

TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

a **Folyamatmenedzsment** beavatkozási területen a

funkcionális folyamatok egyszerűsítéséhez készített módszertanhoz

Tesztelő szervezet: KIM

2013. augusztus 28.

Készítette: 4/B Tesztelési Munkacsoport

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

1. Vezetői összefoglaló

Az ÁROP-1.2.18/2012-2012/0001 kódjelű „Szervezetfejlesztési Program” elnevezésű kiemelt projekt keretében tesztelési munkacsoportunk (a továbbiakban TMCS) a funkcionális folyamatok egyszerűsítésére, optimalizálására készült fejlesztési módszertan tesztelését végezte el. A tesztelési folyamat az egyértelmű kapcsolódási pontok miatt a *Változáskezelési Tesztelési Munkacsoporttal* együttműködve került végrehajtásra.

Az együttműködés az eredetileg tervezettnél csak kisebb mértékben valósulhatott meg, melynek fő oka a tesztelésre rendelkezésre álló idő rövidsége volt, hiszen a két módszertan tesztelését teljes egészében párhuzamos időben kellett végrehajtani, miközben azok jellegüknél fogva bizonyos sorrendiséget is megkövetelnek. További akadályt jelentett, hogy a folyamatoptimalizálási teszt hatóköre a kialakított javaslat bevezetésére már nem terjedt ki, így a szervezetben valódi, menedzselést igénylő változás nem következett be.

A lefolytatott tesztelési folyamat alapján kijelenthető, hogy az elkészült folyamatoptimalizálási módszertan alkalmas arra, hogy a jövőben a módszertant alkalmazni kívánó közigazgatási szervek saját funkcionális folyamataikat egyszerűsítsék, illetve azok futását optimalizálják. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a fejlesztési folyamat a módszertan pontos követése esetén is erőforrás igényes, beleértve ebbe mind a humán erőforrásokat, illetve a fejlesztésre fordított időt is.

Megállapítható, hogy az elkészült módszertan megfelelő segítséget nyújthat az érintett intézményeknek ahhoz, hogy a funkcionális folyamataikat feltérképezzék, azokat részletesen felmérjék és folyamatosan fejlesszék. A módszertan magas szinten támogatja a folyamatok optimalizálásához kapcsolódó feladatok közigazgatási szinten történő egységes végrehajtását, illetve kiváló útmutatót, irányelveket fogalmaz meg, amelyek segítséget nyújtanak a közigazgatásban is felhasználható módszerek és eszközök megismerésére és alkalmazására.

A tesztelés folyamán a lehető legpontosabban igyekeztünk követni a módszertan előírásait, amelyek az esetek nagy részében megfelelő segítséget nyújtottak a felmerült problémák elhárításában. Tekintettel arra, hogy a TMCS tagjai szándékosan úgy lettek kiválasztva, hogy a fejlesztésre kijelölt folyamat résztvevői legyenek, de ugyanakkor ne rendelkezzenek a módszertanban szereplő módszerek gyakorlati ismeretével, a maradék problémák megoldása esetén nagy segítséget jelentett a tesztelési folyamatban már csak korlátozottan igénybe vehető külső tanácsadó.

További nagy segítséget jelentett a TMCS számára, hogy a módszertant elkészítő csoportból az un. átülő munkatárs részt vett a tesztelési folyamatban és folyamatosan segítséget nyújtott a módszertan megértésében és használatában.

A TMCS tagjainak álláspontja alapján a tesztelés során olyan kis befektetést igénylő, ám nagy hozadékú fejlesztési javaslat született, amelyet valamennyi minisztériumban célszerű lenne ténylegesen is bevezetni.

A Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium részére már a tesztelési folyamatnak is volt pozitív hozadéka: a bevont operatív munkatársakkal közösen tartott gödi műhelymunka során a kilépéshez kapcsolódó elszámolásban már elavult, felesleges lépés került felszínre, amely haladéktalanul megszüntetésre került. A tesztelésbe bevont, a kilépési folyamatban operatíván részt vevő szervezeten belüli, illetve szervezeten kívüli munkatársak részére a közös folyamatára megalkotásával, a problémák feltárásával a folyamat átláthatósága megnövekedett, amelyet nagyon pozitívan fogadtak.

Összefoglalva: a tesztelés alapján a kidolgozott módszertant jónak tartjuk, amely a jelen beszámoló 4. fejezetében megfogalmazott fejlesztési javaslataink beépítésével teljes mértékben alkalmassá válik arra, hogy a Magyar Programban megfogalmazott hatékonyság növeléséhez segítséget nyújtson a közigazgatási szervek részére.

