



Szellemi Tulajdon
Nemzeti Hivatala



ÚJ SZÉCHENYI TERV

A folyamatoptimalizálás MÓDSZERÉNEK BEVEZETÉSE a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában két funkcionális – a HR-jogviszonylétesítés és az IT kiadáskezelés - folyamatának modellezésén keresztül

2014. április 30.

Készítette: Az SZTNH Folyamatoptimalizálási Munkacsoportja
Külső szakértő: Consact Minőségfejlesztési és Vezetési Kft.

A folyamatoptimalizálási módszertan bevezetése az ÁROP-1.2.18/A azonosító jelű,
„Szervezetfejlesztési Program” című projekt keretében készült.

Projektvezető: Babilai Ildikó

PFB vezető: Igróczné Sipos Etelka

PFB tag: Hajdú Judit

Jóváhagyta:

Dr. Bendzsel Miklós elnök
projekt szponzor

TARTALOM

1. BEVEZETÉS	3
1.1 A FEJLESZTÉS BEVEZETÉSÉNEK ÁLTALÁNOS CÉLJA.....	4
1.2 A FEJLESZTÉS BEVEZETÉSÉNEK KONKRÉT CÉLJAI	4
2. A BEAVATKOZÁSI TERÜLET TERJEDELME	5
2.1 A TERJEDELMET MEGHATÁROZÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK.....	5
2.2 A FEJLESZTÉS TERJEDELMET MEGHATÁROZÓ BELSŐ TÉNYEZŐK	5
3. A FEJLESZTÉS BEVEZETÉSE SORÁN FIGYELEMBE VETT JOGSZABÁLYI KÖRNYEZET.	6
3.1 LEGFONTOSABB JOGSZABÁLYOK A FUNKCIONÁLIS FOLYAMATOK SZEMPONTJÁBÓL.....	6
3.2 A FEJLESZTÉSSEL ÖSSZEFÜGGŐ SZABÁLYOZÁS HATÓKÖRE	7
4. AZ ALKALMAZOTT FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁSI MÓDSZER BEMUTATÁSA.....	8
5. AZ ALKALMAZOTT FOLYAMAT OPTIMALIZÁLÁSI MÓDSZER FÁZISAI.....	8
6. A KÉT FUNKCIONÁLISFOLYAMAT OPTIMALIZÁLÁSA.....	10
6.1 A FOLYAMATOK ÁTVILÁGÍTÁSA, ÉRTÉKELÉSE, KIVÁLASZTÁSA	10
6.2 A FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS INDÍTÁSA	16
6.3 KIVÁLASZTOTT HR ÉS IT FOLYAMATOK FELMÉRÉSE, ELEMZÉSE.....	17
6.4 KIVÁLASZTOTT FOLYAMATOK FEJLESZTÉSE.....	31
6.5 FOLYAMATOK ÁLLANDÓ KÖVETÉSE, MONITOROZÁSA.....	35
7. MELLÉKLETEK.....	39

1. Bevezetés

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (továbbiakban: Hivatal) az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program támogatási rendszeréhez benyújtott „A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának szervezetfejlesztése” című ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0001 jelű pályázatát a Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatóságának vezetője 26.907.140 Ft összegű támogatásra érdemesnek ítélte.

A végrehajtandó szervezetfejlesztés összességében hozzájárul a Hivatal belső működése hatékonyságának fokozásához, és a projekt keretében tervezett intézkedések bevezetésével elérhetjük,

- hogy a Hivatal teljesítőképesége mérhetővé válik,
- hogy a belső folyamataink – a funkcionális folyamatokon keresztül – racionális, szabályozott folyamatokká válnak,
- a belső tudás hatékony kiaknázását és megtartását,
- hogy a Hivatalban kialakul az önértékelő- önfelkészítő szervezeti kultúra,
- hogy a változásmenedzsment több területre való kiterjesztésével Hivatalunk képes lesz a folyamatosan változó környezethez zökkenőmentesen alkalmazkodni.

A Hivatal az elérendő cél érdekében az alábbi öt nagy fejlesztési, beavatkozási területen határozott meg feladatokat:

- Teljesítménymenedzsment (intézményi és egyéni célok)
- Folyamatoptimalizálás
- Tudásmegosztás
- Minőségirányítás
- Változáskezelés

Jelen dokumentumban azt írjuk le, hogy a Hivatal hogyan adaptálta a folyamatok optimalizálására kiadott módszertani útmutató tartalmát a saját tevékenységére, illetve azon belül a kiválaszt két funkcionális folyamatra. E módszertani adaptáció mintegy előírásként, irányelvként fogalmazza meg a jövőre vonatkozóan - a működési folyamatokat is beleértve – a folyamatoptimalizálás, mint egyik fejlesztési terület módszerét a Hivatalban. Két funkcionális folyamatunkon keresztül mutatjuk be, hogy hogyan térképeztük fel, mértük fel és biztosítottuk a folyamatos fejlesztést, továbbá, hogy ezek hogyan járulnak hozzá a folyamatok optimalizálásához kapcsolódó feladatok közigazgatási szinten értelmezett egységes végrehajtásához. Az útmutatóból átvett módszerek, eszközök alkalmazásával a két „minta” folyamatunkat egyszerűsítettük és egységesítettük, közben kidolgoztuk a további folyamataink egyszerűsítésének módszerét.

Az ÁROP szervezetfejlesztési projekt egyes beavatkozási területeinek módszertani leírásában idézett minőségmenedzsment technikák, eszközök, módszerek 2010 – az ISO IIR bevezetése – óta ismertek a Hivatalon belül, ezeket a gyakorlatban használjuk, jóllehet nem neveztük eddig néven ezeket a módszereket, hiszen enélkül nem lehetne tanúsított, három ISO szabványt integráló rendszerünk (MIR, IBIR, ISZIR). A módszertan adaptálása során kialakított új elemeket, illetve a projekt fenntartása során elvégzendő feladatokat beépítjük az ISO rendszerünkbe biztosítva ezzel az egységes szervezetfejlesztési módszerek megvalósulását.

A Hivatal folyamatmodelljéből adódóan az értékteremtő folyamatainkat az Alapító Okirat szerinti alapfeladataink folyamatai teszik ki, amelyeket a menedzsment folyamatok

irányítanak, a végrehajthatóságot pedig a támogató (gazdálkodás, a HR, az IT stb.) funkcionális folyamatok biztosítják.

A folyamatoptimalizálás bevezetésének célja

A folyamatoptimalizálás **hivatali bevezetésének** céljai két fő csoportba sorolhatóak. Az egyik az általános, felsőbb rendű célokat tartalmazza, a másik pedig a fejlesztés alkalmazásával összefüggő, konkrétan definiálható, egyértelmű, mérhető célokat jelenti.

1.1 A fejlesztés bevezetésének általános célja

Olyan stratégiai, programszintű célok, amelyek elérése a teljes szervezetfejlesztési program kapcsán, és általában a közigazgatás-fejlesztés stratégiája által kerültek meghatározásra.

A **hatékonyságot**, amelynek növelése érdekében folyik jelen szervezetfejlesztés, a Magyar Program **hat elemre** bontja:

- eredményes;
- gazdaságos;
- hatásos;
- biztonságos (rugalmas);
- felügyelhető;
- alkalmazkodó (fejlődő).

A Magyar Program közigazgatásra vonatkozó kritikai pontjai közül az alábbi három közvetlenül összefügg a folyamatoptimalizálás alkalmazásának eredményességével.

- A folyamatok optimalizálása és az ezzel elérhető feladat-egyszerűsítés egyértelműen gyorsítja a hivatali eljárásokat, csökkenti azok átfutási idejét.
- A folyamatok optimalizálása hozzájárul a hatékonyság javulásához, a folyamatok és tevékenységek egyszerűsítése, az értéket nem jelentő tevékenységek kiküszöbölése révén erőforrások felszabadítását teszi lehetővé, így lehetőséget nyújt a Hivatal által megfogalmazott fejlesztések jobb megvalósítására.
- A folyamatok optimalizálása csökkenti a munkák átfutási idejét, a hivatali munkatársak terheltségét, ezért alkalmas arra, hogy mindkét problémára, a túlterheltségre és a határidőcsúszásokra is megoldást nyújtson.

1.2 A fejlesztés bevezetésének konkrét céljai

A módszertan adaptálásának fő célja, hogy olyan megoldások, módszerek, eszközök kerüljenek bevezetésre a Hivatalban, amelyek alkalmazása révén az optimalizálásra kiválasztott folyamatok végrehajtásának hatékonysága növekszik, a Hivatal és ezen keresztül a közigazgatás működése is javul. Konkrét célunk a módszer bevezetésével:

- Gyakorlatias és jól alkalmazható módszer bevezetése, meghatározása
- Egységesen, mind a funkcionális, mind pedig az alaptevékenységi folyamatainkra alkalmazható módszertan bevezetése
- További fejlesztések megalapozása a módszer bevezetésével (folyamatszemplélet, rugalmas alkalmazkodás a változásokhoz)

2. A beavatkozási terület terjedelme

2.1 A terjedelmet meghatározó külső tényezők

A külső tényezők függetlenek a jelen pályázathoz kiadott módszertantól, adottságnak tekintendők.

Az ÁROP szervezetfejlesztési program folyamatoptimalizálási módszertanát potenciálisan alkalmazó intézmények köre:

- minisztériumok és a Miniszterelnökség;
- kormányhivatalok, ezen belül: Központi Statisztikai Hivatal, Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala, Nemzeti Adó – és Vámhivatal, Országos Atomenergia Hivatal;
- autonóm államigazgatási szervek, beleértve: Közbeszerzési Hatóság, Gazdasági Versenyhivatal, Egyenlő Bánásmód Hatóság, Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság;
- a Kormány és a miniszterek irányítása alatt álló központi Hivatalok (háttérintézmények).

A módszertan alapján véve segítség a fenti szervezeteknek, köztük a Hivatalnak is, hogy a jövőben tevékenységük folyamatszempléltű szabályozásával

Mivel a pályázatban foglaltaknak megfelelően a módszertan a fent felsorolt intézményi kör funkcionális folyamataira terjed ki, a Hivatal a HR és az IT, mint a Hivatal alaptevékenységét támogató egyes folyamatainak modellezte a módszer bevezetését.

2.2 A fejlesztés terjedelmet meghatározó belső tényezők

A belső tényezők szakmai megfontolásokból adódnak annak érdekében, hogy az adott hivatali keretek között ténylegesen milyen mértékben alkalmazható és használható a folyamatoptimalizálás módszere.

A módszertanból átvesszük azon sikerkritériumokat, szempontokat, amelyek teljesülése feltétlenül szükséges a folyamatoptimalizálás sikerességéhez.

A módszertan elméleti megoldását az alábbiak szerint adaptáljuk a Hivatalra:

- alkalmazzuk a folyamatok kiválasztásának, felmérésének, elemzésének, fejlesztésének és folyamatos követésének módszereit, eszközeit, lépéseit;
- megismerjük az eredményesség feltételeit, elemeit, az elérhető eredményeket;
- elemezzük a kockázatokat, buktatókat és kezelésüket;
- meghatározzuk a szükséges belső követelményeket, beleértve az alkalmazáshoz szükséges kompetencia elvárásokat is;
- figyelembe vesszük az alkalmazást, végrehajtást támogató informatikai alkalmazásokat;
- figyelembe vesszük a bevezetést támogató projektmenedzsment és változáskezelési módszereket.

A bevezetéskor két funkcionális folyamaton fogjuk modellezni a folyamatoptimalizálás módszerét.

3. A fejlesztés bevezetése során figyelembe vett jogszabályi környezet

3.1 Legfontosabb jogszabályok a funkcionális folyamatok szempontjából

- A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Kttv.);
- A közszolgálati tisztviselőkről szóló törvénnyel összefüggő átmeneti, módosuló és hatályát vesztes szabályokról, valamint egyes kapcsolódó törvények módosításáról szóló 2012. évi V. törvény;
- Egyes vagyonyilatköztételi kötelezettségekről szóló 2007. évi CLII. törvény;
- A nemzetbiztonsági szolgálatokról szóló 1995. évi CXXV. törvény;
- Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény;
- A közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők részére adható juttatásokról és egyes illetménypótlékokról szóló 249/2012. (VIII. 31.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők személyi irataira, a közigazgatási szerveknél foglalkoztatott munkavállalók személyi irataira és a munkaügyi nyilvántartásra, a közszolgálati alapnyilvántartásra és közszolgálati statisztikai adatgyűjtésre, valamint a tartalékállományra vonatkozó egyes szabályokról szóló 45/2012. (III. 20.) Korm. rendelet;
- A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, a közszolgálati tisztviselőt és a munkáltatót terhelő egyes kötelezettségekről, valamint a távmunkavégzésről szóló 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;
- közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet;
- A közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II.27.) Korm. rendelet;
- Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.);
- A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény;
- Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény;
- A nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény
- Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;
- Az államháztartás szervezetei beszámolási és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 249/2000. (XII.24.) Korm. rendelet;
- Az állami vagyonnal való gazdálkodásról szóló 254/2007. (X. 4.) Korm. rendelet;
- Az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet (hatálybalépés időpontja: 2014. január 1.);
- A költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet;
- A közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény;
- Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet (hatályba lépés időpontja: 2013. július 1.);
- A Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatóságról szóló 53/2011. (III. 31.) Korm. rendelet;

- Az állami vezetők és az államigazgatási szervek köztisztviselői számára biztosított juttatásokról és azok feltételeiről szóló 192/2010. (VI.10.) Korm. rendelet;
- A központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény;
- Az államigazgatási szervezetrendszer átalakításáról szóló 1007/2013. (I.10.) Korm. határozat;
- A kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelet;
- Az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII.1.) Korm. rendelet;
- Magyar Program 12.0.

Belső szabályozás

- Szervezeti és Működési Szabályzat (a továbbiakban SZMSZ);
- Belső szabályzatok, utasítások.

3.2 A fejlesztéssel összefüggő szabályozás hatóköre

A funkcionális feladat fogalmának definiálására a területi államigazgatás szervezetrendszerének reformja kapcsán került sor. A fogalom törvényi meghatározására a megyei önkormányzatok konszolidációjáról, a megyei önkormányzati intézmények és a Fővárosi Önkormányzat egyes egészségügyi intézményeinek átvételéről szóló 2011. évi CLIV. törvény, majd ezt követően a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény tett kísérletet.

Eszerint „funkcionális feladat: az igazgatási funkciók szerinti munkamegosztás alapján kialakított szervezeti egységek által ellátott szervi működést szolgáló, – nem szakmai feladatellátáshoz kötődő – belső igazgatási feladat.” A törvény különösen ilyen jellegű feladatnak tekinti:

- a humánpolitikai és humán-erőforrás gazdálkodási,
- a költségvetési gazdálkodási,
- a pénzügyi,
- a jogi (peres képviseleti),
- a nemzetközi kapcsolatok lebonyolítására szolgáló,
- az ellenőrzési,
- a koordinációs,
- a saját szervi működtetését szolgáló informatikai és informatikai rendszerfenntartási,
- a kommunikációs feladatok, valamint
- a személyi, tárgyi, műszaki, pénzügyi feltételek biztosítását szolgáló műveleteket.

A Hivatal jelen szervezetfejlesztési pályázat keretében, a fent felsoroltak közül két funkcionális (HR, IT) folyamat optimalizálásával vezeti be a módszert.

A Hivatal egyik legfontosabb belső szabályzatának az SZMSZ-t tekintjük. Az SZMSZ világos és áttekinthető módon tartalmazza az egyes szervezeti egységek feladat- és hatásköreit, az SZMSZ mellékletét képező szervezeti ábra pedig jól láthatóvá teszi a szervezeten belüli alá- és fölérendeltségi viszonyokat, kapcsolódási pontokat.

Általában egy költségvetési szerv szervezeti egységei által ellátott feladatok munkafolyamatainak leírását, a szervezeti egység vezetőinek és alkalmazottainak feladat- és hatáskörét, a helyettesítés rendjét, továbbá a szervezeti egység költségvetési szerven belüli belső és azon kívüli külső kapcsolattartásának módját, szabályait – ha azokról a szervezeti és működési szabályzat vagy a költségvetési szerv más szabályzata nem rendelkezik – a szervezeti egységek ügyrendje tartalmazza. A Hivatal esetében az ügyrendet az SZMSZ és a személyre szóló munkaköri leírások foglalják magukba.

Általánosságban elmondható, hogy a jogszabályoknak megfelelően elkészített, egymásra épülő alaplódokumentumok a vezetők számára az ellenőrzést kiszámíthatóvá és folyamatossá teszik, míg a költségvetési szerv foglalkoztatottjai pedig biztonságos és világos utasítási és számonkérési környezetben végezhetik a tevékenységeiket, amely – a Magyar Programmal is összhangban – végső soron nagymértékben hozzájárul a közigazgatás szakmai színvonalának emeléséhez.

4. Az alkalmazott folyamatoptimalizálási módszer bemutatása

A tevékenységi folyamatok hatékony működéséhez azok folyamatos követése szükséges. Ennek megfelelően a folyamatoptimalizálást tágabb összefüggésben értelmezzük, és a folyamatok felmérése, értékelése, elemzése mellett a teljes fejlesztési ciklus részének tekintjük. Ennek értelmében a Hivatal által kiválasztott és optimalizálni tervezett folyamatok egyszeri fejlesztését követő további folyamatos monitorozását, azaz mérését, elemzését, és a szükség esetén végrehajtandó beavatkozásokat (fejlesztéseket) is megtervezzük, elvégezzük. A folyamat optimalizálási módszer alapját a nemzetközi gyakorlatban manapság etalonnak számító, alábbi minőségfejlesztési módszerek képezik:

- A **Lean menedzsment** a folyamatok egyszerűsítését, „gyorsítását”, azaz az átfutási idő és a tevékenységek komplexitásának csökkentését célozza a működésben lévő veszteségforrások feltárásával és a veszteségek kiküszöbölésével;
- A **6 Sigma módszertan** a „minőségi folyamat” létrehozására, a tevékenységek végrehajtása során előforduló hibák csökkentésére koncentrál azok gyökér-okainak feltárása és semlegesítése révén, növelve ezáltal, az egyenletes és kiszámítható folyamatteljesítményt;
- A **Kaizen módszer** pedig a folyamatos fejlesztés keretében kiemelten hangsúlyozza az érintettek bevonását és a csapatmunka fontosságát.

A hazai és nemzetközi tapasztalatoknak megfelelően a Lean és a 6 Sigma módszerek együttes alkalmazása segítségével érhető el a legjobb eredmény, ezért a Hivatal a két módszer összesített előnyeit kiaknázva, ezeket alkalmazza, illetve adaptálja a lehetőségekhez mérten. A Kaizen által hangsúlyozott csapatmunka pedig alapjában véve megvalósul a műhelymunkák, munkacsoport ülések keretében, illetve biztosított a Hivatalban nevesített folyamatgazdák képviselésével.

5. Az alkalmazott folyamat optimalizálási módszer fázisai

A folyamat optimalizálási módszer fázisait, illetve az egyes fázisok keretében végrehajtandó főbb tevékenységeket az alábbi ábra mutatja be.



A folyamat optimalizálás fázisai

6. A két funkcionális folyamat optimalizálása

6.1 A folyamatok átvilágítása, értékelése, kiválasztása



A folyamatok átvilágítása során a választ kapunk arra, hogy

- mely, folyamatfejlesztéshez kapcsolódó szakmai lépéseket kell megtennünk a funkcionális folyamatainak optimalizálásához, hogy azzal elérhessük a projekt célját;
- milyen szempontok szerint értékeljük, prioritizáljuk folyamatainkat az optimalizálandó eljárások kiválasztása érdekében;
- milyen eszközök, technikák segíthetnek a folyamatok átvilágításában, értékelésében.

