőke:	3 861 306	e Ft
Jegyzett tőke:	1 500 000	e Ft
Dolgozói létszám	250	fő

Az összevont gazdasági társaság eredményessége stabil, várhatóan 300M – 400M Ft közé várható, a jelenlegi állapotban. A szinergiák kihasználásával terveink szerint közel 100M Ft éves megtakarítás érhető el. A dolgozat későbbi pontjainál részletezem, hogy mely területek azok, ahol a megtakarítás megjelenhet, hangsúlyozva azonban, hogy különböző tulajdonosi döntések hatására a fenti számok csökkenhetnek a könyvekben.

Mit nevezünk új tudásnak?

1.4 Az alapfogalmak szigorú konzekvenciái

Ha a tudati-nyelvi termékek között - interdiszciplináris megközelítésben - az adat egy egységnyi megismerés jelentését hordozó tudati-nyelvi alakzat, az információ már két adat viszonyának meghatározása, avagy így már képzet (üzenet, hír, felvilágosítás stb.), az ismeret pedig összekapcsolt, rendszerezett, szerkesztett információhálózat, akkor eljutottunk a tudáshoz, ami értelmezett ismeretrendszer, avagy átfogó vízió a valóságról. Sőt most már értelmezhető a döntés fogalma is, ami nem egyéb, mint a valóságváltoztatásra hasznosított tudásrendszer. Ne felejtjük el ugyanakkor, az információs kor általánossá tette, hogy a tudati-nyelvi termékből fizikai-technikai termék lett: az ember alkotta eszközzel továbbított információ jellé vált.

Az alapfogalmak definiálása lehető teszi az információs társadalom korrekt megnevezését: az ember alkotta eszközzel továbbított jelek társadalma, és ezért potenciálisan már ismerettársadalom, de nem tudástársadalom. (Varga Csaba/www.pointernet.pds.hu)

Információs társadalom: „Az információs társadalom olyan korszak *jelképes neve*, amelyben először is a gazdaság, a társadalom és a kultúra alapvetően az információk gyártására, cseréjére, értékesítésére épül, de önmagában ettől még nem jön létre információs társadalom. Az információs társadalom korának nagy újdonsága, hogy az információ – analóg vagy digitális – *jelként* termelhető és hasznosítható, ezért az

információs társadalmat okkal, jeltársadalomnak is nevezhetjük. Az információs társadalom ezért *egyszerre jelent* új, nagymennyiségű információt (digitális tartalmat), új (infokommunikációs) technológiát, új (információ vezérelte) gazdaságot, új (információ alapú) társadalmat.” (V. Csorba Éva: 2006)

Tudástársadalom: „A tudástársadalom már világszerte egyértelműen *új típusú* gazdasági-társadalmi és tudáspiacot, sőt a hálózatokra alapozott gazdaság- és társadalomszerkezetet hoz létre. Az információs-kommunikációs technológiák forradalmi nyomán így a globálisan egységes funkcionális rendszerré váló földi civilizációnak a harmadik évezred elején kibontakozó *új társadalomfejlődési stádiuma*, amelyben a társadalom szerkezetét és működését a tudásáramlás, a tudáselosztás, valamint a tudásfeldolgozás és a tudásalkalmazás határozza meg.” Hivatkozási szám: (V. Csorba Éva: 2006)

Tudásalapú gazdaság: „Az ipari-posztipari gazdaságot és a pénzgazdaságot egyaránt kiteljesítő és egyben felváltó *új gazdasági modell* neve. ... Tudásalapú gazdaság nincs tudásalapú társadalom nélkül, s ez fordítva is igaz, sőt az információs korban a tudástermelés, a tudásalapú gazdaság és a tudástársadalom *egymás hajtóerő* is.” (V. Csorba Éva: 2006)

Az e-Gazdaság: Az ezredforduló globalizálódó gazdasága gyorsan és gyökeresen változik. E változásban kiemelkedő szerepe van az elektronikus gazdaság térnyerésének, melyet gyakran illetnek még „*Új Gazdaság*” névvel is. Az e-gazdaság alapvetően az USA-ból indult, és gyakorlatilag a multinacionális vállalatok és a korábbi EU tagországok közvetítésével került Magyarországra. Jellemzője, hogy az információs-kommunikációs technológiák elterjedése révén lehetővé válik az információk egyszerűbb és alacsonyabb költségigényű hozzáférése, kezelése és tárolása, ami alapvetően módosítja a gazdasági tevékenységek korábbi rendszerét. A digitális gazdaság termék és szolgáltatás kínálata minden eddiginél testre szabottabb, 24 órán át, több csatornán, távoli helyekről, akár otthonról is elérhető. *A világgazdaság az ipari társadalomból egy merőben új helyzet, az információs társadalom és a tudásalapú elektronikus gazdaság felé tart.* (V. Csorba Éva: 2006)

„**Paradigmán** a koherens elméleti rendszerek összességét értjük, amelyek rendszerbe szervezeten, sajátos nézőpontból értelmezve interpretálnak egy meghatározott problémahalmazt” (Dr. Ugrin Emese & Varga Csaba E-közigazgatás elmélet 36. old.)

A **paradigma-váltás** azt jelenti, hogy az ember alapvetően más módon kezd gondolkodni önmagáról, a világról, a világhoz fűződő viszonyáról, ennek megfelelően új valóságot teremtve önmaga számára másként szabályozza társadalmi viszonyait. (Dr. Ugrin Emese & Varga Csaba E-közigazgatás elmélet 36. old.)

E-irányítás: az irányítás valamilyen döntési célból célorientált cselekvés. Ahhoz, hogy mindez e-irányítás legyen, két lépés szükséges. Első lépcsőben a hagyományos irányítást elektronizáljuk. A második lépcsőben nem hagyományos rendszerként szemléljük az irányítást, hanem a mesterséges intelligenciával ellátott rendszer irányítja a vállalatokat, emberi beavatkozás nélkül.

Az új tudásról először azt gondoltam, hogy az - mint ahogy a szakot is e-közigazgatásnak hívják - az **informatikában** rejlik. Majd úgy hittem, hogy a sokat emlegetett **INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM**, melynek kialakulását várjuk, hozza meg az új tudást. Ma már ezt egészen másként látom. Az új tudásnak **sok szintje és dimenziója** van, természetesen, nemcsak és kizárólag az elméleti kutatásokban, hanem a gyakorlati életben is. S mikor válik egy tudás régivé, és mi teszi újjá? A válasz egyszerű: amikor előveszünk életünkben egy dédelgetett fogalomhoz tartozó definíciót, megrázzuk a köntösét, kisöpörjük a tartalmát, és a jelen és a jövő kor változásaira reagálva újra felöltöztetjük. Új a belső hordozó és vivő anyag, és új a köntös, ráadásul nincsenek határok, kinyílt egyik fogalom a másik felé, egyik tudományág áthallgat a másikéhoz. S hogy mindez hová vezet, az már megvalósítható utópia, metaelmélet.

A szakmám szintjén egyszerre változik meg az elmúlt 2000 év tudása. Generálisan új tudás van! Az általános közgazdaságtan alapelemeinél a gyakorlati életben már jelentős az új tudás térnyerése. Utazzunk egy kicsit. A személyi számítógépek elterjedésével, a könyvelők minden területen, programokon, elektronikusan dolgoznak. Napjainkban már kuriózum a kézi könyvelés. A felgyorsult élettempóban a gazdasági társaságoknál a döntések meghozatalával nem lehet megvárni az éves beszámolót. Nap mint nap találkozunk olyan rendszerekkel, melyek támogatják a döntés-előkészítő folyamatot, természetesen elektronikus formában. A bevallásokat könyvelőként elektronikusan szolgáltatjuk az adóhivatalnak. Itt a technológiai forradalmon kívül folyamattechnikai reformok is történtek. Sajnos még nem terjedt el minden folyamatban ez a lehetőség, így a globális új tudásról, gyakorlati szinten még csak igazgyöngy szemeket találhatunk. Szolgáltatási szinten a kormányzati portál rendkívül büszke, hogy közel 400

szolgáltatás érhető el elektronikusan, ugyanakkor a szolgáltatás minőségéről kevés szó esik. Nem alkalmazott még a technológia éles üzemmódban azoknál a megyeszékhelyeknél sem, amelyek erre óriási projektpénzt nyertek az utóbbi 2-3 évben. Kevés az olyan projekt, ahol a stratégiai elemek nemcsak papíralapúak, hanem az élénk fantáziák mögött megvalósíthatósági tanulmányok és csapat is áll.

Az új technológiai rendszer csapda is lehet! Főként akkor, ha létezésének, és rendszerének nagyobb jelentőséget tulajdonítunk, mint az embernek! Márpedig a gazdaság alapvetően emberekkel foglalkozik. Az emberek viszont érzelmi lények is. Pontosan az ember érzelmeinek és spirituális természetének tagadása a korszerű gazdaság tévedése és tévHITE. László András etikai gazdasági elméletének alapja, hogy „a gazdaság alapjában véve energiacsere kreatív képességeink fokozódása érdekében. Célja a képességtétel... Az etikai gazdaság által létrehozott növekedés jellege nem az, hogy egyre nagyobbá legyünk, s egyre több vagyont halmozzunk fel, hanem az, hogy összekapcsolódjunk, s szeretetünk táguljon. Ez tehát minőségi, nem pedig mennyiségi kiterjedés. ... Három összetevő képezi a spirituális tökét: érzelmi energia, szíverő és akaraterő” (Metaelmélet, metafizológia: László András: 210 - 212. old. Kiadó: Stratégiakutató Intézet Kht, 2005.) Amennyiben sikeres vállalkozások vezetőit kérdezzük az eredményesség zálogáról, az esetek többségében megfogalmazott emberi tényezők dominálnak. Úgy, mint jó vezető nélkül nincs jó csapat, jó csapat nélkül nincs sikeres vezető. Ha az emberek a saját szintjükön megtalálják a saját életfeladatukat, akkor kapnak hozzá különleges segítséget. Erre a segítségre utal László András a fentiekben.

A gazdaság új fogalmai

A központi, vezető és legtágabb fogalom	Tudásalapú, vagy tudásvezérelte gazdaság
A tudásalapú gazdaság alternatív, de szűkebb fogalma	Új Gazdaság
A tudásalapú gazdaság része	Információs gazdaság
A tudásalapú gazdaság része	e-Gazdaság
A tudásalapú gazdaság és az e-gazdaság része	Internet-gazdaság
A tudásalapú gazdaság része és az e-gazdaság egyik ágazata	Kommunikációs gazdaság (vagy média gazdaság)

1. ábra Új fogalmak 2. (Varga Csaba)

A Varga Csaba által megfogalmazott új fogalmakból is láthatjuk, hogy mennyire összetetté válik az *új gazdaság*. Az informatika eszköztári mivolta pedig egészen egyértelmű gondolat a fenti fogalmakkal kapcsolatban. Természetesen nélküle a fenti

fogalmakról beszélni sem tudnánk. Ezekben a fogalmi változásokban jól látszódik, hogy környezetünk gyökereiben is megújul. Erre a cserélődő környezetre kell jól reagálnunk. Ma ez a kihívás a VKSZ Zrt. életében is. Minőségi váltásnak kell történnie, hogy piaci helyzetét megőrizze, vagy növelje.

1.5 Ismerik-e, elérhető-e Magyarországon az új tudás?

Ismertté válik-e az új tudás? Nehéz rá hivatkozni, ha csak én ismerem? TITOKBAN van még a társadalmi köztudat szempontjából? Hogyan lehet az új tudást bemutatni?

Szűk környezetem, mely egy 250 fős vállalat, nem ismeri az új tudást. Barátaim közül is csak azok, akik az egyetemi képzésen találkoztak velem. Az internet világában „az új tudás” fogalomra sok cikk jelenik meg, publikációk tehát vannak. Az emberek a tudás oldaláról elkényelmesedtek. Vannak azonban olyan élethelyzetek, amikor kinyílnak és keresőkkel válnak. Azt gondolom, hogy ebben az élethelyzetben tud minden ideológia jól terjedni. Bár az új tudás, mint metaelmélet minden ideológia feletti, s érdekektől mentes, ezért a terjedése ott abszolválható, ahol az érdekrendszer ettől gyarapodik, és ott állják útját, ahol sérti azt. Az új tudás bemutatása az iskola rendszeren túl is, be kell hogy épüljön a hétköznapi életbe. Fontos, hogy a gazdasági élet különböző szereplői számára könnyen elérhető legyen. Az is fontos, hogy mondanivalójából ne veszítsen érdemét. Ugyanakkor fontos azt is leszögezni, hogy a mai új tudás nem ugyanaz, mint a holnapi új tudás. Fejlődése ugyanis folyamatos.

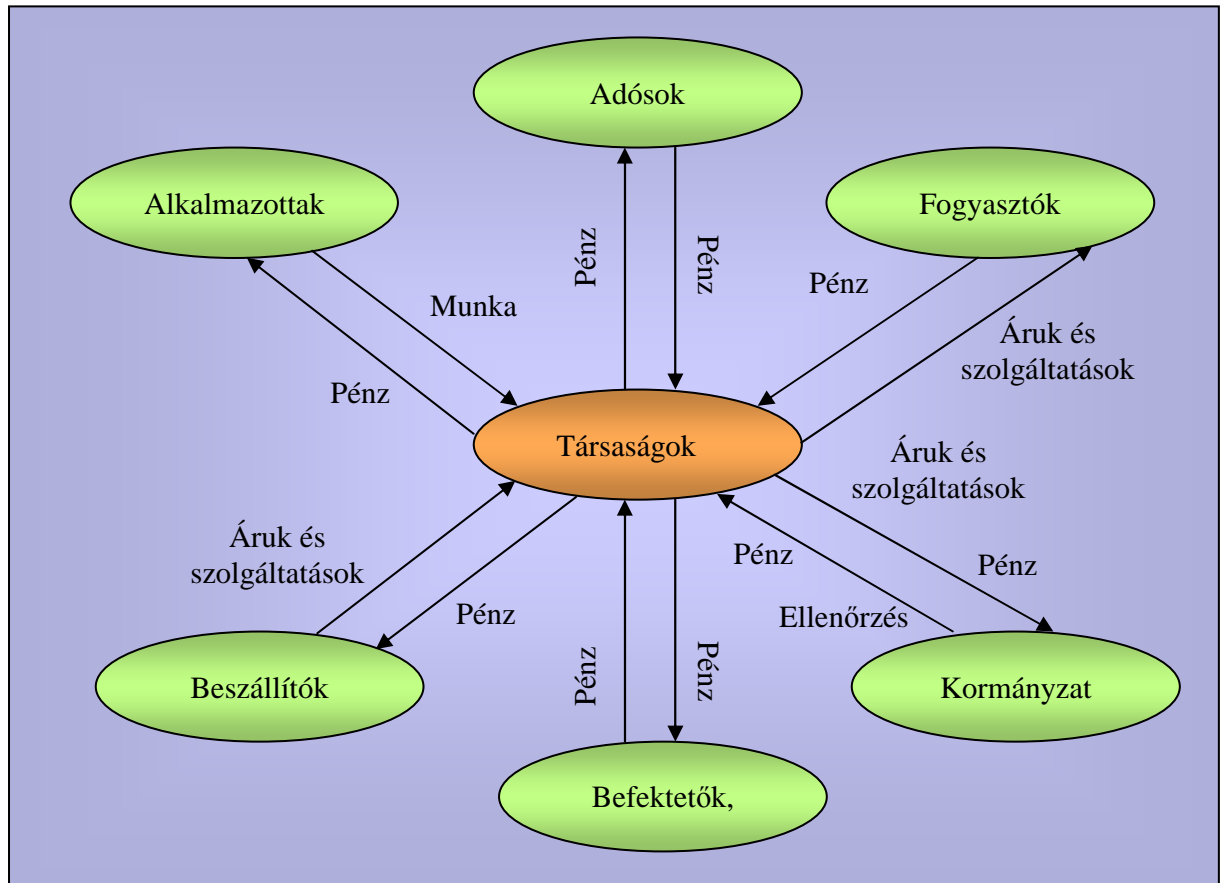
1.6 Külső és belső új tudás. Vállalati, apparátusbeli új tudás

A szolgáltató szektorban hamarabb nyúlunk az igénybe vett szolgáltatási forma után, mint az abszolút külső tudáshoz. Kinevelni nincs idő és drága, de a piacon vásárolt szolgáltatásként megtalálható. A belső új tudás kérdése összetettebb, mint a tudást adni, venni, átadni, vagy befogadni. Főként ez utóbbi okoz nehézséget. Itt komolyan fel kell térképezni azt a talajt, amelyre a magot szórni szeretnénk. Ez volt az első felismerés a belső új tudással kapcsolatban.

