

TESZTELÉSI BESZÁMOLÓ

a Folyamatmenedzsment beavatkozási területen a a funkcionális folyamatok egyszerűsítéséhez készített módszertanhoz

Tesztelő szervezet: KIH

2013. augusztus 23.

Készítette: 4/C Folyamatmenedzsment Tesztelési Munkacsoport

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

I. Vezetői összefoglaló (tesztelési tapasztalatok rövid összefoglalása)

A folyamatmenedzsment tesztelési munkacsoport munkáját megkönnyítette, hogy egy alaposan kidolgozott, logikusan felépített fejlesztési módszertan alapján dolgozhatott. A módszertan segítséget nyújtott ahhoz, hogy a kiválasztott folyamatot feltérképezzük, felmérjük és fejlesszük. A gyakorlati alkalmazhatóságot nagyban szolgálta, hogy a módszertan egyszerű felépítésű, lényegre törő, konkrét eszközöket, javaslatokat tartalmaz, példákkal kiegészítve. A külső tanácsadó is jelentős mértékben hozzájárult ahhoz, hogy a munkacsoport előrehaladása megfelelő legyen.

A Folyamatfejlesztési Csoport felállása után elkészült a Folyamatfejlesztési Terv. A tesztelendő folyamat a korábbi Tesztelési Ütemtervhez képest megváltozott: „Közbeszerzési eljárások intézményen belüli jóváhagyása” helyett „Munkatárs beléptetése a szervezetbe” lett a kiválasztott folyamat.

A munkacsoportok (folyamatoptimalizálás, változáskezelés) és két vezető (Humánpolitikai és Igazgatási Osztály vezetője valamint Gazdasági Főosztály vezetője) részvételével június 20-án lezajlott a projektnyitó értekezlet. Elkészült a jelenlegi állapotot bemutató folyamatábra, interjúk zajlottak a vezetők és a legutóbb belépett kollégák körében, megtörtént a jelenlegi folyamatteljesítmény megállapítása munkatársi becsléssel. A célkitűzések pontosítása végett külön egyeztetésre került sor a Humánpolitikai és Igazgatási Osztály vezetőjével, aki szerint a célok közül a dokumentumok számának csökkentése nem volt kivitelezhető.

Problémaként jelentkezett, hogy a változáskezelés munkacsoport nem tudta pontosan, hogyan kapcsolódjon a folyamatoptimalizálási munkához, tekintettel arra, hogy a folyamatoptimalizálási munkacsoport nem tervezte a javaslatainak bevezetését a tesztelési időszak rövideységére való tekintettel. Problémaként jelentkezett továbbá, hogy a feladat elkészítésére rendelkezésre álló szakértő a teljes folyamatban nem kerülhetett bevonásra.

A módszertani lépéseket követve elkészült a Mérési Terv, megtörtént a problémák azonosítása és prioritizálása, valamint a gyökér-okok feltárása, ezek alapján pedig elkészítettük a folyamatfejlesztési javaslatokat és az ezekkel összhangban lévő jövőbeni folyamatábrát.

Amennyiben kérdések merültek fel a tesztelési munka során, először megnéztük a fejlesztési módszertan vonatkozó részét, amely az esetek túlnyomó többségében segített is a válaszok megtalálásában. Amennyiben nem volt egyértelmű a módszertani leírás, a külső tanácsadóhoz fordultunk segítségért, aki készségesen válaszolt a kérdéseinkre.

II. Tesztelés adatai

II.1. Tesztelésben bevontak:

Közép és felsővezetői szint:

- Humánpolitikai és Igazgatási Osztály vezetője
- Létesítménygazdálkodási Főosztály vezetője
- Létesítményellátási Osztály vezetője
- Informatikai Osztály vezetője
- Gazdasági Főosztály vezetője

Operatív munkatársak:

- Humánpolitikai és Igazgatási Osztály munkatársa
- Informatikai Osztály munkatársa
- Létesítményellátási Osztály munkatársa
- Gazdasági Főosztály munkatársa
- Elnöki Kabinet vezető helyettese

A Gazdasági Főosztály vezetője operatív munkatársat nem nevezett meg, ugyanakkor a tesztelés ideje alatt kilépett a szervezetből.

II.2. Tesztelés időtartama: 2013. május 31. napjától 2013. augusztus 21. napjáig

A tesztelői munkacsoport észrevételeinek beépítésével 2013. május 31. napjáig véglegesítésre került a módszertan, hivatalosan onnan indult a tesztelés. A tesztelés utolsó fázisaként 2013. augusztus 21. napján előkészítettük a tesztelési javaslatokat a vezetőknek jóváhagyásra, valamint augusztus 22-én és 23-án véglegesítettük, pontosítottuk a kapcsolódó dokumentumokat.

