



Szellemi Tulajdon
Nemzeti Hivatala



SZÉCHENYI TERV

A változáskezelés

MÓDSZERÉNEK BEVEZETÉSE a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában

az **ÁROP-1.2.18 „Szervezetfejlesztési Program”** megvalósítása
kapcsán kialakult változások menedzselésének modellezésén
keresztül

2014. április 30.

Készítette: Az SZTNH V/8. Változáskezelés Munkacsoportja
Külső szakértő: Consact Minőségfejlesztési és Vezetési Kft.

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

Projektvezető: Babilai Ildikó

PFB vezető: Igréczné Sipos Etelka

PFB tag: Hajdú Judit

Jóváhagyta:

Dr. Bendzsel Miklós elnök
projekt szponzor

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	3
2. A MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSÁNAK JOGSZABÁLYI KÖRNYEZETE	4
3. A FEJLESZTÉS BEMUTATÁSA, SZAKASZAI.....	5
3.1 AZONOSÍTÁS	6
3.1.1 Az azonosítás szakaszának lépései.....	6
3.2 FELMÉRÉS, ELEMZÉS	9
3.2.1 A felmérés, elemzés szakaszának lépései	10
3.3 TERVEZÉS	19
3.3.1 A tervezés szakaszának lépései.....	20
3.4 VÉGREHAJTÁS.....	32
3.4.1 A végrehajtás szakaszának lépései	32
3.5 FENNTARTÁS.....	37
3.5.1 A fenntartás szakaszának lépései	37

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 teljesítőképessége 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 az V/8. Változáskezelés beavatkozási területre kiadott módszertani útmutató tartalmát a saját tevékenységére.

A jelen, V/8. számú beavatkozás szorosan illeszkedik a Hivatal által vállalt öt szervezetfejlesztési témához:

- I/1. A szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok testreszabott kidolgozása
- I/2. Szervezeti célokból levezetett egyéni teljesítménycélok meghatározása a szervezet munkatársai számára
- II/4. Két funkcionális folyamat felmérése és egyszerűsítése
- III/5. Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra
- IV/6. CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása vagy egy másik minőségmenedzsment modell, módszertan, szabvány bevezetése (pl. ISO, EFQM stb.)

A Hivatal a Változáskezelés témakörben létrehozott fejlesztési módszertant használta mind az öt szervezetfejlesztési területen.

A módszertan segítette a változások azonosítását, a változásokkal kapcsolatos felmérések, elemzések elvégzését, a változások kezelésének tervezését és végrehajtását. A Hivatal a

fenntartási időszakban is a módszertan alapján fogja az ezzel kapcsolatos tevékenységeit végezni.

A Hivatalnál, az ISO 9001-es minőségirányítási rendszer keretében már korábban kialakításra került a változáskezelés folyamatának szabályozása. Az érvényben lévő szabályozása teljes mértékben konform a kiadott módszertannal, ugyanakkor a módszertan néhány területen részletesebb iránymutatást ad.

Jelen anyag célja kettős. Egyrészt módszertani útmutatóként szolgál a Hivatal változáskezelési tevékenységére, másrészt bemutatja az ÁROP-1.2.18 pályázat fenti öt szervezetfejlesztési területén a Hivatal által végzett változáskezelés menetét. A szakmai fejlesztések konkrét bemutatása a Hivatal által készített, az öt területhez kapcsolódó jelentésekben található. (Az anyag ugyanakkor önmagában nem „írja felül” az ISO IIR rendszerben elfogadott és kezelt, bármely területre irányadó változáskezelési eljárásrendi szabályokat. Azokat ezen módszertan alapján szükség esetén felül kell vizsgálni és indokolt esetben gondoskodni kell azok módosításáról.)

2. A módszertan alkalmazásának jogszabályi környezete

A Hivatalt érintő változások jogszabályi környezete lényegében magában foglal minden, a Hivatal

- jogállására,
- feladatkörére,
- szervezetére,
- működésére,
- gazdálkodására,
- emberi erőforrásaira vonatkozó jogszabályt.