Az alábbi ábrán egy közgazdaságtani modellben vizsgáljuk meg, hogy a vállalatban és annak saját gazdasági környezetében hol vannak rejtett tartalékok az új tudás

terjedésében, valamint, hogy új technológiák gyakorlati alkalmazása hol nyit újabb távlatokat.

1.7 Az ackoffi stakeholder modell



2. ábra Az ackoffi stakeholder modell

1.7.1 Adósok

Magánszemélyek: elszegényedett, távhővel ellátott területről, rossz helyzetbe került közületi fogyasztók. Szoros a kapcsolat az önkormányzat szociális bizottságával, hiszen a távhőszámlával tartozó fogyasztók, ha nem tudnak fizetni, és a társaságunk elárverezi a lakásukat, akkor mindez szociális problémát gerjeszt az önkormányzatnak. Új intézmény jött létre az Önkormányzatnál, mely főként azoknak a rászorult családoknak próbál segíteni, akik akarnak és valamennyire tudnak is fizetni. Az ő helyzetükben a segítség emelő jellegén van a hangsúly. Akkor segít, ha van önerő, tehát, ha akar és tud is dolgozni az egyén.

Bérleti díjjal tartozók azért vannak, mert a területet eddig senki sem felügyelte. Itt jól megfigyelhető, hogy a régi technológiával az állami apparátus

munkája jogi úton, kb. 2-3 év. Itt még a régi tudás van jelen, nem hatékony és ezentúl helyenként még kárt is okoz.

A hulladékszállításból adódó hátralék nagyon minimális és adók módjára az önkormányzatok közreműködésével behajtható. Itt a technológiai és folyamatirányítási funkcióknak lehetne újító hatásuk, szemben a jelenlegi lassú és papíralapú ügyintézésessel.

Az új tudás terjedése és szerepe az ő életükben teljesen szociológiai és társadalomtudományi kérdés. Hírleveleinken, honlapunkon, és szórólapokon, valamint egy követeléskezelő munkatárson keresztül érjük el ezt a réteget.

1.7.2 Fogyasztók

A távhőfogyasztók a lakótelepeken, - lakossági és közületi egyaránt, - az ügyfélportálon keresztüli ügyintézésessel, mint a technológiai fejlődés egyik elemével tapasztalhatnák meg az új tudást. E-ügyfélszolgálatnak is hívhatjuk. Ez egy stratégiai irány. Új tudás terjedésének eszköze lehet a fogyasztói hírlevél elektronikusan.

A kéményseprés kötelező igénybevételét törvény szabályozza. A mi **fogyasztóink** a veszprémi lakosok és közületek, valamint Veszprém környékén 11 település. Itt az üzletágnak fontos környezetvédelmi feladatai is lehetnének, és itt kerülhet az új tudás előtérbe.

Kötelező közszolgáltatást vesznek igénybe tőlünk a veszprémiek a **hulladékszállítás** területén is. Veszprémen kívül 21 településen szolgáltatunk: Bánd, Csehbánya, Eplény, Felsőörs, Hajmáskér, Hárskút, Herend, Hidegkút, Lókút, Márkó, Nagyesztergár, Nemesvámos, Olaszfalu, Pénzesgyőr, Sóly, Szentgál, Szentkirályszabadja, Tótvázsony, Városlőd, Veszprémfajsza, Veszprém (Veszprém-Gyulafirátót, Veszprém-Kádárta). Ez a térség, több kistérséghez kapcsolódóan, híryanagok továbbításával bekapcsolódhat egy regionális civil programba. Itt közösségóvó környezetvédelmi területen nyújthatjuk szolgáltatóként az új tudást a fogyasztóinknak.

Vállalkozási alapon fogyasztónk a **Veszprémi Önkormányzat**, síkosság-mentesítés és köztisztasági tevékenység formájában.

A stratégia pedig egy szilárd, előre tekintő, fogyasztó-centrikus magatartás a cég részéről. Itt kapcsolódhat be a humánus, az EMBER-központú

szolgáltatás, felvértezve azzal a megfelelő technológiával, amelyet áthat az új tudás, s így más energiák mozdulhatnak meg, a szó fizikai és lelki értelmében is.

Sokat segít a kapcsolattartásban az ügyfélszolgálat rendszere, mely kellő nyitvatartásban és felkészült munkatársakkal áll a fogyasztók rendelkezésére. Itt is teret hódít az emberközpontság. Az ügyfélszolgálaton nemcsak az aktuális szakmai problémák kapcsán kell helytállni a kollégáknak, hanem sok emberi sorsra is hatásuk van. Ehhez az empátikus munkához kapcsolódóan a cég képzéseket finanszíroz a munkavállalóinak. Cél, hogy a jövőben külső és belső képzések is legyenek, főként a konfliktuskezelés és problémamegoldás területein.

1.7.3 Kormányzat és Önkormányzat

Mind a négy közszolgáltatásunk árelfogadása az önkormányzatok kezében van:

Szabályozza önkormányzati rendeletben a távhő-, a lakossági hulladékszállítás-, valamint a kéményseprési szolgáltatást.

Együttműködik a lakossági hulladékszállításból keletkező hátralék adók módjára történő behajtásában.

Társaságunk jogelődje számos pályázaton vettek részt, főként energia racionalizációt szolgáló beruházásainkhoz nyertünk pénzt, de a hulladékválogató sem jöhetett volna létre pályázati segítség nélkül

Óriás beruházást indokolt már évek óta két nagy értékű kazánház is, melyet egy KIOP pályázat segítségével (önrész 60%, vissza nem térítendő támogatás 40%) valósítottunk meg.

Több érdekképviseleti szervezetnek is tagja a részvénytársaság, mely a szakmát képviseli, mind a távhő, mind a köztisztaság területén.

A fentiekben részletezett önkormányzati kapcsolat szoros egységet, együttműködést vár el. Az új tudásra a közigazgatásnak is óriási szüksége van, mely nem elsősorban technológiai váltást jelent, hanem főként folyamatorientált struktúraváltást von maga után. Az igazi közigazgatási reform nélkül nincsen paradigma-váltás ezen a területen sem.

1.7.4 Befektetők, hitelezők

Befektetők: Önkormányzati tulajdonú társaság révén, megteszünk mindent, hogy jó befektetés legyünk. Egy új szemléletű társadalmi igény jelenhet meg, mely az önkormányzattól nagyon sok szolgáltatást igényel. Ezek a szolgáltatások, vagy kötelező közszolgáltatások, vagy jóléti- szociális szolgáltatások. A jóléti szolgáltatások hasznosságának mérésére egy gazdasági társaság jól kiépített controlling rendszere alkalmasabb, mint az önkormányzat nagy kalapja.

Hitelezők: Az Rt.-nek 4 bankja van, amelyek bármikor hiteleznek, ha szükséges. Lízingszerződésen keresztül tartottuk meg jelenlegi likvid pénzállományunkat, mely szintén stratégiánk része. A jó üzletek finanszírozásához elengedhetetlen a külső forrás. Elsősorban a banki szolgáltatást részesítjük előnyben. Itt jegyezném meg, hogy új gondolatokat fogalmaz meg Dr. Hans Wielens Pénz és spiritualitás - leküzdhető-e az anyagi világ válsága? c. könyvében. Vizsgálja a pénz és spiritualitás viszonyát, sőt hidat képez a pénz világa és egy integráló spirituális világ között. „A szerző a mai társadalom válságát az anyagi világ tájékozódási és jelentőségbeli zavaraként és válságaként értelmezi. Ezért szerinte egy olyan átfogó spiritualításra van szükség, amely a pénzt és a gazdaságot valóságunk pozitív elemeként tekinti és akként kezeli, és ezeket összeköti a lét spirituális dimenzióival.” (Metaelmélet, metafizológia: László András: 208. old. Kiadó: Stratégiakutató Intézet kht, 2005)

A régi hulladéklerakó telítődése már több éve foglalkoztatja a tulajdonos önkormányzatot. Ennek érdekében közel 160 településsel fogott össze, hogy a régió hulladék-elhelyezési, ártalmatlanítási problémáját megoldja. Az országban több helyen is pályázati úton épültek az elmúlt években környezetvédelmileg megfelelő lerakók, természetesen a mi régióink is pályázatot nyújtott be az Európai Unióhoz. A pályázatnak jelentős önrésze van, melynek előteremtése az önkormányzati tulajdonú társaság feladata. A tulajdonos meggyőződött arról, hogy új beruházási politikával (nagyobb ellenőrzöttség; lízingszolgáltatás igénybevétele) és hatékonyabb hátralék-ügyintézői munkával a szükséges készpénz előteremthető anélkül, hogy a kötelező közszolgáltatások színvonala csökkenne. Itt már megjelenik az új tudás, mint fogalom, egyben

irányadó egyetemesen átgondolt koncepció egy környezetvédelmi ügy érdekében. Vagy mégsem? Éri kritika és segítő gondolat is a regionalizációt. Ugyanakkor számolt-e valaki a logisztikai költségekkel, és az autók széndioxid kibocsátásával? Kérdés, mekkora az új tudás alapján a gazdaságos és környezetkímélő üzemméret.

A jelen összeolvadás megvalósulásával a beolvadó gazdasági társaságok 1Md Ft-os hitelt hoztak magukkal. Újabb bankok kerültek előtérbe, hitelezői oldalról. Az összeolvadás első heteiben fontos feladat volt, hogy a likvid folyószámla hitelek ne vigyék el az előzőekben kemény munkával összegyűjtögetett jövőbeni projektekre nélkülözhetetlen forintjainkat. Az új tudásnak a jövőbeni rövid és hosszú távú tulajdonosi strukturális és gazdasági döntésekbe kell beszivárogni.

1.7.5 Beszállítók

Legnagyobb beszerzéseink a távhőhöz kapcsolódóan a gáz, a gőz, a villamosenergia, és a többi üzletágnál az üzemanyag.

Az egyéb beszerzések, szolgáltatások igénybevételének tekintetében a közbeszerzési törvény vonatkozik ránk.

A legnagyobb tételt az energia-felhasználás jelenti a társaságnál. Stratégiai célkitűzés, hogy az EON-nál a fogyasztás nagysága miatt a legkedvezőbb kondíciót érjük el.

Üzemanyagnál: veszprémi viszonylatban a legkedvezőbb kondíciót, és minőséget kínáló szállítóval kötött a cég évekkal ezelőtt szerződést. Azóta a piaci szereplők megváltoztak indokolt lehet egy pályázati kiírás kapcsán megversenyeztetni ezt a területet.

Irodaszerek: volumenére tekintettel jelentős költségnek minősül, így stratégiaileg az anyagbeszerzőnek folyamatosan felül kell vizsgálni, hogy egy-egy nagyobb megrendelésnél nem lehet-e másik szállítónál nagyobb kedvezményt elérni.

Vezetékes telefontól két társaság szolgáltatását vesszük jelenleg igénybe, ez egy adottság, mely szerződéses kötelezettség még 2008 márciusáig. Ekkor újra pályáztatunk, hiszen itt is jelentős tartalékok vannak, melyek ma számszerűsíthetők.

Mobil-használat: az összeolvadás előtt a két társaság természetesen nem egy szolgáltatónál volt. 2005-ben ennek az egységesítése már megtörtént, mely a kezdeti stratégia részét képezte.

Takarítási tevékenység: jelenleg saját takarítók vannak alkalmazásban. Ennek a tevékenységnek a kiszervezése több okból is indokolt, hiszen a létszámunk stop alatt van; valamint a piacon nagyon sok versenytárs található, így az árak megfelelően alacsony szinten állnak a saját dolgozóval szemben.

Autószerelő műhely Sajátos helyzet áll fenn. Kimutatható a kapacitás kihasználatlansága.

Szerviz-tevékenység a hőszolgáltatás területén: Vezetői elvárások megfogalmazására van szükség.

Karbantartási szerződések, avagy saját karbantartási csapat munkálkodjon?

Alvállalkozók: minősített vállalkozások több területen is kiegészítik a saját rendelkezésre álló kapacitásokat: Pl.: síkosság mentesítéskor és néhány településen a kéményseprés területén.

A fentiekből jól kitűnik, hogy egy erősebb pozíciójú vállalat a beszállítói partnereire nagy befolyást tud gyakorolni, s mozgatni azokat a szálakat, melyekkel átadható az új tudás a partnereknek. Láthatjuk, hogy az új elméletek átjárják a szervezetet, és kidomborodik belőle egy új, jobb minőségű szolgáltatás.

1.7.6 Alkalmazottak

A társaságnál szakszervezet és üzemi tanács működik.

A legnehezebb feladat a szervezeti kultúra megváltoztatása, mely komoly kihívás a menedzsment számára.

A dolgozói, vezetői továbbképzés, adott területen specialistákat nevel, hiszen a felnőttképzés nagy előnye, hogy gyakorlati tapasztalattal rendelkező emberek tanulnak. Az új tudás érkezik egy-egy munkavállalóval, majd beépül a vezetés legfelsőbb szintjére, így hatja át fokozatosan a társaságot.

Biztonság: egységes integrált ügyviteli rendszer, melyben a szervezeti egységek, mint üzletágak (pl. hőszolgáltatás, kommunális tevékenységek, ingatlan

bérbeadás stb.) jól elkülöníthetők, tervezhetők, elemezhetők és számon kérhetők. Minden csoportnak felelnie kell az éves tervért a saját szintjén, legyen az ún. nyereség-orientált üzletág (profit center), vagy egy költségkeretből gazdálkodó kiszolgáló csapat (cost center).

