
Folyamat optimalizálás

ESETTANULMÁNY

MÓDSZERTAN 2. SZÁMÚ MELLÉKLETE

2013. május 31.

Készítette: Folyamatmenedzsment Munkacsoport

Az esettanulmány az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült.

Tartalomjegyzék

1	AZ ESETTANULMÁNY BEMUTATÁSÁNAK CÉLJA	4
2	A FOLYAMAT OPTIMALIZÁLÁSI PROJEKT HÁTTERÉNEK BEMUTATÁSA.....	4
3	A SZEMÉLYZETI BELÉPTETÉS FOLYAMAT OPTIMALIZÁLÁSA.....	5
3.1	AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA	5
3.2	A FOLYAMAT ALAPADATAI.....	6
3.3	A FEJLESZTÉS TERJEDELMÉNEK ÉS CÉLJÁNAK KIJELÖLÉSE	7
3.4	A FOLYAMAT FELMÉRÉSE	7
3.5	A FOLYAMAT ELEMZÉSE	8
4	FEJLESZTÉSI JAVASLATOK KIDOLGOZÁSA.....	9
5	BEVEZETÉSI FELADATOK AZONOSÍTÁSA.....	11

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A LeanSixSigma DMAIC keretrendszere és a kapcsolódó feladatok.....	5
2. ábra: A fejlesztés során alkalmazott eszközök, technikák	6
3. ábra: A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedelem	7
4. ábra: A folyamatfelmérés módszere.....	7

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: az értékelemzés eredménye	9
2. táblázat: A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások).....	9
3. táblázat: Fejlesztési javaslatok listája.....	11

1 Az esettanulmány bemutatásának célja

Az esettanulmány konkrét példán keresztül mutatja be a folyamat optimalizálási módszertanban rögzített fejlesztési eljárás **közigazgatásban való létjogosultságát**. A módszertan alkalmazását az esettanulmány a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (a továbbiakban KIM) egy **konkrét funkcionális folyamatának fejlesztésén** keresztül szemlélteti.

2 A folyamat optimalizálási projekt háttérének bemutatása

A Kormány az 1136/2012. (V. 3.) Korm. határozatban állapította meg az Államreform Operatív Program 2011-2013. időszakra szóló akciótervét, amelynek keretében kiemelt projektként nevesítette az ÁROP 1.2.18-2012-2012-0001 számú projektet. A program keretében elinduló szervezetfejlesztési program elsődleges célja a működési hatékonyság növelését támogató kezdeményezések célzott alkalmazása, amely a közigazgatás szervezetein belül a működés javítására szolgál és hat.

Ennek kapcsán a KIM nyolc folyamat felmérését végeztette el, melyek az alábbiak voltak:

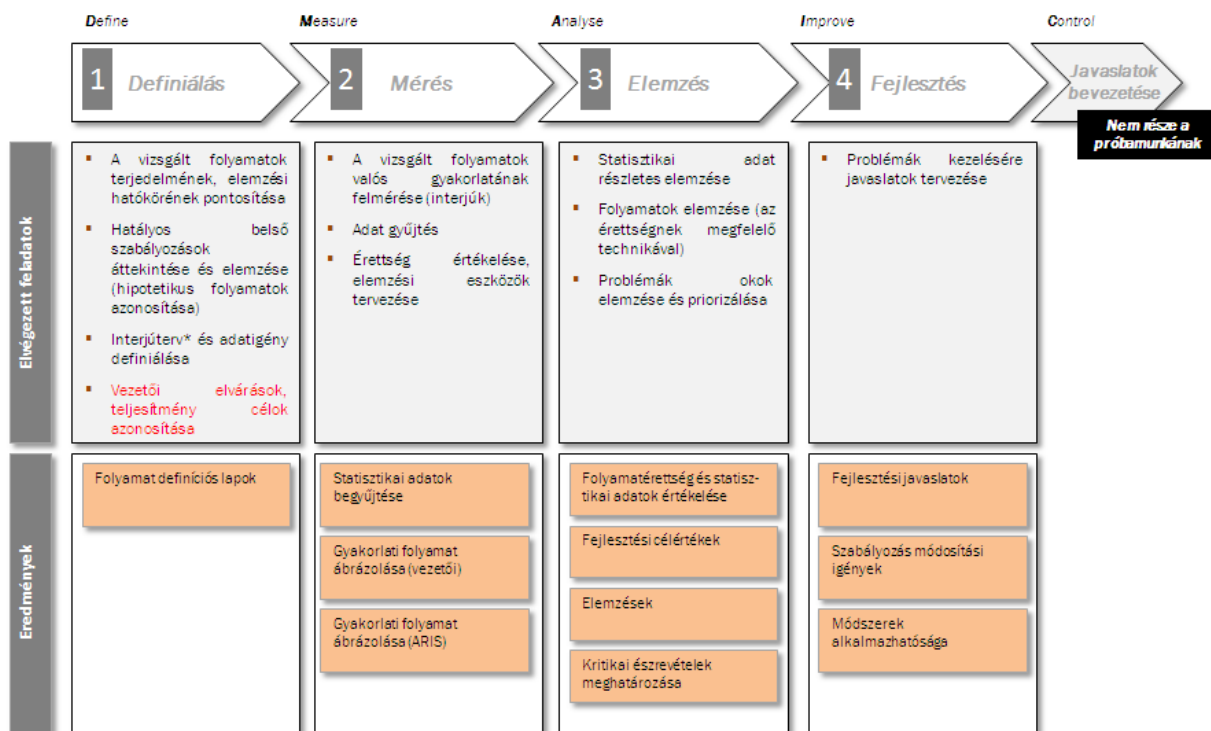
1. Személyzeti belépés;
2. Szerződéskötés nettó 8 M Ft értékhatár alatt;
3. Szerződéskötés közbeszerzési eljárás eredményeként;
4. Belső szignálás és kiadmányozás megkeresésre;
5. Fejezeti kezelésű előirányzatból két pályázat kiírásának vizsgálata a fejezeti kezelési sortól a megjelenésig;
6. Teljesítésigazolás befogadása, pénzügyi kifizetés;
7. Ket. kiadmányozás első fokon és másodfokon (kormányhivatalban);
8. KIM projekt menedzsment folyamata.

Az esettanulmány keretében a „**Személyzeti belépés**” folyamat révén mutatjuk be a **módszertan közigazgatásban történő alkalmazását**.