2. Tesztelés adatai

2.1. Tesztelésbe bevontak

Közép és felsővezetői szint:

- Közigazgatási Államtitkár (dr. Biró Marcell)
- Személyügyekért Felelős Helyettes Államtitkár (dr. Szegedi Piroska)
- Gazdasági Ügyekért Felelős Helyettes Államtitkár (Kohut Balázs)
- Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóság, főigazgató (dr. Gyöngyösi Zoltán)
- Nemzeti Infokommunikációs Szolgáltató Zrt., vezérigazgató (Szabó Zoltán Attila)
- Költségvetési Főosztály, főosztályvezető (Balla Lászlóné dr.)
- Pénzügyi és Számviteli Főosztály (Bolláné Sütő Hajnalka)
- Kormányzati Humánpolitikai Főosztály, főosztályvezető (dr. Bege Krisztina)
- Jogi Szolgáltatási Főosztály, főosztályvezető (dr. Kalmár Csaba)
- Kormányzati Iratkezelési Főosztály, főosztályvezető (Komáromi Gabriella)
- Igazságügyi Szolgáltatási Főosztály, főosztályvezető (dr. Tóthné dr. Pölöskei Eszter)

Operatív munkatársak:

- Személyügyi és Biztonsági Főosztály munkatársai (TMCS tagok)
- Ügykezelési Osztály munkatárs (Sárosi Csaba)
- Perképviselési Osztály munkatárs (Diamantopoulosné dr. Kenyeres Gabriella)
- Költségvetési Osztály munkatárs (Gelencsér Zoltán)
- Illetmény-számfejtési Osztály munkatárs (Misztina Magdolna)
- Céginformációs Osztály munkatárs (Feketéné Majoros Katalin)
- KEF Ügyfélkapcsolati Osztály munkatárs (Sándor Anikó)
- NISZ Zrt., Ügyfélszolgálat munkatárs (Ferencz Attila)
- Kilépett KIM munkatársak (kérdőíves megkeresés)

2.2 Tesztelés időtartama

A módszertan tesztelésére 2013. június 3. napjától 2013. augusztus 20. napjáig került sor. Az eredeti tesztelési ütemterv, amely tartalmazza a tesztelés részletezett időbeli ütemezését a **1. számú mellékletben** található.

A tesztelési folyamat a tervezetthez képest 20 napos késéssel fejeződött be, amely több tényező együtthatásának az eredménye. Egyik késleltető tényező a tesztelésre kiválasztott időszak volt: a nyári hónapokban az igazgatási szünet, illetve a szabadságolások miatt,

figyelemmel a tesztelésbe bevont résztvevők nagy számára, nehézséget jelentett a folyamatos kommunikáció, illetve a szükséges műhelymunkák megszervezése és lebonyolítása. Másik késleltető tényező volt a kiválasztott folyamat bonyolultsága, amely szükségessé tette a tesztelési ütemtervben meghatározott kilépési folyamat terjedelem szűkítését, kizárólag az elszámolási részfolyamatra.

2.3 Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a tesztelés érintett

A módszertan a folyamatoptimalizálásra 5 fázisban, összesen 14 lépést határoz meg, amelyekből a tesztelés a következő lépéseket érintette:

2. fázis: Fejlesztési Projekt indítása

4. lépés: Folyamatfejlesztési csapat összeállítása (részleges tesztelés)

5. lépés: Folyamatfejlesztési Terv összeállítása (teljes körű tesztelés)

3. fázis: Kiválasztott folyamatok felmérése, elemzése

6. lépés: Folyamatábra elkészítése (teljes körű tesztelés)

7. lépés: Jelenlegi folyamatteljesítmény meghatározása (teljes körű tesztelés)

8. lépés: Probléma- és veszteségelemzés (teljes körű tesztelés)

4. fázis: Kiválasztott folyamatok fejlesztése

9. lépés: Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése (teljes körű tesztelés)

10. lépés: Döntés-előkészítés, javaslatok vezetői jóváhagyása (részleges tesztelés)

2.4 Kizárások

A módszertanban szereplő lépések közül a tesztelésből az alábbi lépések kerültek kizárásra:

1. fázis: Folyamatok átvilágítása, értékelése

1. lépés: Folyamatok értékelése

2. lépés: Fejlesztési igény azonosítása (fejlesztendő folyamat kiválasztása)

3. lépés: Folyamatcél (teljesítményt jellemző mutatószám) megállapítása

Az 1. fázis módszertanban ismertetett eljárás szerinti tesztelésére nem került sor, tekintettel arra, hogy a tesztelendő folyamat már a módszertan balatonőszödi bemutatóján kiválasztásra került.

4. fázis: Kiválasztott folyamatok fejlesztése

11. lépés: A fejlesztési javaslatok bevezetése

12. lépés: Az optimalizált folyamat visszamérése

Ezen lépések a Program szűk határideje miatt nem tesztelhetők, hiszen a módszertan szerint a bevezetés időigénye minimálisan 1,5-2 hónap, ami — figyelembe véve a nyári szabadságolási időszakot is — várhatóan jelentősen kitolódott volna, illetve hatékony visszamérésre csak a javaslatok bevezetését követő 2-3 hónap elteltével lehetne sort keríteni.