Így az alkalmazottak is részesülnek az új tudásból, vezetési oldalról, és különböző képzésekből, tréningekből.

1.8 Szakértői felmérés

Támogatási segítséget kért tőlünk a Pannon Egyetem 2006 tavaszán. Akkor úgy gondoltunk, hogy a tudományos műhelyeket természetesen támogatni kell. Később rájöttünk, hogy a támogatásért cserébe kérjünk az Egyetemtől, egy teljes körű belső szervezeti felmérést. Ekkor az alkalmazottak létszáma 210 fő volt. Az első tárgyaláson lefektettük az alapokat: Azt szerettük volna a szervezetről megtudni, hogy mit gondol saját magáról, azaz egy kiindulási alapot készültünk definiálni. Kedves partnereink azt javasolták, hogy a premizált vezetők (25fő) egy órás interjúban mondják el véleményüket, majd kiválasztunk minden területről fizikai és szellemi nem premizált kollégákat (30 fő), akik kérdőíves módszerben segítik a munkát. Teljesen igaz volt a felmérések eredményére, hogy „A térkép nem azonos a területtel”. A felmérés végeredménye a belső szervezetről a következőkben foglalható össze a kollégák véleménye alapján:

1.8.1 Elégedettség

A fizikai körülményekkel mindenki elégedett, néhány apró kivételtől eltekintve. Amit többen nehezményeznek, az az autóhasználat megvonása. Ők jelezték, hogy inkább kifizetnék a munkahely-otthon közötti gépkocsi-használatot vagy kilométerkvóta bevezetését is elfogadhatónak tartanák, mint a mobiltelefon-használatnál.

A saját bérrel és egyéb anyagi juttatásokkal a nagy többség elégedett. Két területen jelezték bérproblémát: egyrészt az ügyfélszolgálatok körében a megkérdezettek között jelentős különbség van – a két cégtől öröklött bérezésbeli differenciák miatt. Másrészt szinte minden vezető jelezte, hogy a fizikai dolgozók alulfizetettek és hogy a közöttük levő bérkülönbségek is nagyok.

A csoportokon belül általában jó a munkahelyi légkör. Két feszültségforrást sikerült azonosítani: a műszaki területek és a gazdasági adminisztráció közötti, illetve a régi és újabb vezetők közötti feszültséget.

Az informatikai lefedettséggel és rendelkezésre állással szinte mindenki elégedett.

Az ügyfélszolgálatok munkáját mindenki kielégítőnek, megfelelőnek találja. A központi beszerzést lassúnak, drágának és minőségileg gyengébbnek tartják az érintettek. A gazdasági adminisztráció nem küldi meg, vagy legalábbis nem időben a kontrolling információkat, késnek a tényadatok és gyakran nem elegendőek.

Mindenki büszke arra, hogy a cégnél dolgozhat.

A cég vezetői rendelkeznek jövőképpel, ambíciózusak, sokan el tudnák képzelni, hogy más beosztásban dolgozzanak, akár úgy is, hogy ehhez képezniük kell magukat.

1.8.2 Egységek közötti együttműködés, kommunikáció

A különálló üzletágak belső kommunikációja kielégítő. Az üzletágak eltérő tevékenységük miatt adatkapcsolatban nincsenek, közöttük a kommunikáció minimális. A kiszolgáló egységekkel folytatott kommunikáció viszont gyakran elégtelen.

Minden vezető betartja a vállalati hierarchiát. Problémáikkal a felettes vezetőkhöz fordulnak, hiszen mindenkinek érdekében áll tájékoztatnia a felettes vezetőket a felmerült problémákról.

1.8.3 Teljesítményértékelés, premizálás

A prémiumot mindenki a bére részének tekinti, arra biztosan számítanak és nem volt még precedens arra, hogy valaki ne kapta volna meg. A prémiumnak motivációs ereje nincs. Ennek ellenére többnyire elégedettek a vezetői teljesítmény értékelésének módjával.

A beosztottakat szinte kivétel nélkül mindenki informálisan, személyes tapasztalat alapján értékeli. Nincs előre definiált elvárás-rendszer. A jutalmazásra fordítható összeget a megfelelő motiváláshoz túl alacsonynak és megalázónak tartják.

1.8.4 Szervezeti működés és változáskezelés

Az alaptevékenységet végzők munkájában nem okozott változást a 2005-ös cégegyesülés. A kiszolgáló tevékenységet végzőnél viszont, amennyiben az újabb területekre is szolgáltatnak, profilszélesedést és mennyiségbeli növekedést okozott. A változásokra való felkészítés az igazgatóságokon jól működött.

Stratégiai, üzletfejlesztési javaslat nem hangzott el. A konkrét feladatkörökhöz tartozó javaslata gyakorlatilag mindenkinek volt.

A vezetők többnyire úgy gondolják, hogy a felelősségi körök és a döntési jogkörök összhangban vannak, bár vannak eseti eltérések a hőszolgáltatási és a kommunális területen.

A gazdasági területen kívül cégen belüli határidő-ellenőrzés és feladat-számonkérés nincs.

A vezetők a beruházási tervezési szakaszban figyelembe veszik az alulról jövő kezdeményezéseket.

1.9 Új tudás a folyamatszabályozásban van

A fentiekben említett állapot volt a kiinduló pont. Összefoglalóan, egy elkényelmesedett rugalmatlan, merev szervezetből indultunk. A muníciónk nem volt elsősorban belülről túl nagy, hiszen az emberek ugyanazok. Belőlük kell a megváltozott helyzethez olyan új tudást kiemelni, vagy megtanítani őket másként gondolkodni, hogy annak gyakorlati és elméleti haszna is legyen. Természetesen mutatkozzon meg a háttér apparátus munkájának minőségjavulásától a fogyasztói találkozási pontok elégedettségének javulásáig, hogy paradigma-váltás van folyamatban az egész szervezetben, kiemelten a következő területeken: Vezetés; Humán erőforrás menedzsment; Szervezetirányítás; Belső kommunikáció*; Tulajdonosi és menedzsment elvárások; Szervezeti működés; Stratégia; A

vállalat működési modellje; Elkényelmesedett szervezet; Gazdálkodás vs. Közszolgálatosság; ISPA: előnyök és hátrányok; Igazgatóság; Fejlesztési*, kereskedelmi tevékenység; Pályázatfigyelés*; Informatika*; Beszerzés*; Karbantartás; Kontrolling tevékenység*; Dokumentumkezelés*; Igazgatási csoport; Elégedettség a működési területekkel. A fenti kérdéskörökre tett megállapítások egy része hűen tükrözi, hogy a cég még megragadt az ipari kor szemléleténél, még nem jött el a kultúraváltás, vagy paradigma-váltás. A csillaggal megjelölt területek mély kidolgozására vállalkoztak tanácsadóink, melyből a menedzsment három fontos területen kezdte már el a munkát.

1.9.1 Informatikai projekt

A VKSZ Zrt. informatikai alaprendszerének korszerűsítése az alábbiak mentén:

- ❖ infrastrukturális elemek üzemeltetésének felülvizsgálata (szerződések, hálózat, nyomtatás, munkaállomás, ebből majd következik az önálló IT tervfejezet, Helpdesk, HW-SW leltár)
- ❖ a folyamatok zártságának felülvizsgálata
- ❖ az IT üzemeltetés újragondolása
- ❖ szabályzatok felülvizsgálata, aktualizálása

A projekt tartalmi terjedelmébe tartozik a VKSZ Zrt. informatikai jellegű üzemeltetésben érintett egységének minden tevékenysége, összes folyamata, kiegészítve az általuk biztosított szolgáltatásokat igénybe vevő szervezeti egységek, érintettségüknek megfelelő mértékben.

A VKSZ Zrt. szervezetét tekintve elsősorban az Igazgatási Csoport, a Gazdasági Igazgatóság, azaz a felső vezetés érintett a tényleges munkában. Az elvárásainkat az alábbiakban fogalmaztuk meg:

A bevezetendő HelpDesk rendszerrel szembeni elvárások:

- ❖ bejelentések történetiségének és státuszának kezelése
- ❖ HW-, SW leltár, lokalizáció kezelés
- ❖ eszközök és informatikai támogatók felhasználókhöz rendelkezésre
- ❖ SLA kezelés
- ❖ központi címtár kezelése (bejelentkezés kezelés, felhasználói adatbázis)
- ❖ WEB-es felhasználói felület

A bevezetendő Felügyeleti Rendszerrel szembeni elvárások:

- ❖ az összes, hálózaton központi szolgáltatást végző eszköz valamennyi szolgáltatását képes legyen monitorozni (szerverek és szolgáltatásaik, hálózati multifunkciós másológépek, hálózati kapcsolók, forgalomirányítók, stb...)
- ❖ SNMP protokollon képes legyen kommunikálni
- ❖ naplózza az eseményeket és a napló külső rendszer számára feldolgozható formátumot adjon
- ❖ jól strukturált WEB alapú felhasználói felülete legyen
- ❖ a projekt elvárt eredményei az alábbiakban összesíthetők: az informatikai támogatást végző egység hatékony belső szolgáltatóvá, az üzemeltetési tevékenység eredményes gazdájává válik.

Infrastruktúra

- ❖ az eszköz- és szerződésállomány pontos, naprakész ismerete a döntések előkészítéséhez elengedhetetlen, amely hatékony és költségtakarékos üzemeltetést tesz lehetővé.
- ❖ a nyomtatás kihelyezett szolgáltatásként való igénybevétele költséghatékonyabb és ellenőrizhetőbb megoldás a jelenleg alkalmazottnál.
- ❖ a jelenleginél strukturáltabb üzemeltetési rend hatékonyabb, jobban ellenőrizhető üzemeltetést és gazdálkodást biztosít. Megteremtődik a feltétele annak, hogy az informatika külön fejezetként szerepeljen a Társaság éves üzleti tervében.

Zárt folyamatok

Az emberi beavatkozás minimalizálásával elérhetőek:

- ❖ minimalizált hibalehetőségek
- ❖ gyors üzemmenet
- ❖ gazdaságos működés

IT üzemeltetés újragondolása

- ❖ hatékony, az emberi erőforrást a lehető legjobban kihasználó üzemeltetés
- ❖ a felelősségi körök jól definiáltak lesznek
- ❖ a rendelkezésre állási szintek elfogadásával (SLA) mérhető lesz a szolgáltatás (mind a külső, mind a belső IT szolgáltatókra nézve)

Szabályzatok

- ❖ szabályozott üzemeltetési környezet
- ❖ standardizált folyamatok
- ❖ világos elvárások mind az üzemeltetőkkel, mind a felhasználókkal szemben

A Projekt sikertényezői

- ❖ a tervezett fejlesztéseknek a Projektsorozathoz szervesen illeszkedni kell
- ❖ a szabályzatok a Projektsorozat szerves részét képezzék, a projektek tudatosan ezekkel együtt kerüljenek megvalósításra
- ❖ a rendszer legyen rugalmas. A felmerülő új információk, új üzleti igények tükrében tovább-fejleszthető, átalakítható legyen

A Projekt teljesítmény mutatói

A projekt hatékonyságának megítélésére az alábbi mutatókat javasoljuk:

- ❖ a felülvizsgált szerződések száma az összes vonatkozó szerződéshez képest
- ❖ nyomtatási költségek alakulása a korábbi időszakhoz képest
- ❖ a szolgáltatást végzők rendelkezésre állási adatai a HelpDesk SLA adatbázisa alapján
- ❖ a központi rendszerek rendelkezésre állási adatai a felügyeleti rendszer adatai alapján
- ❖ a zárttá tett folyamatok száma a (vonatkozó megvalósíthatósági tanulmány ajánlása alapján) zárttá tehető folyamatok számához képest
- ❖ az SzMSz és a munkaköri leírások alapján IT üzemeltetésben résztvevők száma (folyamatfelelősök, adatgazdák, stb...) a főállású IT üzemeltetők számához képest
- ❖ az IT rendszeren végzett módosítások alkalmával aktualizált vonatkozó szabályzatok száma a teljes vonatkozó szabályzatállományhoz képest
- ❖ belső vevők elégedettsége a szolgáltatásokkal
- ❖ az IT tervben meghatározott költségelemek strukturáltsága
- ❖ az IT tervben meghatározott költségelemek felhasználása a tervezetthez képest

A Projekt humán erőforrásainak meghatározása

A VKSZ Zrt. oldaláról szükséges egy IT szakismerettel rendelkező projektvezető 50%-os munkaidőben. A valós vezetői igények feltárása érdekében több esetben – interjúk és tartalmi egyeztetések szempontjából – az egyes szakterületek vezetőinek rendelkezésre kell állniuk. Feladatuk az igények definiálásából és finomításából áll.

A hatékony munkavégzés biztosítása és a projekt sikere érdekében javasoljuk egy a LIBRA rendszer lehetőségeit ismerő és vállalatirányítási tapasztalattal rendelkező tanácsadó és egy ügyféloldali projektvédelemben és vállalatirányítási rendszerek kialakításában jártas tanácsadó közreműködését a megvalósításban heti egy-egy tanácsadói nap terjedelemben.

A Projekt tárgyi szükséglete

- ❖ Projekt szoba (állandó jelleggel), ahol a tanácsadók és a projektre delegált VKSZ Zrt-s kollégák dolgozhatnak
- ❖ tárgyaló a munkamegbeszélések lefolytatására, előre egyeztetett ütemezés szerint a projekt helyszínén
- ❖ az eredménytermékek projekten belüli közös hozzáféréséhez számítógépes hálózaton elérhető adatbázis szerver, ill. a projektanyagok átadása és sokszorosítása érdekében nyomtatási illetve fénymásolási lehetőség

A Projekt külső feltételei

A projekt a megvalósítás során támaszkodik a Projektsorozat eredményeire, javaslatokra, felvetett fejlesztési lehetőségekre és következtetésekre

Jelen állapotában a projekt 90%-os készenlétben áll. Fontos volt a fentiek előre megfogalmazott és mindenki által felfogadott legyen. A minőségi javulás nem állhat meg. A projekt során felmerült fejlesztési igények megjelennek a dolgozatom végén. Nagy előrelépés a projekt az új tudás terjedése szempontjából, s jelentős alapot biztosít az új távlatok megnyitásában.

1.9.2 Kontrolling projekt

Projekt célja

A VKSZ Zrt. kontrolling rendszerének és az azt támogató informatikai megoldásoknak a korszerűsítése az alábbiak mentén:

- ❖ átlátható és kézzelfogható felelősségek és vállalaton belüli teljesítményátadások kialakítása, a VKSZ Zrt. szervezetei közti vevő-szállítói viszony megerősítése, illetve a szervezeti egységek és tevékenységek vállalati eredményhez való hozzájárulásának transzparenssé tétele
- ❖ a tervezési folyamat és tartalom egységesítése és hatékonyabbá tétele
- ❖ a beszámolási és jelentési rendszer optimalizálása;
- ❖ a fentiek leghatékonyabb informatikai támogatásának kialakítása

A Projekt terjedelme

A projekt tartalmi terjedelmébe tartozik a Gazdasági Igazgatóság kontrolling jellegű tevékenységet végző egységének minden tevékenysége, összes folyamata, kiegészítve az azt támogató informatikai támogatások részletes felmérésével az ajánlott megoldás kialakításával.