Különösen az alábbi jogszabályokat, programokat ajánlott figyelembe venni a változáskezelés során:

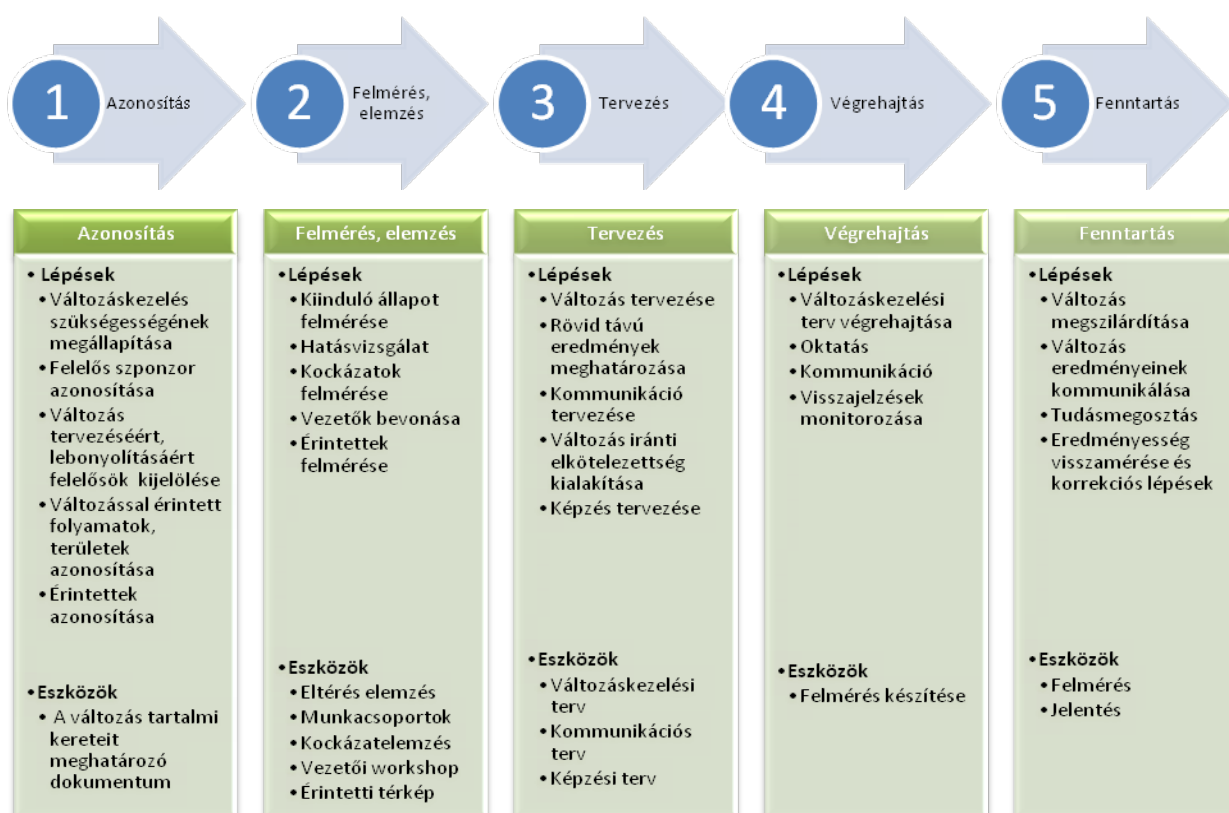
- Magyarország Alaptörvénye,
- a találmányok szabadalmi oltalmáról szóló 1995. évi XXXIII. törvény,
- a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvény,
- a használati minták oltalmáról szóló 1991. évi XXXVIII. törvény,
- a formatervezési minták oltalmáról szóló 2001. évi XLVIII. törvény,
- a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény,
- a védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. törvény,
- a mikroelektronikai félvezető termékek topográfiájának oltalmáról szóló 1991. évi XXXIX. törvény,
- az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. törvény,
- a központi államigazgatási szervekről, valamint a Kormány tagjai és az államtitkárok jogállásáról szóló 2010. évi XLIII. törvény,
- az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet,

- az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről szóló 212/2010. (VII. 1.) Korm. rendelet,
- a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet,
- a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX.28.) Korm. rendelet,
- a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól szóló 29/2012. (III. 7.) Korm. rendelet,
- a Magyar Szabadalmi Hivatal előtti iparjogvédelmi eljárások igazgatási szolgáltatási díjairól szóló 19/2005. (IV. 12.) GKM rendelet,
- Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program 12.0.

3. A fejlesztés bemutatása, szakaszai

A változáskezelés alábbi öt fő szakaszból állt:

1. Azonosítás
2. Felmérés, elemzés
3. Tervezés
4. Végrehajtás
5. Fenntartás



1. ábra: A módszertan szakaszai, lépései és eszközei

3.1 Azonosítás



Az azonosítás szakasz célja a változás tartalmi elemeinek meghatározása, hogy mire vonatkozik a változás és mi a Hivatal által a változás eredményeként elérni kívánt cél.