II.3. Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a tesztelés érintette

2. fázis: Fejlesztési Projekt indítása

4. lépés: Folyamatfejlesztési Csoport összeállítása

5. lépés: Folyamatfejlesztési Terv készítése

3. fázis: Kiválasztott folyamatok felmérése, elemzése

6. lépés: Folyamatábra elkészítése

7. lépés: Jelenlegi folyamatteljesítmény meghatározása

8. lépés: Veszteségek feltárása, problémaelemzés

4. fázis: Kiválasztott folyamatok fejlesztése

9. lépés: Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése

10. lépés: Döntés-előkészítés, javaslatok vezetői jóváhagyatása

II.4. Kizárások

A Tesztelési Ütemtervben leírtakkal összhangban az 1. fázisnak (Folyamatok átvilágítása, értékelése) a módszertanban ismertetett eljárás szerinti tesztelésére nem kerül sor, mivel a tesztelendő folyamat már kiválasztásra került.

A 4. fázis (Kiválasztott folyamatok fejlesztése) 11. és 12. lépése (Fejlesztési javaslatok bevezetése; Az optimalizált folyamat visszamérése) a Program szűk határideje miatt nem volt tesztelhető. A bevezetés időigénye 1,5-2 hónap, amely – figyelembe véve a nyári szabadságolási időszakot – jelentősen ki is tolódott volna, a visszamérésnek pedig a javaslatok bevezetését követő 2-3 hónap leteltével kell megtörténnie.

Az 5. fázis (Folyamatok állandó követése, monitorozása) folyamatos tevékenység, végrehajtása időben túlmutat a jelenlegi Program keretein, így ezt a fázist a tesztelés nem érintette.

III. Tesztelési tapasztalatok összefoglalása

Bár a tesztelési munka konkrétan csak a fejlesztési módszertan véglegesítése után kezdődött, a tesztelési munkacsoportnak már ezt megelőzően is volt feladata, konkrétan a módszertan véleményezése. A fejlesztési munkacsoport fontosnak tartotta, hogy a tesztelők is részt vegyenek a módszertant fejlesztők egyeztetésein és indokoltnak tartotta legalább a tesztelési munkacsoport vezetőjének a részvételét ezeken az egyeztetéseken. A módszertani munkacsoport április elejétől folyamatosan informálta a tesztelőket az előrehaladással kapcsolatos aktualításokról (fejlesztői munkacsoport ülések jegyzőkönyvei, módszertani koncepció, módszertani anyag verziói). A tesztelők így a módszertan véleményezésébe is korán be tudtak kapcsolódni. Április 11-én a külső tanácsadó és az átülő munkatárs külön munkacsoport ülésen egyeztetett a tesztelési munkacsoporttal az előrehaladásról és a tesztelési feladatok ütemezéséről.

Minden módszertani verzió feltöltésre került az április közepén létrehozott, közös meghajtón lévő mappába:

O:\ÁROP1218\04_Folyamatmenedzsment\Modszertan

A mappastruktúra elérhető volt a tesztelési munkacsoport számára is, és a tesztelési időszak előtt és közben is dolgozhatott benne.

A tesztelési munkacsoport bevonását a szintén április közepén létrehozott Folyamatmenedzsment levelezési lista is segítette. A fejlesztők minden feltöltött verzió esetén

a levelezési lista segítségével hívták fel a tesztelők figyelmét az előrehaladásra, illetve ezen keresztül kérték az észrevételek, javaslatok megküldését.

A fejlesztési munkacsoport megjegyzésként indoklást írt minden olyan tesztelői munkacsoporttól jött észrevételhez, amelyet nem fogadott el. A tesztelési észrevételek beépítésével május 31-ig véglegesítésre került a módszertan, hivatalosan onnan indult a tesztelési folyamat.

Időközben elkészült a Tesztelési Ütemterv első verziója, amelyben a tesztelésre kiválasztott folyamat a közbeszerzési eljárások intézményen belüli jóváhagyása volt, célkitűzésként pedig a folyamat átfutási idejének javítása valamint a dokumentumok számának csökkentése szerepelt.

Május végén azonban felmerült a tesztelési folyamat megváltoztatásának igénye. Ennek indokai az alábbiak voltak:

- a munkacsoport tagjai nem kompetensek a közbeszerzésben, a közbeszerzési folyamatokban csak közvetetten érintettek
- a Hivatal illetékes osztálya jelentős változásokon ment át az utóbbi időben
- a közbeszerzési folyamatok eljárás- (pl.: nyílt, tárgyalásos, stb.) és forrás (EU, hazai) típusonként jelentősen eltérnek, így alaposabb felmérési időszak lett volna szükséges

Az új, tesztelésre kiválasztott folyamat a következő lett: munkatárs beléptetése a szervezetbe. Kijelölésre került a folyamat terjedelme, amelyben az első lépés a közvetlen vezetői döntés a munkatárs (már kiválasztott személy) felvételéről, az utolsó lépés pedig az, hogy a munkatárs rendelkezésére állnak a munkavégzéséhez szükséges eszközök/jogosultságok.