A VKSZ Zrt. szervezetét tekintve elsősorban a Gazdasági Igazgatóság, a felső vezetés illetve minden kontrolling tevékenységben érintett szakterület vezetőinek, munkatársának bevonása szükséges.

A Projekt tervezett eredménye

A Kontrolling projekt elvárt eredményei az alábbiakban összesíthetők:

A Gazdasági Igazgatóság kontrolling jellegű tevékenységet végző egysége válik a tervezési, jelentési és önköltség-számítási tevékenység gazdájává.

Vezetői számvitel

Az újradefiniált Kontrolling folyamatok által lehetővé válik:

- ❖ a felelősségi rendszer működtetése

- ❖ a részletes önköltségszámítás, a többszintű fedezetszámítás
- ❖ az üzemen belüli egységek korrekt egymás közti elszámolása
- ❖ a kapacitástervezés és kapacitáskihasználtság vizsgálata
- ❖ a terv-tény eltérések okainak azonosítása

Tervezés

- ❖ a tervezési rendszer karbantartására fordított idő csökken
- ❖ a tervezési folyamatra fordított erőforrás-mennyiség csökkenhet
- ❖ a tervezési folyamat összes lehetséges eleme egy eszközben válik tervezhetővé, így valóban integrált terv készül

Beszámoló

- ❖ a jelentések elkészítésére fordított idő a rendszerből lehívott jelentések esetében minimálisra csökken
- ❖ az elemzésre fordítható idő nő, ezáltal a döntések minősége javulhat
- ❖ a vállalati szinten integrált jelentési gyakorlat, eszközök, adatok és megjelenítési formák javítják a kommunikációt a döntéshozó testületek ülésein
- ❖ az elektronikus alapú beszámolási gyakorlat, fejlődést hozhat a vállalati kultúrában

A Projekt sikertényezői

- ❖ a kialakított irányítási rendszer kerüljön leképezésre
- ❖ az informatikai implementációval párhuzamosan történjen meg az üzleti implementáció is (a folyamatok újragondolása, dokumentálása)
- ❖ az informatikai implementáció során felmerülő kérdések az irányítási rendszer koncepciónak megfelelően kerüljenek megválaszolásra
- ❖ a rendszer legyen rugalmas. A felmerülő új információk, adatok tükrében a koncepció tovább fejleszthető, átalakítható legyen

A Projekt teljesítmény mutatói

A projekt hatékonyságának megítélésére az alábbi mutatókat javasoljuk:

- ❖ az irányítási koncepció elfogadásába bevont vezetők aránya az összes vezetők számához képest
- ❖ tervezési tevékenységre fordított munkanapok száma
- ❖ az elkészített jelentések száma területenként
- ❖ a jelentések elkészítésére fordított összes idő a vállalaton belül
- ❖ havi zárasi ciklusidő hossza
- ❖ havi VIR előállításához szükséges embernapiok száma
- ❖ belső vevők elégedettsége a jelentések területén

A Projekt humán erőforrások meghatározása

A VKSZ Zrt. oldaláról teljes munkaidőben szükséges egy kontrolling szakismerettel rendelkező projektvezető, illetve a funkcionális területeket megfelelően ismerő kolléga 50%-os munkaidőben. A valós vezetői igények feltárása érdekében több esetben – interjúk és tartalmi egyeztetések szempontjából – az egyes szakterületek vezetőinek rendelkezésre kell állniuk. Feladatuk az igények definiálásából, finomításából, illetve validálásából áll.

A hatékony munkavégzés biztosítása és a projekt sikere érdekében javasoljuk egy a LIBRA rendszer lehetőségeit ismerő és vállalatirányítási tapasztalattal rendelkező tanácsadó és egy, az ügyféloldali projektvédelemben és vállalatirányítási rendszerek kialakításában jártas tanácsadó közreműködését a megvalósításban heti egy-egy tanácsadói nap terjedelemben.

A Projekt tárgyi szükséglete

- ❖ projekt szoba (állandó jelleggel), ahol a tanácsadók és a projektre delegált VKSZ Zrt.-s kollégák dolgozhatnak
- ❖ tárgyaló a munkamegbeszélések lefolytatására, előre egyeztetett ütemezés szerint a projekt helyszínén
- ❖ az eredménytermékek projekten belüli közös hozzáférésehez számítógépes hálózaton elérhető adatbázis szerver, ill. a projektanyagok átadása és sokszorosítása érdekében nyomtatási, illetve fénymásolási lehetőség

A Projekt külső feltételei

A projekt a megvalósítás során támaszkodik a Hatékonyságjavító projekt eredményeire, javaslatokra, felvetett fejlesztési lehetőségekre és következtetésekre.

Ez a terület több rétegben kapcsolódik a szervezet minden egységéhez. Minőséget és rugalmasságot javító léte elvitathatatlan. A kontrollingnak együtt kell változnia a szervezettel. Az alapok már elkészültek. Most indul a projekt második szakasza, mely által egyes szakterületek vizsgálata még mélyebbre jut a szervezetben. Fontos megemlíteni, hogy a kontrolling nem belső ellenőrzés. Igazi segítő funkció, mely átível a szervezet minden egységén, segítséget nyújt az információ-áramlásban, egy előre strukturált formában.

1.9.3 Dokumentumkezelési projekt

Projekt célja

A VKSZ Zrt. dokumentumkezelő rendszerének korszerűsítése az alábbiak mentén:

- ❖ határidő-figyelés
- ❖ munkafolyamat-támogatás (adminisztrációs feladatok tekintetében)
- ❖ dokumentumkezelés; (számlák útja a szervezetben, szerződés-tár kialakítása, valamint az általános iktatási folyamat)
- ❖ reklamációkezelés
- ❖ a vonatkozó szabályzatok felülvizsgálata, aktualizálása

A Projekt terjedelme

A projekt tartalmi terjedelmébe tartozik a VKSZ Zrt. dokumentummenedzsment feladatok ellátásában érintett egységeinek vonatkozó tevékenységei, folyamatai.

A VKSZ Zrt. szervezetét tekintve elsősorban a Titkárság, rajta kívül az összes igazgatóság adminisztrációját kezelő szervezeti egység bevonása szükséges.

A Projekt tervezett eredménye

A projekt elvárt eredményei az alábbiakban összesíthetők:

A szoftver alkalmazásának célja a magas fokon automatizált, szabályozott és egységes dokumentumkezelési folyamatok a Társaság minden egyes szervezeti egységénél, valamint a munkafegyelem javítása. Az Elektronikus Ügyfélszolgálati Rendszer megvalósításával az ügyfelek interneten és mobiltelefonon keresztül gyors és magas szintű kiszolgálása, és ezáltal kapcsolódás a Veszprémi Polgármesteri Hivatal Elektronikus Ügyfélszolgálati rendszeréhez.

Határidő-figyelés

- ❖ a határidő menedzsment funkcionalitás lehetőséget biztosít arra, hogy a határidőre történő teljesítések egyszerűen nyomon követhetők legyenek
- ❖ az érintett vezetőknek lehetőségük van, a számonkérésre
- ❖ az emberi munka minimalizálásával automatikus kontrollt biztosít a feladatok végrehajtása felett

Munkafolyamat támogatása

- ❖ megvalósul a digitálisan előállított és az utólag digitalizált dokumentumok szinte tetszőleges szabályok szerinti feldolgozása
- ❖ megvalósul az egyes funkciókat ellátó szervezetek közötti digitális iratáramoltatása
- ❖ felgyorsul a beérkező dokumentumok kezelése
- ❖ mérhetővé válnak a folyamatok teljesítményei
- ❖ hatékony támogatást kap az ad-hoc feladatok nyilvántartása és számonkérése
- ❖ hatékony támogatást kap a véleményezettetésre kiadott dokumentumok verzióinak kezelése

Dokumentumkezelés

- ❖ megvalósul tetszőleges iratanyagok (pl. belső szabályzatok, szerződések, utasítások stb.) strukturált és jogosultsághoz kötött tárolása
- ❖ az eljárásokon, szabályzatokon és utasításokon kívüli egyéb belső dokumentumok megtervezése, rendszerbefoglalása, verziókövetése, engedélyezési eljárása
- ❖ létrejön az aktuális dokumentumok elérhetővé tétele, a lejártak központi visszavonása
- ❖ kialakul az egységes, a teljes vállalatra vonatkozó iktatás

- ❖ a postai és a belső leveleken kívül a fax és e-mail iktatás is egységes rendszerbe kerül
- ❖ megvalósul az iratok egyszerű visszakereshetősége, különös tekintettel az iratláncokra, eredeti iratokra, szerződésekre, teljesítési igazolásokra

Reklamációkezelés

- ❖ megvalósul, hogy a céghez beérkező minden egyes reklamáció bekerül az informatikai rendszerbe annak érdekében, hogy kielégítően elintézhető legyen, és pontos reklamációs adatbázis álljon az érintettek rendelkezésére
- ❖ a reklamációk hatékony kezelésében segít, hogy az iktatás a nyomon követhetőséget lehetővé teszi, a határidő figyelése a vezetőnek lehetőséget kínál az ellenőrzésre, valamint, hogy egyszerre több ügyintéző is tudjon érdemben foglalkozni a probléma megoldásával, és azok könnyen csoportosíthatók, visszakereshetők legyenek. Maga a folyamat is támogatott (workflow)

A Projekt sikertényezői

- ❖ a megoldás kiválasztása kulcsfontosságú a projekt sikeréhez
- ❖ a szerződések helyes előkészítése kulcsfontosságú a projekt sikeréhez
- ❖ a tervezett fejlesztéseknek a projektsorozathoz szervesen illeszkedni kell
- ❖ a vonatkozó szabályzatok aktualizálását a projekt részeként kell tekinteni
- ❖ a rendszer legyen rugalmas. A felmerülő új információk, új üzleti igények tükrében tovább fejleszthető, átalakítható legyen

A Projekt teljesítmény mutatói

A projekt hatékonyságának megítélésére az alábbi mutatókat javasoljuk:

- ❖ standardizált, workflow-val támogatott folyamatok száma a dokumentumkezeléssel kapcsolatos folyamatok számához képest. (referenciapont az elkészített folyamatleírások)
- ❖ ügyintézési idő csökkenése ügytípusonként
- ❖ dokumentált feladatok száma a rendszer előtti állapothoz képest

- ❖ dokumentumkezelésbe bevont dokumentumok száma a teljes dokumentumállományhoz képest (csak a rendszer éles indulásától számított időszakot figyelembe véve)
- ❖ szabályzatok engedélyezési ideje a korábbiakhoz képest
- ❖ a rendszer kialakítása során aktualizált vonatkozó szabályzatok száma a teljes vonatkozó szabályzatállományhoz képest
- ❖ a projekt funkcionális megvalósulása a követelményspecifikációhoz képest
- ❖ a projekt időbeli lefolyása a tervezetthez képest
- ❖ a projekt költségvetésének alakulása a tervezetthez képest

A Projekt humán erőforrások meghatározása

A VKSZ Zrt. oldaláról szükséges egy iktatási szakismerettel rendelkező projektvezető 50%-os munkaidőben. A valós vezetői igények feltárása érdekében több esetben – interjúk és tartalmi egyeztetések szempontjából – az egyes szakterületek vezetőinek rendelkezésre kell állniuk. Feladatuk az igények definiálásából, finomításából, illetve validálásából áll.

A hatékony munkavégzés biztosítása és a projekt sikere érdekében javasoljuk egy ügyféloldali projektvédelemben és vállalatirányítási rendszerek kialakításában jártas tanácsadó közreműködését a megvalósításban, heti egy tanácsadói nap terjedelemben.

A Projekt tárgyi szükséglete

- ❖ projekt szoba (állandó jelleggel), ahol a tanácsadók és a projektre delegált VKSZ Zrt.-s kollégák dolgozhatnak
- ❖ tárgyaló a munkamegbeszélések lefolytatására, előre egyeztetett ütemezés szerint a projekt helyszínén
- ❖ az eredménytermékek projekten belüli közös hozzáférésehez számítógépes hálózaton elérhető adatbázis szerver, ill. a projektanyagok átadása és sokszorosítása érdekében nyomtatási illetve fénymásolási lehetőség

A Projekt külső feltételei

A projekt a megvalósítás során támaszkodik a projektsorozat eredményeire, javaslatokra, felvetett fejlesztési lehetőségekre és következtetésekre.

Megvalósítási tapasztalatok:

Mindhárom projektre igaz, de az informatikára különlegesen, hogy az új szervezési tapasztalatok, az egyetemen tanult menedzsment tantárgyakból átvett struktúrák, valamint az informatikai ismeretek, mind beépülhettek a projektsorozatba. A kiválasztott három területen igazi fordulatot hoztunk a VKSZ Zrt. életébe. Túl azon, hogy a projektek a kitűzött célokat elérték, elérik, generálnak újabb és újabb feladatokat. Azonban rendkívül óvatosan lehet mindezekhez hozzáérni, hiszen más és más szakterületeket kell összefogni. Fontos, hogy a bővülési lehetőségek megmaradjanak, sőt, hogy az új területek gyorsan adaptálhatóak legyenek.

1.10 Az új tudás belső forrása

Belső erőforrás kihasználatlansága: a vállalaton belül nagyon szerényen van jelen az új tudás. A fenti projektek kapcsán folyamatosan csúszik be a szőnyeg alatt az új tudás, melyre először azért van szükség, hogy az egyén gondolatvilága változzon. A kidolgozott három terület már folyamatosan formálja a szervezetet is. Sőt a közben megfogalmazott új igényekből már kiérződik a változás parányi csillaga. Az új ötletek és formációk nem korosztályfüggők. Az idősebb kollégák sokszor használhatóbb kreativitást mutatnak, mint fiatal utódjelöltjeik. Sok középvezető inkább elkényelmesedten a székéhez ragaszkodik, mintsem a minőségjavító, munkával járó ötletek élére álljon. A szervezet már megérett egy újabb formai változásra, mely egy mátrix szervezet felé történő orientációnak lehet a kezdete. Ezen a ponton bőséges belső erőforrástöbblet adódik. Egy karbantartó csoport, mely átível minden üzletágon, vagy egy projekteket összefogó koordinációs csoport is átfoghatja a szervezet egészét. Stratégiai fejlesztési csoportunk, mely a legutolsó összeolvadással lett a szervezet része, több nyelven beszélő, más országok tapasztalataival is rendelkező fiatalokat rejt. Ők is belső forrásként jelennek meg. Feladatuk lehet, hogy minőségi javító munkát lássanak el szervezeti egységként és a vállalat egészére vonatkozóan.

1.11 Az új tudás menedzselése egyéni és vállalati szinten

Ez az én saját felelősségem. A jelenlegi feladataimhoz képest a cég nem használja ki a stratégiaalkotó, a szervező és a gazdálkodási tudásomat. Mivel a cégnek régi a stratégiája, és nincs is karbantartva, erre épülhet egy új projekt. A szervezési tudás benne van a jelenlegi projektekből, illetve a saját beosztottak már használják a tőlem kapott új tudást. Minden szervezeti egységből ki kell gyűjteni az új tudással rendelkezőket, csoportba szervezni őket, majd kreativitásukra bízva álmodni hagyni a csapatot. A víziókat a tulajdonos elé tárni és eldönteni, hogy a fejlődésnek milyen szintjéig kell újra felemelni a jelenlegi szolgáltató vállalatot.