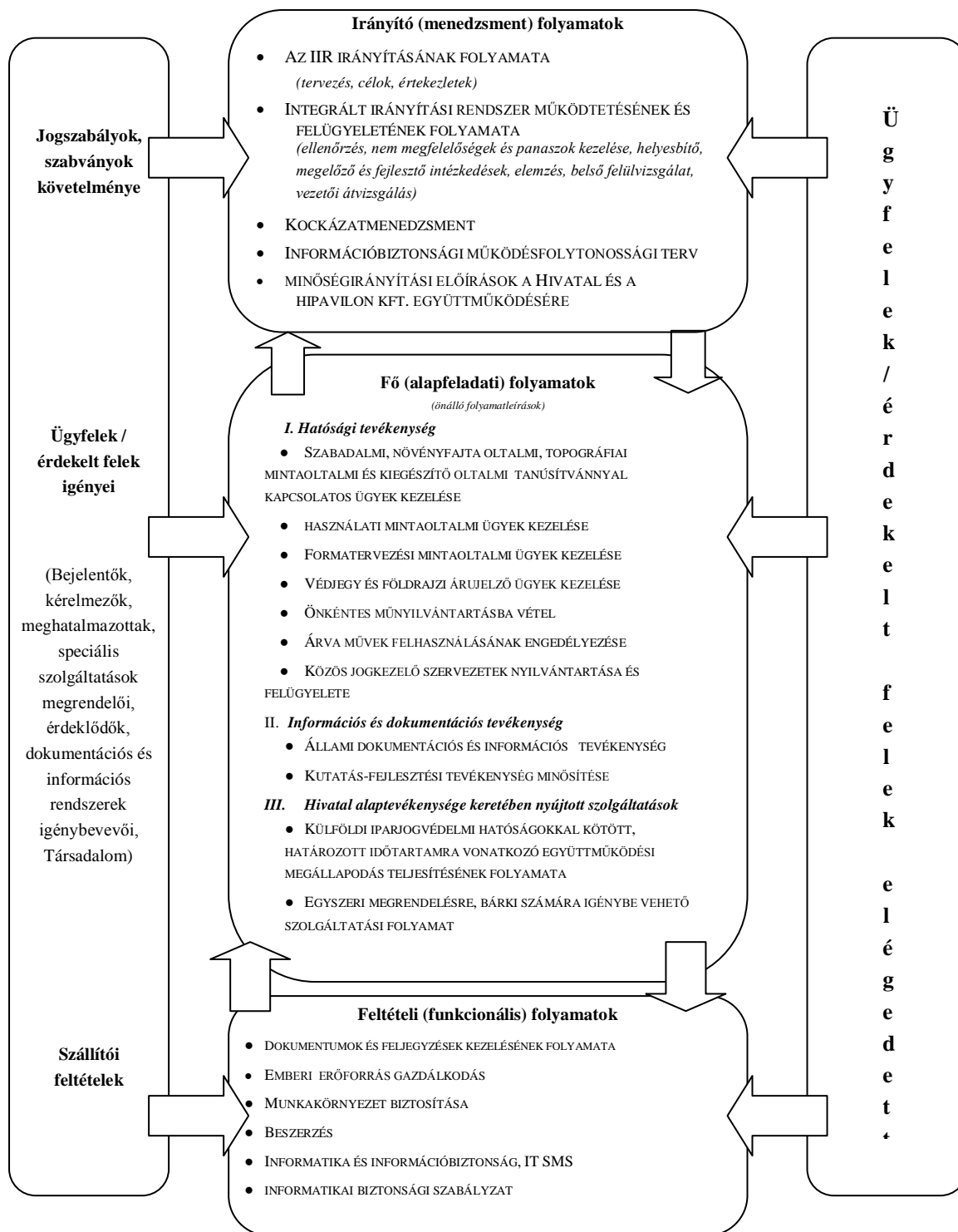
Az értékelése után – a fejlesztési igényt alapul véve – kiválasztjuk a fejlesztendő folyamatot és ehhez a stratégiai célokkal összhangban lévő folyamatcélzt illetve főbb mutatószámokat rendelünk. A kimenettel (eredménnyel) kapcsolatos követelmények az alábbiak:

- szervezeti önértékelés
- optimalizálandó folyamat(ok) listája:
 - folyamat megnevezése;
 - folyamat terjedelme;
 - folyamathoz kapcsolódó mutatószámok;
 - előzetes célértékek.

A Hivatal 2010-ben – magas vezetői elkötelezettség mellett - vezette be az ISO 9001: 2008 szabványszerinti minőségirányítási rendszerét, amelyet ugyanebben az évben az SGS Hungária Kft. tanúsított. A szabvány folyamatszemplélete miatt a MIR bevezetésének alapvető feltétele volt a Hivatal folyamatainak feltérképezése, definiálása, értékelése.

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának alapvető működési folyamatait, ezek egymáshoz viszonyított kapcsolatát, sorrendjét az alábbi ábrán mutatjuk be.

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala működési folyamatai és kapcsolatok



A hivatali folyamatmodell felállításakor a MIR bevezetésében résztvevő, kijelölt vezetők, munkatársak a szabványkövetelményeknek megfelelően – amely egybeesik az alkalmazni ajánlott módszerrel – értékelték a Hivatal folyamatait, a folyamatfejlesztésért a vezetőség képviselője, az ISO rendszer vezetője felelt és felel ma is. A munkacsoport tagok meghatározták az egyes folyamatok bemeneti és kimeneti értékeit.

Az ISO folyamatmodellben feltüntetett, összes alapfeladati folyamatra külön folyamatábrát és folyamatleírást készítettünk, melyek kitérnek az alábbi részletekre:

- a tevékenységekre, illetve az egyes fázisokra vonatkozó minőségi előírásokra, célokra, követelményekre,
- az egyes tevékenységek végrehajtására vonatkozó belső és külső előírásokra;
- a szükséges erőforrásokra, feltételek biztosítására (munkatársak, eszközök, infrastruktúra, információ, szolgáltatások);
- a végrehajtási feladatokra, módszerekre, felelőségekre a szolgáltatás során;
- a tevékenység dokumentálására, a vezetendő feljegyzésekre, nyilvántartásokra;
- a tevékenység ellenőrzésére, igazolására, jóváhagyására, a megfelelőség igazolására;
- a folyamat működése során előforduló eltérések kezelésének módjára.

A MIR rendszerhez tartozó alaptevékenységi folyamat mindegyikének van kijelölt folyamatgazdája és kifejlesztettünk az ELO alkalmazásban egy elektronikus folyamatkezelő rendszert, amely lehetővé teszi a folyamatgazdának a folyamatban beállt változások azonnali átvezetését. A javítást az ISO vezető ellenőrzi, hagyja jóvá és lépteti be a rendszerbe.

Az alatevékenységre vonatkozó tevékenységi folyamatok végrehajtását részletesen az alábbi folyamatleírások szabályozzák.

Alaptevékenységi folyamataink

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala iparjogvédelmi hatósági tevékenysége	
P-00	SZABADALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (P-01-07; P-OPC. 101; P-OPC. 102)
F-00	NÖVÉNYFAJTA OLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (F-01-08; F-OPC. 102)
SPC-00	KIEGÉSZÍTŐ OLTALMI TANÚSÍTVÁNY MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (SPC-01-05)
T-00	TOPOGRÁFIAI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (T-01-05)
U-00	HASZNÁLATI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (U-01-04)
D-00	FORMATERVEZÉSI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (D-01-05)
M-00	VÉDJEGY LAJSTROMOZÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (M-01-05; M-OPC. 120/1-3; M-OPC. 121; M-OPC. 122)
G-00	FÖLDRAJZI ÁRUJELZŐ LAJSTROMOZÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (G-01-05; G-OPC. 120)
JOGI ELJ.	JOGI ELJÁRÁS FOLYAMATA MEGVÁLTOZTATÁSI KÉRELMEK KEZELÉSÉRE
<ul style="list-style-type: none"> • Egyéb, a bejelentőtől függő opcionális kérelmek kezelése 	

OPC. 104	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL NEM RENDELKEZŐ, DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (HATÁRIDŐ-HOSSZABBÍTÁS, ELJÁRÁS FOLYTATÁSA, IGAZOLÁSI KÉRELEM)
OPC. 105	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL RENDELKEZŐ, DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (JOGUTÓDLÁSI KÉRELEM, MEGOSZTÁSI KÉRELEM)
OPC. 106	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL RENDELKEZŐ, NEM DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (KÉPVISELETVÁLTOZÁS, IRATBETEKINTÉS, NÉV/CÍM VÁLTOZÁS, IGÉNYÁTSZÁLLÁS, FELFÜGGESZTÉS)
OPC. 107	VISSZAVONÁSI, LEMONDÁSI KÉRELEM KEZELÉSE MINDEN ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN
• Megadott jogokkal összefüggő eljárások	
R-00	KÖZHITELŰ LAJSTROMVEZETÉS (R-01-05)
INV.-00	KONTARADIKTÓRIUS – MEGSEMMISÍTÉSI, TÖRLÉSI, MEGSZŰNÉSI – ELJÁRÁSOK FOLYAMATA (INV.-01-04)
NON.-01	KONTARADIKTÓRIUS – NEMLEGES MEGÁLLAPÍTÁSI – ELJÁRÁS FOLYAMATA (SZABADALOM, HASZNÁLATI MINTA STB.)
• Nemzetközi, európai oltalmak magyarországi engedélyezése, hatályosítása, bejelentések továbbítása	
PCT-00	BEJELENTÉSEK KEZELÉSÉRE VONATKOZÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (NEMZETKÖZI SZABADALOM, HASZNÁLATI MINTA) (PCT-01; P-05-07; U-03-04)
HE-01	NEMZETKÖZI IPARI MINTAOLTALMI BEJELENTÉS ÜGYINTÉZÉSÉNEK FOLYAMATA
A-00	NEMZETKÖZI VÉDJEGYOLTALOM MAGYARORSZÁGI ELISMERÉSÉRE IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (A-01-02; A-OPC. 130/1-3.; A-OPC. 131)
EP-00	EURÓPAI SZABADALMAK HATÁLYOSÍTÁSÁVAL KAPCSOLATOS ELJÁRÁSOK FOLYAMATA A TALÁLMÁNYOK SZABADALMI OLTALMÁRÓL SZÓLÓ 1995. ÉVI XXXIII. TÖRVÉNY (SZT.) 84/E, F, H, K §-A ALAPJÁN (EP-01-05)
• Átvevő, továbbító hivatali tevékenység	
	ÁTVEVŐ HIVATALI FELADAT ELLÁTÁSÁNAK FOLYAMATA (NEMZETKÖZI, EURÓPAI, KÖZÖSSÉGI BEJELENTÉSEK TOVÁBBÍTÁSA)
	ÁTVEVŐ HIVATALI TEVÉKENYSÉG NEMZETKÖZI VÉDJEGY BEJELENTÉSEK ÉS UTÓLAG BENYÚJTOTT HIÁNPÓTLÁSOK TOVÁBBÍTÁSÁRA
A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala szerzői jogi hatósági tevékenysége	
Z-00	ÁRVA MŰVEK EGYES FELHASZNÁLÁSÁNAK ENGEDÉLYEZÉSÉRE VONATKOZÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (Z-01-04; EGYÉB TEVÉKENYSÉGEK)
	ÖNKÉNTES MŰNYILVÁNTARTÁSBA VÉTEL FOLYAMATA (ügyfélszolgálat látja el)
	KÖZÖS JOGKEZELŐ SZERVEZETEK FELÜGYELETÉRE ÉS NYILVÁNTARTÁSBA VÉTELÉRE IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (KJK-F-01-02; KJK-NY-01-06)
A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala állami dokumentációs és információs tevékenysége	
	FRECSKAY JÁNOS SZAKKÖNYVTÁR TEVÉKENYSÉGI FOLYAMATA
	IPARJOGVÉDELMI KÉPZÉS FOLYAMATA
	SZERKESZTŐSÉGI ÉS KIADÓI TEVÉKENYSÉG FOLYAMATA
	BELFÖLDI PROMÓCIÓS TEVÉKENYSÉG FOLYAMATA
	KUTATÁS-FEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG MINŐSÍTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ELJÁRÁS FOLYAMATA (K+F-01-06)
ÜGYFÉLSZOLGÁLAT TEVÉKENYSÉGI FOLYAMATA (benne önkéntes műnyilvántartásba vétel folyamata)	
A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala alaptevékenysége keretében nyújtott szolgáltatási tevékenysége	

<ul style="list-style-type: none"> • A szabadalmi kutatások általános szerződési feltételei alapján ellátott szolgáltatások 	
	A szabadalomkutatási szolgáltatások belföldi és külföldi megbízók egyedi megrendelése alapján (ÚJDONSÁGKUTATÁS; SZABADALMAZHATÓSÁGI VÉLEMÉNNYEL KIEGÉSZÍTETT ÚJDONSÁGKUTATÁS) Egy folyamatban rögzítve
<ul style="list-style-type: none"> • A Védjegy szolgáltatások általános szerződési feltételei alapján ellátott szolgáltatások 	
	EXPRESSZ VÉDJEGYSZÜRÉS (Folyamatban rögzítve)
<ul style="list-style-type: none"> • Külföldi iparjogvédelmi hatóságokkal kötött, határozott időtartamra vonatkozó együttműködési megállapodás alapján igénybe vehető szolgáltatások 	
Szabadalmi jogterületet érintő szolgáltatások	
	SZABADALMI KUTATÁSOK ÉS VIZSGÁLATOK KÜLFÖLDI SZELLEMI TULAJDONVÉDELMI HIVATALOKKAL LÉTREJÖTT MEGÁLLAPODÁSOK ALAPJÁN (SZTNH-APO/AUSZTRIA; SZTNH_IPOS/SZINGAPÚR; SZTNH-SIPO/SZLOVÉNIA) (Folyamatban rögzítve)
	PCT NEMZETKÖZI KUTATÁS ÉS ELŐVIZSGÁLAT AZ OSZTRÁK SZABADALMI HIVATALLAL LÉTREJÖTT MEGÁLLAPODÁS ALAPJÁN (Folyamatban rögzítve)
Védjegy jogterületet érintő szolgáltatás	
	CETMOS – REGIONÁLIS VÉDJEGYKUTATÁS (csak leírás)

A MIR bevezetésével a funkcionális, támogató folyamatok közül a HR tevékenységet is átvilágítottuk. A folyamatok részletes értékelésére azonban csak később 2013-ban került sor. A munkát a vezetőséget képviselő ISO vezető irányításával, külső tanácsadó és a hivatali munkatársak bevonásával került sor. Az ÁROP szervezetfejlesztési projekt kapcsán mi ezeket az alább felsorolt, azonosított, értékelt HR folyamatokat tekintjük a kiindulási alapnak.

Értékelt HR folyamataink

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala humánpolitikai tevékenysége	
HR-00	HUMÁNPOLITIKAI ÖNÁLLÓ OSZTÁLY FOLYAMATAI (HR-01-03)
HR-01	MUNKAVÉGZÉSRE IRÁNYULÓ JOGVISZONY LÉTESÍTÉSE
	HR-01/1 TOBORZÁS, PÁLYÁZTATÁS, KIVÁLASZTÁS
	HR-01/2 FELVÉTELI ELJÁRÁS
HR-02	ÁLLOMÁNYGAZDÁLKODÁS
	HR-02/1 ELŐMENETELI RENDSZER DOKUMENTÁLÁSA
	HR-02/2 KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS SZERVEZÉSE
	HR-02/3 KITŰNTETÉSEK, ELISMERÉSEK DOKUMENTÁLÁSA
	HR-02/4 MUNKAÜGYI IGAZGATÁS
	HR-02/5 LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS
	HR-02/6 BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOK INTÉZÉSE
	HR-02/7 EGÉSZSÉGÜGYI SZŰRÉS SZERVEZÉSE
HR-03	MUNKAVÉGZÉSRE IRÁNYULÓ JOGVISZONY MEGSZÜNTETÉSE
	HR-03/1 MUNKÁLTATÓ ÁLTAL KEZDEMÉNYEZETT
	HR-03/2 MUNKAVÁLLALÓ ÁLTAL KEZDEMÉNYEZETT
	HR-03/3 TÖRVÉNY EREJÉNÉL FOGVA

A 2010-ben bevezetett MIR rendszerben a funkcionális, támogató folyamatainkat is feltérképeztük, azonban ezek – szabvány által megkövetelt mértékű – fejlesztésére később, a folyamatos fejlesztés jegyében került sor. Az informatika területén 2013-ban bevezetésre került az ISO/IEC 20000-1: 2011 informatikai szolgáltatásirányítási szabvány és ennek követelményeként felmértük és meghatároztuk a teljes (külső, belső) IT szolgáltatáshoz tartozó összes folyamatunkat. Az alábbi táblázatban ezek a folyamatok kerültek feltüntetésre.

Értékelt IT folyamataink

Az IT szolgáltatásmenedzsment irányítási rendszer folyamatok összetevői	
	KAPACITÁSGAZDÁLKODÁS
	SZOLGÁLTATÁSI SZINT BIZTOSÍTÁSA
	SZOLGÁLTATÁS FOLYTONOSSÁGA ÉS A RENDELKEZÉSRE ÁLLÁS FENNTARTÁSA
	INFORMÁCIÓBIZTONSÁG IRÁNYÍTÁSA
	INFORMATIKASZOLGÁLTATÁS KÖLTSÉGTERVEZÉSE ÉS ELSZÁMOLÁSA
	SZOLGÁLTATÁSJELENTÉS
	INCIDENSKEZELÉS
	PROBLÉMAKEZELÉS
	ÜZLETI KAPCSOLAT KEZELÉSE
	SZÁLLÍTÓKEZELÉS
	KONFIGURÁCIÓKEZELÉS
	VÁLTOZÁSKEZELÉS
	KIADÁSKEZELÉS

Kiválasztott folyamataink

A 2012-ben megtartott ISO vezetőségi átvizsgáló értekezleten a Hivatal vezetése úgy döntött, hogy a funkcionális folyamatok, ezen belül a HR és az IT területén kíván folyamatfejlesztési tevékenységet végrehajtani, ami annyit jelentett, hogy részletesen felmértük, értékeltük és alapszinten szabályoztuk a két nagy területhez tartozó összes folyamatot. A munkát 2013 augusztusai kellett elvégeznünk ahhoz, hogy az év végén esedékes újra tanúsító auditon a két fejlesztett terület megjelenhessen. A „próbaüzem” alatti folyamatműködés és a tanúsító audit megállapításai alapján a Hivatalvezetés, a területi felelősök és a folyamatgazdák bevonásával értékeltük a próbaüzem tapasztalatait, figyelembe vettük a szervezeti prioritásokat (prioritás mátrix segítségével) és megállapítást nyert, hogy a HR területén a jogviszony létesítése, az IT területén pedig a Kiadáskezelés folyamatának újrászabályozása szükséges. A kiválasztott két folyamat optimalizálási szempontjait problémaelemzéssel (halszálka módszer) határoztuk meg, amelyet a minőségirányítási vezető moderálásával az érintett szakterületek vezetői és a munkacsoport tagok az alábbiakban határozták meg:

Optimalizálási szempontként a

- HR jogviszony létesítési folyamatánál az átfutási idő csökkentése és az ezzel összefüggő, felesleges átadás átvételi pontok kiszűrése,
- az IT Kiadáskezelés folyamatában pedig a belső szolgáltatás minőségének javítása, valamint a folyamat kapcsolódási pontjainak, az egyes lépésekhez társított felelősök pontos meghatározása a fő szempont.

Az optimalizálási szempontok meghatározásával egyidejűleg, a kiválasztott folyamat teljesítmény mutatóiként az átfutási időt, a redundancia és a minőségi hibák kiszűrését határoztuk meg. Ezekkel a mutatókkal tartjuk mérhetőnek az optimalizálás eredményességét,

gazdaságosságát, ugyanakkor ezek a mutatók igazodnak a –Teljesítménymenedzsment beavatkozási területen deklarált - Hivatal stratégiai célkitűzéséhez is.

A kiadáskezelés definíciója:

A kiadáskezelés célja a változtatások eredményeképpen előállítandó hardver és szoftver kiadások tervezése és felügyelete, a változáskezelés és a konfigurációkezelés támogatása.

Biztosítja a szoftverek gyári példányának biztonságos tárolását, védelmét, hardver és szoftver kiadások telepítését és üzembe helyezését.

Az éles környezet védelme érdekében csak ellenőrzött hardver és szoftver kiadások kerülhetnek használatba. A konfigurációs adatbázis használatával a kiadott új, vagy megváltoztatott hardver elemek állapota nyomon követhető.

Kiadás (release) – új vagy módosított konfigurációs elemek (hardver vagy szoftver) összeállítása, amelyet tesztelés után az éles környezetbe iktatunk be. Kiadást hozunk létre a szolgáltatás javítása, vagy valamilyen hiba kiküszöbölése érdekében.

Kiadás egység (release unit) – Az infrastruktúra azon része, amely egy kiadásban szerepel.

Kiadás típusok: teljes, különbségi, csomag (full, delta, package) – Teljes kiadás minden elemét együtt hozzuk létre, teszteljük és léptetjük életbe, nem csak a módosított konfigurációs elemeket tartalmazza. A különbségi, vagy delta kiadás csak azokat a konfigurációs elemeket tartalmazza, amelyek változtak a legutolsó kiadás óta. Teljes és különbségi kiadások együttesen alkotják a csomagkiadást. Ilyen csomagkiadás lehet például az Office termékcsalád.

6.2 A folyamatoptimalizálás indítása



A projekt indítása során az alábbi szempontokat vettük figyelembe:

- milyen feladatokat kell végrehajtani egy folyamat optimalizálási projekt indításakor, ezen belül azt, hogy miként kell pontosan meghatározni
- a fejlesztés indítását kiváltó problémákat;
- a projekt céljait és elvárt eredményét;
- milyen szempontokat célszerű figyelembe venni a fejlesztési csapat összeállításakor, illetve
- milyen eszközök, technikák segítenek a fejlesztési projekt indítása során.

Folyamatfejlesztési Csapat összeállítása:

Tekintettel arra, hogy a jelen folyamatoptimalizálást az ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretein belül hajtjuk végre, amelyben öt beavatkozási területen vagyunk érintettek és ebből egyik terület a folyamatoptimalizálás, kézenfekvő, hogy a munkacsoport vezetője azonos az ÁROP projekt vezetőjével. Az ÁROP projekt vezetője pedig azonos az ISO rendszer vezetőjével. A folyamatoptimalizálási munkacsoportba azokat a munkatársakat válogattuk be, akik az adott folyamatoknál folyamatgazda minőségükben működnek közre a fejlesztésben,

illetve kellő folyamat menedzsment ismeretekkel, illetve folyamatszervezői rutinnal rendelkeznek.