Minőségcélként a folyamat átfutási idejének javítása, valamint a dokumentumok számának csökkentése került rögzítésre.

Időközben a KIM koordináció kezdeményezése miatt összevonásra került a Változáskezelési és a Folyamatmenedzsment munkacsoportok munkája. A május végi közös megbeszélésen a folyamat kiválasztás három fő szempont szerint történt:

- a folyamatban résztvevők (igazgatóságok, szervezeti egységek) nyitottak legyenek az együttműködésre (szervezeti nyitottság)
- aminek a fejlesztése hasznosítható eredményt hozhat,
- a folyamat rendszeres időközönként lefut, és több szervezeti egység is részt vesz benne, logikus lépések egymás utáni folyamata.

A fentiek figyelembevételével mindkét csoport jelen lévő tagjainak egyetértésével a kiválasztott folyamat a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal személyi beléptetés folyamata lett.

A személyi beléptetési folyamat kiválasztásálatapvetően az indokolta, hogy jelenleg az új munkatársak beléptetésével kapcsolatos általános tapasztalat a folyamat elhúzódása, aminek következtében az új kolléga csak a belépést követő napokban, olykor hetekben jut hozzá a munkavégzéshez szükséges eszközökhöz és jogosultságokhoz, illetve hetek múlva tudja csak megszerezni/ teljesíteni az egyéb, számára előírt feltételeket (pl. kötelező képzések, orvosi karton).

Mivel módosításra került a tesztelendő folyamat, ennek megfelelően javítottuk a Tesztelési Ütemtervet is. Ebben az is rögzítésre került, hogy a tesztelés a *Folyamat optimalizálás* és *Változáskezelési munkacsoport* tesztelési csapatainak együttműködése keretében kerül végrehajtásra.

A folyamat optimalizálási módszertanbanhangsúlyozottminőségfejlesztési technikák sajátosságait a tesztelés során igyekeztünk a lehető legnagyobb mértékben kiaknázni:

- a működésben lévő veszteségforrások feltárása és a veszteségek kiküszöbölése révén az átfutási idő és a tevékenységek komplexitásának csökkentésével (Lean menedzsment);
- a gyökér-okok feltárása és semlegesítése révén a tevékenységek végrehajtása során előforduló hibák csökkentésével (6 Sigma);
- a fejlesztés keretében az érintettek bevonásával és csapatmunka kialakításával (Kaizen)

1. fázis: Folyamatok átvilágítása, értékelése

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

A Tesztelési Ütemtervben leírtakkal összhangban ennek a fázisnak a módszertanban ismertett eljárás szerinti tesztelésére nem kerül sor, mivel a tesztelendő folyamat már kiválasztásra került.

2. fázis: Fejlesztési projekt indítása

4. lépés: Folyamatfejlesztési Csoport összeállítása

5. lépés: Folyamatfejlesztési Terv készítése

Ebben a tesztelési folyamatban elindító fázisban egyrészt felállt a Folyamatfejlesztési Csoport, másrészt elkészült a Folyamatfejlesztési Terv, továbbá megtartottuk a projektindító értekezletet a folyamatban érintett szereplők részvételével.

A fejlesztési csapatba a Kaizen elveknek megfelelően bevontuk azokat a munkatársakat, akik napi szinten részt vesznek az érintett folyamatban, ugyanis leginkább ők vannak tisztában az alapproblémával.

A Folyamatfejlesztési Terv tartalmazza

- fejlesztendő folyamatok megnevezését;
- folyamat terjedelmét (első és utolsó tevékenység megnevezése), terjedelemben tartozó-, illetve azon kívül eső elemek;
- a fejlesztést kiváltó tényezők, események felsorolását, az alapproblémát;
- a fejlesztés célját, elvárt eredményét és határidejét;
- a Folyamatfejlesztési Csoport tagjainak, valamint a folyamatban résztvevő szervezeti egységek vezetőinek felsorolását.

A módszertani javaslatokat követve a Folyamatfejlesztési Terv kidolgozásakor igyekeztünk tartózkodni a túl nagy terjedelmű anyag elkészítésétől. A folyamatfejlesztés főbb paramétereit, a lényeges információkat néhány oldalas dokumentumban sikerült összefoglalnunk.

A június közepén elkészült Folyamatfejlesztési Tervben megnevezésre és definiálásra került a fejlesztendő folyamat. E szerint személyi beléptetés az a folyamat, amelynek során a munkavállaló jogilag a szervezet munkavállalójává válik. A folyamat kezdő lépéseként az igénylő szervezeti egység vezetője dönt a kiválasztott személy felvételének szükségességéről. A folyamat záró mozzanata a beléptetés sikeres elvégzése, melynek eredménye az új dolgozó képessége a munkavégzésre, mely a szükséges feltételek teljes körű rendelkezésre állását jelenti.