3 A személyzeti beléptetés folyamat optimalizálása

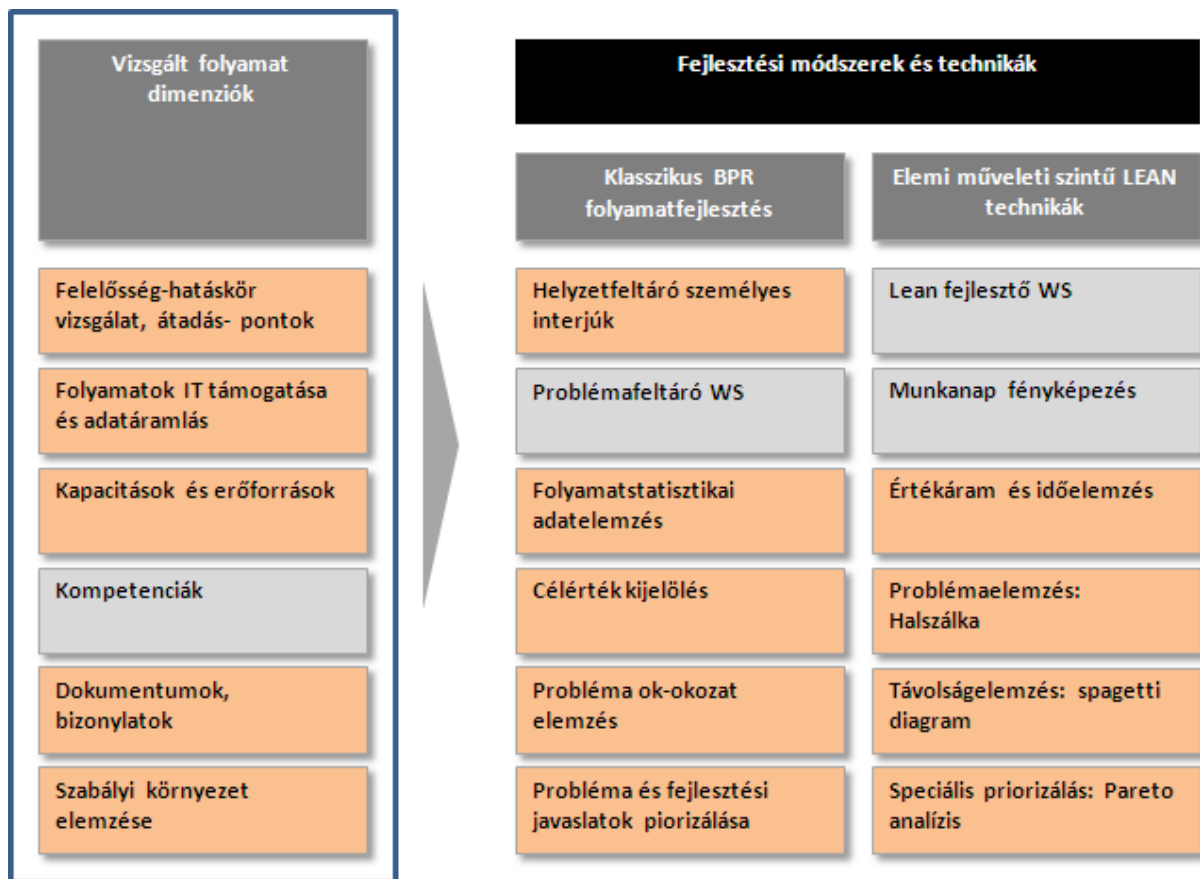
3.1 Az alkalmazott módszertan bemutatása

A fejlesztési csapat a nemzetközi szinten legelterjedtebb minőségfejlesztési módszer, a **Lean, SixSigma, DMAIC keretrendszerét** alkalmazta. A fejlesztés lépéseit, valamint az elvégzendő feladatokat az alábbi ábra mutatja:



1. ábra: A LeanSixSigma DMAIC keretrendszere és a kapcsolódó feladatok

A folyamat optimalizálás egyes fázisaiban, a probléma-azonosítás, elemzés és fejlesztés során, a vizsgált folyamat dimenziók függvényében az **alábbi eszközök és technikák** alkalmazására került sor:



2. ábra: A fejlesztés során alkalmazott eszközök, technikák

3.2 A folyamat alapadatai

Ssz.	Személyzeti belépés folyamat fő adatai
1.	A belépési folyamat optimális átfutási ideje 2-3 hét lenne, de a gyakorlatban 1-1,5 hónapos átfutási idő is előfordult.
2.	A folyamatot 4-5 különböző informatikai alkalmazás támogatja (SZEAT, KSZSZR, Wintiszt, KIR, Poszeidon).
3.	20 db átadási pont a szervezeti egységek között.
4.	A 2011. évben a belépők száma éves szinten 343 fő.
5.	Ugyanazon személy belépési anyaga akár négyszer is aláírásra kerülhet a Közigazgatási államtitkár elé.
6.	Valamennyi HR feladat esetén 200 munkatársra jut egy ügyintéző.
7.	A belépési csomagban szereplő dokumentumok száma magas (20 db).

