

## Beszámoló

a „**Szervezetfejlesztés a központi közigazgatási  
szervek számára**” című

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0030 kódszámú projekt eredményeiről

Budapest, 2014. május 20.

**Készítette:**

Csörge Anna Mária szakmai vezető

Cser Erika szakmai vezető helyettes

## Bevezetés, előzmények

### I. Az Oktatási Hivatal bemutatása

Az Emberi Erőforrások Minisztériuma háttérintézményeként működő **Oktatási Hivatal** országos hatáskörű központi hivatal, önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv, működését a központi államigazgatási szervekről szóló 2010. évi XLIII. törvény, valamint az Oktatási Hivatalról szóló 121/2013. (IV.26.) Kormányrendelet szabályozza.

A Hivatal az **elnök** és **három elnökhelyettes** - köznevelési, felsőoktatási, gazdasági - irányításával, **szakmai és funkcionális főosztályok** működtetésével összefogja a hazai köznevelés és felsőoktatás területén az intézményi, oktatói, pedagógus, diák és hallgatói ügyeket.

Az uniós forrásokra telepített köznevelési és felsőoktatási fejlesztések szakmai irányítását szintén a Hivatal szakapparátusa végzi az **Oktatási Hivatal Projektigazgatósága** menedzsment támogatásával.

A **Hivatal feladatai** rendkívül szerteágazóak. Felel az oktatási intézmények – köz- és felsőoktatási intézmények, diákotthonok, kollégiumok -, a tanulók és hallgatók nyilvántartásáért, valamint az *oktatási szféra széles körű tájékoztatásáért*. Két nagy elektronikus rendszert működtet: a közoktatást kiszolgáló Közoktatási Információs Rendszert, és a felsőoktatási nyilvántartást végző Felsőoktatási Információs Rendszert.

A Hivatal megtervezi és figyelemmel kíséri az *országos közoktatási méréseket*, és elkészíti az azokról szóló jelentéseket, felel az *érettségi vizsgák előkészítéséért és megszervezéséért*, a tételkészítő bizottságok működéséért, az érettségi feladatlapokat eljuttatásáért az iskolákba, valamint a *felvételi eljárás lebonyolításáért*. Ezek mellett ide tartoznak a *pedagógus továbbképzések*, és az idéntől beinduló *pedagógus-minősítési* feladatok, valamint a közoktatási tanulmányi versenyek megszervezése is.

A Hivatal fontos feladata az oktatási szféra döntéshozói részére történő *adatszolgáltatás*, döntés-előkészítő elemzések elvégzése és javaslat tétel.

A *felsőoktatási felvételi eljárás teljes körű szakmai ellátása* is a Hivatal hatáskörébe tartozik. Itt történik a külföldi egyetemek és főiskolák által kiadott *oklevelek hazai elismertetése*, a Magyarországon megszerzett oklevelek külföldi elismertetése, valamint a külföldi nyelvvizsga-bizonyítványok honosítása. A Hivatal adja ki az engedélyt a *nyelvvizsgaközpontok működtetésére* is.

### II. A projekt keretében végzett szervezetfejlesztési tevékenység

A Hivatal **Küldetésnyilatkozatában** hangsúlyozza a *minőségi szolgáltató jelleget*, valamint az *oktatással kapcsolatos információk, tudás átadásának fontosságát*, és ennek érdekében törekszik szervezete, működése folyamatos javítására, megújítására. Első lépésként 2012-ben a **Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban** rögzített célokhoz szervesen illeszkedő szervezetfejlesztési tevékenységbe kezdett, aminek részét képezte a rendszeres állománygyűlés, kihelyezett vezetői műhelymunkák, csapatépítő sport rendezvények.

A szervezetfejlesztő tevékenység megalapozásához a Hivatal 2012-ben megújította és elfogadta *Küldetésnyilatkozatát*, amelynek szellemében a Hivatal vezetői kidolgozták a szervezet *stratégiai szintű céljait*.<sup>1</sup>

A Hivatal 2013 őszén a korábbi szervezetfejlesztési tapasztalatokra építve nyújtotta be jelentkezését az ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0030 európai uniós pályázatra, amelynek keretében 27 millió Ft-os támogatást sikerült megszereznie, és ezzel folytatni a megkezdett szervezeti innovációkat.

A Hivatal vezetősége úgy döntött, hogy a változások szervülését elősegítendő, a projekt megvalósításában alapvetően a munkatársak többletmunkájára épít célfeladatok formájában, ezzel is növelve a változások iránti elköteleződést. Külső tanácsadói szakértelmet csupán a teljesítménymenedzsment beavatkozási területen vett igénybe.