A Folyamatfejlesztési Tervben rögzítésre került a fejlesztés célja, elvárt eredménye és határideje. Az utolsó lépéshez rendelt tesztelési határidő 2013. július 31., a tesztelési beszámoló összeállításának határideje pedig 2013. augusztus 15. volt, ezek a dátumok azonban a nyári szabadságolások okozta egyeztetési nehézségek miatt 2-3 héttel kitolódtak.

A folyamatoptimalizáláshoz kapcsolódó lényeges, a módszertanban is több helyen hangsúlyozott lépés a kiválasztott folyamathoz kapcsolódó célértékek pontos meghatározása. Amennyiben nincsenek meghatározva az elérni kívánt célértékek, nem mérhető, értékelhető a tesztelési tevékenység eredménye. A mérhetőség mellett az is fontos volt, hogy reális, elérhető célokat tűzzünk ki.

A kijelölt folyamat fejlesztésének közvetlen célja eredetileg kettős volt: Egyrészt az átfutási idő javítása, másrészt az eddig alkalmazott dokumentumok számának csökkentése. A tesztelési ütemterv megfogalmazását azonban egy ponton konkretizálni, egy helyen pedig törölni kellett az alábbiak szerint.

Átfutási idő javítása

A Közszolgálati Szabályzat szerint az illetékes vezetőnek a felvételi kérelmet a tervezett foglalkoztatás kezdő időpontját legalább 15 munkanappal megelőzően el kell indítania. A célértékünk így nem is lehetett más, mint 15 munkanap (ami legfeljebb 21 nap).

Jelenlegi értéknek (a jogviszony létesítésére irányuló, az érintett szakmai terület által elkészített kérelem elindításától az új munkatárs munkába lépéséig) a HR-rel történt konzultációt követően 30 napot tüntettünk fel. Így pontosan megfogalmazva a cél az lett, hogy 30 napról 21 napra (másképpen fogalmazva 21 munkanapról 15 munkanapra) csökkentsük az átfutási időt.

Dokumentumok számának csökkentése

A HR-rel történt konzultációt követően július elején kiderült, hogy ez a célkitűzés nem reális, ugyanis a minimális dokumentum mennyiséget követeljük meg és minden egyes okirat jogszabályi előírás miatt kell vagy valamilyen (pénzügyi) relevancia miatt szükséges bekérni.

Ebben a tesztelési fázisban az alábbi lehetőségeket is megvizsgáltuk:

I.

Amikor beérkezik a HR-re a jóváhagyó feljegyzés – még a szolgálati, hivatali ügymenet folyamán – láttamozási célból aláírásra, egyből csatoljuk hozzá a munkaszerződés vagy kinevezés tervezetét és úgy kerül továbbküldésre.

Ebben az esetben meg kellene állítanunk a folyamatot és bevárnunk, ameddig az érintett személy az összes belépéshez szükséges dokumentumot behozza nekünk, mivel ezek a kinevezés, illetve a munkaszerződés előkészítéséhez és munkáltatói aláírásához kellenek. Egyes okiratoknál (pl. kinevezés) elengedhetetlen, hogy hiteles képet kapjunk a korábbi jogviszonyokról, hiszen ez lesz a besorolás alapja. A kinevezésnek pedig a teljesen pontos illetményt kell tartalmaznia, mivel ha elírás van benne vagy rosszul került sor az illetmény kiszámítására, a Kincstár úgy és akkor is kiutalja az illetményt, viszont mint munkáltató mi felelünk ezért. Ezen felül a hatósági erkölcsi bizonyítványt a törvény írja elő, illetve a

biztosítási jogviszonyok bejelentéséhez is szükségünk van a dokumentum másolatokra, valamint a bér kifizetéséhez is elengedhetetlenek.

II.

A jelentkezőtől – még jóváhagyott felvétel hiányában – bekéri a HR a dokumentumokat. Így azonban

a) a HR-en állna az anyag

b) több okiratnak költségvonzata is van, így ha behozza a jelentkező a papírt, de a felvétele nem kerül jóváhagyásra, úgy számára ezek beszerzése kidobott idő és pénz, valamint igen negatív lenne a megítélésünk.

Mivel a dokumentumok számának a csökkentése nem volt kivitelezhető, ezt a célkitűzést töröltük a Folyamatfejlesztési Terv végleges változatából.