Folyamatfejlesztési Terv készítése:

A munkacsoport tagjai munkacsoport értekezletet tartottak, ahol mérlegelték a két kiválasztott folyamat esetében a felmerült alapproblémákat és értékelték a korábban meghatározott optimalizálási szempontokat. Meghatározásra kerültek azok a feladatok, amelyeket a folyamatgazdáknak el kell végezni a folyamataikon ahhoz, hogy a kívánt eredményt elérhessük (6.1 pont)

Folyamatfejlesztési Terv:

- fejlesztendő folyamatok megnevezése:

- HR jogviszony létesítése és
- IT Kiadáskezelés

- folyamat terjedelme:

- HR: a foglalkoztatási igény felmerülésétől az újbelpő dolgozó személyi aktájának megnyitásáig
- IT: a változási (fejlesztési) igény felmerülésétől a változás implementálásáig, illetve utólagos felülvizsgálatáig

- a fejlesztést kiváltó tényezők, események felsorolása, alapprobléma:

- HR: a jelenlegi folyamat redundáns, sok benne a fizikai átadás átvételi pont és így hosszú az átfutási idő
- IT: a jelenlegi folyamat nem tartalmazza egyértelműen, szervezeti egységhez köthetően sem a feladatokat sem a felelősöket. A tevékenységi lépések nem folyamatszempléletűek, hanem informatikai megközelítéssel lettek meghatározva

- a fejlesztés célja, elvárt eredménye és határideje:

- HR: átfutási idő csökkentése, felesleges lépések kiszűrése, illetve az elektronikus átadás átvétel lehetőségének kifejlesztése, határidő: 2014. április 30.
- IT: egyértelmű felelősségek és kapcsolódási pontok, tevékenységi lépése meghatározása, határidő: 2014. április 30.

- Folyamatfejlesztési Csoport tagja és felelősségük:

- HR folyamatgazda feladata és egyben felelőssége a folyamat fenti szempontok szerinti átalakítása, optimalizálása
- IT folyamatgazda feladata és egyben felelőssége a folyamat fenti szempontok szerinti átalakítása, optimalizálása
- Munkacsoport vezető: ISO minőségirányítási vezető, felügyeli a módszertan szakmai alkalmazását, az optimalizálási szempontok figyelembe vételét, jóváhagyja a fejlesztés eredményeit.

6.3 Kiválasztott HR és IT folyamatok felmérése, elemzése



A kiválasztott folyamatok felméréseivel és elemzésével választ kaphatunk arra, hogy

- Milyen tevékenységeket kell elvégezni a kiválasztott folyamatok felmérése, jelenlegi teljesítményének megállapítása, illetve a problémák elemzése kapcsán;
- Milyen szempontok alapján és milyen módszerekkel lehet elemezni a problémákat, és hogyan lehet megállapítani azok gyökér-okait, melyek a tipikus veszteségforrások az adott folyamatban, valamint
- Milyen eszközök, technikák támogatják a fenti feladatok végrehajtását.

A folyamatok felmérése, elemzése során elkészül a folyamat jelenlegi állapotát leíró ábra, vagy a folyamat leírása, begyűjtésre kerülnek a folyamat jelenlegi teljesítményét jellemző adatok, információk. Megtörténik a jelenlegi folyamatteljesítményt befolyásoló **problémák, hátrányok azonosítása és priorizálása**, valamint a problémák **gyökér-okainak feltárása**.

A Hivatalban működő minőségirányítási rendszerben a támogató folyamatok is jelen vannak, természetesen nem olyan mélységben, mint a hatósági alaptevékenységünkhöz tartozó folyamatok tekintetében. A funkcionális folyamatokhoz általában csak egy szöveges leírás, vagy egy utasítás, szabályzat tartozik, amely leírja, hogy az adott funkcionális feladatot hogyan kell elvégezni.

A minőségirányítási rendszerben a folyamatok teljesítményének mérésére három mérőindikátort alkalmazunk:

P: statisztikai darab szám, az adott tevékenységből hány darabot végzünk el

T: előírás az adott tevékenységi lépés, vagy szakasz végrehajtási idejére

Q: az adott lépés, vagy szakasz minőségének ellenőrzése, minőségi követelmény (kiadmányozással egybeeshet)

A funkcionális folyamatoknál a jelen folyamatoptimalizálási módszertan átvételével fogjuk bevezetni a teljesítménymérést, a P, T, Q indikátorokat értelemszerűen, a hatósági folyamatoknál alkalmazott elvek alapján fogjuk adaptálni a HR és az IT folyamatra.

A folyamatelemzéshez a munkacsoport eszközként felhasználta a Lean, 6 Sigma és Kaizen módszer adaptálható előnyeit, ugyanúgy, mint ahogyan korábban a hatósági folyamatok bevezetése során tettük. A hatósági folyamatainkat évente felülvizsgáljuk, értékeljük, mérjük a teljesítményt ezekkel a módszerekkel, a szakfőosztályok és a folyamatgazdák bevonásával. A folyamatoptimalizálásért az ISO IIR vezető felel.

A munkacsoport vezetője, aki egyben az ISO IIR vezetője is, több alkalommal egyeztető megbeszélést tartott HR és az IT érintett vezetőivel és a munkacsoportba delegált, kijelölt folyamatgazdáival. A két folyamat felmérése kapcsán egyeztetett a folyamat végrehajtásában részt vevő munkatársakkal is, a megbeszélés során egyeztetésre került minden lényeges kérdés, a folyamatábra felmérésétől a jelenlegi folyamatteljesítménnyel kapcsolatos adatbecslésig, valamint a folyamatteljesítményt befolyásoló problémák és fejlesztési javaslatok megfogalmazásáig.

Folyamatábra csak az IT Kiadáskezelésre volt elkészítve, ezt tudtuk elemezni és ezt fogjuk az optimalizálás után újra rajzolni. A HR folyamatunkra pedig már az optimalizált állapotra fogjuk elkészíteni a folyamatábrát. A folyamatokban érintett szervezeti egység vezetői és munkatársai is részt vettek az elemzésben. Az ISO IIR vezetője folyamatmérnöki diplomával rendelkezik, ezáltal a projektben résztvevő munkatársak és folyamatgazdák képzése biztosított.

A munkacsoport vezetője gondoskodik arról, hogy a munkát „mederben tartsa”, és mindig csak az adott feladat megoldását célzó hozzászólásoknak, megnyilvánulásoknak engedjen teret. A módszertan alapját képező Lean módszernek egyik legfontosabb erőssége a strukturált, módszeres gondolkodás és feladat végrehajtás támogatása, így ennek biztosítása

az akár többnapos műhelymunka során kulcsfontosságú a fejlesztés hatékonysága szempontjából. A munkacsoport azonosította és fellistázta azokat a problémákat, melyek hatással vannak a fejlesztés céljaként megjelölt P, T, Q indikátorokra.

A gyökér-okok feltárásánál ügyeltünk az alaposságra és teljeskörűsége, igyekeztünk a probléma valódi gyökér-okait azonosítására. Eszközként igénybevéttük az „5 Miért” technikát és Halszálka ok-elemzési módszert.

Az alábbiakban ismertetjük a fejlesztendő két folyamat kiinduló állapotát, és a munkacsoport által elvégzett **értékelemzés során** azonosított – az átfutási időt, vagy egyéb folyamatszempoléti hiányosságokat feltáró - **gócpon**tokat, **feszültségpon**tokat, illetve hiányosságokat, és megfogalmazzuk az optimalizálási szempontokat.

- **A jogviszony létesítésére vonatkozó HR folyamatról** nem készült ábra, hanem egy részletes folyamatleírás állt rendelkezésünkre, mint kiinduló állapot. Ezt a kiinduló állapotot az alábbi, a HR jogviszony létesítésének optimalizálás előtti táblázatában mutatjuk be. A folyamatleírás alkalmas a megadott szempontok szerinti elemzésre, hiszen tartalmazza a folyamat résztvevőit, kimenet és bemeneti pontokat, a folyamat lépések egymásutánosságát és pontosan leírja, hogy mit hogyan kell csinálni, milyen dokumentumok vannak, illetve keletkeznek a folyamatban. A munkacsoport megállapította azonban, hogy alapvető probléma, hogy rendkívül megosztott a folyamat, túl sok a fizikai átadás átvételi pont, a kézi iktatás, a felesleges feljegyzéses jóváhagyás a folyamatban. Ezzel a jogviszony létesítésének folyamata rendkívüli módon meghosszabbodik. Továbbá hiányoznak a folyamatban felhasznált, vagy ott keletkező, dokumentumok, formanyomtatványok megnevezésére, kezelésére vonatkozó információk. A feladat meghatározás sem eléggé egzakt. Hiányoznak a folyamat teljesítményének mérhetőségét lehetővé tevő mérő indikátorok.

HR jogviszonylétesítésének folyamata optimalizálás előtt

HR-01 Munkavégzésre irányuló jogviszony létesítése

HR-01/1 Toborzás, pályáztatás, kiválasztás

S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Igény jelzése	A munkáltatói jogkör gyakorlója a humán erőforrásra való igény jelzésével egyidejűleg írásban megküldi a HR vezető felé legalább a következőket: <ul style="list-style-type: none">- munkaköri leírás- adatlap a pályázati felhívás elkészítéséhez c. nyomtatvány	Közszolgálati Szabályzat 2. sz. melléklet (Adatlap a pályázati felhívás elkészítéséhez) munkaköri leírás
2.	Igény felülvizsgálata	A HR vezető egyeztet a munkáltatói jogkör gyakorlójával, valamint az érintett elnökhelyettessel. Az igény megalapozottsága esetén döntést hoznak az állás betöltésének módjáról. Az adott álláshely felett munkáltatói jogkört gyakorló vezető javaslatát is figyelembe véve – a Hivatal elnöke határozza meg.	
3.	Kinevezés-módosítás kezdeményezése	Ha a munkakör szervezeten belülről betölthető, úgy a munkáltatói jogkört gyakorló vezető írásban kezdeményezi a kinevezés módosítását, melyben megadja a módosításhoz szükséges információt. Ebben az esetben a folyamat a HR-02/1 folyamatban folytatódik.	feljegyzés
4.	Feljegyzés	Ha a munkakör nem tölthető be szervezeten belülről, akkor el kell dönteni, hogy az új munkatárs kiválasztása meghívásos formában történik-e. Ha igen, a HR vezető egyeztet a munkáltatói jogkör gyakorlójával a lehetséges jelöltek köréről (korábban beérkezett önéletrajzok, munkatársak ajánlásai, stb. alapján). A HR vezető a munkáltatói jogkör gyakorlójával folytatott egyeztetés után az 1.	feljegyzés

		pontban leírt teljes dokumentációt, valamint az ezt kiegészítő feljegyzését a Hivatal elnökének jóváhagyásra megküldi.	
5.	Pályázati felhívás elkészítése	<p>A pályázati felhívást a HR referens munkatársa készíti el a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által írásban megadott munkaköri profil alapján. A pályázati felhívás tervezetét a HR vezetője ellenőrzi és szignálja, majd jóváhagyásra megküldi a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek.</p> <p>A pályázati felhívás szövegét – annak közzétételét megelőzően – a Hivatal elnöke hagyja jóvá.</p> <p>A pályázat benyújtására meghatározott idő a pályázati felhívás közzétételétől számított 10 munkanapnál nem lehet kevesebb.</p> <p>A pályázati határidő elteltétől számított 30 napon belül döntést kell hozni.</p>	<p>munkaköri profil</p> <p>pályázati felhívás</p>
6.	Pályázati felhívás közzététele	<p>A pályázati felhívást minden esetben közzé kell tenni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a Hivatal honlapján - a www.kozigallas.gov.hu honlapon - az intraneten - két országos napilapban és/vagy állskereső portálon <p>A pályázati felhívás közzétehető ezen kívül az írott sajtóban, illetve egyéb internetes állskereső portálokon is.</p> <p>A pályázati felhívásnak a különböző közzétételi helyeken ugyanazon a napon és ugyanazzal a tartalommal kell megjelennie.</p> <p>A pályázati felhívásnak legalább az alábbiakat kell tartalmaznia:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) a Hivatal megnevezését, b) a betöltendő munkakör, vezetői kinevezés, 	<p>pályázati felhívás</p>

		<p>megbízás esetén a vezetett szervezeti egység megnevezését,</p> <p>c) az ellátandó feladatok ismertetését,</p> <p>d) a munkakör betöltéséhez, illetve a pályázat elnyeréséhez jogszabályban előírt és egyéb szükséges valamennyi feltételt,</p> <p>e) az illetményre és az egyéb juttatásra vonatkozó tájékoztatást,</p> <p>f) a pályázat benyújtásának feltételeit, határidejét, valamint elbírálásának határidejét,</p> <p>g) a pályázati eljárásra és a pályázat elbírálásának módjára vonatkozó általános tájékoztatást,</p> <p>h) az álláshely betöltésének időpontját,</p> <p>i) a pályázathoz csatolandó iratok felsorolását.</p>	
7.	Pályázatok feldolgozása	<p>A HR referens ellenőrzi, hogy a beérkezett pályázatok a formai és tartalmi követelményeknek megfelelnek-e.</p> <p>Megállapítja, hogy az egyes pályázatok ez alapján érvényesek vagy érvénytelenek.</p>	
8.	Pályázatok összesítése, előterjesztés elkészítése	<p>A HR referens a beérkezett pályázatok adatait rögzíti egy táblázatban, amelyet a HR vezetője ellenőriz, szignójával ellát, majd megküldi a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek (az összesítés elektronikus példánya - tájékoztató jelleggel – továbbításra kerül a Hivatal elnökéhez és illetékes elnökhelyetteséhez / gazdasági főigazgatójához).</p>	összesítő táblázat (Excel)
9.	Kiválasztás	<p>A munkáltatói jogkör gyakorlója kiválasztja az interjú-alanyokat, majd megadja a HR vezetőjének a lehetséges interjú-időpontokat.</p>	elektronikus levél
10.	Interjúk megszervezése	<p>A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megjelölt – érvényes pályázatot benyújtó – pályázókkal a HR referens interjú-időpontot egyeztet a megadott időpontok figyelembevételével.</p>	elektronikus levél
11.	Interjúk, 1. kör	<p>A közvetlen szakmai felettes lefolytatja a pályázókkal az interjúk első körét. Az interjú során lehetőség szerint jelen kell hogy legyen a HR vezetője vagy a HR referens is.</p>	segédlet: kérdések interjú lebonyolításához

		Szempontok: a potenciális munkatárs alapvető szakmai és személyes kompetenciáinak felmérése és összevetése a munkakör betöltéséhez szükséges feltételekkel.	felvételi beszélgetés iratai
12.	Interjúk megszervezése	A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megjelölt – érvényes pályázatot benyújtó – pályázókkal a HR referens interjú-időpontot egyeztet a megadott időpontok figyelembevételével.	elektronikus levél
13.	Interjúk, 2. kör	A munkáltatói jogkör gyakorlója lefolytatja az első körben kiválasztott pályázókkal az interjúk második körét. Amennyiben akadályoztatás miatt az első körben a HR egyik munkatársa sem tudott részt venni, a második körben mindenképpen jelen kell lennie a HR vezetőjének, vagy a HR referensnek is. Vezetői munkakör, illetve az Elnök vagy az elnökhelyettesek által meghatározott munkakörök betöltése esetén lehetőség van 3. kör lefolytatására is. Szempontok: a potenciális munkatárs szakmai magabiztosságának felmérése, szaktudásának és készségeinek, képességeinek vizsgálata és összevetése a munkakör betöltéséhez szükséges követelményekkel.	segédlet: kérdések interjú lebonyolításához
14.	Jegyzőkönyv elkészítése	A pályázati eljárás lefolytatását követően a HR referens jegyzőkönyvet készít. A jegyzőkönyvet a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, a közvetlen szakmai felettes és a HR vezetője írja alá. Tartalmazza a következőket: <ul style="list-style-type: none"> • pályázati felhívás időpontja • pályázat benyújtásának határideje • beérkezett pályázatok számát • érvényes és érvénytelen pályázatok száma • kik hallgatták meg személyesen a 	jegyzőkönyv a pályázati eljárás lefolytatásáról

		<p>jelölteket az állásinterjúk során</p> <ul style="list-style-type: none"> • tájékoztatás a kiválasztott személyről • jogviszony létesítésének lehetséges időpontja 	
15.	Javaslat	<p>A pályázati eljárás lefolytatásáról a HR vezetője döntési javaslatot készít és jóváhagyásra megküldi azt a Hivatal elnöke részére. A döntési javaslat mellékletét képezi a pályázati anyag.</p> <p>A javaslat alapján a Hivatal elnöke dönt a pályázati eljárás lezárásáról.</p>	pályázati anyag
16.	Nyertes pályázó értesítése	<p>A HR vezetője a pályázati eljárás eredményéről tájékoztatja a pályázat nyertesét. Ezzel egyidejűleg a HR vezető átadja a kiválasztott jelöltre vonatkozó információkat, adatokat a munkajogi ügyintéző részére további intézkedés végett. A folyamat a HR-01/2 folyamatban folytatódik.</p> <p>(Amennyiben a pályázó ekkor, vagy a folyamat bármely pontján jelzi, hogy visszalép, a folyamatot feljegyzés készítésével le kell zárni. Ha a határidők engedik, a kiválasztás során „második helyen” megfelelőnek ítélt jelölt bevonásával kell folytatni az eljárást a megfelelő folyamatlépéstől.)</p>	feljegyzés
ÁTADÁS: A munkajogi ügyintézés a HR-01/2 folyamat szerint folytatódik			
17.	Értesítő levél elkészítése	<p>A HR referens elkészíti az elutasított pályázóknak küldendő értesítő leveleket. Az elutasított pályázók értesítése minden esetben írásban, a pályázat beadásának módjához igazodóan postai úton vagy elektronikus levélben történik.</p> <p>Az elutasított pályázókat az értesítő levélben röviden tájékoztatni kell a lefolytatott eljárásról, valamint az elutasítás indokáról. Amennyiben a pályázó további információt, vagy tájékoztatást kér, elektronikus levélben</p>	<p>értesítő levél</p> <p>pályázati anyag</p>

		kell részére a kért tájékoztatást megadni. Az elutasított pályázók teljes pályázati anyagát meg kell semmisíteni az eljárás lezárását követően, kivéve, ha a pályázó erről ellenkezőleg nem nyilatkozott.	jegyzőkönyv nyilatkozat
--	--	--	----------------------------

HR-01 Munkavégzésre irányuló jogviszony létesítése
HR-01/2 Felvételi eljárás

S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Kapcsolatfelvétel a kiválasztott jelölttel, iratok bekérése	<p>A HR-01/1 folyamat 16. lépése után következő feladat.</p> <p>A munkajogi ügyintéző telefonon vagy írásban megkeresi a kiválasztott jelöltet. Személyes találkozóra időpontot egyeztet vele és tájékoztatja arról, hogy a beléptetéshez mely szükséges dokumentumokat kell magával hoznia.</p> <p>Egyidejűleg tájékoztatja a jelöltet arról is, hogy amennyiben a dokumentumok (korábbi munkahelyek által kiadott munkáltatói igazolások, amelyek tartalmazzák a munkáltató és a munkavállaló nevét, a foglalkoztatási jogviszony kezdő-és befejező időpontját (1992. július 01. napját követően létesült foglalkoztatási jogviszonyok esetén), munkanélküli ellátásról kiadott, az ellátás kezdő-és befejező időpontját is tartalmazó igazolás (1992. december 31. napjáig megállapított munkanélküli ellátások esetén), az iskolai végzettséget igazoló bizonyítványok (középiskolai végzettséget igazoló bizonyítvány, érettségi bizonyítvány, felsőfokú végzettséget igazoló oklevél, diploma)) valamelyikét nem tudja bemutatni, úgy a kinevezési okirat a rendelkezésre álló</p>	pályázati anyag