1.12 Jövőbe mutató új projekt: az e-ügyfélszolgálat a közszolgáltatásban

Bevezetés

A Veszprémi Közüzemi Szolgáltató Zrt. (VKSZ ZRt.) ügyfelei – a magyar vállalkozások és magányszemélyek-körében jelentősen növekszik az Internet használatának aránya a mindennapokban, a mobiltelefon használat gyakorlatilag általánosnak mondható. Mindezeknek köszönhetően folyamatosan növekszik az igény, hogy a lehető legtöbb ügyet távolról, az Internet, vagy mobiltelefon használatával intézzenek el az emberek. A VKSZ Zrt. által nyújtott szolgáltatások tekintetében hasonló igényszint emelkedés prognosztizálható.

Korszerű elektronikus ügyfélszolgálati megoldás kialakításával jelentős előnyöket lehet elérni egyrészt az ügyfélszolgálati irodák teher-mentesítésének területén, másrészt az ügyfél elégedettség területén.

Jelen szakdolgozati rész a VKSZ Zrt. által megvalósítható e-Ügyfélszolgálati rendszer követelményspecifikációját tartalmazza.

Általános követelmények

Felhasználó kezelés

Az elektronikus ügyfélszolgálat biztonságos működésének alapja az ügyfelek hitelesen azonosítása (és az azonosítást lehetővé tevő regisztrációs eljárás).

A Veszprémi Közülemi Szolgáltató ZRt. (VKSZ Zrt.) ügyfelei között mind természetes személyek, mind egyéb szervezetek (közületek, társasházak, vállalkozások) megtalálhatóak, sőt egyes esetekben felmerülő meghatalmazások segítségével megbízottak (könyvelőirodák) számára adatszolgáltatás is történik.

Egyértelmű felhasználó azonosítás:

Minden művelet mögött megtalálható legyen a műveletet végző személy

Magánszemélyek regisztrációja

Lakossági ügyfeleket kezelje a rendszer

Gazdasági szervezetek regisztrációja

Közületi ügyfeleket kezelje a rendszer

Elektronikus meghatalmazások kezelése

Legyen lehetőség az ügyfél könyvelőjének is a rendszerben tárolt adatokhoz hozzáférni

Kormányzati ügyfélkapu felhasználása

Minél nagyobb hivatalosan azonosított felhasználói köre legyen a rendszernek

A fenti követelmények a **VMJV PH eGovernor / Ügyfélkapu rendszer** integrációjával kerülnek megvalósításra

Felhasználói felület:

A kialakítandó ügyfélszolgálati rendszer tegye lehetővé moduláris módon az ügyfelekkel való kapcsolattartási felületek bevezetését. Jelenleg négy ilyen felület került meghatározásra, ezek az Internet portál, az SMS Gateway, a WAP portál és az IVR központ

Az e-Ügyfélszolgálati rendszer úgy kerüljön kialakításra, hogy támogassa többfajta kommunikációs csatorna használatát. A későbbiekben lehetőség legyen új kommunikációs csatornák bevezetésére

Internet portál felhasználói felület

Az internet nyújtja a legtágabb lehetőségeket elektronikus szolgáltatások kialakítására. Digitális aláírások használatával bizonyos esetekben a korábban személyes megjelenést igénylő ügyintézés is elektronizálható, az ügyfél azonossága ellenőrizhetővé, az általa aláírt dokumentumok hivatalossá válnak.

Ügyfélre vonatkozó, LIBRA rendszerben található adatok megjelenítése. Ügyféladatok, szerződések, szolgáltatások, számlák, folyószámla adatok, mérőóra állások lekérdezése.

Adatszolgáltatások, bejelentések intézése; Üzemzavar bejelentés, ügyfélpanasz bejelentés, mérőóra állás bejelentése.

Elektronikus ügyintézési szolgáltatások igénybevétele; Ügyféllevezés megtekintése, általános ügyintézési szolgáltatások.

Az Internet interfész által megvalósítható szolgáltatások közé tartoznak:

- ❖ Minden adatlekérési szolgáltatás
 - ❖ Folyószámla egyenlegek lekérdezése
 - ❖ Hátralék lekérdezése
 - ❖ Behajtási állapot lekérdezése
 - ❖ Mérőóra állások lekérdezése
- ❖ Adatszolgáltatások, bejelentések
 - ❖ Mérőóra állás bejelentése
 - ❖ Üzemzavar bejelentése
- ❖ Elektronikus ügyintézési szolgáltatások
 - ❖ Utolsó számla újraküldésének igénylése
 - ❖ Pályázatokhoz szükséges elvi hozzájárulások igénylése
 - ❖ Közműszolgáltató által az ügyfél számára küldött levelek elektronikus képének megtekintése
 - ❖ Tetszőleges elektronikusan indítható eljárás megvalósítása
 - Elektronikus űrlap kitöltése
 - Digitális aláírással történő hitelesítés (opcionálisan)
 - Ügyintézés nyomon követése
 - ❖ Ügyintézés eredményének megtekintése (döntés, határozat, stb.)

SMS Gateway felhasználói felület

Az SMS interfészen az ügyféllel való kapcsolattartás SMS üzenetek küldésével történik. Kialakítását az indokolja, hogy minden mobiltelefonnal rendelkező ügyfél (az ügyfelek döntő része) különleges előfizetési konstrukció nélkül használhatja.

Az SMS interfész használata esetén az ügyfelek azonosítását alapvetően a mobiltelefonszám biztosítja, amit a rendszer használatát megelőző regisztrációnál adtak meg.

Ügyfélre vonatkozó, LIBRA rendszerben található adatok szűkített megjelenítése:

Folyószámla adatok, hátralék, mérőóra állások lekérdezése

Adatszolgáltatások, bejelentések intézése: Üzemzavar bejelentés, ügyfélpanasz bejelentés, mérőóra állás bejelentése, számlapótlás

Az SMS interfész által megvalósítható szolgáltatások közé tartoznak:

- ❖ Adatlekérési szolgáltatás
 - Folyószámla egyenlegek lekérdezése
 - Hátralék lekérdezése
 - Mérőóra állások lekérdezése
- ❖ Adatszolgáltatások, bejelentések
 - Mérőóra állás bejelentése
 - Üzemzavar bejelentése
- ❖ Elektronikus ügyintézési szolgáltatások

Utolsó számla újraküldésének igénylése

SMS-ek küldése és beérkező SMS-ek feldolgozása

WAP felhasználói felület

Technológiailag a WAP interfész nem sokban különbözik az Internet interfésztől, felhasználói köre azonban tágabb, s a mobiltelefonnal rendelkező ügyfelek elvileg (készüléktől és előfizetéstől függően) elérhetik. A WAP sajátosságai miatt a nyújtható szolgáltatások köre szűkebb, mint az Internet interfészen keresztül nyújtható szolgáltatásoké.

Az ügyfelek azonosítását alapvetően a regisztrációkor kapott felhasználónév és jelszó biztosítja

SMS Gateway

Ügyfélre vonatkozó, LIBRA rendszerben található adatok szűkített megjelenítése;
Folyószámla adatok, hátralék, mérőóra állások lekérdezése

Adatszolgáltatások, bejelentések intézése; Üzemzavar bejelentés, ügyfélpanasz bejelentés,
mérőóra állás bejelentése, számlapótlás

A WAP interfész által megvalósítható szolgáltatások közé tartoznak:

- ❖ Adatlekérési szolgáltatások
 - Folyószámla egyenlegek lekérdezése
 - Hátralék lekérdezése
 - Mérőóra állások lekérdezése
- ❖ Adatszolgáltatások, bejelentések
 - Mérőóra állás bejelentése
 - Üzemzavar bejelentése
- ❖ Elektronikus ügyintézési szolgáltatások

Utolsó számla újraküldésének igénylése

IVR – Call center

IVR – Call center felhasználói felület

Az ügyfélszolgálati feladatok egyértelmű csökkentését idézi elő egy jól kialakított IVR interfész, amely akár az ügyfélszolgálati call center elé lehet bekötve. Segítségével az ügyfélszolgálatot hívó ügyfelek már az automata rendszerrel történő interakciójuk során előinformációkat adhatnak az ügyintézéshez (ezáltal az ügyintézőknek nem szükséges pl. ügyféladatokat, mérőóra adatokat bekérniük és egyeztetniük), illetve közvetlen választ kaphatnak kérdéseikre, amelyeket egyébként az ügyintézők válaszoltak volna meg.

Az ügyfelek azonosítását az IVR – Call center interfész esetében alapvetően az ügyfél-azonosító biztosítja. Mindehhez az alábbi paraméterek szükségesek:

Ügyfélre vonatkozó, LIBRA rendszerben található adatok szűkített megjelenítése;
Folyószámla adatok, hátralék lekérdezése.

Adatszolgáltatások, bejelentések intézése; Mérőóra állás bejelentése, számlapótlás

Az IVR – Call center interfész által megvalósítható szolgáltatások közé tartoznak:

- ❖ minden adatlekérési szolgáltatás
 - folyószámla egyenlegek lekérdezése

- hátralék lekérdezése
- ❖ minden adatleolvasási szolgáltatás
 - mérőóra állás bejelentése
- ❖ egyszerűbb elektronikus ügyintézési szolgáltatások

Utolsó számla újraküldésének igénylése

Funkcionális követelmények

Adatmegjelenítés

Az elektronikus ügyfélszolgálati rendszer által nyújtott szolgáltatások legnagyobb része az ügyfelekkel kapcsolatos, a VKSZ Zrt-nél működő rendszerekben tárolt adatok elektronikus formában történő megjelenítése, fokozottan figyelembe véve a jogosultságok meglétét, azaz mint ügyfél csak a saját adatait tekintheti meg, illetve elektronikus meghatalmazás esetén jogot adhat másoknak is.

Az adatmegjelenítési szolgáltatásokat több csoportba osztottuk, minden csoportban üzletáganként felsoroljuk az eddig azonosításra került adathalmazokat, funkciókat.

Személyes / üzleti alapadatok megtekintése

Minden üzletág a LIBRA rendszer ügyféltörzsét használja. Az ügyféltörzs azonban nem egységes. Gyakran előfordul, hogy ugyanaz az ügyfél több (üzletáganként különböző) ügyfélkóddal is szerepel az ügyféltörzsben.

A modul funkciója az ügyfélről nyilvántartott adatok megmutatása az ügyfélnek. Ide tartoznak a személyes, üzleti azonosító adatok, számlázási és cím adatok:

- ❖ üzletáganként (ügyfélkódonként) nyilvántartott alapadatok megmutatása
- ❖ számlázási adatok megmutatása; Regisztrált folyószámlák, amelyekről a pénzügyi teljesítések érkeztek/érkeznek
- ❖ levelezési adatok megmutatása; Regisztrált levelezési címek, amelyeket az ügyfélhez regisztráltunk.
- ❖ előfordul, hogy több üzletág ugyanazt az ügyfélkódot használja az ügyfél azonosításra, ilyenkor egy ügyfélrekordhoz kapcsolódva kerülnek rögzítésre a

szerveződések, számlák, pénzügyi tranzakciók. A megjelenítéskor ezeket lehetőség szerint szét kell bontani üzletáganként.

Szerződések megtekintése

Mind a hőszolgáltatási, mind a műszaki igazgatóság a LIBRA rendszer megfelelő moduljaiban rögzíti az ügyfelekkel kötött (akár írásban, akár helyi rendelet által kötelezően előírt) szerveződések és azok műszaki tartalmát.

A modul funkciója az ügyfél által megkötött szerveződések főbb paramétereinek megmutatása:

Szerződés alapadatainak megmutatása; Szerződés érvényessége, fogyasztási hely, fizető; Szerződések történetiségének megmutatása; Fizető változás esetén.

Műszaki adatok megtekintése

Szerződéshez kapcsolódó műszaki adatok megjelenítése során materiális egységeket, óraazonosítókat, vagy egyéb speciális paramétereket láttatunk az ügyféllel:

Az ügyfélnek nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatos szolgáltatások, műszaki adatok megmutatása.

Szerződéshez kapcsolódó szolgáltatások megmutatása; Szolgáltatás kód, igénybevétel érvényessége, mérőóra azonosítója (ha a szolgáltatás igénybevétele mérőórához kötött)

Mérőóra leolvasás adatok megtekintése

A hőszolgáltatási igazgatóság által nyújtott távhő,- illetve melegvíz szolgáltatásokhoz kapcsolódóan a mérőórák állásai a LIBRA rendszerben kerülnek beolvasásra, amely később a számlázás alapját képezi.

Mérőóra leolvasás adatok megmutatása; Mérőóra, leolvasási időszak, kezdő állás, végállás; Mérőóra leolvasás adatok statisztikai elemzése; Kiválasztott mérőóra leolvasási adatainak diagramban történő megmutatása.

Számlázási adatok megtekintése

Minden üzletág a LIBRA rendszert használja az ügyfelek felé történő számlázások lebonyolítására, így egységesen kezelhető a számlázási adatok megmutatása, illetve a műszaki és a hőszolgáltatási igazgatóságok esetén a kiküldött csekkek számlaképének megmutatása

Ügyfél számára kiállított számlák megmutatása; Dátum, számlázási időszak, bruttó összeg, fizetési állapot

Kiválasztott számla részletező megmutatása; számlázott tételek, tételenként részletezve a számlázás alapja és a számlázott díjak

Számlakép megjelenítése; Kiküldött csekkek formailag megfelelő számlakép megjelenítése

Pénzügyi tranzakció adatok megtekintése

Folyószámla karton megmutatása

Az ügyfélhez kapcsolódó pénzügyi tranzakciók megtekintése, beleértve a terheléseket és a befizetéseket is, illetve a hátralék-képződéseket is

Ügyfél-kommunikáció megtekintése

A LIBRA rendszerben jelenleg az ügyfeleknek küldött felszólító levelek, valamint a kamatbekérő levelek rögzítése történik meg.

Az egységes iratkezelő rendszer bevezetése után minden, az ügyfélhez kapcsolódó levél (akár beérkező, akár kimenő) megjeleníthetővé válik;

Ügyféllel kapcsolatos levelezés megjelenítése; Libra és/vagy iratkezelő rendszerekből;

Felszólító levél esetén a felszólító levél részleteinek megmutatása; A felszólításra kerülő számlák, azok aktuális állapota, kamatok megjelenítése;

Ügyfélkódhoz tartozó felszólító és kamatbekérő levelek átadása;

Ügyfélkódhoz tartozó iratok átadása;

Adott irat képének átadása;

Ügyintézés

Az ügyintézési szolgáltatások egy része közvetlen formában kerül megvalósításra, mint például a számlapótlás igénylés, adatváltás kezdeményezés, ahol az ügyfél az adott szolgáltatás igénybevételéhez szükséges egyedi felületet használja, más része általános, elektronikus dokumentumokon alapuló ügyintézésként.