A fentiek alapján a folyamat fejlesztésétől várt konkrét eredmények az alábbiak szerint kerültek rögzítésre:

- az új munkatárs beléptetési ideje a jelenlegi átlagos 4 hétről 3 hétre rövidüljön
- az új munkatárs azonnal meg tudja kezdeni a munkavégzést, az ehhez szükséges eszközök jelenleg átlag 3-4 munkanap alatt állnak rendelkezésre, a cél, hogy a munkába állás napján legyenek meg

2013. június 20-án került megrendezésre a fejlesztési projekt indító értekezlete az optimalizálásra kiválasztott folyamatban érintett felsővezetők és szervezeti egységek kijelölt operatív munkatársainak részvételével.

A tesztelés területeit érintő vezetők kaptak meghívást az értekezletre, amelyen végül csak a HR, az informatika és a pénzügyi terület vezetői képviselték magukat. A vezetők megismerhették a tesztelési munka hátterét valamint az ezzel kapcsolatos feladatokat.

A HR vezető ismertette a felvételi folyamat házon belüli menetét, valamint a munkacsoport rendelkezésére bocsátotta a HR ellenőrzési nyomvonalat, amely megfelelő kiindulási alapként szolgált a jelenlegi beléptetési folyamat ábrájának elkészítéséhez.

3. fázis: Kiválasztott folyamatok felmérése, elemzése

6. lépés: Folyamatábra elkészítése

7. lépés: Jelenlegi folyamatteljesítmény meghatározása

8. lépés: Veszteségek feltárása, problémaelemzés

Ebben a tesztelési fázisban Mérési tervet készítettünk valamint adatokat gyűjtöttünk a kiválasztott folyamat jelenlegi teljesítményéről. Elkészítettük a jelenlegi és a tervezett jövőbeni folyamatábrákat, a problémalistát valamint a gyökér-okokat szemléltető halszálla

diagramot. Ezek megalapozásához fejlesztési műhelymunkát szerveztünk, véglegesítésük pedig későbbi munkacsoport ülések útján és a levelezőlistát használva történt.

Az elkészült Mérési terv tartalmazza

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat mutatószámait és célértékeit;
- a folyamatért felelős személy megnevezését;
- a mérés lebonyolításáért felelős személy nevét;
- a mérés helyszínét és időpontját (kezdet és végidőpont);
- a mérés módját (algoritmus);
- a begyűjtendő adatok forrását és a mintaszámot;
- a mérés gyakoriságát.

A Folyamat ábra mellékleteként, a fejlesztési módszertanban foglaltak szerint készítettünk Felelősség mátrixot, amely a kiválasztott folyamatban résztvevő szereplők felelősségeinek egyértelmű elhatárolására szolgál. Ideális esetben az érintett személyekkel konzultálva kerül kitöltésre a mátrix, ehhez azonban túl szoros volt a határidő, így csak a HR-rel tudtunk konzultálni.

A folyamatfejlesztésben érintett vezetők felelősségi köre az alábbiak szerint került meghatározásra.

Elnök

- Felvételi kérelem jóváhagyása
- Munkaszerződés/kinevezés aláírása

Igénylő szervezeti egység vezetője

- Döntés a munkatárs felvételéről
- Kapcsolódó iratok összegyűjtése

Humánpolitikai és Igazgatási Osztály vezetője

- Felvételi kérelem indítása
- Kinevezés/munkaszerződés összeállítása
- Adatfelvételi lap elküldése a MÁK-nak

Jogi Főosztály vezetője

- Kinevezés/munkaszerződés jogi ellenőrzése

Gazdasági Főosztály vezetője

- Kinevezés/munkaszerződés pénzügyi ellenőrzése

Létesítménygazdálkodási Főosztály vezetője

- Munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása

Létesítmény-ellátási Osztály vezetője

- Munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítása

Informatikai Osztály vezetője

- Munkavégzéshez szükséges informatikai eszközök biztosítása

A célok eléréséhez a beléptetéshez szükséges lépések pontos feltérképezése volt szükséges, meghatározva az időigényüket, kapcsolódási pontjaikat, a felelősöket, valamint az esetleges rövidítési lehetőségeket.

A KIH-ben alkalmazott Poszeidon iratkezelési és iktatási rendszer segítségével megpróbáltuk felmérni, lekövetni a beléptetési folyamatot, azonban ez nem vezetett eredményre, egyrészt azért, mert a Poszeidon adatok szerint nincs két egyforma belépési folyamat, másrészt sok esetben nincs is iktatva a jogviszony létesítésére irányuló, az érintett szakmai terület által elkészített kérelem, ugyanis ez a HR-ről a többi csatolmánnyal együtt kerül továbbításra.

Mivel a Poszeidon rendszerben nem tudtuk pontosan lekövetni a belépési folyamatot, az adatokkal alátámasztható mérési lépés elmaradt a tesztelésből. Ilyen esetekre írja azonban a fejlesztési módszertan, hogy éljünk a szakértői becslés lehetőségével (adatgyűjtés méréssel vagy jelenlegi folyamatteljesítmény megállapítása szakértői/munkatársi becsléssel). A munkatársak tapasztalata és a folyamat ismerete biztosította, hogy a becsült adatok és a valós folyamatteljesítmény közötti eltérés többnyire a statisztikai hibahatáron belül maradt. A becslésre a 2013. június végén lefolytatott interjúk keretében került sor.