5. fázis: Folyamatok állandó követése, monitorozása

13. lépés: Folyamat szintű szempontok figyelembevétele

14. lépés: Intézmény szintű szempontok figyelembevétele

Ez a fázis folyamatos tevékenység, végrehajtása időben és terjedelemben túlmutat a jelenlegi Program keretein, így tesztelésére nem kerülhetett sor. A tesztelési ütemtervünkben az 5. fázishoz kapcsolódó feladatokra Fenntartási Tervet készültünk készíteni, de ennek csak a fejlesztési javaslat bevezetése esetén lett volna értelme, amelyre a tesztelés során nem került sor.

3. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása

Bár a funkcionális folyamatok egyszerűsítésére készített fejlesztési módszertan tesztelése hivatalosan a 2013. június 3. napján megtartott projektindító értekezlettel indult, de a TMCS tagjai már a módszertan 4/A. munkacsoport általi elkészítésének időszakában is, a készülő módszertan folyamatos megismerésével és véleményezésével aktívan hozzájárultak a tesztelési folyamat sikeréhez.

A módszertant készítő fejlesztési munkacsoport fontosnak tartotta, hogy a tesztelési munkacsoport tagjai rendszeresen vegyenek részt a fejlesztők egyeztetésein, amelyeken általában a TMCS vezetője vagy Cseh Miklós főosztályvezető-helyettes úr vett részt. A fejlesztési munkacsoport a módszertan összes verzióját a SharePoint felületen a rendelkezésünkre bocsátotta, így azokat az összes fázisban megismerhettük és véleményezhettük.

A 2013. május 3-4. között Balatonőszödön megrendezett 2 napos műhelymunka keretében került sor a módszertan hivatalos bemutatására, majd oktatására a TMCS tagjai részére. Közös munkával került sor a tesztelésre kerülő fejlesztendő folyamat kiválasztására, amely egyhangú döntés alapján a kormánytisztviselők kilépési folyamata lett. Ezt követően csapatmunkával készült el a Fejlesztési Terv első verziója.

A Balatonőszödi műhelymunkát követően 2013. május 31. napjáig került véglegesítésre a funkcionális folyamatok egyszerűsítésére készített fejlesztési módszertan.

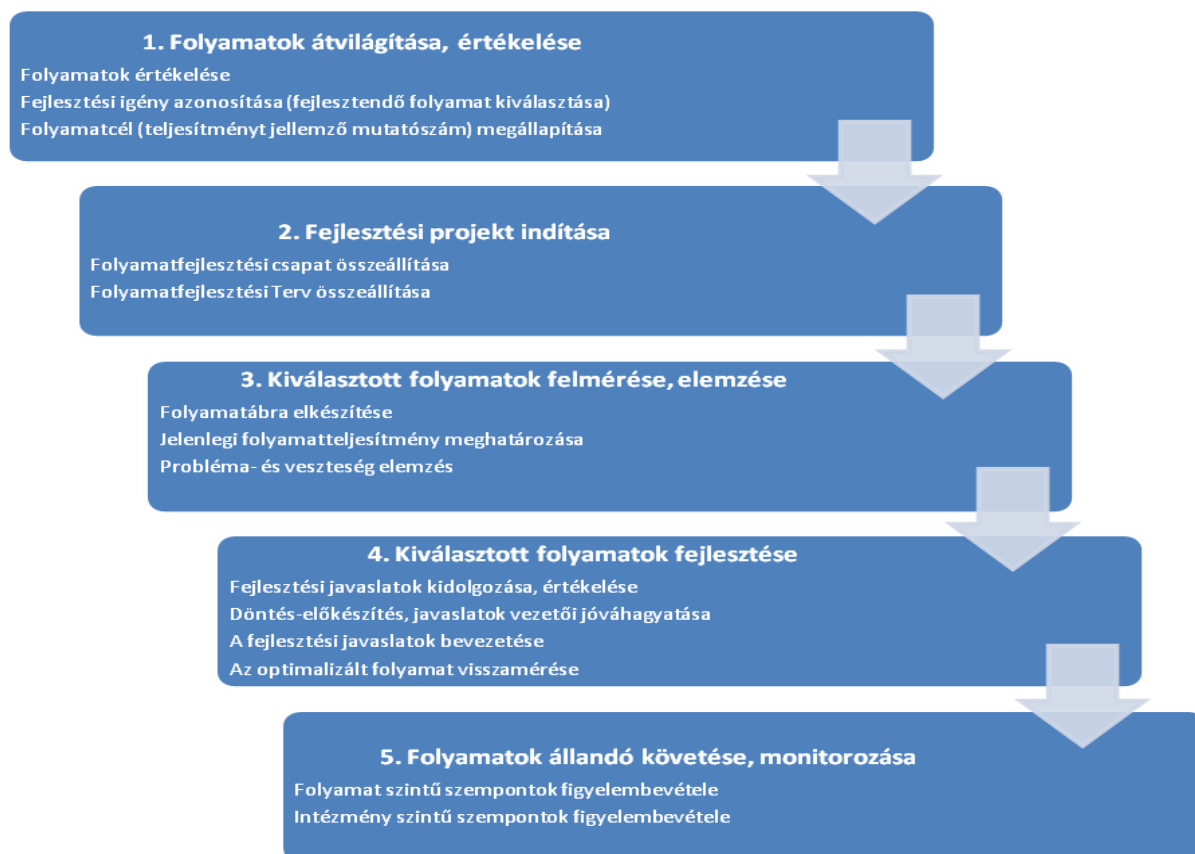
A projektvezetés kérésére, az elkészült módszertanok alapján azonosítható kapcsolódási pontok miatt a tesztelési folyamatban a Változáskezelési Tesztelési Munkacsoporttal együttműködésre került sor. Ennek során a TMCS ülésein a Változáskezelési TMCS egy tagja részt vett, illetve a Változáskezelési TMCS egy-egy kérdőívét kitöltöttük a fejlesztési folyamatba bevont belső és külső szervezeti egységek vezetőivel, illetve a gödi kihelyezett műhelymunkára delegált operatív munkatársakkal.