Mind a speciális, mind az általános ügyintézési szolgáltatások az e-Ügyfélszolgálat által lefedett valamennyi igazgatóság szolgáltatásaira kiterjednek, vannak, amelyeket közösen használnak (például a számlapótlás szolgáltatást mind a hőszolgáltatási, mind a műszaki igazgatóság nyújtja), vannak csak egy igazgatóságra vonatkozóak (a hulladéktároló edény méretének megváltoztatása nyilvánvalóan csak a műszaki igazgatóság esetében értelmezett).

Egyes szolgáltatások igénybevétele díjfizetéshez kapcsolódhat. Ennek kiszolgálása két módon történhet:

- ❖ Ügyindításkor egy referenciaszámot kap az ügyfél, amelyet banki utalásában fel kell tüntetnie. Amikor a banki utalás megérkezik a közműszolgáltatóhoz, és az bekerül a back-office rendszerekbe (ezáltal az ügyfélszolgálati rendszer számára is hozzáférhetővé válik), az igényelt szolgáltatások teljesíthetővé válnak.
- ❖ Bankkártyás fizetés kialakításával az ügyfél azonnali fizetést valósíthat meg.

Általános ügyintézés Ügyindítás

Általános ügyintézéshez kapcsolódó ügyindítás

Az ügy indítása elektronikus űrlap kitöltésével történik. Az ügyfél kiválasztja a szükséges űrlapot, amelyet kitölt. A rendszer a regisztrációkor megadott adatok segítségével az űrlapot előtölti. Az ügyfél az űrlap kitöltése után beküldi az űrlapot, amely az iratkezelő rendszerbe kerül. Az irattal kapcsolatos főbb tevékenységekről (iktatás, szignálás, döntés, lezárás, stb.) az ügyfél az ügyintézési felületen tájékozódhat.

Űrlaptár kezelése.; A rendszerben létrehozott űrlapok közötti választás intelligens támogatása, az ügyfél „rávezetése”, hogy mely ügyintézésnél, melyik űrlap kitöltésére van szükség

- ❖ elektronikus, kitölthető űrlap megjelenítése; az ügyfél által kiválasztott űrlap elektronikus megjelenítése, ügyfél általi kitöltés biztosítása
- ❖ kitöltött elektronikus űrlap elküldése; az ügyfél beküldhesse a kitöltött űrlapot úgy, hogy „személyisége” (aláírása) igazolt legyen
- ❖ elektronikus űrlap fogadása, továbbküldése iratkezelő rendszerbe; az ügyintézési portálon indított ügyeket az egységes iratkezelő rendszerbe kell vezetni
- ❖ az elektronikus ügyfélszolgálati rendszer későbbi bővíthetőségét biztosítja az általános ügyintézés megvalósítása.

A funkció megvalósításához szükséges az iratkezelő rendszer olyan kialakítása, hogy automatikus – az e-Ügyfélszolgálati rendszer által indított – iratrögzítést is képes legyen végrehajtani.

Folyamatban levő és lezárt ügyek áttekintése

Az elektronikusan indított ügyek állapotát az ügyfél bármikor megtekintheti.

Az e-Ügyfélszolgálati rendszer lehetővé teszi az ügyintézés végzők és az ügyfél közötti kétirányú kapcsolattartást, továbbá:

- ❖ ügyfél által indított, folyamatban levő ügyek listászerű megjelenítése; Megjelenítendő információk: Irat tárgya, keletkezés dátuma, iktatószám, aktuális állapot, mikor került az aktuális állapotba
- ❖ ügyfél által indított, már lezárt ügyek listászerű megjelenítése; Megjelenítendő információk: Irat tárgya, keletkezés dátuma, iktatószám, aktuális állapot, mikor került az aktuális állapotba
- ❖ listából kiválasztott ügy részleteinek megjelenítése; Megjelenítendő információk: Irat tárgya, keletkezés dátuma, iktatószám, aktuális állapot, mikor került az aktuális állapotba, kapcsolódó iratok listája, kapcsolódó üzenetváltások, teljes állapotnapló
- ❖ folyamatban levő ügghöz kapcsolódóan elektronikus üzenet létrehozása; Mind az ügyfél, mind az ügyfélszolgálat létrehozhat folyamatban levő ügghöz üzenetet, amivel a hiteles kétirányú elektronikus kapcsolattartás valósítható meg
- ❖ a funkció megvalósításához részben szükséges, hogy az iratkezelő rendszerből kinyerhetőek legyenek az iratállapot történeti adatai, vagy az iratkezelő rendszer egy irat állapotváltozásainál értesítést küldjön az e - Ügyfélszolgálati rendszerre

Speciális ügyintézés

Mérőóra állás bejelentés

A bejelentő felületen a háttérrendszerekből kiolvasva megjelennek az ügyfél által kiválasztott fogyasztási helyen levő mérőórái, azok főbb jellemzőivel, illetve az utolsó bejelentett állással. Az ügyfélnek lehetősége van az új állások rögzítésére;

- ❖ szolgáltatási szerződésekhez tartozó mérőórák listájának megjelenítése; Típus, előző leolvasási időszak, előző leolvasási időszakban rögzített értékek
- ❖ mérőóra állás rögzítése tárgyidőszakhoz; Feltéve, hogy még nincs rögzítve leolvasás
- ❖ fontos, hogy az általánosan megvalósított passzív mérőóra állás bejelentés megoldások feltételezik, hogy az ügyfél ismeri a mérőóra(k) azonosító jeleit (sorozatszám). Ezek megadása az ügyfelek részéről kényelmetlen. A LIBRA rendszerben ugyan a sorozatszám nincs (lakossági melegvízfogyasztás mérő óra) tárolva, azonban megjeleníthetők a korábbi leolvasási adatok, amelyek segítségével az ügyfél egyszerűen beazonosíthatja a mérőórát (ha több mérőórával rendelkezik), majd az új állást beállíthatja.

Havi díjfizetési általány módosítás

- ❖ fogyasztási helyhez tartozó havi díjfizetési általány módosítása
- ❖ szolgáltatási szerződésekhez tartozó díjfizetési általány módosítása
- ❖ aktuális díjfizetési általány átadása; Díjfizetési általány beillesztése; Díjfizetési általány úrlap fogadása általános ügyintézésnek megfelelően

Panasz, üzemzavar bejelentés

Az általános ügykezeléshez kapcsolódó, speciálisan a panasz és üzemzavar bejelentés kezelésére kerül kialakításra, így a passzív e-mail küldéssel, telefonálással ellentétben itt a bejelentés teljes életciklusa nyomon-követhetővé válik, látható, hogy ki, mikor foglalkozott vele, milyen eredménye született.

Számlapótlás (csekk) igénylés

Az ügyfél az utolsó, illetve tetszőleges be nem fizetett számlájának újraküldését igényelheti. Az ügyfél a ki nem egyenlített számláinak listájából választhatja ki az újraküldendő számlát

- ❖ meg nem fizetett csekkek listájának megjelenítése; Megjelenítendő: Szolgáltatás, tárgyidőszak, csekk bruttó értéke
- ❖ kiválasztott csekk újraküldésének igénylése
- ❖ kiválasztott csekk befizetése bankkártyával; A bankkártya elfogadó modul segítségével azonnali fizetés történik. A Libra rendszerben a fizetés ténye nem látszódik meg azonnal, ezért az e-Ügyfélszolgálati rendszernek jelölnie kell, hogy mik a már kifizetett, de még fel nem dolgozott tételek
- ❖ kiválasztott csekk befizetése banki utalással; A banki utaláshoz szükséges adatok megjelenítése történik

Adatváltozás bejelentés

A személyes illetve üzleti adatokban történő változások kezdeményezésére például a levelezési cím megváltozásakor kerülhet sor. A kezelhető adatok köre igazgatóságokként eltérő. A kezelhető adatok közé tartozhatnak például a tulajdonos, fizető, csoportos beszédés (és csekkes befizetés közötti váltás), levelezési cím

- ❖ szolgáltatási szerződéshez kapcsolódó adatok megváltozásának bejelentése; Szolgáltatási szerződés típusonként eltérő adattartalom megváltozás engedélyezett
- ❖ szolgáltatási szerződéshez kapcsolódó alapadatok átadása; Adatváltozás bejelentés űrlap fogadása általános ügyintézésnek megfelelően

Temetési megrendelő kezelése

A temetés megrendelése az esetek legnagyobb részében temetési vállalkozókon keresztül történik. A temetési megrendelő kezelése alapvetően a temetési vállalkozók és a temetőgondnokság közötti kommunikáció elektronikus megvalósítása

- ❖ temetési megrendelő űrlap megjelenítése, elektronikus kitöltése
- ❖ kitöltött megrendelő elküldése, kinyomtatása; A kinyomtatás azért szükséges, hogy a temetést megrendelő hozzátartozó aláírása a büntető és polgári jogi felelősséget garantálja

- ❖ lehetséges, hogy ezt a funkciót az általános ügyintézésen keresztül is meg lehet valósítani.

Időpontfoglalás személyes ügyintézéshez

Időpontfoglalás személyesen történő ügyintézéshez. (Bármelyik igazgatóság ügyfélszolgálatához igényelhető időpont)

- ❖ időpontfoglaláshoz szükséges adminisztratív felületek kialakítása; Ügyfélszolgálatonként kezelhető felület az eltérő időpont foglalási „szokások” lehetővé tételére
- ❖ ügyintézéshez időpont keresése heti áttekintő felület segítségével; Ügyfélszolgálatonként kezelhető felület az eltérő időpont foglalási „szokások” lehetővé tételére
- ❖ ügyintézéshez időpont keresése heti áttekintő felület segítségével; Az adott ügyfélszolgálati tevékenységhez tartozó naptár heti bontásban történő megjelenítése elősegíti az időpont kiválasztását
- ❖ kiválasztott időpont lefoglalása
- ❖ a temetőgondnokság által igényelt temetési időpont-regisztráló és foglaló szolgáltatás ezzel szolgáltatással kerül megvalósításra

Hulladéktároló edény és ürítési gyakoriság megváltoztatása

- ❖ fogyasztási helyen megváltoztatható az igénybe vett hulladéktároló edények száma és mérete, valamint az edények ürítésének gyakorisága
- ❖ hulladéktároló edény számának és méretének megváltoztatása; Szolgáltatási területenként eltérő méretű edények engedélyezettek
- ❖ hulladéktároló edény ürítési gyakoriságának megváltoztatása
- ❖ hulladéktároló edény számának, méretének és ürítési gyakoriságának beillesztése
- ❖ bejelentő űrlap fogadása általános ügyintézésnek megfelelően

Hulladékszállítási szolgáltatás szüneteltetése, lemondása

Fogyasztási helyen lehetőség van a hulladékszállítás ideiglenes felfüggesztésére, illetve a szolgáltatás lemondására:

- ❖ szolgáltatás felfüggesztés, lemondás
- ❖ felfüggesztett szolgáltatás folytatása.

Konténer megrendelés

Fogyasztási hely, vagy tetszőleges helyszín megadásával megrendelhető konténeres hulladékszállítás. A megrendeléskor a kihelyezés és az elszállítás is megadandó

Konténer megrendelés

- ❖ elektronikusan megadott megrendelés lemondása
- ❖ szolgáltatási díj bankkártyával történő kiegyenlítése
- ❖ az elszállítás időpontját nem kötelező megadni, ebben az esetben az ügyfél megadhatja később a felületen, illetve aznap telefonon. Ez utóbbi esetben az elszállítás napon belüli időpontja nem garantált
- ❖ konténer megrendelő űrlap fogadása általános ügyintézésnek megfelelően

Integráció

Az integráció a sikeres e-Ügyfélszolgálat kialakításának alapvető eleme. Ebben a fejezetben összegyűjtöttem azokat a rendszereket, amelyek integrációja felmerülhet az e-Ügyfélszolgálat megvalósításakor. Egyes rendszerek (LIBRA, VMJV PH ügyfélkezelő) integrációja kötelező, más rendszerek (Iratkezelő, OTP Payment Gateway) integrációja a funkcionalitást jelentősen növeli, de nem létfontosságú, további rendszerek (sírhelynyilvántartó rendszer, kéménynyilvántartás) integrációja opcionális.

A projekt során a kötelező rendszereket integrálni kell, azonban a többi rendszer integrációját elég csak előkészíteni, azok tényleges bekötése az e-Ügyfélszolgálati rendszer sikeres indulását nem érinti.

A fentiek alapján javasolt a projektben a LIBRA, a VMJV PH ügyfélkezelő rendszerek integrációját beemelni, illetve az OTP Payment Gateway illesztést megoldani.

További rendszerek bekapcsolása az eÜgyfélszolgálati rendszerbe igény szerint történhet.

LIBRA

A VKSZ Zrt. által egységesen használt vállalatirányítási rendszer. A távhőszolgáltatási és a hulladékgazdálkodási divízió a LIBRA rendszerben kialakított modulok segítségével dolgozik,

VMJV PH ügyfélkezelő (eGovernor / Ügyfélkapu)

Az VMJV PH ügyfélkezelő rendszere lehetővé teszi a VKSZ Zrt. számára, hogy veszprémi (illetve a VKSZ Zrt. szolgáltatási területére eső településeken levő) ügyfelei egységes – a kormányzati ügyfélkaput felhasználó – rendszeren keresztül legyenek hitelesen azonosítva. Az ügyfélkezelő rendszer megkülönbözteti a természetes személyeket, gazdasági szervezeteket, illetve szolgáltatás közvetítőket, lehetővé téve különböző szolgáltatások kialakítását az egyes csoportok számára.

OTP Payment Gateway

Bankkártyás elektronikus fizetés megvalósítására az OTP bank rendelkezésre bocsátja az integráció megvalósításához szükséges eszközrendszert. A költség egy egyszeri díjtételből és tranzakciónkénti jutalékból áll. Döntést igényel, hogy a 3%-os jutalékot a VKSZ Zrt. állja, vagy áthárítja az ügyfelekre.

Iratkezelő rendszer

A rendszer kialakítása az e-Ügyfélszolgálati projekt során várható, így az iratkezelő rendszerrel való integrációs követelmények megvalósítását bele kell venni az iratkezelő rendszer implementációs projektjébe.

SMS Gateway

Az SMS alapú ügyfélszolgálati interfészhez szükséges egy olyan eszköz (megoldás), amely segítségével SMS-ek fogadása és feldolgozása, valamint küldése válik lehetővé az e-Ügyfélszolgálati rendszer számára.

Sírhelynyilvántartó rendszer

A rendszer részletes felmérésére a projekt során kerül sor. Jelenleg adatfeltöltés és fejlesztés alatt áll.

Kéménynyilvántartás

A rendszer részletes felmérésére a projekt során kerül sor.

Parkolási rendszer

A 2007-es összeolvadás még egy ügyfélszolgálatot hozott a rendszerbe, mely önállóan működő informatikai speciális szoftverrel dolgozik. Itt is kapcsolatot kell teremteni, hogy a parkolási rendszerről minél több minden kiderüljön a bejelentkező autós számára. Egy speciálisan kezelendő rendszer paraméter van, ez pedig a rendszám.