## 1. A projekt tervezési fázisa:

Az ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0030 projekt keretében az alábbi **szakmai-fejlesztési tevékenységeket** vállaltuk:

### Teljesítménymenedzsment

- Vezetői műhelymunka keretében a Hivatal 2012-ben elfogadott stratégiai célkitűzéseinek értékelése, aktualizálása, kiegészítése, új cél/ok kitűzése, stratégiai célfa megalkotása;
- ezek alapján a szervezeti szintű célok, a hozzájuk kapcsolódó indikátorok, határidők, felelősök meghatározása.
- A stratégiai és szervezeti szintű célokból kibontott egyéni célok megalkotása és a TÉR-ben történő megjelenítésük.
- A stratégiai, szervezeti és egyéni célok megvalósításának évenkénti felülvizsgálata.

### Folyamatoptimalizálás

- A hivatal folyamatainak felülvizsgálata,
- a munkaterv- és költségvetés-tervezésének összekapcsolása, ezzel alátámasztva a feladat alapú költségvetés-tervezést. Ez a vállalás jóval meghaladja a projekt kiírása szerinti kötelező vállalást, hiszen a munkaterv tervezése azt jelenti, hogy a Hivatal *összes folyamatát* felül kell vizsgálni, tevékenységekre bontani, erőforrást rendelni hozzájuk.
- A munkaterv és a költségvetés monitoring tevékenységei összekapcsolódnak, ezáltal az éves gazdálkodás és a tervezett feladatok elvégzése együttesen követhető nyomon,

<sup>1</sup>A 2012-ben elfogadott stratégiai célok:

1. Az Oktatási Hivatal (OH) belső irányító és támogató folyamatai legyenek összehangoltak, lehetőség szerint digitalizáltak, a külső partnereket érintő értékteremtő folyamatok elektronikus támogatással működjenek.
2. Az OH információs rendszerei több és jobb minőségű információval lássák el a felhasználókat, és növekedjen az információt átvevők elégedettsége.
3. Az OH uniós projektjei szakmai és pénzügyi sikerrel záródjanak.
4. Az OH váljon a nemzetközi tudásmegosztás meghatározó szereplőjévé.
5. Az Oh munkatársai legyenek tájékozottak a Hivatal működéséről, saját tevékenységük hatásáról, kapcsolatairól és eredményességéről.

a rendszer folyamatosan tényadatokat szolgáltat a Hivatal vezetése és a felügyelő minisztérium számára.

### Tudásmegosztás

- A Hivatal feltérképezi a belső szervezeti tudásmegosztásra vonatkozó, jelenleg működő gyakorlatokat, azok továbbfejlesztésének lehetőségeit. Létrehozza a hivatali tudás- és kompetencia térképet saját fejlesztési koncepció, módszertan alapján. Így létrejön egy adatbázis, amihez a humánpolitikai szakterületen keresztül biztosított lesz a vezetői hozzáférés.
- A tudás és kompetencia térkép működtetésének, frissítésének a feladatai bekerülnek az illetékes osztály (HR) ügyrendjébe.
- A munkatársak igényei alapján teljes egészében – formailag, tartalmilag - megújul az Intranet.

### Minőségirányítás

- A CAF (Common Assesment Framework) 2013 modell hivatali szinten történő bevezetése első lépéseként megtörténik: a Hivatal hatályos Minőségirányítási kézikönyve kiegészül a CAF modell alapján egy önértékelési fejezettel.
- A modell alapján elvégezzük az önértékelést.
- Fejlesztési/intézkedési tervet készítünk és betervezzük jóváhagyásra az elnök részére.
- Az elnök dönt a támogatandó és végrehajtásra kerülő intézkedésekről, felelősökről, határidőkről.

### Változáskezelés

- A változáskezelési gyakorlat kommunikálása céljából fél napos műhelymunkát szervezünk, amelyen a projektben résztvevők megismerik a különböző munkacsoportok eredményeit.
- Változáskezelési terv készül az éves munkaterv kialakítására, és a hozzá kapcsolódó költségvetés-tervezés új gyakorlatának a Hivatalban történő megszilárdítására.