A TMCS a tesztelési folyamat során maximális mértékben igyekezett a módszertanban bemutatott technikák lehetőségeit kihasználni. Ennek érdekében a fejlesztési folyamatba az érintett szervezeti egységeket, illetve a külső szolgáltatókat teljes mértékben bevontuk és egy Gödre kihelyezett műhelymunka során a bevont operatív munkatársakkal a csapatmunka lehetőségeit is megteremtettük (Kaizen). A közös munkával a működésben lévő veszteségforrásokat feltártuk, illetve célként fogalmaztuk meg az átfutási idő és a

tevékenységek komplexitásának csökkentését (Lean menedzsment). A feltárt problémák gyökér-okait megkerestük és ezek semlegesítésére fejlesztési javaslatokat dolgoztunk ki.

A definiált tesztelési munka a 2013. június 3. napján 16.00-18.00 óra között 9 fő részvételével megtartott projektindító értekezlettel kezdődött meg.

A módszertan a fejlesztési folyamatra 5 fázisban, összesen 14 lépést határoz meg (lásd 1. ábra)



1. ábra: A folyamat optimalizálás fázisai

Amint az a második fejezetben részletesen bemutatásra került, a 14 lépésből néhány lépés kizárásra került a tesztelési folyamatból.

A következőkben az egyes folyamatfejlesztési lépések végrehajtása során keletkezett részletes tesztelési munkánkat, illetve tapasztalatainkat mutatjuk be.

1. fázis: Folyamatok átvilágítása, értékelése

1. lépés: Folyamatok értékelése
2. lépés: Fejlesztési igény azonosítása (fejlesztendő folyamat kiválasztása)
3. lépés: Folyamat-teljesítményt jellemző mutatószám megállapítása

Az 1. fázis módszertanban bemutatott eljárás szerinti tesztelésére nem került sor, tekintettel arra, hogy a fejlesztendő folyamat már a Balatonőszödi műhelymunka keretében kiválasztásra került.

2. fázis: Fejlesztési projekt indítása

4. lépés: Folyamatfejlesztési csapat összeállítása

5. lépés: Folyamatfejlesztési Terv összeállítása

A 4. lépés tesztelése során a TMCS tagjaiból felállítottuk a Folyamatfejlesztési csapatot, illetve a Kaizen elveknek megfelelően meghatároztuk azon szervezeti egységeket, illetve munkatársakat körét, akik napi szinten részt vesznek a fejlesztendő folyamatban. Ezen szervezeti egységeket, illetve munkatársakat a későbbiekben bevontuk a folyamatfejlesztésbe.

Az 5. lépés tesztelése során 2013. június 7. napján véglegesítettük a Balatonőszödi műhelymunka során elkezdett Folyamatfejlesztési Tervet (lásd 2. melléklet). A módszertani útmutató javaslatát követve elkerültük a túl nagy terjedelmű dokumentumot. A Folyamatfejlesztési Tervben véglegesen meghatároztuk:

- a fejlesztendő folyamatot,
- a folyamat terjedelmét (azaz az első és az utolsó tevékenységet, amit a folyamat részének tekintünk),
- a fejlesztés célját, elvárt eredményeit és határidejét,
- a Folyamatfejlesztési Csapat tagjainak, valamint a folyamatban résztvevő szervezeti egységek megnevezését,
- az egyes feladatok TMCS tagok közötti kiosztását, illetve a humán erőforrás ütemezést 2 heti bontásban (a Fejlesztési Ütemtervből kimaradt),
- illetve Projekt Irányító Bizottságot hoztunk létre az érintett minisztériumi felsővezetők közül.

A folyamat terjedelmén a gödi kihelyezett műhelymunka során technikai okokból változtatni (szűkíteni) kellett, mert a kilépési folyamat részét képező elszámolási folyamatban a kilépési okirat elkészítéséhez képest aránytalanul több probléma került felszínre. Ennek megfelelően a gyökér-okok megállapítása, illetve a fejlesztési javaslatok összeállítása során — a rendelkezésre álló idő rövidsége miatt — csak az elszámolási folyamatra koncentráltunk.