A problémák felderítése céljából interjú kérdéseket állítottunk össze egyrészt a tesztelésben érintett vezetők, másrészt az utóbbi néhány hétben belépő új munkatársak részére.

Lényeges szempont volt, hogy olyan átfogó mérést tudjunk végezni, ami alapján egyértelműen meghatározhatóak azok a munkafolyamatok, amik hatékonyan működnek és azok is ahol esetleg beavatkozni szükséges. Fontosnak tartottuk, hogy mindezt lényegre törően és az érintett osztályok munkáját nem megzavarva tegyük. A vezetőknek szóló kérdésekkel többek között felmértük:

- Melyik a leghosszabb folyamat, melyik munkafolyamatra kell a legtöbb időt fordítani
- Mennyire gyors a kommunikáció és az információ áramlás a HR és az illetékes osztályok között
- Mennyi idő alatt sikerül a belépéshez szükséges papírok összegyűjtése
- Mik a legfőbb nehézségek a beléptetési folyamat során
- A munkavégzéshez szükséges feltételeket (asztal, számítógép, telefon, kinevezés) mikorra tudják biztosítani a kollégának
- Az elmúlt 15-20 alkalommal átlagosan mennyi volt a beléptetési folyamat átfutási ideje (a jogviszony létesítésére irányuló, az érintett szakmai terület által elkészített kérelem elindításától az új munkatárs munkába lépéséig) a szervezeten belül?

A legértékesebb válaszokat a Humánpolitikai és Igazgatási Osztálytól kaptuk, ami nem meglepő, hiszen a beléptetési folyamatot ők látják át a legteljesebben.

2013. július elején sor került a beérkezett interjú válaszok elemzésére. Az elemzés segített abban, hogy:

- pontosítsuk a tesztelés célkitűzéseit
- véglegesítsük a Folyamatfejlesztési Tervet
- elkészítsük a mérési tervet
- elkészítsük a jelenlegi folyamatábrát
- azonosítsuk és prioritizáljuk a folyamat problémáit

Az interjúk segítségével kinyert legfontosabb információk az alábbiak voltak:

A HR minden folyamatot elég gyorsan lefolytat és elintéz. A lassúság a KIH szervezeti tagolódásához igazodó, ugyanakkor eléggé hosszú szolgálati útból fakad. Nehézséget szokott néha okozni az is, hogy az újonnan belépő kollégák a kinevezés v. munkaszerződés előkészítéséhez (és persze a belépéshez) szükséges okiratokat, dokumentumokat, igazolásokat lassan szerzik be. A belépéshez szükséges papírok összegyűjtése 1-2 naptól hetekig is terjedhet.

Sokszor a kollégák rosszul becsülik meg a felvételhez szükséges időt vagy a Közszolgálati Szabályzat által előírt 15 napot nem tartják be. További probléma, hogy a felvételi jóváhagyás a kezdeményező szervezeti egységhez megy vissza (márpedig a HR ennek alapján készíti el az okiratokat!) és sokszor napokba telik, míg visszaküldik a HR-nek.

Szükséges lenne, hogy minden szervezeti egység reálisan mérje fel és becsülje meg a felvétel folyamatának a lefutásához minimálisan szükséges időt! A felvételi feljegyzés elindítása és a tényleges munkába lépés napja között legalább 15 munkanappal(vagy 21 nappal)kell kalkulálni.

Az elmúlt 15-20 alkalommal a beléptetési folyamat átfutási ideje (a jogviszony létesítésére irányuló, az érintett szakmai terület által elkészített kérelem elindításától az új munkatárs munkába lépéséig) sokszor a 30 napot is elérte.

A folyamat felmérése után a fejlesztési módszertanban leírtakat követve műhelymunka keretében elkészítettük a jelenlegi folyamatábrát és a hozzá kapcsolódó Felelősség mátrixot, a problémalistát valamint a gyökér-okokat szemléltető halszálka diagramot.

A folyamatábra tartalmazza

- a folyamat megnevezését;
- a folyamat lépéseit;
- az egyes lépések végrehajtásáért felelős szervezeti egységeket.

A problémalista tartalmazza

- a probléma rövid leírását;
- az érintett folyamatlépést (folyamatlépéseket);
- a probléma típusát (IT eszköz, humán, eljárás, stb.);
- a probléma fontosságát jellemző adatot;

A listán szereplő problémák prioritizálásaszerint végeztük el, hogy az egyes problémák milyen mértékben késleltetik a beléptetési folyamatot. A halszálka diagramon az alacsonyabb prioritású problémákat is feltüntettük, ugyanis előfordulhat, hogy az ezekre vonatkozó javaslatokat könnyebb lesz elfogadtatni és bevezetni, mint a fajsúlyosabb problémákra vonatkozókat.