A fenti rendszerterv egy jövőben megvalósítandó projekt komoly követelményspecifikációja lehet. Az új tudás számomra jelenleg ismert összes eleme, mely ide illik, belekerült a rendszertervbe.

Tudásmenedzsment, tudásalkalmazás

1.13 Alapfogalmak

Az új gazdaság tehát alapvetően *tudástermelés és tudáshasznosítás*, amely a magas színvonalú szellemi értékeket megtestesítő termékek (technológiák) és szolgáltatások előállítására koncentrál. A modern gazdaságok fejlődési üteme és versenyképessége jelentős mértékben az *emberi tényezőktől* függ – állapította meg a 80-as évek közepén Drucker. Az USA gazdasági helyzetét elemezve a szerző rámutat arra, hogy a „vállalkozói” gazdaság kifejlődését nem a technológiai, hanem olyan társadalmi újításoknak köszönheti, amelyek elsősorban a kis- és középvállalkozásokban megjelenő, a vezetéshez, mint „új technológiához” kapcsolódnak. (P. Drucker: Innováció és vállalkozás, Park Kiadó, 1993). Néhány alapfogalom definiálása ebben a fejezetben is elengedhetetlen a továbblépéshez:

„**Az adat:** az egységnyi megismerés jelentését hordozó, tudati-nyelvi alakzat. **Információ:** két adat viszonyának meghatározása, így tehát már képzet (üzenet, hír, felvilágosítás a valóságról). **Ismeret:** összekapcsolt, rendszerezett, szerkesztett információ. **Tudás:** értelmezett és integrált ismeretrendszer, avagy átfogó vízió a valóságról és a valóság minden további dimenziójáról (ami egyúttal folyton új valóságkép). **Döntés:** a valóság változtatására hasznosított tudásrendszer, avagy a tudás társadalmi és személyes tökévé váltása és alkalmazása a döntések érdekében. ...

A korszak ismertető jegye az, hogy az új technológiák segítségével az információ (analóg és/vagy digitális) jellé alakítható. A **jel:** ember alkotta eszközökkel továbbított információ. Az információs társadalom specialitása így az, hogy jelként elvileg és gyakorlatilag korlátlan mennyiségű információ termelhető, továbbítható.” (V. Csorba Éva Információs társadalom 18. old.)

Az adatból akkor lesz információ, ha valamilyen jelentést kap, s annak alapján valamiféle ítélet alkotható, ez pedig meghatározott célú cselekvést indíthat el.

A *tudás* mi mindent foglal magában a megfelelő tájékozottságon *felül*?

Tapasztalatot, szakértelmet, az áttekintés és az elemzés képességét, intelligenciát, értékrendet, döntési és cselekvési mintákat, intuíciót, reflexeket stb.

A sokszor emlegetett emberi erőforrás oldaláról szemlélve a tudás a fejekben lakik. Sokan megpróbálnak Istenné válni, és a mesterséges intelligenciát kutatva, olyan algoritmusokat létrehozni, mint ahogy egy ember fejlődik. A teremtésnek éppen ez a legnagyobb titka, mely igazán isteni hatáskörben van.

Ha a tudást több oldalról akarjuk megvizsgálni, ehhez is rengeteg hasznos információt találhatunk: a könyvek, az internet, több könyvtárnyi irodalommal gazdagítja számunkra ennek a kérdéskörnek a kutatását.

1.14 Vállalati tudástőke

A tudás fogalmánál maradva megkülönböztetjük a személyes tudást a kisebb-nagyobb csoportok, illetve szervezetek szellemi kapacitásától. A *tudástőke*, mint kifejezés, azt tükrözi, hogy a vállalati *vagyon* (egyések szerint a legnagyobb értékű) eleméről van szó. Egy cég tudástőkéje három összetevőből áll:

- ❖ a piaci kapcsolatok tőkéje
- ❖ az ún. strukturális tőke
- ❖ az emberi tőke

A **piaci kapcsolatok tőke** volta nem szorul magyarázatra. Az érintettek vizsgálatokor jól körbejártuk már, hogy egy vállalat milyen szálakon kapcsolódik a környezetéhez.

A **strukturális tőke** mindazt magában foglalja, ami az alkalmazottak távozása után is megmarad, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket, a szabadalmakat.

Az **emberi tőke** a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze, és a munkatársak távozása után sajnálatos módon elvész a vállalat számára.

Az utóbbi kettő jól elkülöníthető egymástól, ugyanakkor rámutat ismét az emberi erőforrás gazdálkodás fontosságára. S természetesen minden stációjával fontos hozzáadott értéket termel az adott szervezetnek, a felvételtől a betanuláson, a kreatív motivált munkán át, a folyamatok dokumentáltságán keresztül, a megtartó menedzsment funkciókon át, egészen a nyugalmazásig.

Hogy a fenti tőkeelemek milyen kézzelfogható példákban öltenek testet, a szemléletesség kedvéért felsorolok néhányat:

- ❖ szabadalmak
- ❖ új termékek
- ❖ a termékfejlesztés üteme
- ❖ új értékesítési ügynök (orvoslátogató) betanulási ideje. (mennyire léteznek dokumentált folyamatok, melyek az átállásokat meggyorsítják)

Amennyiben a tervezéskor külön fejezetben foglalkozunk a belső tudás növelésével, az alábbi befektetésekre külön hangsúlyt kell fektessünk:

- ❖ K+F kiadások
- ❖ tanfolyamok
- ❖ szakmai konferenciákra küldött emberek
- ❖ az informálódásra fordított összegek

1.15 A tudásmenedzsment fogalma

Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a *tudásmenedzsment* nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége.

a tudásmenedzsment: a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának *alapvetően új módja*. (Bógel Gy., 2000. *Tudásmenedzsment*. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130. p.)

A tudásmenedzsmentben szintén döntő szerepe van az emberi tényezőnek. Fontos, hogy a tudást nem azért kaptuk, hogy magunknál tartsuk, hanem azért, hogy a gyakorlati életben alkalmazzuk. Így tehetünk szűkebb és tágabb környezetünk javára. A tudás életfilozófiája részévé válik annak az embernek, aki hiszi, hogy a dolgok nemcsak véletlenül vannak, hanem célzott irányuk felfelé és előre mutat.

1.16 Tacit és explicit tudás

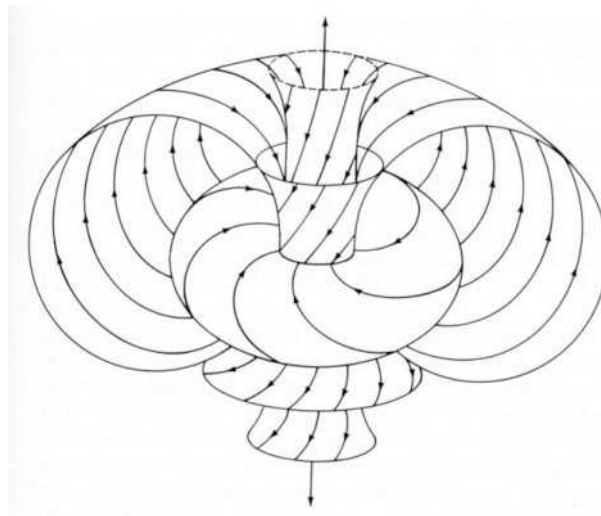
Tacit tudás: a titkos tudás; ezt a fajta tudást sejtik az ösztönös megérzés mögött.

Az explicit tudás ezzel szemben az a fajta tudás, amit birtokosának sikerült megfogalmaznia. Így ez a tudás már (elvileg) közzétehető, másnak átadható. A

tudásmenedzsment elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása. (Új állam és új demokrácia elmélet Ugrin Emese - Varga Csaba 2006-2007 83. old.)

1.17 Tudáspirál

A kimondatlan tudás egyik legfontosabb jellegzetessége, hogy a másik embernek *közvetlenül* átadható. Gondoljunk a mester–tanítvány, újonc–mentor kapcsolatokra. A tacit tudásból új tacit tudás lett – a másik ember fejében.



3. ábra Több dimenziójú és áramlatú tudáspirál

1.18 Tudásmenedzsment a gyakorlatban

Ez a fejlődési útvonal sem különbözik az általam gyakorlati példaként hozott három projektünktől. Nézzük meg, hogyan alkalmazható az ott jól bevált gyakorlat a tudás témakörének feltérképezésekor:

- ❖ Mérjük fel a helyzetet, térképezzük fel a tudásvagyont, azért hogy "tudjuk, mit tudunk"
- ❖ Tegyük könnyen elérhetővé az intézményi tudást minden érdekelt számára
- ❖ Bátorítsuk a tudás megosztását, a kimondatlan tudás kifejezését
- ❖ Ösztönözzük az új tudás létrehozását, a szellemi tőke jobb kihasználását

Mindebbe csak akkor vágjunk bele, ha a tervezett projekt meghatározott (üzleti) célhoz kapcsolódik, és megkaptuk a felső vezetők támogatását. (Ez itt természetesen egy arany gondolat, mindenfajta kezdeményezéshez.) Akkor van nyerő helyzetben az ügy mentora, ha eleve felső vezetőként legalább egy szavazata van, s tervéről meggyőzi az első számú vezetőt, vagy a tulajdonosi kört.

1.19 Tudástérképek

Mik azok a pontok, folyamatok, dokumentumok, melyek alapján gyorsan áttekinthető egy szervezet? Vagy éppen az derül ki, hogy szabályozott folyamatai sem gyorsan sem lassan nem deríthetőek fel, és gyors beavatkozás szükséges, mert elvész a tudás! Néhány gyakorlati gondolat, a teljesség igénye nélkül:

- ❖ a tulajdonosi struktúra összetétele
- ❖ a múlt heti értékesített mennyiség
- ❖ a folyamatban lévő beszerzések értéke
- ❖ mi jelent meg a médiában rólunk a múlt héten
- ❖ milyen kormányzati, önkormányzati, érdekérvényesítő szervezeti lobbik vannak folyamatban
- ❖ a vállalatnál futó X projekt helyzete
- ❖ kik a kulcsügyletek
- ❖ ki beszélt utoljára Y ügyféllel

1.20 Az információtechnológia szerepe

Az ipari kort magunk mögött hagyva, az információs társadalomban rendkívüli a veszélye annak, hogy a tudásmenedzsmentben a technikai oldalra helyezzük a hangsúlyt. Soha nem szabad elfelejteni, hogy a technikai eszközök szerepe nem más, mint a tengernyi információ rendszerezése, az érdekeltek részére könnyen elérhetővé és kombinálhatóvá tétele. Az adatbázisokat emberek töltik, kezelik, struktúrát alkotnak belőle! Olyan keretbe helyezik, hogy az érintett döntéshozókhöz, már az információ komoly tudástartalmat hordozzon.

A problémákat soha nem a technika, mindig csak az emberek képesek orvosolni.

1.21 A vállalati portálok

A portál annyiban több az egyszerű honlagnál, hogy lehetőség szerint minden témába vágó információhoz kapcsolatot kínál a közönsége számára. Elsősorban nem új tartalom tehát, hanem hathatós segítség az eligazodásban. Annak a ténynek a kiaknázása, hogy az emberek többsége a könnyen elérhető információforrásokat veszi igénybe.

Ahhoz, hogy egy szervezeti szintű tudás növekedjen, és felszínre kerüljön, elengedhetetlen az innovációs kutató-munka, a belső és a külső képzések. Az, hogy az elméleti tudás megjelenik, még csak fél siker. Akkor váltható ez igazi fejlődésre, ha az elméleti tudás és a gyakorlati munka közé HÍD épül, mind egyéni, majd csoport, végül vállalati szinten. Sőt, ha mindezt még a környezetünk felé értékesíteni is tudjuk, akkor a saját tudásunkat apró pénzre váltva indulhatunk az újabb innovációk felé. Rendszerezett tudása van jelenleg a menedzsmentnek a gazdasági társaságok összeolvasztásában, az informatikai rendszerek bevezetésében, valamint kialakulóban van a humán erőforrás gazdálkodási részleg, mely egy-két éven belül komoly gyakorlati tapasztalattal gazdagodik majd.

Azt is fontos látni, hogy a szervezetben dolgozó új tudást magába szívó egyén, nem csak a munkahelyén értékes ember. Humán erőforrás szempontjából az is fontos, hogy a munkahelyén kívüli társadalmi szerepvállalásával milyen tartalmi emelkedettséget tud adni a családban, a saját tágabb baráti körében, sőt akár a közérdekében tevékenykedve, a saját városának, vagy régiójának. Ekkor már *tőkejellegű tudásról* beszélünk

1.22 Tudásutópia

Milyen tudások hiányoznak még a rendszerből, és ahhoz, hogy tökéletes legyen a modell? Mi az a tudásvízió, ami még hiányzik belőle?

A VKSZ Zrt-nek a közép és a hosszú távú stratégiájában folyamatosan gondolkodnia kell az összes üzletágában a technológiai váltásra. A szemléletesség kedvéért álljon itt néhány példa: távhő területen gázzal alternatív megújuló energiára, a hulladékkezelés terén újrahasznosítási technológia váltásra, kéményseprési üzemenél alkalmazkodni az új fűtési technológiákhoz, temetőgondnoksági üzemenél a gazdaságossági feltételek miatt a szolgáltatásban is gondolkodni kell, stb.

Az egyedi fejlődéseken túl a szervezet egészének óriási szerepe van a fejlődésében.

(Hiányzik még a lelkesítő spirituális töltés a szervezetből.)

1.23 A vállalati tudat emeléséhez vezető út

A fentiekben megfogalmazott három folyamatban lévő projekt, valamint a már vizionált elektronikus ügyfélszolgálat megvalósítása nem szabad, hogy egyedi projekt keretein belül élő rendszer maradjon. A folyamatos alkalmazkodás az ügyfelek igényeihez (ami egyben egy társadalmi párbeszédként is felfogható) stratégiai jellegű kérdéskör kell legyen. Teljesen kapcsolódó igény az **egységes ügyfélszolgálat** gondolata is, melynek a város könnyen megközelíthető helyén kell lenni, természetesen parkolási lehetőséggel, kellemes és ügyfélbarát belső környezettel. A legfontosabb mégis az egy helyen megtalálható, hatékony és gyors ügyintézés. Mindehhez felkészült kollégákra van szükség, akik tudják és értik a dolgukat, sőt, akik jó problémamegoldó képességüket folyamatosan továbbfejlesztő tréningekkel, profikká válnak.

A Társaság szervezeti felépítése és tevékenységi köre az utóbbi idők folyamatos fúzióinak hatására nagymértékben megváltozott. A dolgozói létszám megnőtt.

Az elkövetkezendő időszakban további dinamikus fejlődés várható, hiszen új nagyhatású projektek indulnak.

A fentiek miatt az informatikai eszközparkon megvalósított rendszerek további fejlesztése javasolt, hogy folyamatosan képes legyen megfelelni az elvárásoknak, biztos platformot nyújtson az üzleti döntések meghozatalához és a lehető legnagyobb mértékben segítse a vállalat működést.