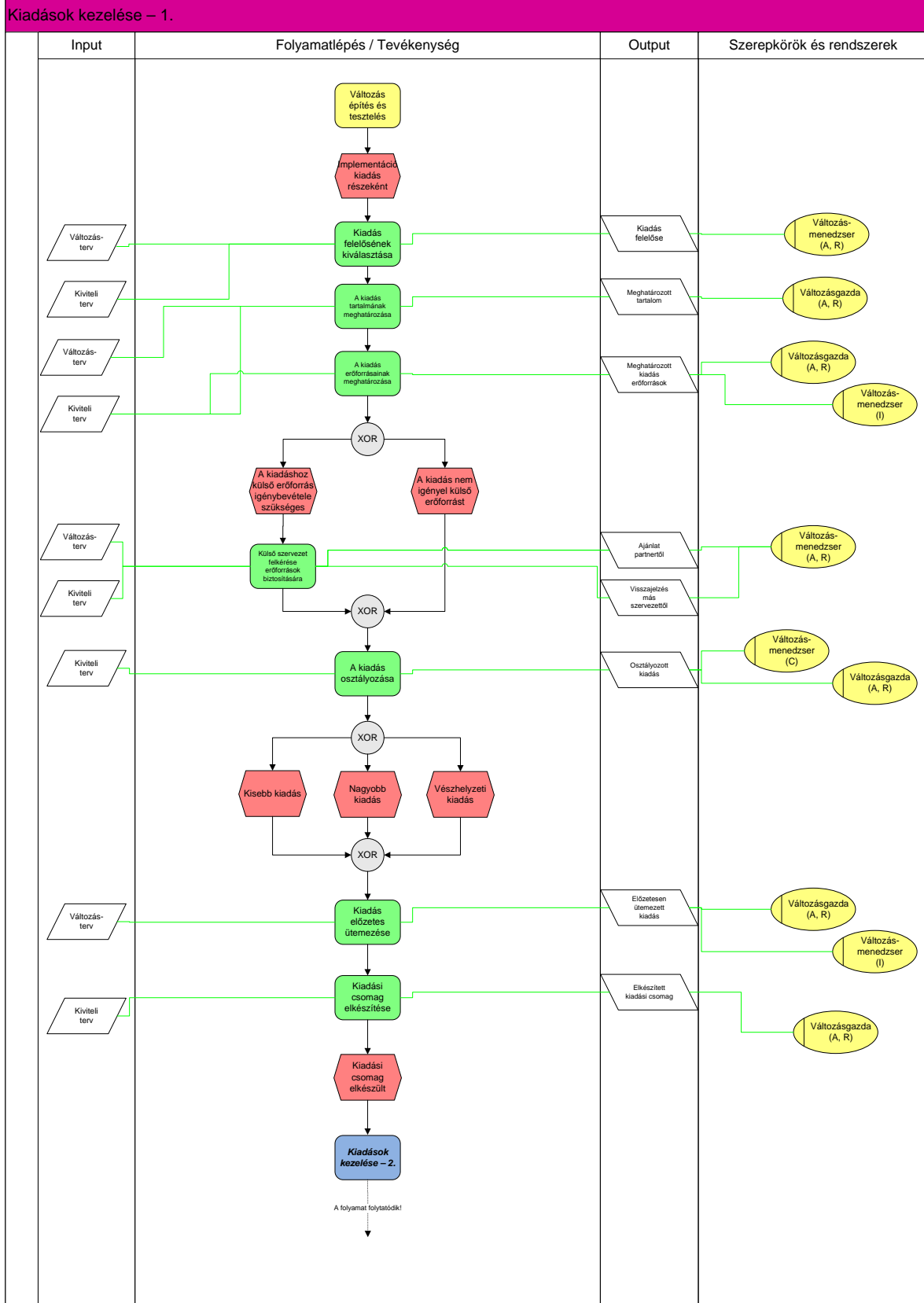
		dokumentumok alapján fog elkészülni.	
2.	Személyes találkozás	A munkajogi ügyintéző átveszi a jogviszony létesítéséhez szükséges okmányokat és tájékoztatja a jelöltet a belépés, valamint a munka megkezdésének folyamatáról, ide értve az összeférhetetlenségi szabályokat is és átküldi a jelöltet a HR referenshez.	beutaló orvosi alkalmassági vizsgálatra
ÁTADÁSI PONT			
3.	SAP HR modul feltöltése	A jelölt személyes megjelenésekor a HR referenssel időpontot egyeztet a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatra. A HR referens rögzíti az előírt személyes adatokat az SAP HR moduljában. Az SAP HR által generált SAP törzsszámot és az adószámot az Infokommunikációs Szolgáltatási Osztály részére egyidejűleg meg kell küldeni.	tájékoztató az időpontról és a helyszínről elektronikus levél
4.	Társosztályok értesítése	A HR vezető elektronikus levélben tájékoztatja a társosztályok azon munkatársait, akik az új belépő érkezésével kapcsolatos előkészítő munkálatokat végzik (GIF, Könyvtár, hivatalvezetők titkárságai). A PSZO bér- és adóügyi referense által elvégzendő, TB bejelentéssel összefüggő adminisztráció alapját is ez az elektronikus levél képezi.	elektronikus levél
ÁTADÁSI PONT			
5.	WINTISZT feltöltése	A munkajogi ügyintéző a jelölt adatait rögzíti a WINTISZT munkaügyi nyilvántartó rendszerben.	WinTiszt nyilvántartó rendszer

6.	Kinevezési okirat és esküokmány elkészítése	A munkajogi ügyintéző elkészíti az alábbi dokumentumokat: <ul style="list-style-type: none"> - kinevezés - esküokmány - tájékoztatás a jogszabályban előírtakról - vagyonyilatkozat-tételi kötelezettségről szóló tájékoztatás, amennyiben a jelölt érintett - felvételi lap, - (A jövőben, szükség esetén összeférhetlenségi nyilatkozat elkészítése) Az elkészült iratokat a munkajogi ügyintéző papíralapon, postakönyvben átadja a HR vezetőjének.	munkáltatói iratok
ÁTADÁSI PONT			
7.	Eskütétel és a kinevezés aláírása és átadása	A HR vezetője szignálja a dokumentumokat, majd aláírásra továbbítja a munkáltatói jogkör gyakorló vezetőhöz. A munkáltatói jogkör gyakorló vezető aláírja, majd átadja a jelöltnek a kinevezési okiratot és annak mellékleteit, aki kormánytisztviselői esküt tesz.	aláírt munkáltatói iratok felvételi lap
8.	Kinevezés elfogadása	A kormányzati szolgálati jogviszony a kinevezési okirat jelölt általi aláírásával – elfogadásával - jön létre.	aláírt munkáltatói iratok
9.	Esküokmány, kinevezés továbbítása	A felek által aláírt munkáltatói iratok két példányát a munkáltatói jogkör gyakorló vezető további ügyintézésre megküldi a HR vezetőnek, aki haladéktalanul továbbítja a munkajogi ügyintéző felé.	kinevezés esküokmány tájékoztató
10.	Felvételi lap igazoltatása	A különböző szakterületi ügyintéző által aláírt felvételi lapot a kormánytisztviselő leadja a HR vezetőnek. A HR vezetője által is aláírt felvételi lapot átadja a munkajogi ügyintézőnek.	aláírt felvételi lap
ÁTADÁSI PONT			
11.	Személyi akta megnyitása, dokumentálás	A munkajogi ügyintéző elhelyezi azt a személyi aktában.	személyi akta átadás-átvételi

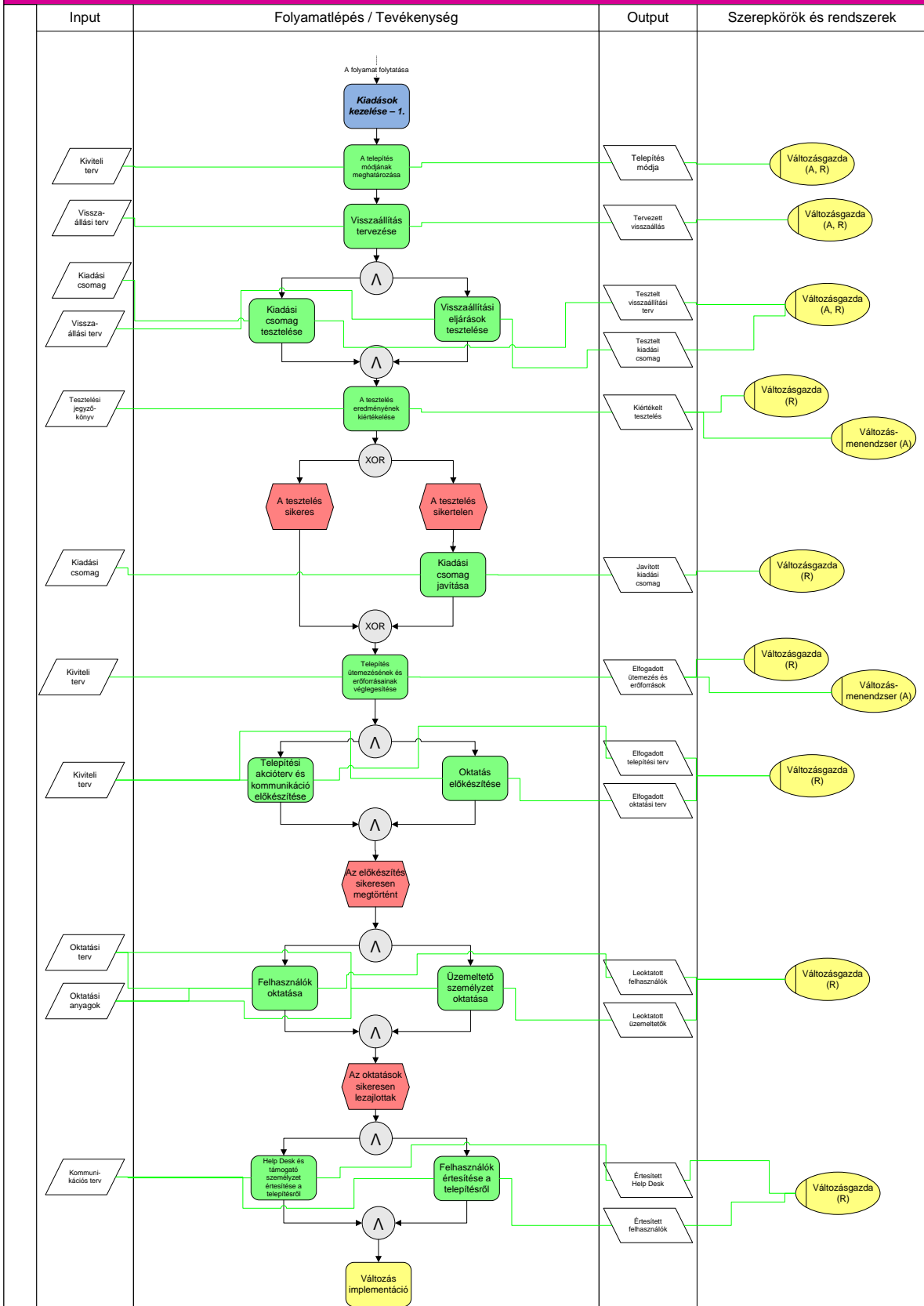
		A munkajogi ügyintéző elkészíti a személyi aktát és a személyi akta részét képező személyes dokumentumokat és munkáltatói iratokat elhelyezi és elkészíti az átadás-átvételi jegyzéket. Ezzel átadja a dokumentumokat a HR referensnek.	jegyzék
ÁTADÁSI PONT			
12.	Továbbítás PSZO felé	A jogviszony létesítése kapcsán keletkezett munkáltatói iratok egy-egy példányát, valamint a felvételi eljárás során a jelölttől begyűjtött személyes dokumentumok egy-egy példányát a HR referens továbbítja a PSZO adó- és bérügyi referens munkatársához.	

- **A kiadáskezelésre vonatkozó IT folyamatnál** van külön egy visióban készült folyamatábrára és van külön egy kiadáskezelési folyamatleírás. Az optimalizálás előtti folyamatábrát az alábbiakban mutatjuk be, a kiadáskezelési eredeti folyamatleírást pedig az 1. melléklet tartalmazza. A munkacsoport a folyamat elemzése során azonban megállapította, hogy a két dokumentum nem fedi le egymást. A leírás általános és nem határozza meg pontosan, hogy a Hivatalra vonatkozóan hogyan értelmezhető a kiadáskezelés, pontosan hol, milyen igény merül fel, mely szervezeti egységek, milyen felelősséggel tartoznak a végrehajtásért. Az ábrából alapvetően hiányzik a folyamatszemplélet, nincs meghatározva az a folyamat (tevékenység) egység, amelynek van egy start helyzete és egy stop állapota. Az első és az utolsó lépés közötti tevékenységeknek egy olyan eseményláncot kellene alkotniuk, ahol az előző lépés outputja alkotja a következő lépés inputját. Az egyes tevékenységi lépésekhez hozzá kellene rendelni azt a felelős szervezeti egységet, vagy személyt, aki az adott lépés végrehajtásáért felel. Ezt követően célszerű a folyamatleírást elkészíteni az egyes tevékenységi lépéseket részletesen kifejteni, leírni, hogy mit hogyan csinálunk, ki végzi az adott lépést, ki miért, hogyan felel, milyen dokumentumok, bizonyítékok keletkeznek, milyen dokumentumokat használunk, mit meddig és hol őrzünk meg. Hiányoznak a folyamat teljesítményének mérhetőségét lehetővé tevő mérő indikátorok.

IT Kiadáskezelés folyamata optimalizálás előtt



Kiadások kezelése – 2.



6.4 Kiválasztott folyamatok fejlesztése



A folyamatfejlesztés során választ kap arra, hogy

- Melyek a figyelembe veendő szempontok a fejlesztési javaslatok kidolgozásakor és vezetői jóváhagyásakor;
- Hogyan célszerű kezelni a fejlesztési javaslatokat a vezetői jóváhagyást követően annak érdekében, hogy azok beillesztésre kerüljenek a napi működésbe;
- Mikor és hogyan célszerű visszamérni a folyamat optimalizálás eredményességét a fejlesztési munka lezárását követően.

A negyedik fázis, a folyamatfejlesztés kapcsán elvárt eredmények:

- Az optimalizálási javaslatoknak az **intézmény napi működésébe történő integrálása**, valamint az **optimalizált folyamat teljesítményének megállapítása**.

A kimenetekkel (eredménnyel) kapcsolatos követelmények az alábbiak:

- A munkacsoport elemzésének eredményeit a munkacsoport vezetője az alábbiak szerint ismertette:
 - Folyamatfejlesztési Terv rövid összefoglalása;
 - Alkalmazott módszertan rövid bemutatása;
 - A fejlesztés egyes lépéseinek, és azok eredményeinek rövid ismertetése, beleértve az azonosított problémák, gyökér-okok bemutatását, továbbá az optimalizálási javaslatok, valamint azok működésre gyakorolt várható hatásait;
 - Döntési pontok és következő lépések ismertetése.
 - Az optimalizált folyamatok napi működésbe integrálását, tervszerű bevezetését (a bevezetéssel járó feladatok, felelősök, határidők)
 - A bevezetését követő folyamatteljesítmény mérési lehetőségét.

A folyamatoptimalizálás negyedik fázisának, a folyamatfejlesztésnek a főbb lépései

- Fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése:
A fejlesztési javaslatok megfogalmazása, rögzítése, priorizálása (bemenő adat: fejlesztendő folyamatok elemzés során feltárt alaproblémái, kimenő adat: fejlesztési javaslat a feltárt problémák megoldására)

- Döntés-előkészítés, javaslatok vezetői jóváhagyatása:
A kidolgozott fejlesztési javaslatok strukturált összefoglalása vezetői előterjesztés formájában, majd ennek felterjesztése vezetői döntésre (bemenet: folyamatoptimalizálási javaslatok, kimenet: vezetői döntésre szöveges előterjesztés)
- A fejlesztési javaslatok bevezetése:
A vezetők által jóváhagyott optimalizálási javaslatok beillesztése az intézmény napi működésébe (bemenet: vezetők által jóváhagyott optimalizálási javaslatok, kimenet: a Hivatal napi működésébe illesztett javaslatok)
- Az optimalizált folyamat visszamérése:
Az optimalizálás eredményességének megállapítása, azaz információszerzés a „megjavított” folyamat teljesítményéről, valamint összehasonlítás a fejlesztés előtti állapottal (bemenet: optimalizált folyamatok, kimenet: vezetői tájékoztató a fejlesztés eredményéről)

A munkacsoport a fejlesztési javaslatokat ún. ötletbörze keretében gyűjtötte össze az érintett munkatársaktól, folyamatgazdáktól, majd konszenzusos döntést hozott, hogy mit terjesszen elő a vezetés számára. 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
HR folyamat: Jogviszony létesítése		
1.	Nincs folyamat ábra	Folyamatábrát kell készíteni, amely szinkronban lesz a leírással (a folyamatábrán már az optimalizált állapotot célszerű felvenni)
2.	A leírás nem folyamatszemplétű, az egyes tevékenységi lépések egymás utánisága nem meghatározott	A tevékenységi lépéseket úgy kell meghatározni, hogy a kimenet mindig a következő lépés bemenete legyen
3.	A leírásból nem egyértelmű, hogy melyik tevékenységi lépést ki hajtja végre, a felelősségi körök nem állapíthatók meg	Beosztás szerint és szervezeti egységként (felelősségi körönként) meg kell határozni a folyamat szereplőit
4.	A leírásban több, munkaszervezési problémára utaló, feleslegesnek tűnő lépés van, ezért nem elég hatékony	Folyamatracionálizálást kell végrehajtani, amelynél fő szempont a redundancia kiszűrése, munkaszervezési lépésekkel a hatékonyság növelése
5.	A leírásban túl sok papír alapú, igazoló jellegű dokumentum keletkezik, amelynek nyomkövetése, átadás-átvétele, iktatása, továbbítása, megőrzése szabályozatlan	Az igazoló jellegű dokumentumok elektronikus kezelését (mentés, továbbítás, jóváhagyás, archiválás) meg kell oldani, a papír dokumentációt csökkenteni kell
6.	A folyamat teljesítménye nem mérhető	A folyamatban mérőindikátorok elhelyezése szükséges, a más folyamatoknál alkalmazott P, T, Q indikátorokat be kell vezetni, előírást kell készíteni az elvárt értékekre
7.	A folyamat leírásban meg kell hivatkozni a felhasznált formanyomtatványokat, ezek kezelésének, megőrzésének módját, utalni kell a folyamat végrehajtását szabályozó belső utasításokat, jogszabályokat	A dokumentumkezelést szabályozni kell.

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
IT Folyamat: Kiadáskezelés		
1.	A jelenlegi folyamatára nem tükröz folyamatszémleletet. Az egyes folyamati lépések önálló ki és bemenettel rendelkeznek, ezért minden egyes lépés önálló folyamategységet képez.	Meg kell határozni azt a folyamategységet, amelyben az egyes tevékenységi lépések egymás ki és bemenetét képezik.
2.	A „kiadás” és a „változás” közötti különbség nem definiált.	Definiálni kell, hogy mi a kiadáskezelés és mi a változáskezelés közötti különbség, a folyamatban be kell mutatni hol válik szét, vagy hol található a két tevékenység.
3.	A szerepköri elnevezések nem társíthatók a hivatali hierarchiához, így a döntések felelősei nem egyértelműek	Pontosan, a hivatali hierarchiában fellelhető módon kell a szereplőket meghatározni, hogy a felelősség társítható legyen a döntéshozóhoz
4.	A Hivatalban működő Ügyvitel-fejlesztési és Infokommunikációs Szolgáltatási Osztály közötti tevékenységi lépések megosztása nem tisztázott, nem világos ki mit csinál és miért felel.	A szerepköröket pontosan tisztázni kell.
5.	A folyamat végrehajtása során keletkezett igazoló jellegű dokumentumok típusa, jóváhagyása, továbbítási módja, megőrzése a leírásban nem szabályozott	A folyamatleírást ki kell egészíteni a folyamati lépés elvégzését igazoló dokumentummal, annak kezelési utasításával
6.	A folyamat leírás (Kiadáskezelési folyamat) nincs szinkronban a folyamatábrával, nem a folyamati lépések egymásutánosságának leírására fókuszál, hanem inkább előírás jellegű.	A kiadáskezelési folyamat leírást összhangba kell hozni a már „optimalizált” folyamatábrával

Ssz.	Probléma	Megoldási javaslat
5.	A folyamat leírás nem tartalmazza a folyamat végrehajtása során felhasznált belső szabályzatok, jogszabályok hivatkozását, a felhasznált formanyomtatványok megnevezését	A folyamat végrehajtását szabályozó belső utasításokat, szabványokat, jogszabályokat minden egyes lépésnél meg kell hivatkozni
6	A folyamat teljesítményének mérése nem lehetséges, nincsenek mérőindikátorok (P, T, Q) és követelmények (előírások) társítva a folyamat lépéseikhez, döntési pontokhoz.	A mérőindikátorokat be kell vezetni és követelményeket kell meghatározni (minőségi, mennyiségi, átfutási, elfogadhatósági kritériumok)

A javaslatok kidolgozása és értékelése során szempont volt, hogy a fejlesztéseket úgy dolgozzuk ki, hogy azok bevezetéséről a vezetők a döntést tudjanak hozni. A javaslatokat a projektvezető terjesztette elő. A csoport munka eredményeinek összefoglalását az érintett munkatársak is véleményezték, a középszintű vezetőkkel pedig egyeztetünk. A vezetők jóváhagyták a fenti optimalizálási tervet és elkészültek az új folyamatábrák, leírások a terveknek megfelelően. Az optimalizált HR jogviszony létesítési folyamat ábrát és a hozzá tartozó leírást az 2. melléklet, az optimalizált IT Kiadáskezelés folyamatát pedig a 3. melléklet tartalmazza.

A jóváhagyott folyamatok bevezetése 2014 áprilisában klasszikus projektmenedzsment feladat volt.

Az optimalizált folyamat teljesítményének visszamérésére legkorábban a fejlesztési (bevezetési) munka befejezését követő 2-3 hónapot követően célszerű sort keríteni, mert a fejlesztés által generált új működési módot a Hivatal rendes napi működése során, a végrehajtó munkatársaknak meg kell szokniuk, így a folyamat teljesítménye a fejlesztést követő első időszakban nem ad reális képet az elért eredményekről.

A fejlesztések eredményeit, a főbb tanulságokat és tapasztalatokat össze lehet vetni más, társintézmények tapasztalataival és eredményeivel, így az bekerülhet az intézmény tudásbázisába.