3.3 A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

Első lépésként az intézmény vezetőivel folytatott interjúk alapján a projektcsoport kijelölte a fejlesztés határait. Eszerint:

	Része volt a vizsgálatnak...	Nem volt része a vizsgálatnak...
Személyzeti belépés	KIM – kormánytisztviselők belépése az alkalmazási engedély elkészítésétől a belépő Wintisztszobn történő nyilvántartásba vétele és a kinevezési okirat kiállításán át, a belépő adatainak az illetmény számfejtési rendszerbe (KIR) rögzítését követő MÁK visszaigazolásáig és a kapcsolódó informatikai jogosultságok megadásáig. Beleértjük a folyamatba az áthelyezéssel történő belépést is.	KIM – ösztöndíjas, szakmai gyakornok, KIM részéről felügyelt első számú vezetők belépése A toborzás, kiválasztás, a nemzetbiztonsági vizsgálat, valamint az áthelyezés speciális esetei pl.: ügyész kizárva (ezek külön folyamatágak) **

3. ábra: A fejlesztés során vizsgált folyamatterjedelem

A **javítási célok** fókuszában a folyamat **átfutási időigényének csökkentése**, az optimális értékhez való közelítése állt.

3.4 A folyamat felmérése

A felmérés során két folyamatábrázolási módszer alkalmazására került sor. A főbb problématerületek összefoglaló bemutatására a folyamatok vezetői szintű áttekintő ábrázolását használták, míg a problématerületek (pl.: gyökér-okok, veszteségforrások, átadási pontok) azonosításához, elemzéséhez és kiértékeléshez az eljárások tevékenység szintű részletes ábrázolásához az ARIS folyamatmenedzsment (BPM) eszközt alkalmazták. A következőkben bemutatjuk az egyes modellezési technikák főbb jellemzőit.

	Vezetői áttekintő folyamatmodellek	Részletes folyamatmodellek (folyamat struktúra – a mellékelt CD tartalmazza*)
Modellező eszköz	MS Visio-ban elkészített ábra	ARIS folyamatmenedzsment (BPM) rendszer (Dokumentálja a működést, feladatokat, adatokat/dokumentumok, szervezeteket)
Cél	A jelenlegi folyamat feszültségpontjainak és a hipotetikus folyamattól való eltérések szemléltetése (prezentálása)	A jelenlegi gyakorlatban lefutó folyamatok részletes dokumentálása, szimuláció és elemzés
Forma/ Folyamat hierarchia	1 szintű struktúra: Folyamat felsőszintű, áttekintő ábrázolása, feszültségpontok megjelölésével	3 szintű struktúra: 0. szint: ARIS nézetek és a Magyar Program nézetei közötti kapcsolódás 1. szint: 5 db kiválasztott folyamat terjedeleme – definíció 2. szint: Adott folyamat áttekintő kép – kontextusba helyezés 3. szint: Folyamatok tevékenység szintű ábrázolása – részletes eljárásrend
További kialakított funkciók		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szabályozás: generálás SZMSZ és ügyviteli utasítások „automatizált” készítése ▪ Folyamatelemzés és optimalizálás ▪ Folyamat teljesítmény/kontrolling ▪ Web-es publikáció: Szervezeti ábra, folyamatábrák, szabályzatok – az intraneten napi szinten elérhető ügymenetek a munkatársnak (és belépéshez, oktatáshoz is alkalmazható)

4. ábra: A folyamatfelmérés módszere

3.5 A folyamat elemzése

A projektcsapat a hozzáadott értékelemzés technika segítségével azonosította a személyügyi beléptetés értékteremtő és értéket nem teremtő tevékenységeit, melyeket az alábbi táblázat szemléltet:

Ssz.	Értéket teremtő tevékenységek	Értéket nem teremtő tevékenységek
1.	Alkalmazási engedély kiállítása (1)	Alkalmazási engedély kézhezvétele, továbbítása (5)
2.	Alkalmazási engedély aláírása (3)	Belépőcsomag kiküldése, önéletrajz kérése (7)
3.	Kikérő levél aláírása (9)	Kikérő levél összeállítása (8)
4.	Okiratok átadása, nyilatkozatok megadása a Személyügyi és Biztonsági Osztályon (13)	Kikérő levél továbbítása az áthelyező szerv munkáltatói jogkör gyakorlójának (10)
5.	Biztonsági ellenőrzés végrehajtása és belépőkártya készítése (15)	Kikérő szerv tájékoztatása (11)
6.	Bérkeret, cafetéria keret biztosíthatóságának ellenőrzése (16)	Alkalmazási engedély ellenjegyzése (17)
7.	Kinevezési okirat/háromoldalú megállapodás előzetes aláírása (21)	Aláírt kinevezési okirat/háromoldalú megállapodás megküldése a munkavállaló részére (23)
8.	Kinevezési okirat aláírása (22)	Kinevezési okirat/háromoldalú megállapodás továbbítása (25)
9.	Kinevezési okirat/háromoldalú megállapodás aláírása (24)	Adatrögzítés ellenőrzése (28)
10.	Illetmény számfejtési adatok aktualizálása a kinevezési okirat alapján (26)	
11.	Alkalmazás engedély jóváhagyása (2)	
12.	Alkalmazási engedély jóváhagyása (4)	
13.	Állományhely rendelkezésre állás vizsgálata és szignózás (6)	
14.	Háromoldalú megállapodás előkészítése és továbbítása az áthelyező szervnek (12)	
15.	Személyi adatok rögzítése (14)	
16.	Kinevezési okirat előkészítése (18)	
17.	Kinevezési okirat ellenőrzése, szignózása (19)	
18.	Kinevezési okirat/háromoldalú megállapodás szignózása (20)	
19.	Illetmény-számfejtési adatrögzítés, a MÁK tájékoztatása	

1. táblázat: az értékelemzés eredménye

Az értékelemzés alapján azonosításra kerültek azok a kiemelt gócpontok, melyek a folyamat átfutási idejére jelentős befolyással voltak. A **folyamat feszültségpontjait** a következő táblázat részletezi:

Ssz.	A személyzeti belépés folyamat feszültségpontjai
1.	A Személyügyi Osztály csak az alkalmazási engedély megérkezésekor értesül a beléptetési szándékról. Előzetesen nincs információ.
2.	A belépő munkatársa adatait 4 informatikai rendszerben manuálisan rögzítik. Az informatikai rendszerek között nincs átadási kapcsolat.
3.	A kinevezési okirathoz szükséges dokumentumok késve érkeznek meg, amely késlelteti az illetményszámfejtést és a megfelelő besorolást.
4.	A beléptetéshez kapcsolódó okiratokat a korábban használt okiratok egyes elemeiből állítják elő. Ez az adatrögzítés duplikációt eredményező manuális adatrögzítés.
5.	Nem egyértelmű a felelősség elhatárolás az Illetmény-számfejtési Osztály és a Személyügyi Osztály között, hogy mely dokumentumokat kell az egyes szervezeti egységeknek bekérniük a munkavállalótól.

2. táblázat: A folyamat feszültségpontjai (veszteségforrások)

4 Fejlesztési javaslatok kidolgozása

A projektcsapat a feszültségpontok további elemzése eredményeként meghatározta azok **gyökér-okait**. A feszültségpontok kiküszöbölése érdekében **optimalizálási javaslatokat** fogalmaztak meg, melyeket az alábbi táblázatban foglaltunk össze:

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
1.	A kiválasztás során az érintett szakterület nem tájékoztatta az új belépőt a beléptetéshez szükséges teendőkről. A Személyzeti Osztálynak előzetesen nem volt információja a belépésről, nem volt tervezhető a folyamat.	A Személyügyi Osztály tájékoztatása a munkatárs felvételéről.
2.	A befogadó egységek részére a Személyügyekért felelős helyettes-államtitkár által kiküldött levél alapján 15 nappal a belépés előtt szükséges az alkalmazási engedély eljuttatása a Személyügyi Osztály részére. A határidő tartása legtöbb esetben nem teljesült.	Belső ügyrendi szabályozás kialakítása a határnapok megjelölésével.