Az **ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0030** projekt már tervezésekor is szorosan kapcsolódott a Hivatal *Küldetésnyilatkozatában* megfogalmazott elvekhez. Az alábbiakban a Küldetésnyilatkozat egyes megállapításához kapcsoltuk a projekt öt beavatkozási területének tervezett tevékenységeit:

- „standardokon alapuló, átlátható hivatali működés, tényalapú döntés-előkészítés támogatása” – ehhez kapcsolódnak a projekt Folyamatmenedzsment, Teljesítménymenedzsment című beavatkozási területei.
- „szakszerű működés támogatása, szakmaiság erősítése” – kapcsolódás a Tudásmegosztás, Minőségirányítás beavatkozási területekkel.
- „a versenyszférában alkalmazott korszerű eljárások közigazgatásban történő meghonosítása” – kapcsolódás a Változáskezelés, Minőségirányítás, Folyamatoptimalizálás beavatkozási területtel.

A Hivatal 2012-ben elfogadott *stratégiai célkitűzéseiben* megfogalmazott célok és az ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0030 projekt vállalásainak kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti:



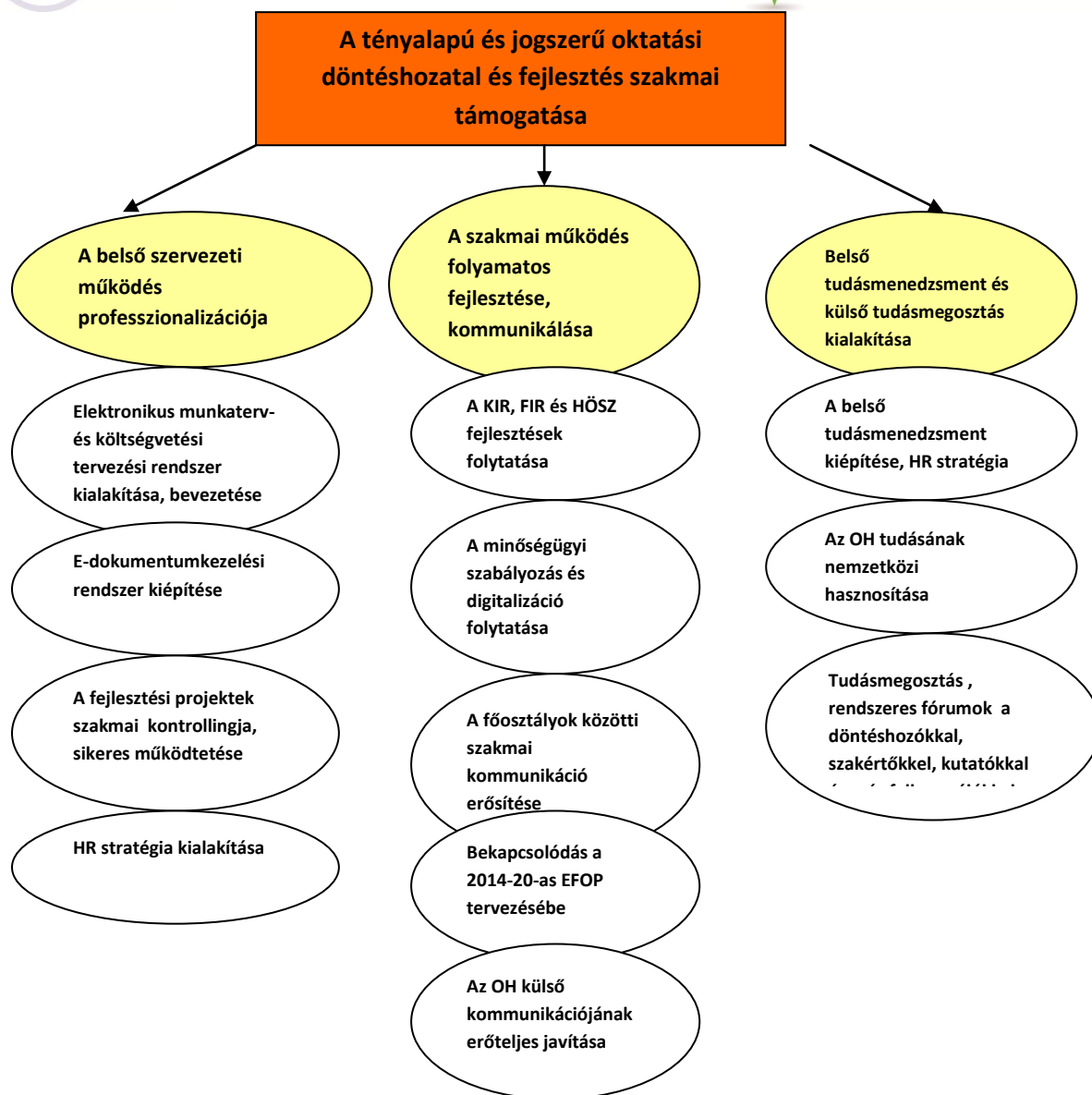
## 2. A projekt megvalósítási fázisa:

### 2.1. Teljesítménymenedzsment

A vezetői műhelymunka eredményeként megfogalmazott szervezetfejlesztési javaslatok három csoportra oszthatók:

- **A belső szervezeti működés legyen egyre professzionálisabb:** az OH szakmai működéséhez zárkozzon fel a hivatal belső ügyintézése és kommunikációja. Ezt megalapozta a 2012/13-as évek minőségirányítási tevékenysége, a projekt támogatásával pedig újabb lépések valósulnak meg: a folyamatok felülvizsgálata és aktualizálása, ennek révén a kontrolling funkciók megerősítése, a belső Intranet megújítása, a projekt Sharepoint-on történő kommunikálása, a CAF bevezetése.
- **A szakmai működés folyamatos fejlesztése:** a következő években a szervezet munkatársai elsősorban a meglévő fejlesztések elmélyítését, folyamatos továbbfejlesztését és intelligens használatát, partnerekkel történő megosztását helyezik előtérbe.
- **A belső tudásmenedzsment és külső tudásmegosztás:** kulcsfontosságú, hogy egy szervezet meg tudja mutatni értékeit és be tudja vonni külső – hazai és nemzetközi - partnereit.

Az alábbi ábra szemlélteti a műhelymunka eredményét: az Oktatási Hivatal újra fogalmazott stratégiai célkitűzései, és a hozzájuk tartozó intézkedések szerkezetét.



### Indikátorok:

1. Elkészül és működik az **elektronikus munkaterv- és költségvetési tervezési program**. Határidő: 2014. április 30. Tesztelése folytatódik 2014 év végéig.
2. Elektronizált dokumentumkezelés - **Ticketing rendszer - kiterjesztése** egy további területre. Határidő: 2014. december 31.
3. Havonta 2 alkalommal megtartott, rendszeres projekt **Felügyelő Bizottsági ülés**. Tagjai: OH elnök, OH Gazdasági elnökhelyettes, PI Igazgató, és a felülvizsgálatra kerülő projekt szakmai vezetője. Felügyelő Bizottság felállítása, ügyrendjének elkészítése. Határidő: 2014. március 31.
4. A belső tudásmenedzsment kiépítése: Elkészül és az Elnök elé kerül jóváhagyásra a **Kompetencia térkép**. Határidő: 2014. május 31.
5. Elkészül és az Elnök elé beterjesztésre kerül az **OH HR stratégia**. Határidő: 2014. december 31.

6. Elkészül és tervezetként az Elnök elé kerül a **főosztályok közötti szakmai koordináció támogatásáról szóló egy rendezvény terve**. Határidő: 2014. május 31.
7. Elkészül és tervezetként az Elnök elé kerül az **OH részvételének lehetőségeiről az EFOP tervezésében és végrehajtásában című dokumentum**. Határidő: 2014. május 31.
8. A minőségfejlesztés során elkészül, és elnöki jóváhagyást nyer a MIR kézikönyv kiegészítése a **CAF önértékelési résszel**. Határidő: 2014. április 30.
9. Az OH bemutatkozik: hagyományteremtő **fél napos szakmai fórum** szakértőkkel, kutatókkal. Határidő: 2014. dec. 31.
10. Elkészül és tervezetként az Elnök elé kerül az **OH tudásának nemzetközi hasznosításáról szóló dokumentum**. Határidő: 2014. május 31.

**Eredmény: Az Oktatási Hivatal a Teljesítménymenedzsment beavatkozási területen a tervezett konkrét intézkedéseket megvalósította, az indikátorokat teljesítette:**

- a) A Hivatal külső szakértői támogatással, vezetői műhelymunka keretében a hatályos stratégiai célokat felülvizsgálta, értékelte, ennek fényében új stratégiai célokat tűzött ki, megalkotta a célját, és hatályba lépett az „Oktatási Hivatal Küldetésnyilatkozatának, stratégiai céljainak, a célok megvalósításával kapcsolatos intézkedéseknek és a célokhoz rendelt indikátoroknak kiadásáról” szóló 2/2014. (I. 22) elnöki utasítás.
- b) A stratégiai célokhoz kapcsolódó szervezeti teljesítmény indikátorokat határozott meg szervezeti egységenként (6-8 szervezeti egység).
- c) A célok megvalósítására intézkedési tervet dolgozott ki határidő és felelősök kijelölésével.
- d) Szervezeti célokból levezetett egyéni teljesítménycélokat határozott meg a szervezet kormánytisztviselői számára a TÉR-ben, és azok megvalósításának garanciáit beillesztette a munkaköri leírásokba.