A tesztelési beszámoló elkészítésére 2013. július 31. napját határoztuk meg, azonban a nyári szabadságot, illetve a Személyügyi és Biztonsági Főosztályon bekövetkezett vezető váltások következtében ez 2013. augusztus 28. napjára változott.

A Folyamatfejlesztési Tervben a fejlesztendő folyamattal kapcsolatban célként határoztuk meg az átfutási idő és az aláírások számának csökkentését, a folyamat egyszerűsítését, a kilépő dolgozó által felkeresendő elszámolási munkaállomások minimalizálását.

Ezt követően a tesztelésről és a Folyamatfejlesztési Tervről levelet küldtünk a PIB részére, illetve a bevonandó szervezeti egységek, illetve a külső szolgáltatók vezetői részére, amelyben kértük, hogy a Gödre tervezett műhelymunkán való részvételre jelöljenek ki a folyamatban részt vevő, azt ismerő munkatársakat. Levelünk mellékleteként megküldtük a Változáskezelési tesztelési munkacsoport által összeállított kérdőívet is.

Kérdőívet küldtünk ki a meghatározott időszakban kiléptek részére, amelyekből sajnos az értékelés szempontjából csak nagyon kevés érkezett vissza.

3. fázis: Kiválasztott folyamatok felmérése, elemzése

6. lépés: Folyamatábra elkészítése

7. lépés: Jelenlegi folyamatteljesítmény meghatározása

8. lépés: Probléma- és veszteség elemzés

A folyamatfejlesztésre kijelölt folyamat jelenlegi folyamatábrájának elkészítésére, problémáinak feltárására a módszertan ajánlását követve 2013. június 16-17. napján külső helyszínen (Erzsébet Szálloda Göd, Konferenciaterem) két napos műhelymunkát szerveztünk. Az első napon (a másnapi sokszereplős munka előkészítése érdekében) a TMCS tagjai, mint egyben a kilépési folyamatban leginkább érdekelt szervezeti egység munkatársai, elkészítették a kilépési folyamat okirati részének, illetve az elszámolási folyamat folyamatábráját.

A második napon a bevont operatív munkatársakkal közösen, moderátor irányításával került sor a folyamatábra (lásd 3. melléklet) pontosítására, illetve a módszertanban szereplő eszköz segítségével a folyamat problémáinak feltárására és rögzítésére.

A helyszínen megjelent munkatársakkal egy a TMCS által összeállított, illetve egy, a Változáskezelési TMCS által összeállított kérdőív kitöltésére is sor került. A műhelymunka valamennyi szereplője nagyon hasznosnak találta a közös csapatmunkát, hiszen többek között sikerült a folyamat összes részszereplőjének a teljes folyamatról képet kapnia.

A műhelymunka önálló sikert is hozott: az egyik elszámolási pontról kiderült, hogy már értelmét veszítette, így azt felsővezetői döntés nélkül is azonnali hatállyal kivettük az

elszámolási folyamatból. Amint azt már korábban ebben a dokumentumban jeleztük, ekkor szűkítettük a Folyamatfejlesztési Tervben meghatározott folyamat terjedelmet.

A két napos műhelymunkát követően a TMCS 2013. június 18. napján véglegesítette a Mérési Tervet (lásd 4. melléklet), amelyben többek között rögzítette az egyes minőségcélokra vonatkozó fejlesztéssel elérendő célértékeket és tűréshatárokat. Ezt követően a kilépőktől visszaérkezett, illetve a gödi műhelymunkán részt vett bevont munkatársak által kitöltött kérdőívek kiértékelésével meghatározta a jelenlegi teljesítményt és elvégezte a probléma és veszteségelemzést (lásd 5-6-7. melléklet). A tesztelés során a fenti feladatokban különösebb nehézséggel nem találkoztunk.