6.5 Folyamatok állandó követése, monitorozása



A fázis elvárt eredménye

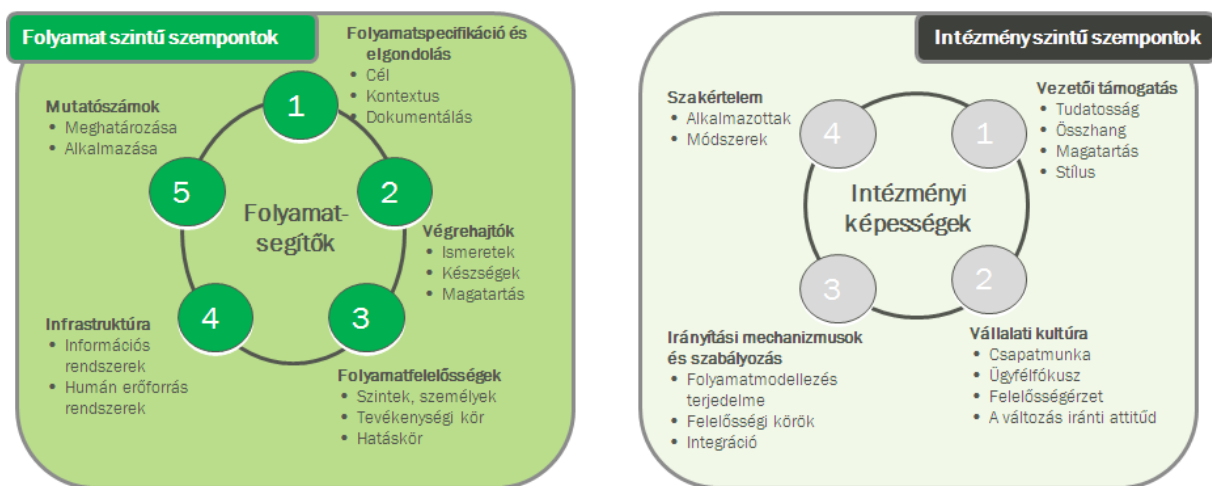
Az optimalizált folyamatokat a későbbiekben sem célszerű „magukra hagyni”, ennek következménye ugyanis a folyamatteljesítmény rövid időn belül történő jelentős visszaesése. Ha egy adott folyamatot kulcsfontosságúnak tekintünk a működése szempontjából, akkor biztosítani kell annak folyamatos követését, azaz: a folyamatteljesítmény mérését, elemzését, és szükség esetén – amennyiben ezt a teljesítmény indokolja -, az intézménynek be kell avatkoznia, azaz fejlesztéseket célszerű kezdeményezni a minőség javítása érdekében. Annak érdekében tehát, hogy az optimalizálás során elért minőségjavulás tartós legyen, a **folyamatmenedzsment** eszközeit kell alkalmazni.

A folyamatok megfelelő teljesítményéhez és az adott teljesítmény fenntartásához két feltételcsoportnak kell teljesülnie:

- ki kell alakítani azokat a jellemzőket, elemeket, amelyek az egyes folyamatokra vonatkoznak, meghatározzák, hogy egy folyamat milyen jól képes funkcionálni, valamint lehetővé teszik a folyamatok tartósan kiváló teljesítményét;
- fejleszteni kell azokat a folyamatok működése szempontjából lényeges képességeket, amelyek a Hivatal egészére érvényesek, mert ezek azok az erőforrások, amelyek képesek a folyamat jellemzőket aktivizálni.

A folyamatok állandó követését biztosító feltételek

A fent említett feltételrendszert az alábbi ábra szemlélteti:



A folyamatok állandó követését biztosító feltételrendszer

A folyamatok állandó követését biztosító folyamatjellemzők, feltételek

1. Folyamatspecifikáció:

- A Hivatal folyamatait azonosítani, dokumentálni, fejleszteni és folyamatosan karban kell tartani;
- A Hivatal folyamatait egymással összhangban kell kidolgozni, azonosítani kell a kapcsolódási pontokat és biztosítani szükséges a folyamatos és gördülékeny információáramlást.

2. Végrehajtók:

- A munkatársaknak megfelelő készségekkel kell rendelkezniük saját szakterületüket érintően, ismerniük kell az őket érintő folyamatokat, valamint tudniuk kell, hogy munkájuk miként járul hozzá a folyamat végső eredményeihez;
- Érdeklétté kell tenni őket a folyamatok gyors és hatékony végrehajtásában;
- A munkatársakat ösztönözni szükséges az általuk azonosított fejlesztési lehetőségek megfogalmazása érdekében.

3. Folyamatfelelőségek:

- Minden folyamat élére folyamat felelőst, ún. folyamatgazdát kell kinevezni, aki felelős a folyamat teljesítményének folyamatos követéséért, elemzéséért és a szükséges fejlesztések kezdeményezéséért;
- A szervezetben ki kell jelölni egy olyan központi szervezetet, vagy szerepkört, amely intézményi szinten szakmailag összefogja, koordinálja a folyamatmenedzsment tevékenységeket.

4. Infrastruktúra:

- Biztosítani kell egy megfelelő eszközt a folyamatok dokumentálásához, karbantartásához;
- A folyamatábrák, a folyamatteljesítmény, valamint az egyéb, folyamatmenedzsment információk nyilvántartása, megosztása a széleskörű hozzáférhetőség biztosítása érdekében valamely web-es megjelenítési felületen preferált;
- Biztosítani és folyamatosan fejleszteni kell a támogató információs és menedzsment rendszereket.

5. Mutatószámok:

- A folyamatok mérése érdekében mutatószámokat kell meghatározni, és azok alakulását – legfőképpen a kulcsfolyamatok estében – folyamatosan figyelemmel kell kísérni;
- A vezetőknek a folyamatok mutatószámait és céljait rendszeresen felül kell vizsgálniuk és frissíteniük szükséges; azokat a stratégiai tervezésnél figyelembe kell venniük;
- A kulcsfolyamatok teljesítményéről készült vezetői beszámolókat összhangba kell hozni a szervezeti beszámolási rendszerrel. Az eredmények visszacsatolása a szervezeti egységek teljesítményére a beszámolók alapján történik.

A folyamatok állandó követését biztosító intézményi feltételek

1. Vezetés:

- A folyamatok állandó követése hatékonyan kizárólag jelentős felsővezetői elkötelezettség és folyamatos támogatás mellett valósítható meg. Ennek érdekében a felsővezetőknek folyamatosan és minden lehetséges fórumon demonstrálniuk kell a minőség és a hatékony működés fontosságát.

2. Intézményi kultúra:

- A munkatársaknak csapatban kell dolgozniuk egymással és a külső partnerekkel;
- Törekedniük kell a minőségre, azaz arra, hogy az ügyfelek minél elégedettebbek legyenek.

3. Szabályozás:

- Az intézménynek meg kell határoznia folyamatait, és ezeket átlátható, jól strukturált módon a szabályzatokban is meg kell jeleníteni;
- Ki kell alakítani azokat az eljárásokat, amelyek a folyamatok állandó követését is biztosítják;
- A folyamatok állandó követésével kapcsolatos felelősségi köröket belső szabályzatokban, munkaköri leírásokban is meg kell határozni.

4. Szakértelem:

- Az intézménynek rendelkeznie kell olyan, folyamatfejlesztésben jártas munkatársakkal, akik a jelen módszertant megfelelően és magas színvonalon alkalmazni tudják, illetve akik a folyamatok állandó követését, a napi szintű folyamatmenedzsment tevékenységeket is koordinálják, támogatják.

A Hivatalban működő, ISO 9001 alapú minőségirányítási rendszer tartalmazza a Hivatal irányítási, alaptevékenységi és funkcionális tevékenységi folyamatait egyaránt. Részletesen természetesen az alaptevékenységi folyamataink vannak leképezve, de a jelen módszertan átvételének igazolása képpen két funkcionális folyamatra is elvégeztük a módszertanban előírt módon a folyamatok felmérését, optimalizálását. A Hivatal folyamatai specifikáltak, a munkatársak ezen folyamatleírások alapján látják el napi feladataikat. Minden folyamatnak van kijelölt folyamatgazdája, aki az ELO-ISO folyamatkezelő rendszerben felügyeli, módosítja, felülvizsgálja a folyamatokat az éves minőségi célkitűzésben meghatározott szempontok szerint. A vezetők folyamatosan figyelemmel kísérik a folyamatok teljesítményét, a P (mennyiség), a T (átfitási idő) és a Q (a minőség) indikátorok alapján. A féléves és éves hivatali beszámolóiban – amely a szervezeti egységek beszámolóiban alapján készül – rendszeresen be kell számolniuk a vezetőknek az eredményekről. A MIR rendszerben évente belső auditok alkalmával biztosítjuk a folyamatok független belső ellenőrzését és az éves vezetőségi átvizsgáláson vezetői döntések születnek a folyamatok eredményeivel, optimalizálási, fejlesztési terveivel kapcsolatban. A munkatársak képzése folyamatos, az intraneten - meghatározott struktúrában – minden folyamat ábra és a hozzátartozó leírás, előírás aktualizált formában rendelkezésre áll.

Fentiek alapján a hivatali ISO MIR rendszerben biztosított a folyamatok állandó követésének feltételrendszere úgy a folyamatjellemzők, mint az intézményi feltételek tekintetében.

7. Mellékletek

1. melléklet: IT Kiadáskezelés
2. melléklet: HR jogviszonylétesítésének folyamata optimalizálást követően
3. melléklet: IT Kiadáskezelés folyamata optimalizálást követően



Szellemi Tulajdon
Nemzeti Hivatala

KIADÁSKEZELÉSI FOLYAMAT Irányelv

v. 1.0

Jelen dokumentáció a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala saját szellemi tulajdona. A dokumentáció más irányú felhasználása illetve harmadik félnek történő átadása csak a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala írásos beleegyezésével történhet.



1. Dokumentum alapadatai

Azonosító:		
Szabályzat címe:		Kiadáskezelési folyamat irányelv
Dokumentum státusz:		Tervezet / Hatályos
Készítette:		Okolicsányi Mikolaj T-Systems
Ellenőrizte:		
Szervezeti egység:	Név:	Aláírás:
Jóváhagyta:		
Verziószám:		1.0
Hatályba lépés dátuma:		
Felülvizsgálat dátuma:		2009.11.16 - 223/2009 kormányrendelet alapján 2010.08.09 - ISO 27001 megfelelés alapján 2013.11.27. aktualizálás
Felülvizsgálati periódus:		
Módosításért felelős személy/szervezeti egység:		
Biztonsági minősítés:		Belső használatra
Hatályon kívül helyezett eljárásrendek:		
Kapcsolódó jogszabályok:		
Kapcsolódó szabályzatok		



Tartalomjegyzék

1. Dokumentum alapadatai	2
2. Előzmények/Bevezető	4
3. Az irányelv célja	4
4. Az irányelv hatóköre	4
5. A kiadáskezelési folyamat bemutatása	4
5.1 A kiadáskezelés célja	4
5.2 Szerepkörök, felelősségek	4
5.2.1 Kiadásmenedzser	4
5.2.2 Kiadácsomagolás és- összeállítás menedzsere	5
5.2.3 Üzembeállítás menedzsere	5
5.3 A kiadáskezelési folyamat kapcsolatai	5
5.4 Érintett eszköz.....	6
5.5 A folyamat végrehajtásának lépései /tevékenységei.....	6
5.5.1 A kiadás megtervezése, kialakítása és konfigurálása.....	6
5.5.2 Kiadás elfogadása.....	6
5.5.3 Bevezetés megtervezése.....	7
5.5.4 Kommunikáció, előkészítés és oktatás	7
5.5.5 Üzembeállítás és ellenőrzés	7
5.6 Szerepkörök (RACI* mátrix)	7
5.7 A folyamat során felhasznált, létrehozott dokumentumok.....	8
5.8 A folyamat mutatószámai, elkészített jelentések	8
6. Nyilvántartási és módosítási előírások.....	9
7. Záró rendelkezések	9
8. Hivatkozások.....	10
9. Mellékletek jegyzéke	11



2. Előzmények/Bevezető

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (továbbiakban: Hivatal) szakmai munkavégzését az informatikai szolgáltatások támogatják. A szolgáltatások elvárt minőségének biztosítása érdekében nélkülözhetetlen a kiadások megtervezése, tesztelése, üzembeállítása és az éles környezetbe implementált kiadások eredményességének felülvizsgálata. A Hivatal ezen cél elérését a kiadáskezelési folyamattal biztosítja.

3. Az irányelv célja

Az irányelv célja, hogy a kiadások esetében megvalósuljon azok:

1. tervezése;
2. tesztelése;
3. sikeres implementálása
4. és utólagos felülvizsgálata.

4. Az irányelv hatóköre

Az irányelv kiterjed:

1. a Hivatalban megtalálható informatikai eszközökre és egyéb adatokra;
2. az azokkal bármilyen szempontból kapcsolatban álló személyekre és szervezeti egységekre, különös tekintettel a Számítástechnika osztályra;
3. minden a Hivatalban található informatikai hardver- és szoftver elemre.

5. A kiadáskezelési folyamat bemutatása

5.1 A kiadáskezelés célja

A kiadáskezelés célja összeállítani, tesztelni, leszállítani (üzembe helyezni) és nyomon követni az üzemi környezetben azokat a kiadásokat, amelyeket a szolgáltatástervezés keretében határoztak meg, és amelyeket az érdekeltek követelményeit megvalósítják, valamint a kitűzött célokat elérik.

A folyamat célja továbbá meghatározni, hogy egy sikertelennek bizonyuló kiadás után milyen módon lehet a kiindulási helyzetet visszaállítani, vagy a kiadást meg nem történtté tenni.

5.2 Szerepkörök, felelőségek

5.2.1 Kiadásmenedzser

A kiadásmenedzser feladatai, felelőségei közé tartoznak az alábbiak:

1. Felügyeli a teljes kiadási folyamat minden vonatkozását.



2. Aktualizálja a szolgáltatás ismeretmenedzsment rendszerét (SKMS) és a szolgáltatási eszköz- és konfiguráciomenedzsment (SACM) adatbázisait.
3. Biztosítja a koordinációt az összeállítási-tesztelési környezet csapata és a kiadást végző csapatok között.

5.2.2 Kiadáscsomagolás és- összeállítás menedzsere

Feladatai az alábbiak:

1. Kialakítja a kiadás végső konfigurációját.
2. Összeállítja a kiadás végső leszállítandó változatát.
3. Teszteli a végső leszállítandó változatot a független tesztelés előtt.

5.2.3 Üzembeállítás menedzsere

Feladatai az alábbiak:

1. Elvégzi a szolgáltatás megvalósításánál a végső fizikai leszállítást.
2. Koordinálja a kiadás dokumentációját és kommunikációját, beleértve az oktatást és a kiadás ügyfélre, szolgáltatásmenedzsmentre vonatkozó, illetve műszaki jellegű jegyzeteit.
3. Megtervezi az üzembeállítást.

5.3 A kiadáskezelési folyamat kapcsolatai

A kiadáskezelési folyamat csaknem az összes IT szolgáltatásmenedzsment folyamattal kapcsolatban áll, amelyet az alábbi táblázat foglal össze:

A folyamat neve	Kapcsolat
<i>Szolgáltatási szint biztosítása</i>	A kiadások gyakran változásokat vonnak be a szolgáltatásokba, vagy új szolgáltatásokat hoznak létre, amelyeknek meg kell mutatkozniuk a szolgáltatási szint megállapodásokban.
<i>Szolgáltatás folytonossága és a rendelkezésre állás fenntartása</i>	A Kiadáskezelés a Hiteles médiatár tartalmáról rendelkezik egy példánnyal, annak érdekében, hogy azt a visszaállítás során fel lehessen használni. A kiadások hatékonyságának egyik mérőszáma a rendelkezésre állási szintekre gyakorolt hatás.
<i>Informatikaszolgáltatás költségtervezése és elszámolása</i>	A Kiadások költsége a célközönség között kerül felosztásra.
<i>Változáskezelés</i>	A Kiadáskezelés a Változáskezelési folyamattal összhangban működik. A Kiadáskezelés ellenőrzi az olyan kiadások verzióit és javított változatait, amik



	Változásokérelmeket tartalmaznak.
<i>Problémakezelés</i>	A Problémakezelés vizsgálja az új kiadások hatásait. A Problémakezelés tartja a kapcsolatot a fejlesztéssel, hogy rögzítse a vizsgálat során felfedezett hibák adatait, és biztosítja, hogy ezek bekerüljenek az Ismert Hiba Adatbázisba.
<i>Incidenskezelés</i>	A nem megfelelően megtervezett kiadások hatással lehetnek az incidensek szintjeire.
<i>Konfigurációkezelés</i>	A CMDB olyan információkról ad tájékoztatást a Kiadáskezelés számára, mint például a konfigurációs elemek egységes, vagy speciális céljai.

5.4 Érintett eszköz

5.5 A folyamat végrehajtásának lépései /tevékenységei

A konfigurációkezelési folyamat 5 fő tevékenységből áll, amelyek az alábbiak:

5.5.1 A kiadás megtervezése, kialakítása és konfigurálása

A kiadáskezelés kezdeti tervezési fázisa alatt az egyes kiadások magas szintű tesztelési terve és a kiadás elfogadásának általános kritériumainak kidolgozása történik meg.

A hardver kiadások kialakítása az egyes elemek összeállítási módjának, illetve az elvégzendő műveleteknek a leírását tartalmazza. Szoftverek esetében e tevékenység az egyedi fejlesztésű kód lefordítását, linkelését jelenti.

Egyedi és készen rendelkezésre álló szoftvereknél egyaránt elkészítendőek a tesztelési, visszatérési, automatizált vagy egyedi installációs, illetve konfigurációs eljárások. A kiadások összeállítását leíró konfigurációt, mint konfigurációs elemet a konfigurációs adatbázisban tároljuk.

5.5.2 Kiadás elfogadása

Az életbe léptetés előtt egy elkülönített teszt környezetben kell megvizsgálni a kiadást annak érdekében, hogy a lehető legkevesebb kockázattal járjon az éles környezetbe való bevezetés. A tesztelésben részt vesznek az informatikai szakemberek és a felhasználók egyaránt. A visszatérési eljárást is ebben a fázisban kell tesztelni. A kiadás elfogadása a változáskezelés folyamat elfogadási fázisával egyezik meg.



5.5.3 Bevezetés megtervezése

A bevezetés tervezése kiegészíti a kezdeti tervezési fázist, és figyelembe veszi az infrastruktúra kiterjedését. A tevékenység során kidolgozásra kerülnek a kiadások telepítésének fázisai: minden helyszínrre egyszerre vagy fázisonként, a kiadások adott verziói hova, milyen ütemezéssel kerülnek bevezetésre. Mivel elosztott rendszereknél a pillanatszerű verzióváltás általában nem lehetséges, ezért különös gondot kell fordítani a különböző verziók együttműködésének biztosítására.

5.5.4 Kommunikáció, előkészítés és oktatás

A telepítés, üzembeállítás megkezdése előtt a felhasználókat, a szakmai támogató személyzetet informálni kell, hogy milyen változások várhatók. A sikeres bevezetést segíti, ha a felhasználókat minél nagyobb számban sikerül bevonni a tesztelési fázisba és ez által gyakorlatot szereznek az új rendszerben.

Az eszközök, szoftverek üzembeállításáról oktatást kell tartani a szakcsoportoknak, a használatáról pedig a felhasználóknak.

5.5.5 Üzembeállítás és ellenőrzés

A hardver eszközök tárolási körülményei és kiszállítási eljárásai biztosítják, hogy az eszköz a megfelelő állapotban érkezen a kijelölt helyre. Szoftver állományok szétterítésénél ellenőrizni szükséges, hogy az teljes egészében megérkezett a célállomásra, menet közben nem korrumpálódott. Nagy, elosztott rendszereknél a szétosztás és az életbe léptetés műveletét érdemes külön választani, ha erre mód van, így elérhető a pillanatszerű átállás.

A telepítés, illetve üzembeállítás művelete a változáskezelés utolsó lépése is egyben, amikor a konfigurációs adatbázist az új állapotnak megfelelően frissítjük. Rögzítjük a konfigurációs elemek új konfigurációját, állapotát, tulajdonosát, elhelyezkedését. Az üzembeállítás lépést egy későbbi ellenőrzési fázis követ, amely során megbizonyosodhatunk arról, hogy a kiadás úgy működik, ahogy az a tervekben szerepel.

5.6 Szerepkörök (RACI* mátrix)

Tevékenység/ Szerepkör	Kiadás- menedzser	Kiadáscsomag olás és- összeállítás menedzsere	Üzembeállítás menedzsere
A kiadás megtervezése, kialakítása és konfigurálása	I	R,A	I
Kiadás elfogadása	R,A	C	I
Bevezetés megtervezése	I	C	R,A
Kommunikáció,	R,A	C	I



előkészítés és oktatás			
Üzembeállítás és ellenőrzés	I	C	R,A

5.7 A folyamat során felhasznált, létrehozott dokumentumok

A folyamat végrehajtása során az egyes tevékenységeknél bizonyos dokumentumok felhasználása válhat szükségessé, illetve jöhetnek létre. E dokumentumok hasonlóan a Változáskezelési folyamathoz a következők lehetnek:

Felhasznált dokumentum	Tevékenység	Létrehozott dokumentum
Változtatási javaslat	A kiadás megtervezése, kialakítása és konfigurálása	Kiadási Terv, Magas szintű tesztelési terv, Elfogadási kritériumok, Konfigurációs Terv
Tesztelési terv, Különböző pénzügyi, műszaki, üzleti dokumentumok, Hatás és erőforrás elemzési dokumentum	Kiadás elfogadása	Tesztelés eredményeit értékelő dokumentum, Jóváhagyási engedély
Infrastruktúra elemzési dokumentum	Bevezetés megtervezése	Telepítési fázisok terve
Kiadással kapcsolatos tervek, műszaki leírások	Kommunikáció, előkészítés és oktatás	Oktatási anyagok
Telepítési Terv, Kiadási Terv	Üzembeállítás és ellenőrzés	Frissített konfigurációs adatbázis, Ellenőrzés eredményeit tartalmazó dokumentum

5.8 A folyamat mutatószámai, elkészített jelentések

A menedzsment számára készülő jelentésekben az alábbi információk feltüntetése ajánlott:

1. A nagyobb és kisebb kiadások száma beszámolási időszakra lebontva
2. Az éles környezetben fellépő problémák száma, melyek összefüggésbe hozhatóak az új Kiadásokkal (amiket a Kiadási életciklus első időszakában mérni kell, kiváltó okok szerint osztályozva) – pl. rossz verzió vagy fájl; vagy hiányzó fájl



3. Az új Kiadások által bevezetett új, megváltozott és törölt objektumok száma – pl. hány modul vagy program
4. Olyan Kiadások száma, amelyek a megállapodott határidőn belül bevezetésre kerültek

Kulcs teljesítménymutatók lehetnek az alábbiak:

Kiadások, amelyeket az ütemterv szerint létrehozta és telepítette, és melyek a költségvetésen belül maradtak (ügyelni kell arra, hogy elválasztásra kerüljenek azok a problémák, amelyek kívül esnek Kiadáskezelés ellenőrzésén és felelősségén, ilyen például az alkalmazásfejlesztés késések).