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 tesztelési fázis során összefoglaltuk a műhelymunkák eredményeit, összeállítottuk a fejlesztési javaslatokat és a javaslatokkal összhangban lévő jövőbeni folyamatábrát, továbbá elkészítettük a vezetői döntés-előkészítő dokumentumot az optimalizálási javaslatok bevezetésének jóváhagyása céljából.

A fázis 11. és 12. lépése (Fejlesztési javaslatok bevezetése; Az optimalizált folyamat visszamérése) a Program szűk határideje miatt nem volt tesztelhető. A bevezetés időigénye 1,5-2 hónap, amely – figyelembe véve a nyári szabadságolási időszakot – jelentősen ki is tolódott volna, a visszamérésnek pedig a javaslatok bevezetését követő 2-3 hónap elteltével kell megtörténnie.

Augusztus közepén véglegesítettük a folyamatfejlesztési javaslatainkat a személyi beléptetéshez. A fejlesztési módszertanban hangsúlyozott Kaizen elvekkel összhangban itt is törekedtünk arra, hogy bevonjuk az érintetteket a javaslatok megfogalmazásába. A javaslatokat egy táblázatba foglaltuk, minden javaslatnál megjelölve, hogy melyik folyamatlépéshez, illetve melyik problémához és gyökér okhoz kapcsolódik. A vezetők számára azáltal tettük hasznossá a javaslatcsomagot, hogy minden esetben megjelöltük, bevezetésük esetén mennyivel csökkentik a folyamat átfutási idejét.

A vezetők részére a javaslatokat egy rövid kísérőlevéllel együtt küldtük ki. Megjegyezzük, hogy a folyamatfejlesztésbe bevont vezetők jóváhagyása szükséges de nem elégséges feltétele a javaslatok bevezetésnek; ehhez végső soron elnöki jóváhagyás kell.

A tesztelési munkafolyamat elején vezetői döntéshozó műhelymunkát terveztünk a fejlesztési javaslatok jóváhagyása céljából a folyamatokban érintett felső- és középvezetők részvételével. A műhelymunkára a nyári szabadságolások okozta nehézségek és a vezetői leterheltség miatt nem került sor.

5. fázis: Folyamatok állandó követése, monitorozása

A folyamatok állandó követése folyamatos tevékenység, végrehajtása időben túlmutat a jelenlegi Program keretein, így ezt a fázist a tesztelés nem érintette.

A kapcsolódó feladatokra Fenntartási Terv nem készült, mert nem láttuk annak indokoltságát, ugyanis ennek csak a bevezetés folyamán lenne értelme, ameddig nem jutottunk el a tesztelés során.

Tesztelést gátló tényezők

A KIM koordináció részéről érkezett 2013 májusában az az igény, hogy a folyamatoptimalizálási és változáskezelési tesztelési munkacsoportok közösen dolgozzanak. A közös munka nehézségeit azonban már az is előrevetítette, hogy a két munkacsoport egyrészt önálló fejlesztési módszertannal rendelkezett, másrészt tagjaik eltérő szakterületeket képviseltek.

A felmerülő kockázatok miatt felmerült az is, hogy a két munkacsoport (az eredeti tervekkel összhangban) külön dolgozzon, ezzel kapcsolatban május végén levélben is megkerestük a KIM koordinációt. A KIM koordináció és a külső tanácsadó azonban kivitelezhetőnek tartotta a közös munkát, ezt a véleményt pedig végül a tesztelési munkacsoport nagyobb része elfogadta.

A gyakorlatban mégsem működött a közös munka: mert a folyamatfejlesztési munkacsoport idő hiányában nem vezette be (nem is tervezte) a fejlesztési javaslatokat, így a változáskezelési munkacsoport tevékenysége sem terjedhetett ki csak a tervezés szakaszáig. A fent említett nehézségek mellett az is nehezítette a közös tesztelést, hogy igen nehéz volt (és csak néhány alkalommal sikerült) megvalósítani olyan munkacsoport üléseket, ahol mind a két munkacsoport jelentős számmal tudta képviseltetni magát. A nyári szabadságolások közepette ez a probléma hangsúlyozottá vált.

Szintén nehezítette a tesztelési munkát, hogy a külső tanácsadó (a szerződés hosszabbítási kérdések elhúzódása miatt) nem tudta folyamatosan, megszakítás nélkül segíteni a tesztelési munkacsoport tevékenységét.