Az azonosítás szakasz lépései:

1. változás típusának meghatározása, változáskezelés szükségességének megállapítása;
2. a felelős szponzor azonosítása;
3. a változás koordinálásáért és/vagy megtervezéséért felelős személy (változásmenedzser), munkacsoport(ok) kijelölése;
4. a változással érintett területek és folyamatok azonosítása;
5. a változásban érintett munkatársak megnevezése.

3.1.1 Az azonosítás szakaszának lépései

1. A változás típusának meghatározása, a változáskezelés szükségességének megállapítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás típusának meghatározása, a változáskezelés szükségességének megállapítása	• Szervezet első számú vezetője által kijelölt vezető	• Kötelező	• Változást kiváltó döntés	• Változás kezelés szükségességének megállapítása

A változás két típusát különböztetjük meg:

- Vannak változások, amelyekre a Hivatal fel van készülve, amelyekre standardizált, akár rutinszerű válaszai vannak. Ezekben az esetekben a változás a Hivatal meglévő keretei között történik, de azok nem módosulnak. Változás van a szervezetben, de a szervezet maga nem változik. Az ilyen típusú változásokat **elsőfokú változásnak** nevezhetjük. Ilyen például egy új munkatárs belépése a szervezetbe.
- Vannak ugyanakkor másfajta változások, amelyekre a Hivatal kialakult gyakorlatai nem képesek megnyugtató választ adni. Ezekben az esetekben a változás nem marad meg a szervezet meglévő keretei között, hanem maguknak a kereteknek is át kell alakulniuk. Ilyenkor maga a szervezet változik. Az ilyen típusú változásokat **másodfokú változásnak** nevezhetjük.

Másodfokú változás esetében, amikor valódi szervezeti változásról beszélhetünk, tudatos változáskezelési tevékenységet szükséges folytatni, például jelen változáskezelési módszertan alkalmazásával. Elsőfokú változás esetén nincs szükség külön változáskezelésre, a változást a szervezet meglévő mechanizmusai kezelik.

Az ÁROP-1.2.18 projekt keretében létrehozott mind az öt munkacsoport úgy ítélte meg, hogy a változás első fokú, mivel a változás a Hivatal meglévő keretei között történik, nem szükséges a meglévő keretek átalakítása. Mindemellett, mind az öt munkacsoport szükségesnek tartotta ezen változás kezelési módszertan alkalmazását tekintettel arra, hogy rövid idő alatt jelentős változások bevezetésére vállalkoztak.

2. Felelős szponzor azonosítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A változást támogató legfelsőbb vezető, a szponzor azonosítása 	<ul style="list-style-type: none"> Szervezet első számú vezetője által kijelölt vezető/vezetők 	<ul style="list-style-type: none"> Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> A változás azonosítása 	<ul style="list-style-type: none"> Változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum

Az azonosítási szakasz második lépése a változás fő támogatójának, úgynevezett „szponzorának” meghatározása. Elengedhetetlen, hogy a változás szponzora a szervezet vagy szervezeti egység valódi, első számú vezetője legyen.

A szponzornak két fontos sajátossággal kell rendelkeznie ahhoz, hogy megfelelően elláthassa a funkcióját: jelentős szervezeten belüli hatalommal kell rendelkeznie és elkötelezettnek kell lennie a változás megvalósítása mellett.

A szponzornak ismernie kell a változás jövőképét, elkötelezettnek kell lennie annak végrehajtása iránt, és ennek megfelelően határozottan támogatnia kell a változás végrehajtását. Ehhez természetesen szükséges, hogy a jövőkép kitűzése a szervezet legmagasabb döntéshozó szintjén, illetve szintjein történjen.

Az ÁROP-1.2.18 projekt keretében létrehozott munkacsoportok szponzora a Hivatal első számú vezetője, a Hivatal elnöke minden esetben. A változások tartalmi kereteit meghatározó dokumentum a Hivatal ÁROP pályázata.

3. A változás koordinálásáért és/vagy megtervezéséért felelős személy, munkacsoport(ok) kijelölése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A változás lebonyolításáért és/vagy megtervezéséért felelős személy, munkacsoport(ok) kijelölése 	<ul style="list-style-type: none"> Szervezet első számú vezetője által kijelölt vezető 	<ul style="list-style-type: none"> Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> Döntés a változásról 	<ul style="list-style-type: none"> Változástervezési és/vagy változásvégrehajtói mandátum (Változásmenedzser kijelölése, változáskezelési csoport létrehozása)

Szükséges kijelölni egy a változás koordinálásáért, illetve megtervezéséért felelős személyt (változásmenedzser), aki számára írásban rögzített változástervezési és -kezelési mandátumot célszerű kiadni, amely rögzíti az elérni kívánt jövőképet is.