5. Az olyan kiadások, amelyek az elfogadatlan hibák miatt lettek visszavonva (meg kell azonban jegyezni, hogy a szoftverfrissítéseket nem kell teljesen hibamentesen elvégezni, határozatot lehet hozni arra vonatkozóan, hogy a Kiadás folyamata menjen előre a hibák jelenléte ellenére is, feltéve hogy ezek a hibák kisebb jelentőségűek és megengedettek – lásd Problémakezelés)

6. Nyilvántartási és módosítási előírások

1. Jelen Irányelv folyamatos naprakészen tartása érdekében rendszeres karbantartást igényel. Az Irányelv karbantartásának kezdeményezése az Informatikai Biztonsági Felelős feladata.
2. Az évenként sorra kerülő belső felülvizsgálat során ellenőrizni kell az Irányelvet, tekintettel a legutolsó belső felülvizsgálat óta bekövetkezett jogszabályi, funkcionális, biztonsági, technológiai vagy egyéb változásokra.
3. Amennyiben a változások az irányelv módosítását teszik szükségessé, akkor ezt a Kapacitásmenedzsernek kell elvégeznie és a Hivatal Informatikai Főosztály osztályvezetőjének jóváhagyásra elő kell terjesztenie.
4. Továbbá rendkívüli felülvizsgálatot kell végrehajtani, valahányszor:
 - a. az Informatikai Biztonsági Szabályzat vonatkozó fejezete módosul;
 - b. új munkafolyamatok, szervezeti egységek, szolgáltatások jelennek meg;
 - c. informatikai szolgáltatások szűnnek meg;
 - d. új informatikai technológiák kerülnek bevezetésre;
 - e. informatikai technológiák szűnnek meg;
 - f. ha bármilyen más okból az Irányelv nem tölti be szándékolt szerepét.
 - g. Az irányelvben megfogalmazott feladatokat, eljárásokat csak az informatikai infrastruktúrára és annak használatára vonatkozó egyéb dokumentumok és a 223/2009. (X.14) Korm. Rendeletben figyelembevételével lehet módosítani.

7. Záró rendelkezések

Hatálybalépés időpontja:

Hatálybalépés idejétől eltérő időpontra vonatkozó rendelkezések:



8. Hivatkozások

Jogszabályi hivatkozások

- 2013. évi L. törvény az állami és önkormányzati szervek elektronikus információbiztonságáról

Belső irányelvek, szabályzatok, eljárásrendek

- Informatikai Biztonsági Politika
- Informatikai Biztonsági Szabályzat
- Változáskezelési szabályzat
- Problémakezelési szabályzat

Egyéb dokumentum

- SZTNH Fogalomtár

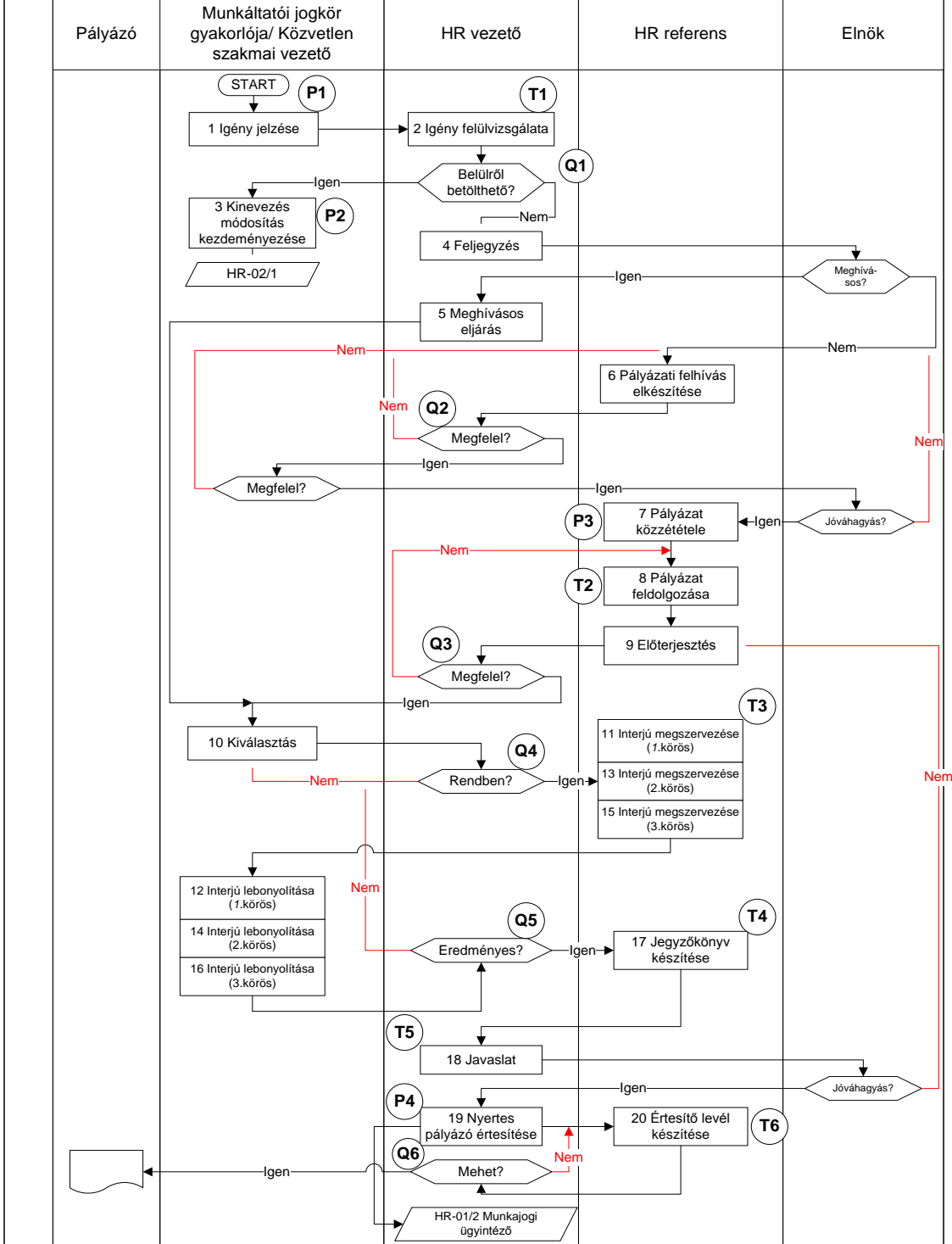


9. Mellékletek jegyzéke

HR jogviszony létesítésének folyamata optimalizálást követően

HR-01/1 Toborzás, pályáztatás, kiválasztás

HR-01 Munkavégzésre irányuló jogviszony létesítése
 HR-01/1 Toborzás, pályáztatás, kiválasztás



S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Igény jelzése	A munkáltatói jogkör gyakorlója a humán erőforrásra vonatkozó igényt elektronikus levélben jelzi a HR vezető részére, megadva a feladatkörrel, munkakörrel kapcsolatos lényeges adatokat, valamint a munkakör betöltőjére vonatkozó elképzeléseket. A munkáltatói jogkör gyakorlója az álláshely betöltésének módjára (belső áthelyezés, meghívásos eljárás, pályázat) is javaslatot tesz.	elektronikus levél
2.	Igény felülvizsgálata	A HR vezető az igény jelzését követően először a munkáltatói jogkör gyakorlójával, majd a közös álláspont kialakítását követően a szakterületet felügyelő elnökhelyettessel egyeztet. Az álláshely betöltésének módjáról (belső áthelyezés, meghívásos eljárás, pályázati eljárás) a Hivatal elnöke jogosult dönteni.	elektronikus levél elektronikus levél
3.	Kinevezés-módosítás kezdeményezése	Ha a munkakör szervezeten belülről betölthető, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető az adatlap a kinevezés módosításához elnevezésű nyomtatvány kitöltésével és az aláírt példány HR vezető részére történő megküldésével kezdeményezi a kinevezés módosítását. Ebben az esetben a folyamat a HR-02/1 folyamatban folytatódik.	adatlap kinevezés módosításához
4.	Feljegyzés	Ha a munkakör nem tölthető be szervezeten belülről, akkor az álláshely betöltésére meghívásos vagy pályázati eljárás lefolytatásával kerül sor. A munkáltatói jogkört gyakorló vezető az adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez elnevezésű nyomtatvány kitöltésével és az aláírt példány HR vezető részére történő megküldésével kezdeményezi az álláshely betöltését. A	adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez

		<p>HR vezető a döntési javaslatot megjelölve és a nyomtatványt aláírva a Hivatal elnökének továbbítja a nyomtatványt. Az álláshely betöltésének módjáról az adatlap megfelelő részének kitöltésével a Hivatal elnöke dönt.</p>	
5.	<p>Meghívásos eljárás lefolytatása</p>	<p>A HR vezető egyeztet a munkáltatói jogkör gyakorlójával a lehetséges jelöltek köréről (korábban beérkezett önéletrajzok, munkatársak ajánlásai, stb. alapján). A HR vezető és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető a kiválasztott jelölttel lefolytatja az interjút. Ha a kiválasztott jelölt alkalmas az álláshely betöltésére, akkor a folyamat a HR-02/1 folyamatban folytatódik.</p> <p>Ha a kiválasztott jelölt nem alkalmas, akkor a HR vezető és a munkáltatói jogkört gyakorló vezető másik jelöltet hallgat meg. Ha ez a jelölt sem alkalmas, akkor dönteni kell a pályázati eljárás megindításáról. Ezt a döntést a HR vezető véleményének megismerését követően a Hivatal elnöke jogosult meghozni.</p>	<p>feljegyzés</p>
6.	<p>Pályázati felhívás elkészítése</p>	<p>A pályázati felhívást a HR referens a pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány szerinti formában és tartalommal készíti el az adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez elnevezésű nyomtatvány alapján. A pályázati felhívás tervezetét a HR vezetője ellenőrzi, majd jóváhagyásra megküldi a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőnek.</p> <p>A munkáltatói jogkört gyakorló vezető által is jóváhagyott szöveget tartalmazó</p>	<p>adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez</p> <p>pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány</p> <p>elektronikus levél</p> <p>pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány</p>

		<p>pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány kinyomtatott, a HR vezető által lesznignált példányát a HR vezető a közzétételt megelőzően a Hivatal elnöke részére küldi meg jóváhagyásra. Az álláshely betöltése céljából csak a Hivatal elnöke által jóváhagyott pályázati felhívást lehet közzétenni. A pályázat benyújtására a közzétételtől számított 10 munkanapnál rövidebb időtartamot megadni nem lehet. A pályázatot a benyújtásra nyitva álló határidő leteltét követő 30 napon belül kell elbírálni.</p>	
7.	Pályázati felhívás közzététele	<p>A pályázati felhívást – azonos tartalommal és azonos közzétételi időpontban - legalább a Hivatal honlapján, a www.kozigallas.gov.hu honlapon, két országos napilapban és/vagy álláskereső portálon és a Hivatal belső információs rendszerében is (Intranet) közzé kell tenni. A pályázati felhívás kötelező tartalmi elemeit a pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány tartalmazza.</p>	pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány
8.	Pályázatok feldolgozása	<p>A HR referens formai és tartalmi szempontból ellenőrzi a beérkezett pályázatokat, megállapítja, hogy mely pályázatok és milyen okból érvénytelenek.</p>	
9.	Pályázatok összesítése, előterjesztés elkészítése	<p>A HR referens a beérkezett pályázatok elbírálás szempontjából lényeges adatait az összesítő táblázat elnevezésű nyomtatványon összesíti annak érdekében, hogy az érvénytelen pályázatok és az érvénytelenné nyilvánítás okai egy dokumentum megtekintésével megállapíthatóak legyenek. Az összesítő táblázatot a HR vezetője elektronikus formában kapja meg, ellenőrzés után sk. jelzésű</p>	összesítő táblázat (Excel)

		aláírásával látja el és a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőknek elektronikus úton küldi meg. Az összesítő táblázatot elektronikus úton - tájékoztatásul - az álláshely felett szakmai irányítást, felügyeletet gyakorló felső vezető, illetőleg a Hivatal elnöke részére is meg kell küldeni.	
10.	Kiválasztás	A munkáltatói jogkör gyakorlója az összesítő táblázat adatait megismerve az érvényes pályázatot benyújtók közül kiválasztja a személyes interjúra behívandó pályázókat és egyidejűleg megadja a HR vezetőjének a lehetséges interjú-időpontokat.	elektronikus levél
11.	Első körös interjúk megszervezése	A munkáltatói jogkör gyakorló vezető által kiválasztott pályázókkal a HR referens - a munkáltatói jogkör gyakorló vezető által megadott időpontok figyelembevételével – interjú- időpontot egyeztet.	elektronikus levél
12.	Interjúk, 1. kör	Az interjúk első körét a közvetlen szakmai felettes (osztályvezető, főosztályvezető-helyettes) folytatja le. Az első körös interjúk a HR referens – indokolt esetben a HR vezető is – jelen van. Az interjú célja: a pályázó alapvető szakmai és személyes kompetenciáinak felmérése és összevetése a munkakör betöltéséhez szükséges követelményekkel.	segédlet: kérdések interjú lebonyolításához felvételi beszélgetés iratai
13.	Második körös interjúk megszervezése	A munkáltatói jogkör gyakorló vezető kiválasztja, hogy az első körben meghallgatott pályázók közül melyeket kívánja a második körben ismételt meghallgatni és egyidejűleg megadja a lehetséges interjú-időpontokat. A munkáltatói jogkör gyakorló vezető	elektronikus levél

		által kiválasztott pályázókkal a HR referens - a munkáltatói jogkört gyakorló vezető által megadott időpontok figyelembevételével – interjú- időpontot egyeztet.	
14.	Interjúk, 2. kör	<p>Az interjúk második körét a munkáltatói jogkört gyakorló vezető folytatja le. A második körös interjún a HR vezető – akadályoztatása esetén a HR referens) is részt vesz.</p> <p>Az interjú célja: a pályázó szaktudásának, készségeinek, képességeinek vizsgálata, ezek összevetése a munkakör betöltéséhez szükséges követelményekkel.</p>	<p>segédlet: kérdések interjú lebonyolításához</p> <p>felvételi beszélgetés iratai</p>
15.	Harmadik körös interjúk megszervezése	<p>Vezetői munkakör, illetve a Hivatal elnöke, elnökhelyettesei vagy gazdasági főigazgatója által esetenként meghatározott munkakörök betöltése esetén lehetőség van 3. körös interjúk lefolytatására is.</p> <p>A szakmai irányítást gyakorló felső vezető kiválasztja, hogy a második körben meghallgatott pályázók közül melyeket kívánja a harmadik körben meghallgatni és egyidejűleg megadja a lehetséges interjú-időpontokat. A kiválasztott pályázókkal a HR referens – a szakmai irányítást gyakorló felső vezető által megadott időpontok figyelembevételével – interjú- időpontot egyeztet.</p>	<p>segédlet: kérdések interjú lebonyolításához</p> <p>felvételi beszélgetés iratai</p>
16	Interjúk, 3. kör	<p>Az interjúk harmadik körét a szakmai irányítást gyakorló felső vezető folytatja le. A harmadik körös interjún a HR vezető is részt vesz.</p> <p>Az interjú célja: a pályázó szakmai és személyes kompetenciáinak, szaktudásának, készségeinek, képességeinek, szakmai</p>	<p>segédlet: kérdések interjú lebonyolításához</p>

		magabiztosságának vezetői szempontok szerinti vizsgálata, ezek összevetése a munkakör betöltéséhez szükséges követelményekkel.	
17.	Jegyzőkönyv elkészítése	A pályázati eljárás lefolytatását követően a HR referens a jegyzőkönyv a pályázati eljárás lefolytatásáról elnevezésű nyomtatvány szerinti formában és tartalommal jegyzőkönyvet készít. A jegyzőkönyvet a munkáltatói jogkört gyakorló vezető, a közvetlen szakmai felettes és a HR vezetője írja alá.	jegyzőkönyv a pályázati eljárás lefolytatásáról elnevezésű nyomtatvány
18.	Javaslat	A HR vezetője a pályázati eljárás lefolytatásáról a döntési javaslat elnevezésű nyomtatvány szerinti formában és tartalommal döntési javaslatot készít és azt jóváhagyásra a Hivatal elnöke részére küldi meg. A döntési javaslat mellékletét képezi a teljes pályázati anyag (adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez; pályázati felhívás elnevezésű nyomtatvány; összesítő táblázat). A teljes pályázati anyag és a döntési javaslat ismeretében a Hivatal elnöke dönt a pályázati eljárás lezárásáról.	döntési javaslat elnevezésű nyomtatvány pályázati anyag
19.	Nyertes pályázó értesítése	A HR vezetője a pályázati eljárás eredményéről tájékoztatja a pályázat nyertesét. Ezzel egyidejűleg átadja a nyertes pályázó szakmai önéletrajzát, valamint az adatlap a foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez elnevezésű nyomtatványt a munkajogi ügyintéző részére további intézkedés végett. A folyamat a HR-01/2 folyamatban folytatódik. Ha a nyertes pályázó visszalép, a folyamatot feljegyzés készítésével le	elektronikus levél szakmai önéletrajz adatlap a foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez elnevezésű nyomtatvány feljegyzés

		kell zárni. Ha a határidők engedik, a kiválasztás során „második helyen” megfelelőnek ítélt pályázó bevonásával kell folytatni az eljárást a folyamat megfelelő pontjától.	
ÁTADÁS: A munkajogi ügyintézés a HR-01/2 folyamat szerint folytatódik			
20	Értesítő levél elkészítése	<p>A HR referens elkészíti az érvénytelen pályázatot benyújtó, illetőleg az eredménytelenül pályázóknak szóló értesítő leveleket.</p> <p>A pályázók értesítése minden esetben elektronikus levélben történik. Az érvénytelen pályázatot benyújtókat az érvénytelenné nyilvánítás okáról is tájékoztatni kell. Ha a pályázó az értesítést követően további információt, tájékoztatást kér, azt minden esetben elektronikus levélben kell részére megadni.</p> <p>Az eljárás lezárását követően az érvénytelenül vagy eredménytelenül pályázók teljes pályázati anyagát meg kell semmisíteni, ha a pályázó a pályázati anyag személyes átvételét nem kérte, vagy az erre vonatkozó nyilatkozatot nem töltötte ki.</p>	<p>értesítő levél</p> <p>pályázati anyag</p> <p>jegyzőkönyv nyilatkozat</p>

Indikátorok:

Statisztikai adatok (P)

Mérés helye	Mit mérünk [db] (statisztikai adatok)	Adatgyűjtés gyakorisága (SAP Wintiszt)	Megjegyzés
P1	Igények száma	Negyedéves jelentésekben	
P2	Kinevezés módosítás száma	Negyedéves jelentésekben	
P3	Közzétett pályázatok száma	Negyedéves jelentésekben	
P4	Új belépők száma	Negyedéves jelentésekben	

Időmutatók a folyamatban (T)