1.23.1 A vezetői rendszer kiterjesztése

A jelenleg kialakítás alatt lévő Vezetői Beszámolási Rendszer jó alapot szolgáltat a hatékony vállalatirányítás megteremtéséhez. A rendszer lehetőséget biztosít egyrészt a már meglévő beszámolási rendszer finomítására, másrészt az új területekre való kiterjesztéshez. Mindkét irány fejlesztése elengedhetetlen a vezetői információs igények változása és az új igények kielégítése miatt.

A rendszer folyamatos fejlesztésével egyre pontosabban mérhetővé válnak a vállalat értékteremtő és ügyviteli folyamatai egyaránt!

1.23.2 A dokumentummenedzsment rendszer kiterjesztése

Az ügyvitel zártsága, azaz a Társaság folyamatainak pontossága, átláthatósága (azaz ellenőrizhetősége) attól függ, hogy a dokumentummenedzsment rendszerben leképezett

folyamatok száma mennyi az összes dokumentummenedzsment folyamathoz képest és a rendszer integrálása a Vállalati Információs Rendszerrel (LIBRA) milyen mértékű. A jelenleg folyó projektben megalapoztuk az Elektronikus Dokumentumkezelést, digitalizáltunk számos nagyhatású folyamatot (reklamációkezelés, engedélyezés, szerződéskezelés, határidő-figyelés, szignálás, érkeztetés, FAX, stb...) és törzsadat szinten összekötöttük a két legfontosabb rendszert.

További finomításra van lehetőség mind a rendszerek együttműködése, mind a folyamatok digitalizálása területén is (elektronikus számlaigazolás, pályázatok és beruházások kezelése, stb...).

1.23.3 Az alapinfrastruktúra korszerűsítése

A jelenlegi Informatika projektben a lehető legnagyobb mértékben törekedtünk arra, hogy a meglévő eszközpark elemeit használjuk fel a költséghatékonyság miatt.

A Társaság központi és felhasználó oldali informatikai rendszerének elemei mára már elavultnak számítanak. Cseréjüket tervezetten, alapos előkészítés után, az összes keresztösszefüggést szem előtt tartva kell végrehajtani.

1.23.4 A LIBRA rendszer zártságvizsgálat-kezelése

A jelenleg futó Informatika projekt keretében megvizsgáltuk, hogy a LIBRA rendszer lehetőségeinek kihasználtsága, zártsága milyen mértékű.

A vizsgálat megállapította, hogy mind a zártság, mind a lehetőségek kihasználása terén erőteljes fejlesztésre van lehetőség. Az ajánlások megvalósítására – a feladatok volumenére tekintettel – célszerű különálló projektet létrehozni, melynek eredménye egy, a lehetőségeit sokkal jobban kiaknázó rendszer lesz, ami emiatt jótékony hatást gyakorol a Társaság folyamataira és ezáltal nő a hatékonyság, s nagymértékben javul az ellenőrizhetőség.

1.23.5 Portál

A megváltozott körülményekhez igazodó Egységes Dokumentummenedzsment rendszer (NetREGISTER), Vállalati Információs Rendszer (LIBRA) és Vezetői

Információs rendszer biztosítja az új és régi szervezeti egységek egységes elvek szerinti irányíthatóságát.

A kommunikáció az új szervezetben az eddig használt módszerekkel nehézkes, és nem kielégítő. A vállalati kultúra gyorsabb egységesítését és a kommunikáció könnyítését teszi lehetővé egy vállalati belső portál kialakítása, amely minden szervezeti egységnek felületet biztosít a megjelenésre és publikálásra, ugyanakkor alapja lehet a vállalat tudásbázisának, valamint a korszerű és praktikus eszközrendszerével mindenkinek segít eligazodni a vállalat információs rengetegében.

1.23.6 Létesítménygazdálkodási Rendszer

A Társaság számos nagy értékű ingatlannal rendelkezik, melyek szám a fúziók során drasztikusan növekszik. A folyamatban lévő és tervezett beruházások (ISPA hulladéklerakó, Sportcsarnok, Jégpálya-fejlesztés, stb...) eredményeképpen előálló létesítmények korszerű nyilvántartása, üzemeltetése és vezetői kontrollja elképzelhetetlen egy létesítménygazdálkodási rendszer nélkül.

1.23.7 Egységes Elektronikus Ügyfélszolgálat

A Társaság alapvetően lakossági szolgáltatásokat nyújtó tevékenységeket végez. Ebből adódóan széles rétegek számára kell folyamatosan biztosítani a szolgáltatásokkal kapcsolatos ügyintézés lehetőségét. A személyes megjelenést igénylő hagyományos ügyfélszolgálati rendszer hatékonyságát nagymértékben növelné egy elektronikus ügyfélszolgálati rendszer.

A rendszer az internet és a mobiltelefonos kommunikáció eszközrendszerére építkezve folyamatos és emberi erőforrást kímélő módon biztosítja a Társaság ügyfelei számára a szolgáltatásokkal kapcsolatos ügyintézés lehetőségét.

A jelenleg futó projektek felmérési időszakában már végeztünk egy hatásvizsgálatot és egy megvalósíthatósági vizsgálatot, melyekből kiderült, hogy mind a hőszolgáltatás (számlákkal, bekötésekkel kapcsolatos ügyintézés), mind a hulladékgazdálkodás (tárolók foglalása, elszállítás), mind a temetők nagy hasznát vennék a kiépítendő rendszernek.

Az azóta látókörbe került új üzleti területek (parkolás, piac, jégpálya, multicarnok) további lehetőségekkel igazolják a rendszer létjogosultságát.

1.23.8 Egységes Telko Beszerzési Rendszer

A méretgazdaságosság lehető legnagyobb mértékű kihasználhatósága miatt továbbra is célszerűnek tartjuk az összes vezetékes- és mobiltelefon, illetve internet alapú adatkapcsolati infrastruktúra rendszeres és tervezett pályáztatását.

Az egész céget, annak szervezetét és kultúráját átfogó, **projekt-szemléletű gondolkodásnak** fejlődnie kell. Egy - egy projekt akkor jó, ha olyan szilárd mérföldkövei vannak, mint például az Eiffel torony szarai, melyek remek építészeti alkotásként emeletről emeletre biztonságosan nyúlnak az ég felé időtállóan. A határozott célok és az elkötelezett dolgozók minőségi javítást tudnak elérni a szervezet egészében.

A tulajdonosi önkormányzat fontos **adatbázisokkal** rendelkezik, melyet erőforrásnak még soha nem tekintett! Természetesen teljes adatvédelem mellett a kötelező közszolgáltatások ellenőrzéséhez elengedhetetlen egy fix kontrollpont. Ezzel a saját tulajdonosunk nagyobb haszonra és folyamatosan javított adatokra tehetne szert. A haszon többszöröse annak, mint ami elsőre látszik.

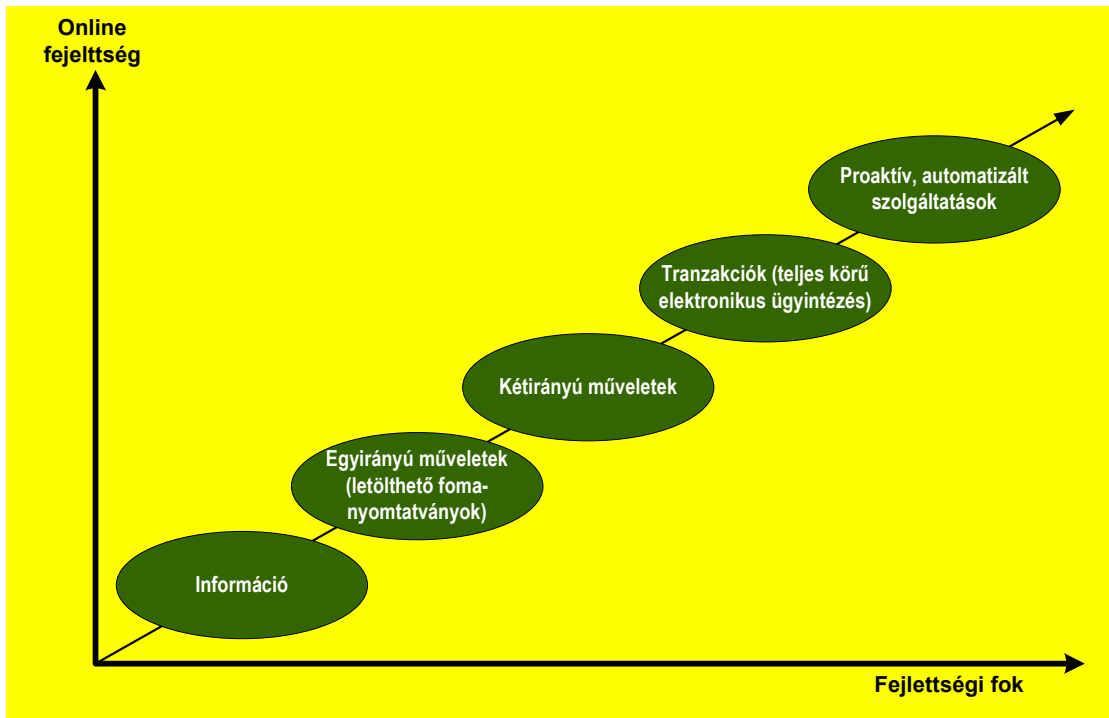
Összefoglalás

A dolgozatban megfogalmazott jelenlegi és a jövőbe mutató feladatcsoportok erősen utalnak az informatikai leképzésekre. Tapasztalataim szerint azt kell mondanom, hogy az emberi tudatot igencsak formálják az eszközök, valamint hogy az eszközök bevezetésével egy olyan óriási lehetőség kerül a bevezetést irányító kezébe, amely tanító tudatformáláshoz vezet. Ebben az időszakban a kollégák nagyon sok órát töltenek együtt, a hétköznapi folyamatokat újra áttekintik, s megjelennek az új korszakalkotó ötleteikkel, melyek által a projekt elején kigondolt minőségi tartalom a közös tudatállapot növekedés közben, addig soha nem látott mértékben nő.

A közös gondolkodás eredménye, hogy nemcsak a folyamatok, hanem a szervezet maga is változik. Az egységes vállalat, már nem egy egyszerű struktúrában, egy lapos szervezetként üzemelő nagyvállalat, hanem kiszolgáló egységeivel, több területen, a mátrix szervezet tulajdonságaival növekedik. Ilyen területek a marketing, az ügyfélszolgálat, az informatika, az anyagbeszerzés, a karbantartás, a munkavédelem, stb.

1.24 Az új UNIÓ-s követelményrendszer

Az Európai Unió újabb lépcsőfokot ajánl a tagországainak az e-közigazgatási területére. A digitalizált folyamatok mellett szerepet kap a digitális döntéshozatal. Az új lépcsőben megjelenik, az automatizált folyamatok mellett, a mesterséges intelligencia. Az új e-közigazgatási 5-ös szint már magában hordozza azt a reformot, mely elengedhetetlen a közigazgatás szintjén is. Ott ahol az ipari kor végleg kibillen tengelyéből, az információs társadalom szilárd alapjai is alighogy gyökeret eresztenének, s ahol máris új hajtásként nyílik az új metatudás korszaka.



4. ábra Európai Unió e-közigazgatási lépcsői

A technológiai fejlettséggel soha nem lehetünk készen. Túl azon, hogy a kockás füzeteket bitekre váltottuk, emberek dolgoznak a közvetítő folyamatokban. A jövő az e-tudásban, e-irányítású e-vállalatban van. Ez lesz a virtuális vállalat! Mi lehet az a többlettudás, mellyel az emberiség elemelkedik a fejlődés linearitásáról, és hatványozott ugrást tesz a jövő tudása, a jövő társadalma felé?

1.25 Vízió

Létrejön-e a vállalatnak az új kollektív tudása és a kollektív e-tudata, valamint az e-vállalat jellege is?

Mindenesetre szükséges, hogy a jelenlegi naturális vállalat a tacit tudását, mely jelenleg rendelkezésre áll, egy közös tárházba gyűjtse. A belső portál kialakításával ez egyszerű feladat. A portál struktúrájának kialakításakor gondolni kell más tudások kiaknázására, valamint a megfelelő tudások átadására is. Jelenleg szükség van egy, a saját dolgozók által használt portál felületre, majd elengedhetetlen egy-egy, az Igazgatóság, a Felügyelő Bizottság, valamint a tulajdonos önkormányzat szintjére is. A legtágabb területet a városi honlap jelentené, melyre az aktuális problémákat kellene a szolgáltatást igénybe vevő

polgárookra bízni, valamint az itt megjelenő közösségi akaratnak megfelelően előkészíteni a megvalósításokat.

A stratégiai alternatívák készítésekor számolnunk kell azzal, hogy, milyen fejlődési utak vannak, és hogy milyen további forgatókönyvek lehetnek. A klasszikus, hierarchikus struktúrájú, zömében kézi irányítású szervezettípus, elmozdul-e új vállalat, vagy új szervezet típus irányába?

A természetes vállalat modellt mikor fejleszti az e-irányításból következő összes új folyamat? Intelligens vállalat jön, e-vállalat és természetes vállalat közötti vegyes vállalat.

Hogy lesz belőle **tudásvállalat**?

Részben egy természetes vállalat, ami minden vállalati tudást tud mozgósítani, mivel szolgáltató. Ezért aktivizálja az állampolgári tudást, és a külső tudást.

2007-ben előrenézünk 8-10 évre. Milyen forgatókönyveket lehet kialakítani? Ha van közösségi portál, akkor a problémákat ott fel kell vetni! Városi tudatba menjen át annak az összege is, mennyibe kerül a hulladékszállítás.

A szakirodalom megalkotta már a tudásvállalat fogalmát, de az új semleges jövőben nem tudjuk még megfogalmazni, erre még nincsen szavunk sem, hogy kellene az új vállalatípust nevezni. Az biztos, hogy további lépéseket kell tenni, s fel fog merülni az is, hogy egy sokkal bensőségesebb, kreatívabb együttműködés kell állampolgár és szolgáltató között.

Ha a vállalati kollektív tudat olyan, hogy az új irányokat nem támogatja, akkor eltávolodik és lemarad. Amennyiben azonban használja és építi, eddig nem látott eredményeket fog elérni.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Varga Csaba: (<http://www.pointernet.pds.hu/ujzagok/evilag/2002-ev/05/20070314124537427000000237.html>)
2. V. Csorba Éva 2006. Információs társadalom 18-20.
3. Dr. Ugrin Emese & Varga Csaba 2006. E-közigazgatás elmélet 36.
4. László András: Metaelmélet, megafilozófia kiadó: Stratégiakutató Intézet Kht. 208-212.
5. P. Drucker 1993 Innováció és vállalkozás, Park Kiadó
6. Bögel Gy., 2000. *Tudásmenedzsment*. In: Verseny az elektronikus üzletben. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 120–130.
7. Dr. Ugrin Emese & Varga Csaba 2006-2007 Új állam és új demokrácia elmélet 83.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra Új fogalmak 2. (Varga Csaba)	10
2. ábra Az ackoffi stakeholder modell	12
3. ábra Több dimenziójú és áramlatú tudáspirál.....	52
4. ábra Európai Unió e-közigazgatási lépcsői.....	60