## 2.2. Folyamatoptimalizálás

**A fejlesztés a munkaterv készítésére és az ehhez kapcsolódó költségvetés tervezés folyamatára koncentrált.** Az elérendő cél a Hivatal munkatervének és költségvetés-tervezésének összekapcsolása, ezzel alátámasztva a feladat alapú költségvetés tervezést.

A fejlesztés szervezeti egységenként a 2013. évi munkaterv folyamatainak aktualizálásával kezdődött. A fejlesztő informatikus Access alapú sablont dolgozott ki, ebben indult a tevékenységek azonosítása és a folyamatok definiálása a következő alapvető kategóriákkal: eredet, folyamat, tevékenység, erőforrás, időtartam, szervezeti egység, modul, tudásigény, közreműködők.

A hivatali igények kimunkálása több körös, több szintű – OH és Projektigazgatóság munkatársaiból alakult munkacsoport öt ülése, főosztályonkénti és egyéni megbeszélések - egyeztetések sorát igényelte. A javaslatok alapján készült sablon-tervezet felső vezetői jóváhagyását követően kialakult a végleges Access sablon. Ezt követően főosztályok kijelölt munkatársai feltöltötték a szervezeti egységek elemi folyamatait, valamint az azokhoz rendelt költségeket, egyéb erőforrásokat.

*A program újdonságai a folyamatszemplélet, a határidő kezelése, a tudás- és költségigények meghatározása, a keretfigyelés, mindezek lehetővé teszik a tevékenységeknek a pénzügyi rendszerrel való összekapcsolását.*

**A fejlesztés eredményeként: elkészült az Access alapú munka- és költségvetés tervezési sablon, az indikátor maradéktalanul teljesült.**

- a) az egyes folyamatokhoz kapcsolódóan áttekinthető, egyszerű rendszerben kerültek meghatározásra a főbb tervezési paraméterek (Folyamat, felelős, határidő, eredmény, költségek, tudásigény).
- b) Megtörtént az egyes folyamatok erőforrás-igényének definiálása.
- c) A folyamatok adatai rögzítésre kerültek, így évközben bármilyen változtatási igény felmerülése esetén pontosan tervezhetővé válik a módosítás és annak hatásai.
- d) Megszűnt a különálló, egymással redundáns nyilvántartások vezetése (költségterv, munkaterv, folyamattérkép, beszerzési terv, stb.), így 2014 év végére egyetlen integráns nyilvántartás jön létre, amelynek a megfelelő elemeiből (adatmezőiből) születik a munkaterv, költségterv, stb.
- e) Az éves beszámoló a munkatervi logikát követve, az ott megadott tervadatok tényekkel való összevetését tartalmazza, ezáltal valós adatokat és a következő év tervezésére nézve érdemi segítséget jelent.
- f) A bevezetőben már említett szemléletváltás, a feladatalapú finanszírozás előtérbe kerülése a projekt keretében valósulhatott meg.

### 2.3. Tudásmegosztás

A vállalt feladatok:

- A Hivatal feltérképezi a belső szervezeti tudásmegosztásra vonatkozó, jelenleg működő gyakorlatokat, azok továbbfejlesztésének lehetőségeit.
- A munkatársak igényei alapján teljes egészében – formailag, tartalmilag - megújult az Intranet.
- Az Intranet napra készen tartásához szerkesztő munkatársakat jelöltünk ki, akiknek ez a feladat belekerült a munkaköri leírásukba.
- Elkészült a hivatali kompetencia térkép, egy adatbázis, amihez biztosított lesz a vezetői hozzáférés a humánpolitikai szakterületen keresztül;
- A tudás és kompetencia térkép működtetésének, frissítésének a feladatai bekerülnek az illetékes osztály (HR) ügyrendjébe.