4. fázis: Kiválasztott folyamatok fejlesztése

9. lépés: Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése

10. lépés: Döntés-előkészítés, javaslatok vezetői jóváhagyatása

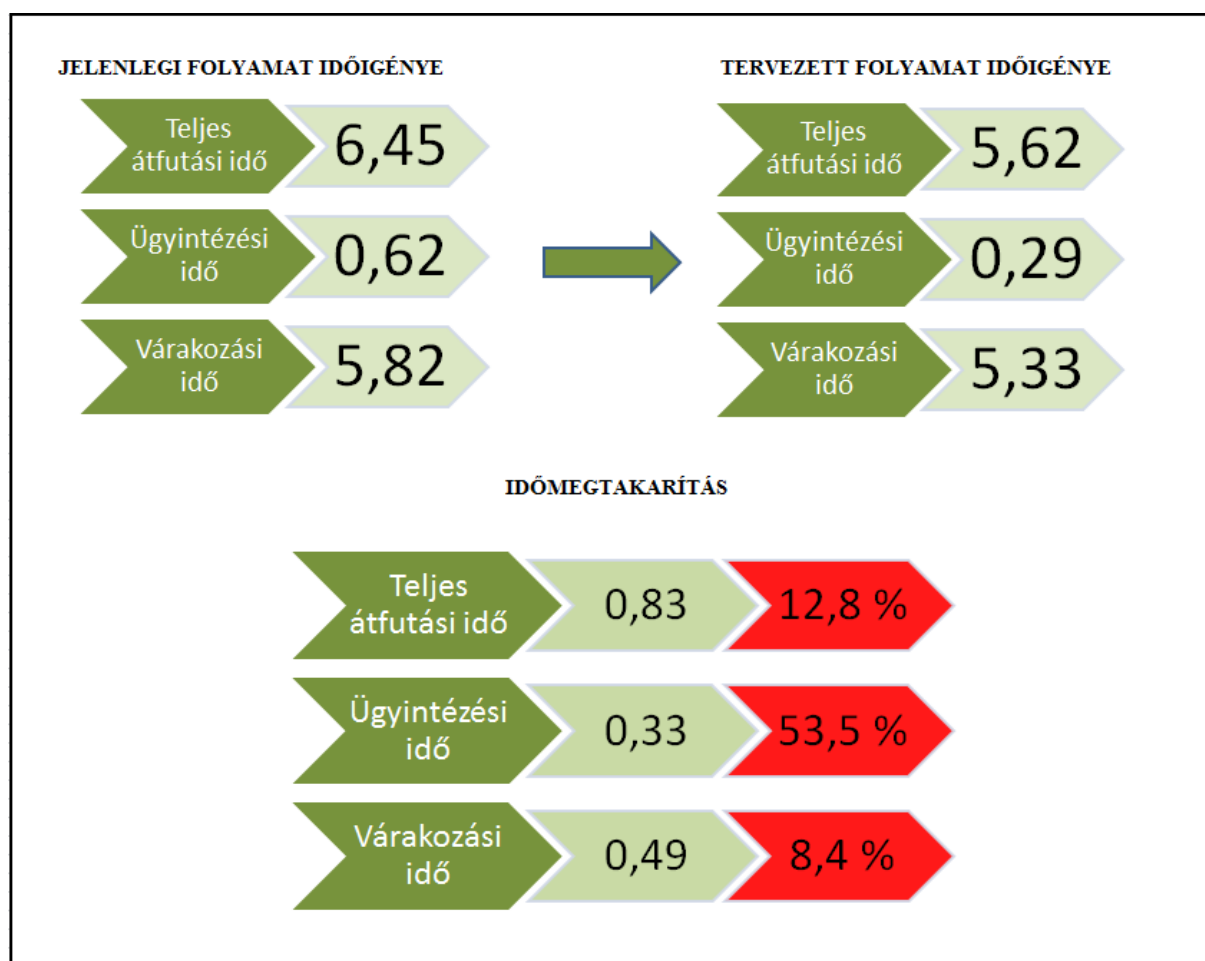
11. lépés: A fejlesztési javaslatok bevezetése

12. lépés: Az optimalizált folyamat visszamérése

A TMCS összesen hat, különböző erőforrást igénylő, különböző számú problémát kezelő alternatív fejlesztési javaslatot dolgozott ki, amelyekre vonatkozóan a módszertan útmutatása szerint elvégezte a Befektetés — Hatás elemzést (lásd 8. melléklet) is. Ez alapján a „szerver alapú kilépő lap” című fejlesztési javaslat minisztériumi bevezetését javasoljuk. A javaslat bevezetése esetén viszonylag kis ráfordítással nagy hatást érhetünk el. A bevezetésre javasolt megoldásra vonatkozóan elkészítettük a változtatás utáni folyamatábrát és a hozzáadott érték elemzést (lásd 9. és 10. melléklet).

A változtatás egyik legnagyobb humán előnye, hogy a kilépő dolgozónak csak azokat a helyeket kell személyesen felkeresnie, ahol valami tartozása áll fenn, illetve a tartozásáról már előzetesen információt kap, így nem fordul elő többet, hogy egy helyszínt többször is fel kelljen keresnie.

A fejlesztési folyamat kitűzött minőségcéljai közül a fizikai aláírások számát minden esetben a minimálisan szükséges mértékre sikerült csökkenteni. A másik kitűzött minőségcél esetében igaz ugyan, hogy a teljes átfutási időt a meghatározott tűréshatáron belül, de csak kis mértékben sikerült csökkenteni (12,8 %-al), de az elszámolási ügyintézés párhuzamossá tételével az ügyintézési idő nagy mértékben csökken (számításaink szerint 53,5 %-al), azaz komoly humán erőforrás szabadul fel (lásd 2. ábra a következő oldalon).