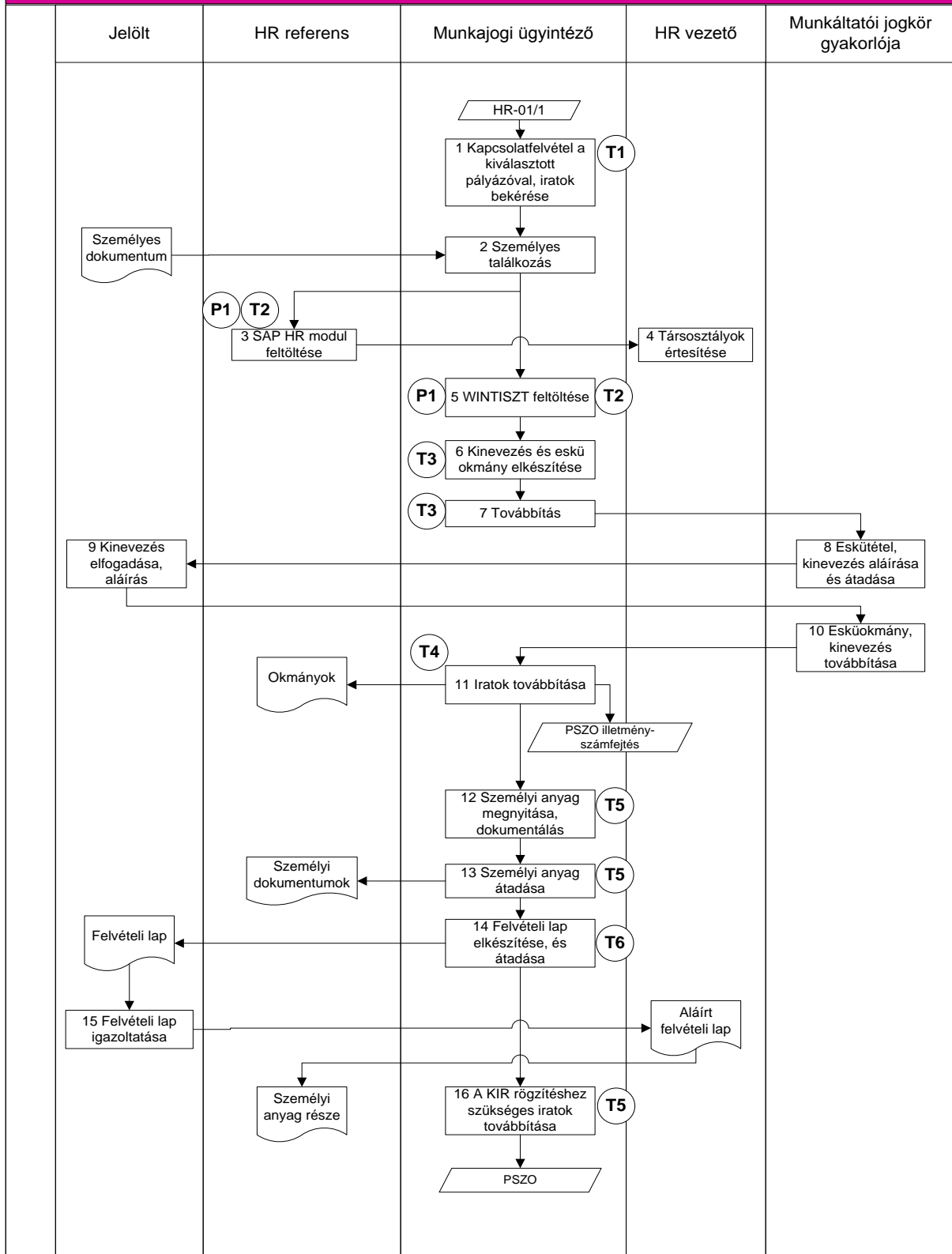
Mérés helye	Időlimit célérték	Időmérés gyakorisága	Megjegyzés
T1	Igényeket öt munkanapon belül felül kell vizsgálni	Minden igénylés esetében	
T2	Pályázat lezárását követő öt munkanapon belül	Minden pályázat értékeléskor	
T3	Előzmény lezárását követő öt munkanapon belül	Minden interjú megszervezése esetében	
T4	Eredményességet követő munkanapon	Minden utolsó körös interjú után	
T5	Jegyzőkönyv elkészülését követő három munkanapon belül	Minden javaslat esetén	
T6	Jóváhagyást követő munkanapon	Minden értesítő levél esetén	

Minőségellenőrzési pontok (Q)

Mérés helye	Ellenőrzés tárgya	Ellenőrzés gyakorisága	Megjegyzés
Q1	Betölthető-e belülről az állás	Aláíráskor, szignáláskor	
Q2	Pályázati felhívás megfelel-e	Jóváhagyáskor	
Q3	Előterjesztés megfelelő-e	Szignáláskor	
Q4	Kiválasztás megfelelő-e	Aláíráskor	
Q5	Interjúk eredményesek-e	Interjú lezárásakor	
Q6	Értesítő levél megfelelő-e	Aláíráskor	

HR-01/2 Felvételi eljárás

HR-01 Munkavégzésre irányuló jogviszony létesítése
HR-01/2 Felvételi eljárás



S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Kapcsolatfelvétel a kiválasztott jelölttel/nyertes pályázóval, iratok bekérése	<p>A HR-01/1 folyamat 19. lépése után következő feladat.</p> <p>A munkajogi ügyintéző telefonon, majd elektronikus levélben megkeresi a kiválasztott jelöltet/nyertes pályázót. Időpontot egyeztet vele a személyes találkozóra és egyidejűleg elektronikus levél mellékleteként megküldi azt a tájékoztatót, amelyik tartalmazza, hogy a jogviszony létesítéséhez milyen iratokat, igazolásokat, egyéb dokumentumokat kell eredetiben bemutatnia. Szintén megküldi a kitöltendő nyomtatványokat, az összeférhetlenségi szabályok kivonatát, a Hivatásetikai Kódexet, továbbá – vagyonyilatkozat-tételi kötelezettséget keletkeztető feladatkörre, munkakörre történő kinevezés esetén - az értesítést, a nyomtatványt és a kitöltési útmutatót.</p>	<p>adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez, nyertes pályázó szakmai önéletrajza, ami tartalmazza a telefonos és elektronikus elérhetőségeket</p> <p>tájékoztató, kitöltendő nyomtatványok, kivonat az összeférhetlenségi szabályokból, Hivatásetikai Kódex, értesítés vagyonyilatkozat-tételi kötelezettségről, nyomtatvány, kitöltési útmutató</p>
2.	Személyes találkozás	<p>A munkajogi ügyintéző átveszi a jogviszony létesítéséhez szükséges eredeti okmányokat, iratokat, egyéb igazolásokat, azokról fénymásolatot készít, majd az eredeti iratokat a kiválasztott jelöltnek/nyertes pályázónak visszaadja. Átveszi a kitöltött nyomtatványokat is.</p> <p>Tájékoztatót ad a Hivatásetikai Kódexhez kapcsolódó, valamint – ha ilyen feladatkörrel, munkakörrel van szó - a vagyonyilatkozat-tételi kötelezettség teljesítésével</p>	

		<p>kapcsolatos lényeges információkról. Tájékoztatást ad a munkába lépés napján várható eseményekről (kötelező oktatások és az azokon való részvétel, kinevezési okirat aláírása és eskütétel, kötelező orvosi vizsgálat), majd átkíséri a kiválasztott jelöltet/nyertes pályázót a HR referenshez a munkába állás előtti kötelező orvosi vizsgálat időpontjának közlése és az orvosi beutaló átadása céljából.</p>	
ÁTADÁSI PONT			
3.	SAP HR modul feltöltése	<p>A kiválasztott jelölt/nyertes pályázó a személyes megjelenésekor a HR referenssel időpontot egyeztet a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatra.</p> <p>A HR referens rögzíti az előírt személyes adatokat az SAP HR moduljában.</p> <p>Az SAP HR által generált SAP törzsszámot és az adószámot az Infokommunikációs Szolgáltatási Osztály részére egyidejűleg meg kell küldeni.</p>	<p>beutaló orvosi alkalmassági vizsgálatra</p> <p>tájékoztató az időpontról és a helyszínről</p> <p>elektronikus levél</p>
4.	Társosztályok értesítése	<p>A HR vezető elektronikus levélben tájékoztatja azokat a társosztályokat (PSZO, GIF, Szakkönyvtár) a kiválasztott jelölt/nyertes pályázó belépésére vonatkozó fontosabb adatokról [jogviszony létesítésének kezdő időpontja, a jogviszony jellege (határozott vagy határozatlan), a munkavégzés helye (szervezeti egység megnevezése), a munkakör megnevezése], amelyeknek az új belépővel kapcsolatosan a jogviszony létesítésekor feladatuk van.</p> <p>Az új belépő TB bejelentését a PSZO</p>	elektronikus levél

		végzi, a bejelentéshez szükséges adatokat a HR referens adja meg.	
ÁTADÁSI PONT			
5.	WINTISZT feltöltése	A munkajogi ügyintéző a személyes találkozást követően a bemutatott eredeti iratokról, egyéb okmányokról, igazolásokról készített fénymásolatok, illetőleg a benyújtott eredeti iratok, igazolások felhasználásával a kiválasztott jelölt/nyertes pályázó adatait rögzíti a WINTISZT munkaügyi nyilvántartó rendszerben.	WinTiszt nyilvántartó rendszer
6.	Kinevezési okirat és esküokmány elkészítése	A munkajogi ügyintéző elkészíti az alábbi dokumentumokat: a) kinevezés és annak mellékleteként b) a jogszabályban kötelezően előírt tájékoztatás c) esküokmány A kinevezési okirat (a közvetlen elnöki irányítás alá tartozó munkakörök kivételével) négy példányban készül. Az első példány a kormánytisztviselőé, a második példány a munkáltatói jogkört gyakorló vezetőé, a harmadik példány az illetményszámfejtésé, a negyedik példány a személyügyi nyilvántartásé. A közvetlen elnöki irányítás alá tartozó munkakörök esetén a munkaügyi iratok három példányban készülnek, a munkáltatói jogkört gyakorló vezető részére nem készül példány. A munkáltatói iratok „Kapják” megjelöléssel minden esetben tartalmazzák az elosztó listát, amelyből kétséget kizáró módon megállapítható, hogy az egyes példányokat kik jogosultak megkapni.	munkaügyi iratok
ÁTADÁSI PONT			
7.	munkáltatói iratok aláírásra történő	Az elkészült iratokat a munkajogi ügyintéző iktatja, a személyügyi	munkaügyi iratok

	továbbítása	nyilvántartás példányán szignálja, majd kézbesítőkönyvvel valamennyi példányt átadja az aláírásra jogosult vezetőnek. Egyidejűleg az iratokat PDF formátumban elmentve elektronikus úton megküldi a HR vezetőnek. A PDF formátumú iratok alapján a HR referens ellenőrzi az adatok megfelelőségét a jogviszony létesítéséhez átadott iratok (adatlap foglalkoztatási jogviszony létesítéséhez elnevezésű nyomtatvány, kiválasztott jelölt/nyertes pályázó szakmai önéletrajza) alapul vételével, majd ellenőrzi az adatbevitel helyességét a WINTISZT programban. A személyi anyagban csak az ilyen módon ellenőrzött, hibátlan adattartalmú iratok kerülhetnek lefűzésre.	PDF formátumú munkaügyi iratok
		ÁTADÁSI PONT	
8.	Eskütétel, a kinevezés aláírása és átadása	A munkáltatói jogkör gyakorló vezető aláírja, majd átadja a kiválasztott jelöltnek/nyertes pályázónak a kinevezési okiratot és az esküokmányt, majd a szervezeti egységben szokásos módon megtörténik az eskütétel.	aláírt munkáltatói iratok
9.	Kinevezés elfogadása	A kormányzati szolgálati jogviszony az eskütételt követően, a kinevezés elfogadásával jön létre, amelyet a kinevezési okirat kiválasztott jelölt/nyertes pályázó által történő aláírása igazol.	aláírt munkáltatói iratok
		ÁTADÁSI PONT	
10.	Esküokmány, kinevezés továbbítása	A munkáltatói jogkör gyakorló vezető az általa és a kiválasztott jelölt/nyertes pályázó által is aláírt munkáltatói iratok két példányát a munkaügyi iraton feltüntetett	kinevezés esküokmány tájékoztató

		elosztónak megfelelően kézbesítőkönyvvel további ügyintézésre megküldi a munkajogi ügyintézőnek,	
		ÁTADÁSI PONT	
11.	Esküokmány, kinevezés továbbítása	A munkajogi ügyintéző a kinevezési okirat illetményszámfejtésnek továbbítandó példányát kézbesítőkönyvvel a PSZO részére, a kinevezés és az esküokmány személyügyi nyilvántartáshoz tartozó példányát pedig a HÖO részére adja át.	kinevezés esküokmány tájékoztató
		ÁTADÁSI PONT	
12	Személyi anyag megnyitása	A munkajogi ügyintéző a személyes találkozás során bemutatott iratok fénymásolatait, illetőleg az átadott eredeti iratokat elhelyezi az erre szolgáló aktában, elhelyezi továbbá a hivatalban szokásos egyéb iratokat, anyagokat is (a személyi anyag fényképet és a személyi anyag tartalmára, valamint a betekintésre vonatkozó jogszabályi rendelkezések kivonatát tartalmazó első lapja, a WINTISZT programból kinyomtatott közszolgálati adatlap, a betekintés dokumentálására szolgáló lap). A Kttv. 184. § (1) bekezdése értelmében a személyi anyag tartalma: a) az öt évnél nem régebbi fénykép, b) a közszolgálati alapnyilvántartás adatlapja, c) az önéletrajz, d) a bűnügyi nyilvántartó szerv által kiállított hatósági bizonyítvány (erkölcsi bizonyítvány), e) az esküokmány, f) a kinevezés és annak módosításai,	személyi anyag

		<p>g) a vezetői kinevezés és annak visszavonása,</p> <p>h) a címadományozás,</p> <p>i) a besorolásról, illetve a visszatartásról, valamint az áthelyezésről rendelkező iratok,</p> <p>j) a teljesítményértékelés,</p> <p>k) a minősítés,</p> <p>l) a jogviszonyt megszüntető irat,</p> <p>m) a hatályban lévő fegyelmi büntetést kiszabó határozat,</p> <p>n) a közszolgálati igazolás másolata.</p> <p>A 45/2012. (III.20.) Korm. rendelet 6. § (1) bekezdése értelmébe személyi iratok köre ennél szélesebb:</p> <p>a) a személyi anyag Kttv. 184. § (1) bekezdésében meghatározott iratai,</p> <p>b) a szolgálati jogviszonnyal összefüggő egyéb iratok, ide nem értve a külön törvény által szabályozott vagyon-nyilatkozattételi kötelezettséggel kapcsolatos iratokat,</p> <p>c) a szolgálati jogviszonnyal összefüggő más jogviszonyokkal kapcsolatos iratok,</p> <p>d) a közszolgálati tisztviselő saját kérelmére kiállított vagy a közigazgatási szervnek önként átadott adatokat tartalmazó iratok.</p> <p>A személyi iratokat a személyi aktától elkülönítetten és a személyi anyag elhelyezésére szolgáló aktán belül is lehet kezelni.</p>	
ÁTADÁSI PONT			
13.	Személyi anyag átadása	A munkajogi ügyintéző a személyi anyagot kézbesítőkönyvvel a HR referensnek adja át.	személyi anyag
ÁTADÁSI PONT			
14	felvételi lap elkészítése és átadása	Az első munkanapon a munkajogi ügyintéző a kiválasztott	felvételi lap

		jelöltnek/nyertes pályázónak átadja a felvételi lap elnevezésű nyomtatványt, ami tartalmazza a jogviszony létesítésével kapcsolatos valamennyi lényeges körülményt, és amelyen a szükséges eljárási cselekmények megtörténtét az egyes szakterületekről erre kijelölt személyek aláírásukkal igazolják.	
ÁTADÁSI PONT			
15.	Felvételi lap igazoltatása	A kiválasztott jelölt/nyertes pályázó a felvételi lapon feltüntetett tények, körülmények igazolására szolgáló valamennyi szükséges aláírást tartalmazó felvételi lapot a HR vezető részére adja át, aki a felvételi lapot szintén aláírásával látja el. A valamennyi aláírást tartalmazó felvételi lap a személyi anyag részét képezi, amelyet a HR referens helyez el a személyi anyagban.	aláírt felvételi lap
ÁTADÁSI PONT			
16.	A Központosított Illetményszámfejtő rendszerben történő rögzítéshez szükséges iratok továbbítása	A személyes megjelenéskor, illetőleg az első munkanapon a kiválasztott jelölttől/nyertes pályázótól átvett, a Központosított Illetményszámfejtő Rendszer részére a PSZO által továbbítandó iratokat, igazolásokat a munkajogi ügyintéző a PSZO részére kézbesítőkönyvvel adja át.	iratok, igazolások

Indikátorok:

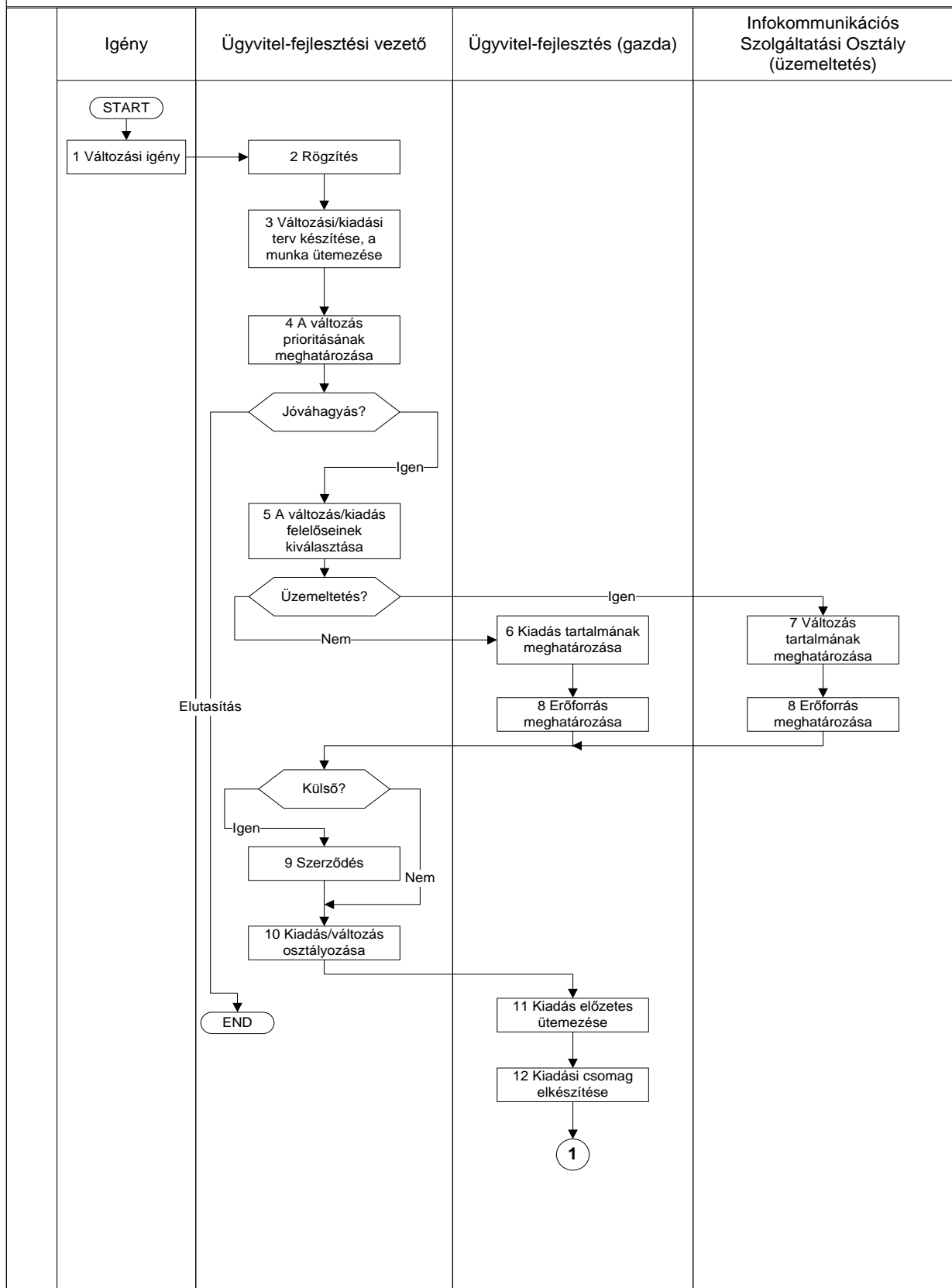
Statisztikai adatok (P)

Mérés helye	Mit mérünk [db] (statisztikai adatok)	Adatgyűjtés gyakorisága	Megjegyzés
P1	Minden új belépő adatbevitel (SAP, Wintiszt)	Negyedéves jelentésekben	

Időmutatók a folyamatban (T)

Mérés helye	Időlimit célérték	Időmérés gyakorisága	Megjegyzés
T1	Értesítés kipostázását követő nyolc munkanapon belül	Minden felvételes esetében	
T2	A személyes iratok beszerzését követő három munkanapon belül	Minden felvételes esetében	
T3	A rendszerek feltöltését követő három munkanapon belül	Minden felvételes esetében	
T4	Az okmányok visszaérkezését követő munkanapon	Minden felvételes esetében	
T5	Az okmányok rendelkezésre állásától számított öt munkanapon belül	Minden felvételes esetében	
T6	Az új belépő első munkanapján	Minden felvételes esetében	