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
3.	A kinevezési okirathoz szükséges dokumentumok késve érkeztek meg, amely az illetmény-számfejtést késleltették. Előfordult, hogy a belépő ez okok miatt nem kapott illetményt.	Az új beléptetendő munkatárs tájékoztatása a kinevezéshez szükséges dokumentumokról, az elvégzendő feladatokról.
4.	A belépési csomag kitöltése hosszú időt vett igénybe.	A kinevezés napjáig csak a munkavégzés megkezdéséhez szükséges dokumentumok leadása legyen kötelező. A munkavállaló részére megszabott határidő álljon rendelkezésre.
5.	Az aláírás 3-5 nap alatt valósult meg, volt példa 10 munkanapos átfutásra is. Az aláírókat érintő átfutási idő nem volt tervezhető.	Az aláírási jog delegálása, aláírók számának csökkentése. Áthelyezéssel történő felvétel esetén a Közigazgatási Államtitkár helyett a Személyügyekért felelős helyettes-államtitkár írjon alá. Új munkatárs felvételénél az alkalmazási engedélyt a Közigazgatási Államtitkár írja alá.
6.	Ha a beléptetés áthelyezéssel valósult meg, a munkatárs személyi aktájának átadásához 3-4 hét volt szükséges. Ez lassú ügymenethez vezetett.	Átadás elektronikusan az iktatási rendszer alapján. Minisztériumok közötti megállapodás.
7.	A személyügyi adatok kezelésének informatikai támogatása duplikációt tartalmazott, így a szükséges adatfelvitel időtartama hosszú volt.	Informatika megoldás bevezetése a nyilvántartási rendszerek közötti automatizált adatátadás megvalósítására.
8.	Az egyes osztályok közötti dokumentumok papír alapon kerültek átadásra.	Informatikai megoldás bevezetése a nyilvántartási rendszerek között.
9.	Az illetmény-számfejtési osztályon (KSZSZR és a WinTiszt mellett) egy harmadik informatikai rendszerbe, a MÁK által üzemeltetett központi illetményszámfejtő rendszerbe is felvitték a belépő személy adatait (KIR).	Informatikai megoldás az adattovábbításra.
10.	A Kormányzati Személyügyi Szolgáltató Rendszer (KSZSZR) folyamatos problémája volt, hogy időigényes az adatbevitel. Ugyanazt az adatot több felületen is kellett rögzíteni.	Támogató informatikai alkalmazáskörnyezet további vizsgálata.
11.	A vezetők nehezen látták át a személyügyi akták tartalmát.	A fedőlapon kerüljenek feltüntetésre a legfontosabb vezetői információk.
12.	Az alkalmazási engedély sok esetben csak a munkába állást követően érkezett meg a Személyügyi Főosztályra.	Belső ügyrendi szabályzat kialakítása az ügyrendi határidők meghatározásával.