IV. Fejlesztési módszertanhoz kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

	Észrevétel	Fejlesztési/korrekciós javaslat	A javaslat minősítése*
1.	A Fejlesztési Tervnél problémát okozott, hogy annak mi legyen a tartalma	A Fejlesztési Terv esetében szükséges lenne egy javasolt tartalomjegyzék, leírva, hogy az egyes pontokba mit is kellene leírni (vagy egy sablon a mellékletek közé)	Fejlesztési lehetőség
2.	Halszálka felrajzolása nehézségekbe ütközött	A halszálka leírásnál javasolt pontosítani, hogy a fej után hogyan jönnek a szálkák, az 5 miért hogyan kapcsolódik hozzá, illetve, hogy próbáljunk meg egész mondatokat írni a problémákhoz és a gyökérokhoz, és ne csak jegyzetelni bele, mert akkor könnyebb lesz rá megoldást keresni és másnak is érhető lesz.	Egyéb észrevétel
3.	Halszálka felrajzolása nehézségekbe ütközött	A halszálka leírásánál javasolt megemlíteni, hogy abban az esetben, ha egy problémát több csoportba soroltunk,	Egyéb észrevétel

		akkor a halszálkában csak egy helyen jelenítsük meg, abban a csoportban amelyiket fejsúlyosabbnak érezzük.	
4.	Hozzáadott érték elemzés kérdése	Javasoljuk a dokumentumban egyértelműsíteni, vagy példákkal szemléltetni, hogy mikor célszerű halszálkát rajzolni és mikor hozzáadott érték elemzést készíteni, illetve ezek hogyan kapcsolódnak egymáshoz.	Egyéb észrevétel
5.	Áttekinthetőség	Egyes fázisokban nehezíti a dokumentum értelmezését, hogy táblázatszerűen megjelenik a 4 lépés, majd a 4 elvárt eredmény, majd a 4 eszközlírás. Ez főleg ott zavaró, ahol az eszközök egymásra épülnek. Javasolnák a tagolást oly módon, hogy 1 lépés – 1 elvárt eredmény – 1 eszköz.	Egyéb észrevétel
6.	Befektetés-hatás elemzés jelmagyarázat	A befektetés – hatás elemzésnél van egy jó szemléltető ábra,	Egyéb észrevétel

		azonban javasolt melléírni, hogy mit jelentenek az egyes kódok a karikákban, azok honnan jönnek, illetve mit javasolt színekkel, karikákkal jelölni.	
--	--	--	--

V. A módszertanban bemutatott modellekhez (pl. CAF modellhez) kapcsolódó észrevételek, fejlesztési javaslatok

Nem releváns.

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

A módszertant a jövőben alkalmazni kívánó közigazgatási szervek számára javasoljuk, hogy reálisan mérjék fel a folyamatfejlesztés időtartamát, elkerülve azt, hogy a nyári időszakra essen a fejlesztés, amikor a szabadságolások miatt jelentősen nehezebb megszervezni a Folyamatfejlesztési Csoport rendszeres megbeszéléseit, illetve nehezebb folyamatos kapcsolatot tartani a fejlesztéssel érintett szervezeti egységek kijelölt felelőseivel.

A folyamatfejlesztés számos ponton igényli a műhelymunkák megszervezését (célmeghatározás, probléma azonosítás, probléma elemzés, fejlesztési javaslatok kidolgozása). A műhelymunkák hatékonysága érdekében javasoljuk, hogy a moderálást olyan tapasztalt munkatárs végezze, aki korábban már részt vett folyamat optimalizálási projekteken. Amennyiben nincs ilyen, a műhelymunka moderálására javasoljuk külső szakértő igénybevételét.

A műhelymunka moderátorának fontos szerepe van abban, hogy mindig csak az adott feladat megoldását célzó hozzászólásoknak engedjen teret. Ezáltal teljesíthető az a módszertanban is hangsúlyozott elvárás, amely szerint a műhelymunkán sorban kell haladni a feladatokkal, és mindig csak az aktuális feladatra szabad koncentrálni.

Ezen kívül javasoljuk a szervezeteknek, hogy a Folyamatfejlesztési Csoport tagjait körültekintően válasszák ki és lehetőség szerint olyan munkatársat keressenek aki átlátja a folyamatot, de ugyanakkor nem jelentősen túlterhelt és tud időt szakítani a folyamatfejlesztés végigkísérésére.

Mellékletek jegyzéke

1. melléklet Folyamatfejlesztési terv
2. melléklet Mérés terv
3. melléklet Interjú kérdések és válaszok
4. melléklet Problémalista
5. melléklet Jelenlegi folyamatábra
6. melléklet Jövőbeli folyamatábra
7. melléklet Halszálka diagram
8. melléklet Fejlesztési javaslatok
9. melléklet Emlékeztetők
10. melléklet Jelenléti ívek
11. melléklet Felelősségi mátrix
12. melléklet: Tesztelési ütemterv