A változásmenedzser munkáját változáskezelési munkacsoport segítheti. A változáskezelési munkacsoportot a változásmenedzser vezeti. A változáskezelési munkacsoport lehetőséget ad az érintett területek vezetőinek vagy képviselőinek a változás megtervezésébe és végrehajtásába való legközvetlenebb bevonására.

Az ÁROP-1.2.18 keretében működő csoportokat, azok feladatait a Hivatal elnöke által megbízott ÁROP projekt vezető jelölte ki és Projekt alapító dokumentumban rögzítette.

4. A változással érintett területek és folyamatok azonosítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A szervezet azon területeinek, szervezeti egységeinek, folyamatainak a meghatározása, melyeket a változás érinteni fog 	<ul style="list-style-type: none"> Változásmenedzser 	<ul style="list-style-type: none"> Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> Döntés a változásról 	<ul style="list-style-type: none"> Változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum

Az azonosítás szakaszában elengedhetetlen meghatározni a Hivatal azon területeit, szervezeti egységeit, folyamatait, amelyeket a változás érinteni fog. Ez egyrészt megalapozza az érintettek azonosítását, másrészt a felmérési és a tervezési szakaszok végrehajtásához is feltétlenül szükséges a változás terjedelmének pontos ismerete, hiszen a megtervezendő beavatkozások is ezekre fognak vonatkozni.

Az ÁROP-1.2.18 keretében elvégzett szervezetfejlesztés az alábbi területek folyamatait érintette:

- I/1. A szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok testreszabott kidolgozása
Változás terjedelme: teljes szervezet
- I/2. Szervezeti célokból levezetett egyéni teljesítménycélok meghatározása a szervezet munkatársai számára
Változás terjedelme: teljes szervezet
- II/4. Két funkcionális folyamat felmérése és egyszerűsítése
Változás terjedelme: informatika és HR
- III/5. Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra
Változás terjedelme: teljes szervezet
- IV/6. CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása vagy egy másik minőségmenedzsment modell, módszertan, szabvány bevezetése
Változás terjedelme: teljes szervezet

A változások tartalmi kereteit meghatározó leírások (dokumentumok) a munkacsoportok által elkészített öt darab szakmai anyag részét képezi.

5. Érintettek azonosítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A szervezet azon vezetőinek, munkatársainak az azonosítása, akiket, illetve akik munkáját a változás érinteni fogja	• Változásmenedzser	• Kötelező	• Döntés a változásról	• Változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum

Bár a változás tényleges megtervezéséig még több lépés hátravan, már ebben a szakaszban fontos a Hivatal életének a változással valószínűleg közvetlenül érintett szereplőinek beazonosítása. Az érintettek azok a személyek, akikre hatással van a változás, illetve akik befolyásolhatják a változást, vagy más érintetteket. Annak érdekében, hogy a változás iránti elköteleződésük elősegítésére célzott lépéseket lehessen tenni, biztosítani kell a változás tervezésének kezdeti szakaszától tájékoztatásukat.

Az előző lépésben meghatározott változással érintett területek és folyamatok alapján azonosítható be a változással érintettek köre. A szponzor elkötelezettsége mellett egy változás sikeres megvalósítása érdekében elengedhetetlen az érintettek változás iránti elkötelezettségének kialakítása is, vagyis meg kell győzni őket a változással elérni kívánt jövőkép vonzó és erőfeszítésre méltó voltáról.

Az ÁROP-1.2.18 keretében végzett szervezettefejlesztés, beavatkozási területenként az alábbi vezetők munkáját érinti:

- I/1. A szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok testreszabott kidolgozása
Érintettek: elnökség, főosztályvezetők, osztályvezetők
- I/2. Szervezeti célokból levezetett egyéni teljesítménycélok meghatározása a szervezet munkatársai számára
Érintettek: főosztályvezetők, osztályvezetők
- II/4. Két funkcionális folyamat felmérése és egyszerűsítése
Érintettek: informatikai vezető, HR vezető, MIR vezető
- III/5. Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra
Érintettek: SZF, VMF, IF főosztályvezetők, HR vezető
- IV/6. CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása vagy egy másik minőségmenedzsment modell, módszertan, szabvány bevezetése
Érintettek: elnökség, HR vezető, MIR vezető

3.2 Felmérés, elemzés



A felmérés, elemzés szakasz célja, hogy a változáskezelés munkacsoportok elvégezzék a tervezést megalapozó elemzéseket. Ennek keretében felmérjük az első szakaszban azonosított – változással érintett – területeket, folyamatokat, elemezze a változás lehetséges kockázatait, az érintett munkatársak igényeit, változásra gyakorolt hatásukat.