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
13.	Az informatikai támogatás jogszabálykövetése igen nehézkes volt és elavult.	A támogató informatikai alkalmazáskörnyezet további vizsgálata a jogszabálykövetés folyamatosságának megoldása érdekében.
14.	A KSZSZR rendszer közel 200 okirat típust tartalmazott, de ezek felhasználásra nem voltak alkalmasak (nem volt megfelelő a jogszabálykövetés; átláthatatlan volt az okirat mennyiség).	Támogató informatikai alkalmazásban olyan megoldás létrehozása, amely a hatályos jogszabályi követelményeknek megfelelő tartalmi elemekkel moduláris okiratszerkesztést tesz lehetővé.
15.	Nem volt egyértelmű a felelősségelhatárolás az Illetmény-számfejtési Osztály és a Személyügyi Osztály között. Nem volt megállapodás arra vonatkozóan, hogy mely dokumentumokat kérte be a személyügy és melyeket az illetmény-számfejtés.	A Személyügyi Osztály vegye át az összes előírt dokumentumokat a belépőtől, ezt szabályzatba is rögzítsék.
16.	A beléptetési szándékról a Személyügyi Osztály csak az alkalmazási engedély megérkezésekor értesült, így előfordult, hogy aktuálisan nem állt rendelkezésre szabad státusz.	Az alkalmazási engedély kiállítását megelőzően előzetes jóváhagyás kérése a személyzeti és Biztonsági Főosztálytól a státuszrendelkezésre állásáról.

3. táblázat: Fejlesztési javaslatok listája

5 Bevezetési feladatok azonosítása

A 16 optimalizálási javaslatból 8 (50 %) került teljesen vagy részben bevezetésre.

Teljes körűen bevezetésre került javaslatok

- Fejlesztési javaslat a 2. számú problémára: Belső ügyrendi szabályozás kialakítása a határnapok megjelölésével.
- Bevezetés eredménye: Kialakításra került a belső szabályozás (KSZ) módosítása a határidő megjelölésével a Személyügyi Osztály részére az alkalmazási engedély eljuttatására vonatkozóan.
- Fejlesztési javaslat a 3. számú problémára: Az új beléptetendő munkatárs tájékoztatása a kinevezéshez szükséges dokumentumokról, az elvégzendő feladatokról.
- Bevezetés eredménye: A Személyzeti Osztály a tudomásszerzést követően tájékoztatja az új belépőt a szükséges dokumentumok beszerzéséről, illetve az elvégzendő feladatokról.

- Fejlesztési javaslat a 15. számú problémára: A Személyügyi Osztály vegye át az összes előírt dokumentumokat a belépőtől, ezt szabályzatba is rögzítsék.
- Bevezetés eredménye: Egyablakos ügyintézés keretében minden dokumentumot a Személyügyi Osztály vesz át.

Részben bevezetett javaslatok

- Fejlesztési javaslat a 1. számú problémára: A Személyügyi Osztály tájékoztatása a munkatárs felvételéről.
- Bevezetés eredménye: A Személyügyi Osztály tájékoztatja az új belépő munkatársat a beléptetéshez szükséges teendőkről.
- Fejlesztési javaslat a 4. számú problémára: A kinevezés napjáig csak a munkavégzés megkezdéséhez szükséges dokumentumok leadása legyen kötelező. A munkavállaló részére megszabott határidő álljon rendelkezésre.
- Bevezetés eredménye: A kinevezéshez szükséges dokumentumok beérkezését követően elkészül a kinevezési okirat, azonban a belépő munkatárs részére nincs határidő megjelölve a szükséges dokumentumok beszerzését illetően. (A Kttv. szerint az iratokat, dokumentumokat legkésőbb a belépés napján kell leadnia.)
- Fejlesztési javaslat a 12. számú problémára: Belső ügyrendi szabályzat kialakítása az ügyrendi határidők meghatározásával.
- Bevezetés eredménye: Szükség esetén magyarázat kerül az aktafedélre az alkalmazási engedélyre vonatkozóan.
- Fejlesztési javaslat a 16. számú problémára: Az alkalmazási engedély kiállítását megelőzően előzetes jóváhagyás kérése a Személyügyi és Biztonsági Főosztálytól a státusz rendelkezésére állásáról.
- Bevezetés eredménye: Az egyeztetés nem minden esetben történik meg.

A fent említett fejlesztési javaslatok teljes körű vagy részbeni bevezetése révén jelentős mértékben csökkent a személyi beléptetési folyamat átfutási ideje.