2. ábra: Új javaslat bevezetésével járó időmegtakarítás (munkanap)

A javaslat további előnyének tartjuk, hogy megvalósítása valószínűleg a NISZ Zrt. közreműködésével megtörténhet, így valamennyi NISZ Zrt. által ellátott minisztériumban bevezethető.

A javaslatot a módszertanban hangsúlyozott Kaizen elvekkel összhangban bemutattuk a fejlesztésbe bevont, a folyamatban operatíván részt vevő munkatársak részére, akik azt kiválóknak és bevezetendőnek tartják.

A döntés előkészítés érdekében vezetői prezentációt készítettünk (lásd 11. melléklet). Ebben többek között valamennyi fejlesztési javaslatunkat táblázatba foglaltuk, minden javaslatnál megjelölve, hogy melyik probléma gyökér-ok(ok) megoldását jelenti.

Sajnos a tesztelésre rendelkezésre álló időbe már a vezetői jóváhagyás nem fért bele, de a TMCS komoly szándéka, hogy a Szervezetfejlesztési Program keretében vagy azon kívül, a fejlesztési javaslata megvalósuljon. Ehhez reméljük, hogy a módszertan és a fejlesztési folyamat ismertetésével, a vezetői prezentáció bemutatásával a vezetők támogatását is elnyerjük.

5. fázis: Folyamatok állandó követése, monitorozása

13. lépés: Folyamat szintű szempontok figyelembevétele

14. lépés: Intézmény szintű szempontok figyelembevétele

Tekintettel arra, hogy a tesztelés időszakában javaslat bevezetésére nem került sor, így nem lehetett tesztelni a módszertan által az 5. fázisban megkövetelt lépéseket. A Tesztelési Ütemtervben Fenntartási Terv elkészítését terveztük a monitorozás tesztelése érdekében, azonban bevezetés hiányában ennek nem láttuk értelmét.

Tesztelés végrehajtását gátló tényezők

A korábbiakban többször említettük a nyári szabadságolások okozta problémákat és határidő csúszásokat. Véleményünk szerint a júniusi-augusztusi időszak nagyon szerencsétlen választás volt tesztelési időnek.

Tekintettel arra, hogy a TMCS tagjai korábban nem rendelkeztek a módszertanban leírt folyamatfejlesztési tapasztalattal, nehezítette a tesztelési munkát, hogy a külső tanácsadó, a szerződés hosszabbítási késedelem miatt, nem tudta folyamatosan segíteni a tesztelési munkánkat. Ugyan a módszertan szándéka szerint olyan segítséget kíván nyújtani, hogy a közigazgatási szervek külső szakértő segítségével is tudják fejleszteni folyamataikat, a szakértői segítség korlátozott volta miatt, sok idő ment el a módszertan mélységeinek megértésére, illetve a szükséges kimeneti dokumentumok fizikai elkészítésére.

4. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

A módszertanhoz kapcsolódó észrevételeinket, illetve fejlesztési javaslatainkat az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

	Észrevétel	Fejlesztési/korrektív javaslat	A javaslat minősítése*
1.	A Fejlesztési Terv elkészítésénél problémát jelentett, hogy az milyen terjedelmű legyen, milyen formai és egyéb követelményei vannak	A módszertan 6.2.2 pontját javasoljuk bővíteni a Fejlesztési Terv formai és egyéb követelményeinek, terjedelmének meghatározásával, illetve egy Fejlesztési Terv mintával	Fejlesztési lehetőség
2.	A Mérési Terv elkészítésénél problémát jelentett, hogy az milyen terjedelmű legyen, milyen formai és egyéb követelményei vannak	A módszertan 6.3.2 pontját javasoljuk bővíteni a Mérési Terv formai és egyéb követelményeinek, terjedelmének meghatározásával, illetve egy Mérési Terv mintával	Fejlesztési lehetőség
3.	Befektetés – Hatás elemzés minta értelmezése nehézséget okozott	A minta értelmezésének megkönnyítése érdekében a módszertan 6.4.4 pontjában a Befektetés – Hatás elemzés mintához javasoljuk, hogy kerüljön	Egyéb észrevétel

		magyarázat, hogy mit jelentenek a kódok a karikákban, milyen jelentést tartalommal rendelkeznek a színek, illetve mit jelentenek a nyilak a karikák között	
4.	Eszközök közötti választás nehézsége	Javasoljuk a módszertan 6.3.4 pontjában szereplő eszközök közötti választáshoz bővebb szempontrendszert biztosítani, hogy a különböző típusú funkcionális folyamatoknál a megfelelő eszköz kerüljön kiválasztásra	Egyéb észrevétel
5.	Párhuzamosan zajló tevékenységek ábrázolása	Javasoljuk a módszertant kiegészíteni a párhuzamosan zajló folyamatok ábrázolási technikájával a folyamatábra és a hozzáadott értékelemzés esetén, illetve a módszertanban szereplő mintákban ilyen esetre is példát mutatni	Fejlesztési javaslat
6.	A minták használata során folyamatosan lapozgatni kell a módszertant	Javasoljuk, hogy az egyszerűbb használhatóság miatt a folyamatfejlesztés elvárt	Egyéb észrevétel

		kimeneti mintái, az általunk beépíteni javasolt mintákkal együtt függelékbe kerüljenek ki	
7.	Az egyes fázisok tagolása csökkenti az áttekinthetőséget	A módszertanban az egyes fázisok tárgyalása során az egyes lépésekre vonatkozó elvart eredmény és az eszközök leírása egyben jelenik meg. Meggondolásra javasoljuk, hogy a fázison belüli, egymás utáni lépéseknél időrendben szerepeljen rögtön a lépés elvart eredménye és a használandó eszköz is	Egyéb észrevétel