**A fejlesztés eredménye: a vállalt indikátor maradéktalanul teljesült.**

- a) **Megújult belső honlap:** Hivatali munkacsoport alakult a feladat elvégzésére. A munkacsoport tartalmi és formai, felhasználói szempontból felmérte az Intranetet, ennek eredménye alapján kidolgozta a megújított belső honlap struktúráját, javaslatokat fogalmazott meg a tartalmi elemekre vonatkozóan. A tesztoldal vezetői jóváhagyását követően az egyes főosztályok által delegált munkatársak tartalommal töltötték fel az **új Intranetet**, és egyúttal megtanulták kezelni a rendszert, hiszen a továbbiakban is, munkakörükhöz illesztetten végzik ezt a feladatot.
- b) A dolgozói kompetenciák összegyűjtése: a Humánpolitikai Osztály koordinációjával, saját módszertan és a munkatársak önkéntes nyilatkozatai alapján **elkészült a Hivatal tudás- és kompetencia térképe**. Az adatbázis kezelése, a vezetői kérések kiszolgálása a Humánpolitikai Osztály feladata.



## 2.4. Minőségirányítás

A Hivatal 2012 óta rendelkezik hatályos Minőségirányítási kézikönyvvel, amelyben azonban nem szerepelt szervezeti önértékeléssel foglalkozó rész. A projekt keretében a kézikönyv CAF modellhez igazítását, az **önértékelési fejezettel történő kiegészítését** szakértő végezte. A **CAF modell alapján történő szervezeti önértékelés elvégzéséhez** szükséges alapismereteket, a kifejlesztett CAF modellt a rendszer üzemeltetője, a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal egyik képzett szakértője ismertette a hivatali főosztályok munkatársaiból alakult munkacsoporttal. Ezt követően még egy közös, belső képzést szerveztünk, amely során átbeszéltük, hol érhetőek el azok az adatok és dokumentumok, amelyek segítségével a tényekre támaszkodva tölthetők ki a CAF kérdéssorai. Az egyéni értékelések befejezését követően két alkalommal szerveztünk megbeszélést, és konszenzus megteremtését követően a munkacsoport együttesen fogalmazta meg a javasolt intézkedéseket.

**A fejlesztés eredménye: a vállalt indikátorok maradéktalanul teljesültek.**

- a) Elnöki utasítás keretében kiadásra került az új, kiegészített kézikönyv.
- b) A Hivatal elnöke áttekintette a javaslatokat. Döntését követően az intézkedések belső szabályzó eszköz - elnöki utasítás - formájában, felelősök és határidő hozzárendelésével kiadásra kerültek.

## 2.5. A változáskezelés

2014. április 17-én a változáskezelési gyakorlat kommunikálása céljából **műhelymunkát szerveztünk**, amelyen a projektben résztvevők megismerték a különböző munkacsoportok eredményeit.

**Elkészült a változáskezelési terv javaslatokkal** az éves munkaterv kialakítása és a hozzá kapcsolódó költségvetés-tervezés új gyakorlatának a Hivatalban történő megszilárdítására. **Elindult a tartalmilag, formájában megújított Intranet. Elkészült a változásokat megismertető kommunikációs terv.**

**A fejlesztés eredménye: a vállalt indikátorok maradéktalanul teljesültek.**

- a) Sikeres műhelymunkát szerveztünk
- b) Elkészült a változáskezelési terv, kommunikációs terv
- c) Működik az új Intranet

## 3. Fenntartási fázis:

**A projekt eredményeinek fenntartására vonatkozó intézkedések összefoglalása:**

- 2/2014. (I. 22.) Elnöki utasítás a stratégiai célok megvalósításáról
- 2/2014. (I. 22.) Elnöki utasításban megjelent a célok megvalósítását szolgáló intézkedések határidővel, felelőssel.
- A TÉR-ben személyre szabottan megjelennek a szervezeti célok, évente

felülvizsgáljuk ezek megvalósulását.

- A munkaterv elkészítése SZMSZ szerint az Elnöki Kabinet felelőssége.
- Intézkedési terv javaslat készült a CAF eredmények alapján, elnöki utasítás formájában megjelent.
- Intranet szerkesztők kerültek kijelölésre főosztályonként, a feladat a munkaköri leírásukban megjelent.
- Elkészült a kommunikációs terv.
- Sikeresen megtartottuk a projekt résztvevői számára tervezett műhelymunkát.
- A projekt eredményei az Intraneten publikálásra kerültek.
- A projekt eredményeit záró konferencia keretében a felügyelő minisztériumoknak (EMMI, KIM) és a Hivatal (OH és PI) vezetésének bemutattuk.
- Az év végén megtörténik az intézkedések monitorozása.