IT Kiadáskezelés 01 - Kiadástervezés

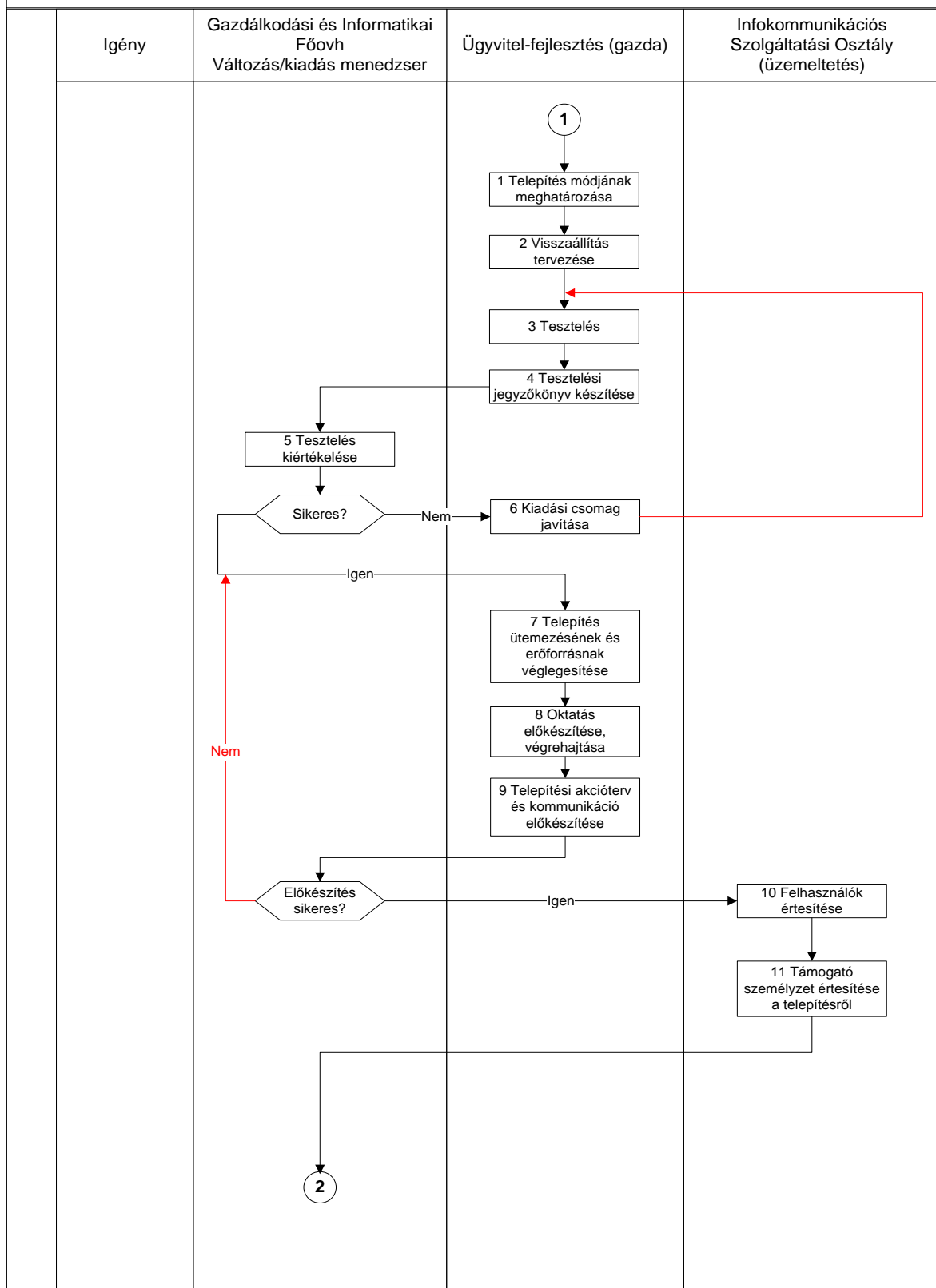


IT Kiadáskezelés 01 - Kiadástervezés

S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Változási igény	A változaskérelmet kezdeményező az igényt megfogalmazza.	Változás rekord (RFC)
2.	Rögzítés	A változaskérelem (továbbiakban: RFC) az Service Desk (továbbiakban: SD) rendszerben rögzítésre kerül	RFC
3.	Változási/kiadási terv készítése, a munka ütemezése	A Változás/kiadás menedzser elkészíti a változás/kiadás tervet. A prioritástól függő időütemezés elkészítése	Változási terv
4.	A változás prioritásának meghatározása	A változás jellegéből adódóan (kis/közepes/nagy, ill. vészhelyzeti) változások lehetnek	Változási terv
5.	Változás/kiadás felelőseinek kiválasztása	A változás kiterjedése, érintettsége és volumene alapján a változásgazda kijelölése fejlesztés(kiadás) és üzemeltetés(változás) feladatkörébe	Változási terv
6.	Kiadás tartalmának meghatározása	A kiadás, tesztelés, elfogadási kritériumok, konfigurálások megtervezése	Kiadási és tesztelési terv
7.	Változás tartalmának meghatározása	A változás lépéseinek megtervezése, tesztelés, konfigurációs beállítások.	Változási terv
8.	Erőforrás meghatározása	Hatás és erőforrástervek elkészítése.	Változási terv
9.	Szerződés	Abban az esetben, ha belső erőforrások – az erőforrástervek alapján - nem elegendőek úgy külső szakértő bevonása válhat szükségessé. Ebben az esetben a külső szakértő céggel az adott feladatra szerződést kell kötni.	Szerződés
10.	Kiadás/változás osztályozása	Kisebb/nagyobb/vészhelyzeti kiadások meghatározása	Kiviteli terv
11.	Kiadás előzetes ütemezése	A kiadás időbeli megtervezése, tekintetbe véve a szolgáltatási szint megállapodásban rögzített tervezett leállások időablakait.	Kiviteli terv
12.	Kiadási csomag elkészítése	A kiadással kapcsolatos dokumentumok, eszközök (SW, HW) rendelkezésre állásának biztosítása	Kiviteli terv

A folyamat kulcsteljesítmény mutatója:

IT Kiadáskezelés 02 - Kiadástesztelés



IT Kiadáskezelés 02 - Kiadástesztelés

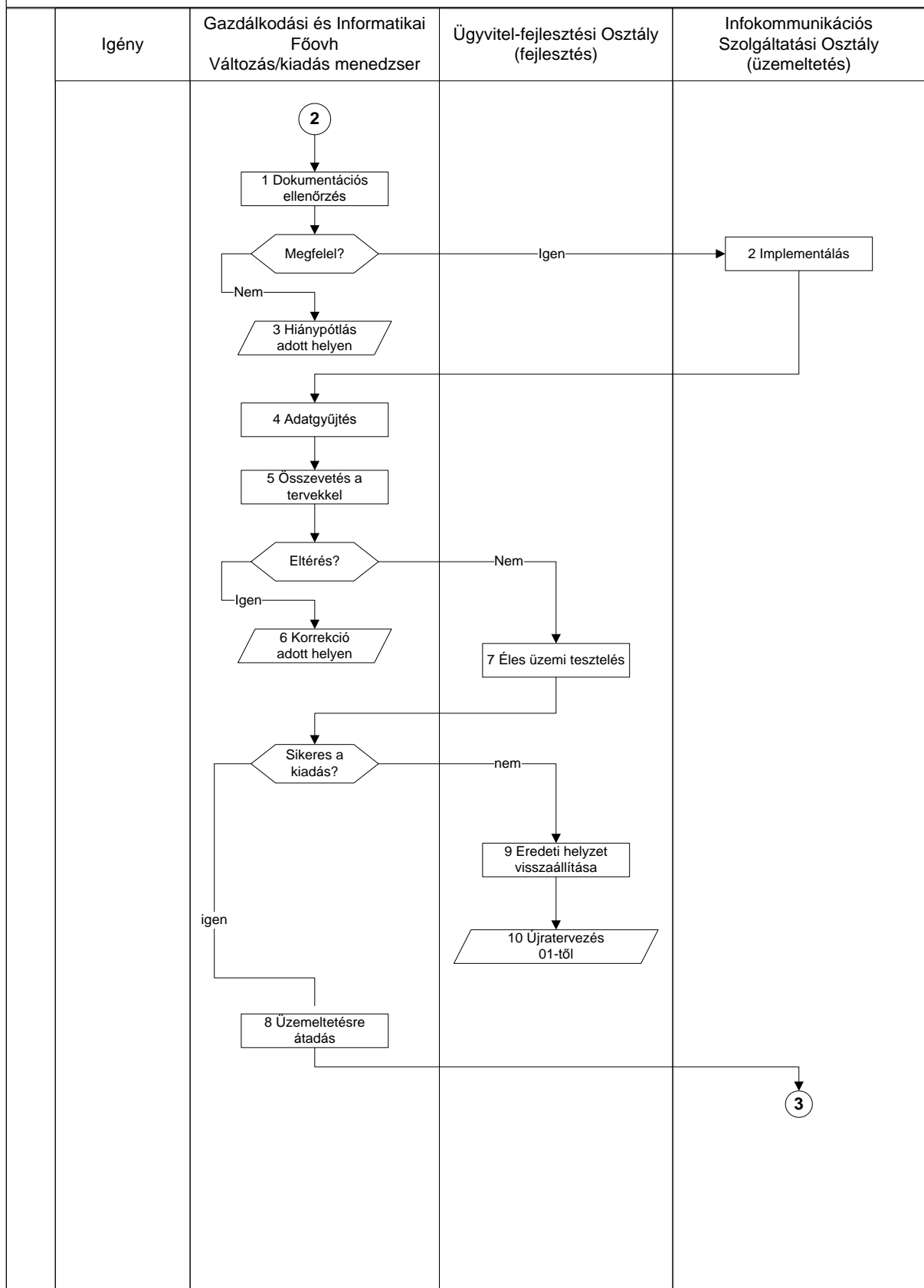
S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Telepítés módjának meghatározása	A tevékenység során kidolgozásra kerülnek a kiadások telepítésének fázisai: minden helyszínre egyszerre vagy fázisonként, a kiadások adott verziói hova, milyen ütemezéssel kerülnek bevezetésre. Mivel elosztott rendszereknél a pillanatszerű verzióváltás általában nem lehetséges, ezért különös gondot kell fordítani a különböző verziók együttműködésének biztosítására.	Kiviteli terv
2.	Visszaállítás tervezése	Az egész hivatalt érintő kiadások tervezésekor dokumentált visszaállítási eljárásokat kell kialakítani, amelyek biztosítják a sikertelen kiadás során az eredeti állapotba történő, késedelem nélkül visszaállítást, minimalizálva a szolgáltatásminőségre kifejtett káros hatásokat.	Visszaállítási terv
3.	Tesztelés	Az implementáció előtt egy elkülönített teszt környezetben kell megvizsgálni a kiadást annak érdekében, hogy a lehető legkevesebb kockázattal járjon az éles környezetbe való bevezetés. A tesztelésben részt vesznek az informatikai szakemberek és a felhasználók egyaránt. A visszatérési eljárást is ebben a fázisban kell tesztelni. A kiadás elfogadása a változáskezelés folyamat elfogadási fáziséval egyezik meg.	Tesztelési terv
4.	Tesztelési jegyzőkönyv készítése	Tesztelési eredményeit a változásgazda (fejlesztés) tesztelési jegyzőkönyvben rögzíti.	Tesztelési jegyzőkönyv
5.	Tesztelés kiértékelése	A tesztek eredményeit a tesztelési tervben meghatározott kritériumok alapján a változás menedzser kiértékeli. Sikeres tesztelés után engedélyt ad a telepítésre.	Tesztelési jegyzőkönyv
6.	Kiadási csomag javítása	Sikertelen eredményű tesztelés után a változás menedzser a kiadási csomagban a szükséges módosításokat (javításokat) elvégezteti.	Kiadási csomag
7.	Telepítés ütemezésének és erőforrásnak véglegesítése	A változásgazda (fejlesztés) véglegesíti a kiviteli tervet (forgatókönyv, feladatok, felelősök, határidők, erőforrások allokálása)	Kiviteli terv
8.	Oktatás előkészítése és végrehajtása	A telepítés, üzembeállítás megkezdése előtt a felhasználókat, a szakmai támogató személyzetet informálni kell, hogy milyen változások várhatók. A sikeres bevezetést segíti, ha a felhasználókat minél nagyobb	Oktatási terv

		számban sikerül bevonni a tesztelési fázisba és ez által gyakorlatot szereznek az új rendszerben. Az eszközök, szoftverek üzembeállításáról oktatást kell tartani a szakcsoporthoz, a használatáról pedig a felhasználóknak.	
9.	Telepítési akcióterv és kommunikáció előkészítése	A hardver eszközök tárolási körülményei és kiszállítási eljárásai biztosítják, hogy az eszköz a megfelelő állapotban érkezzen a kijelölt helyre. Szoftver állományok szétterítésénél ellenőrizni szükséges, hogy az teljes egészében megérkezett a célállomásra, menet közben nem korrumpálódott. Nagy, elosztott rendszereknél a szétosztás és az életbe léptetés műveletét érdemes külön választani, ha erre mód van, így elérhető a pillanatszerű átállás. A telepítés előkészítésében és a telepítésben érintett munkatársak feladatairól és az időzítésekről a változásgazda kommunikációs tervet készíti.	Kommunikációs terv
10.	Felhasználók értesítése	Az Infokommunikációs Szolgáltatási Osztály (üzemeltetés oldali változásgazda) HelpDesk munkatársa a telepítés körülményeiről, a tervezett leállás idejéről és a szolgáltatási szünetben érintett rendszerekről a felhasználók számára a telepítés előtt három munkanappal körértesítést küld.	Kommunikációs terv
11.	Támogató személyzet értesítése a telepítésről	A véglegesített kiviteli tervben található forgatókönyvről a telepítésben érintett szakembereket tájékoztatja az üzemeltetés oldali változásgazda.	Kommunikációs terv

A folyamat kulcsteljesítmény mutatója:

1. A nagyobb és kisebb kiadások száma beszámolási időszakra lebontva,
2. Az éles környezetben fellépő problémák száma, melyek összefüggésbe hozhatóak az új Kiadásokkal (amiket a Kiadási életciklus első időszakában mérni kell, kiváltó okok szerint osztályozva) - pl. rossz verzió vagy fájl; vagy hiányzó fájl,
3. Kiadások, amelyeket az ütemterv szerint létrehoztak és telepítettek, és melyek a költségvetésen belül maradtak,
4. Az olyan kiadások, amelyek az elfogadatlan hibák miatt lettek visszavonva.

IT Kiadáskezelés 03 - Implementálás

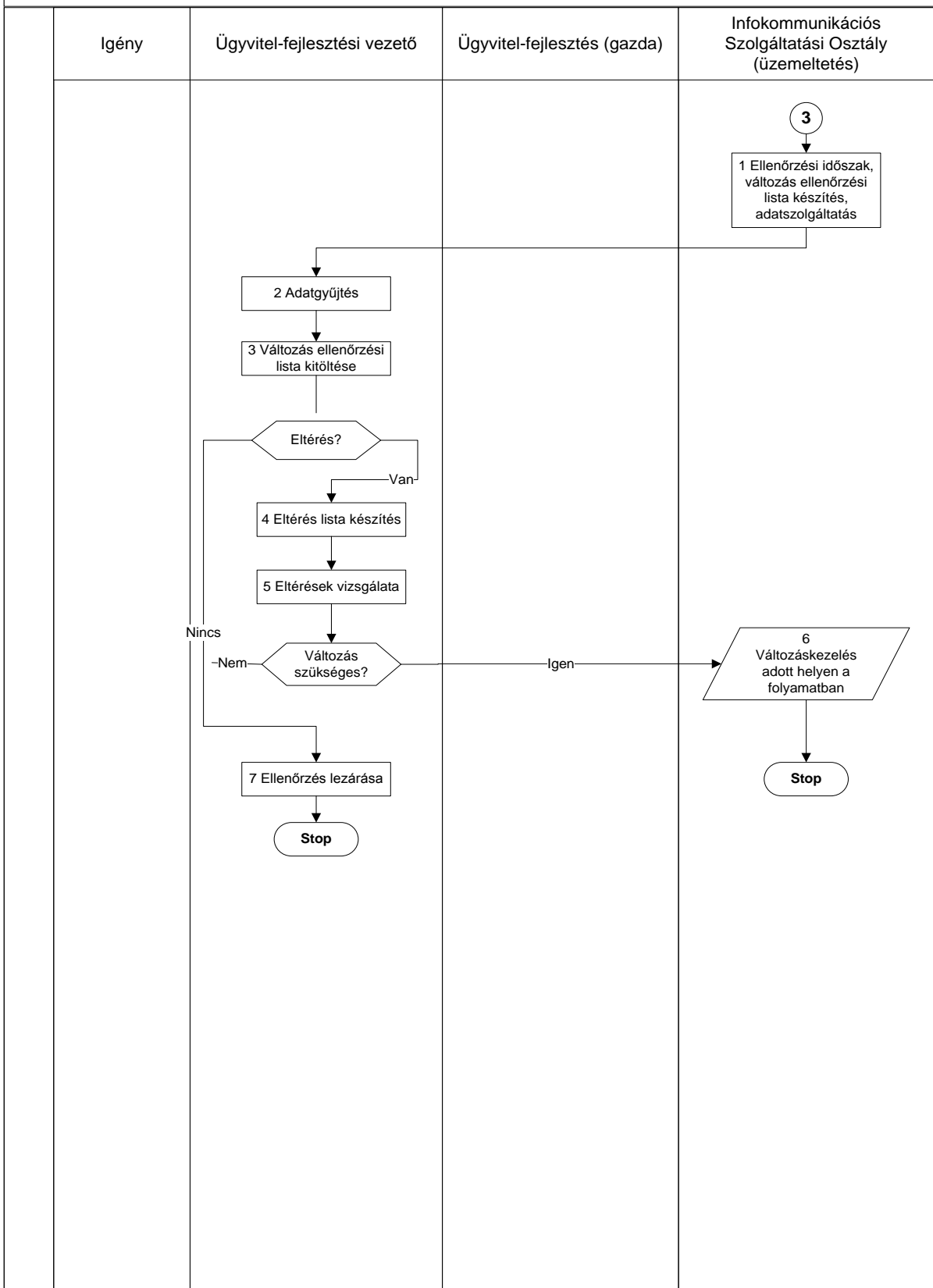


IT Kiadáskezelés 03 - Implementálás

S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Dokumentációs ellenőrzés	Az implementáció előtt az kiadási folyamat összes dokumentációjának ellenőrzését végre kell hajtani az ISO 20000-es szabvány irányelvei alapján. Az ellenőrzést a Változás/kiadás menedzser végzi.	kiadási folyamat összes dokumentációja
2.	Implementálás	Az üzemeltetés oldali változásgazda az kiviteli terv alapján implementációt végrehajtja.	Kiviteli terv
3.	Hiánypótlás adott helyen	Hiányzó, vagy hiányos dokumentációkat a változás/kiadás menedzser ellenőrzi és pótolatja a fejlesztés oldali változásgazdával	kiadási folyamat összes dokumentációi
4.	Adatgyűjtés	A konfigurációs adatbázisból (CMDB) a változás/kiadás menedzser az implementációt érintő adatokról adatexportot kér.	CMDB
5.	Összevetés a tervekkel	Az implementálást követően a változás/kiadás menedzser ellenőrzi a konfigurációs adatbázis aktualitását a rendelkezésére álló dokumentációk alapján.	kiadási folyamat összes dokumentációja és a CMDB
6.	Korrektúra adott helyen	A dokumentációkban talált hibát/hibákat a kiadás menedzser javíttatja	kiadási folyamat összes dokumentációi
7.	Éles üzemi tesztelés	A kijelölt tesztelők ellenőrzik az implementálás után a telepített rendszer működését és a sikeres tesztek követően a változás/kiadás menedzser üzemeltetésre átadásra alkalmasnak tekinti a telepített rendszert.	tesztelési terv tesztelési jegyzőkönyv
8.	Üzemeltetésre átadás	A változás/kiadás menedzser üzemeltetésre átadja a telepített rendszert	Átadás-átvételi jegyzőkönyv
9.	Eredeti helyzet visszaállítása	Sikertelen éles üzemi teszt esetén a visszaállítási terv szerint az eredeti állapotot kell haladéktalanul helyreállítani	Visszaállítási terv
10.	Újratervezés 01-től	A folyamat újratervezése rendelkezésre álló dokumentációk elemzése és kiértékelése után	kiadási folyamat összes dokumentációi

A folyamat kulcsteljesítmény mutatója:

IT Kiadáskezelés 04 - Kiadás ellenőrzése



IT Kiadáskezelés 04 – Kiadás ellenőrzése

S.sz.	Lépés	Leírás	Dokumentum
1.	Ellenőrzési időszak, változás ellenőrzési listakészítés, adatszolgáltatás	Az üzembeállítás lépést egy későbbi ellenőrzési pont követ (ennek időpontját a kiadás/változás menedzser határozza meg, max három hónap), amely során megbizonyosodhatunk arról, hogy a kiadás úgy működik, ahogy azt az eredeti tervekben leírtuk.	Telepítési Terv, Kiadási Terv
2.	Adatgyűjtés	Az ellenőrzéshez elsősorban a CMDB-ből kell az aktuális konfigurációs adatokat kigyűjteni.	CMDB
3.	Változás ellenőrzési lista kitöltése	Az adatgyűjtés másik forrása a Service Desk rendszer. Az adott kiadás kapcsán bejelentett hibák, problémák és igények összegyűjtése és rendszerezése.	SD riportok
4.	Eltérés listakészítés	Az összegyűjtött adatok alapján ún. eltérési listát kell készíteni.	Eltérési lista
5.	Eltérések vizsgálata	Az eltérési lista vizsgálata során elemezni kell az eltérések okát, mértékét, ha volt eltérés.	Eltérési jelentés
6.	Változáskezelés adott helyen a folyamatban	Eltérés esetén döntés szükséges a további változtatások szükségességéről. Illetve, ha az adott kiadás nem érte el a célját a változás menedzser dönthet úgy is, hogy a kiadás sikertelen. Ebben az esetben eredeti állapot visszaállítást is mérlegelni kell.	Változási terv
7.	Ellenőrzés lezárása	Sikeres kiadás esetén a változás menedzser az ellenőrzési folyamatot lezárja.	Lezárási értesítések kiküldése

A folyamat kulcsteljesítmény mutatója:

1. Az éles környezetben fellépő problémák száma, melyek összefüggésbe hozhatóak az új Kiadásokkal (amiket a Kiadási életciklus első időszakában mérni kell, kiváltó okok szerint osztályozva) - pl. rossz verzió vagy fájl; vagy hiányzó fájl