5. A tesztelés tapasztalatai alapján a módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek számára megfogalmazott javaslatok

A módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek részére javasoljuk, hogy a fejlesztés megkezdése előtt alaposan tanulmányozzák az elkészült módszertant. A folyamatfejlesztés alatt következetesen haladjanak lépésről lépésre. A műhelymunkák során a moderátor helyezzen arra különös hangsúlyt, hogy a folyamatfejlesztési csapat mindig az aktuális lépésre koncentráljon, azaz sorban haladjanak a lépésekkel, pl. a problémák azonosítása során, a gyökér-okok megállapítása előtt ne megoldási javaslatokon gondolkodjanak (ebbe a hibába néhány alkalommal a tesztelők is beleestek).

A tesztelés nyári időszakra esett, amely a szabadságolások miatt megnehezítette és meghosszabbította a fejlesztési folyamat lebonyolítását. Ezen tapasztalatunk alapján hangsúlyosan javasoljuk, hogy a fejlesztési folyamatra, a kezdetétől a bevezetés végrehajtásáig megfelelő időben kerüljön sor, azaz lehetőség szerint kerülendő a nyári, illetve az év végi szabadságolási időszak.

A fejlesztési folyamat ütemezése során javasoljuk, hogy az egyes lépésekre meghatározott belső határidők rugalmasan, időtartalékkal kerüljenek meghatározásra, mert a tesztelés során több lépésnél is előfordult, hogy annak időigényét a TMCS alá vagy fölé becsülte.

A TMCS a módszertan segítségével folyamatfejlesztési tapasztalattal nem rendelkező tagokkal is sikeres fejlesztést bonyolított le, de javasoljuk, hogy a folyamatfejlesztési csapat kiválasztásánál releváns tapasztalattal rendelkező tag is kerüljön beválasztásra. A műhelymunkák moderálására, az alternatív eszközök kiválasztására, az egyes folyamatlépések eredményének ellenőrzésére lehetőség esetén külső szakértő igénybevétele is indokolt lehet.

Javasoljuk, hogy a folyamatfejlesztés időszakára a folyamatfejlesztési csapat tagjai eredeti munkaköri feladatait úgy alakítsák át, hogy azok elvégzése mellett elegendő idejük jusson a folyamatfejlesztési projektekre, mert amennyiben a fejlesztés időszakában túlterheltekké válnak, akkor a projekt eredményének minősége kerülhet veszélybe.

Tartalom

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	2
2. TESZTELÉS ADATAI.....	4
2.1. TESZTELÉSBE BEVONTAK	4
2.2. TESZTELÉS IDŐTARTAMA	4
2.3. AZON LÉPÉSEK/MÓDSZEREK MEGNEVEZÉSE, AMELYEKET A TESZTELÉS ÉRINTETT	5
2.4. KIZÁRÁSOK	5
3. TESZTELÉSI TAPASZTALATOK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	7
4. FEJLESZTÉSI MÓDSZERTANHOZ KAPCSOLÓDÓ ÉSZREVÉTELEK, FEJLESZTÉSI JAVASLATOK	14
5. A TESZTELÉS TAPASZTALATAI ALAPJÁN A MÓDSZERTANT A JÖVŐBEN ALKALMAZNI KÍVÁNÓ KÖZIGAZGATÁSI SZERVEK SZÁMÁRA MEGFOGALMAZOTT JAVASLATOK	17
ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	18
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE	18

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A folyamat optimalizálás fázisai	8
2. ábra: Új javaslat bevezetésével járó időmegtakarítás (munkanap)	12

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet: Tesztelési ütemterv
2. melléklet: Folyamatfejlesztési Terv
3. melléklet: Jelenlegi folyamatábra
4. melléklet: Mérési terv
5. melléklet: Hozzáadott értékelemzés (jelenlegi folyamat)
6. melléklet: Problémák azonosítása és gyökér-okok
7. melléklet: Kérdőívek és azok kiértékelése
8. melléklet: Fejlesztési javaslatok és Befektetés-Hatás elemzés
9. melléklet: Jövőbeli folyamatábra
10. melléklet: Hozzáadott értékelemzés (jövőbeli folyamat)

11. melléklet: Vezetői prezentáció

12. melléklet: Emlékeztetők, jelenléti ívek