A felmérés, elemzés szakaszában tehát a kijelölt változásmenedzsernek, változáskezelési munkacsoportnak:

1. meg kell határozni a rendelkezésre álló és a cél eléréséhez szükséges eszközöket, erőforrásokat, el kell végezni az eltérés-elemzést;
2. számba kell venni a változás várható hatásait;
3. meg kell vizsgálni, hogy a változtatás során milyen kockázatok merülhetnek fel, a változás milyen hatást gyakorol majd a szervezetre, az ellátandó folyamatokra, feladatokra;
4. a változást támogató szponzoron túlmenően is biztosítani kell a szervezet vezetőinek bevonását, a változás iránti elkötelezettségük kialakítását;
5. a korábban azonosított érintetteket csoportokba szükséges rendezni aszerint, hogy milyen a változáshoz való viszonyuk, támogatják, vagy épp ellenkezőleg, hátráltatni próbálják azt; a változás mekkora hatással van rájuk; befolyásolhatják-e pozitív vagy negatív irányba a változtatási törekvéseket, esetleg a többi érintettet.

3.2.1 A felmérés, elemzés szakaszának lépései

1. A kiinduló állapot felmérése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet kiinduló állapotának felmérése, a jövőkép eléréséhez szükséges lépések, eszközök meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> • Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> • A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eltérés-elemzés

Ahhoz, hogy meghatározzuk a változást követő állapot eléréséhez szükséges lépéseket, pontosan tisztában kell lennünk a jövőkép és a szervezet kiinduló állapota közötti különbséggel, vagyis nem elég azt tudni, hogy hova akarunk eljutni, de azt is tudnunk kell, hogy most hol vagyunk.

A Hivatal kiinduló állapotának feltérképezése során segítséget nyújthatnak különösen:

- a szervezet felépítését, feladatellátását meghatározó jogszabályi környezet, belső szabályzók, eljárásrendek, munkaköri leírások;
- a szervezet főbb folyamatait, folyamatgazdái meghatározó dokumentumok, pl. ellenőrzési nyomvonalak;
- a létszámadatok;
- a költségvetési, pénzügyi adatok;
- a rendelkezésre álló eszközök felmérése, leltárak.

A kiinduló állapot felmérésének fontos eszköze az ún. eltérés-elemzés, amelynek célja, hogy segítséget adjon a kiinduló állapotnak a változással elérni kívánt céllal történő összevetéséhez, a bemenet, vagyis a felhasználandó erőforrások oldaláról. Az eltérés-elemzés során meg kell határozni, hogy milyen erőforrásokkal rendelkezik már a szervezet, és mi az, amire még szükség van a kívánt állapot eléréséhez.

Az ÁROP-1.2.18 keretében létrehozott munkacsoportok workshop keretében határozták meg a kiinduló állapotot és eltérés elemzés segítségével meghatározták azon erőforrás szükségletet, amelyre szükség van a kívánt állapot eléréséhez. Ezek beavatkozási területenként az alábbiak:

- I/1. A szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok testreszabott kidolgozása:
Kiinduló állapot: A Hivatal a projektet megelőzően is végzett célkijelölést, széles körben alkalmazott teljesítmény indikátorokat. A BSC módszertanát viszont a Hivatal nem alkalmazta, ennek bevezetése a projekt keretében történt. (módszertan adaptálása, célok meghatározása, szervezeti indikátorok meghatározása, véleményezés, prezentáció)
- I/2. Szervezeti célokból levezetett egyéni teljesítménycélok meghatározása a szervezet munkatársai számára:
A Hivatalban a projektet megelőzően TÉR rendszer működött, egyéni teljesítménycélok kerültek kialakításra. A projekt során a fő feladatot az egyénileg lebontott célok és a stratégia összehangolása jelentette.
- II/4. Két funkcionális folyamat felmérése és egyszerűsítése:
A folyamatok optimalizálására teljes egészében e projekt keretében került sor. (folyamatok elemzése, új folyamatok kialakítása, új folyamatok leképezése, véleményezés, prezentáció)
- III/5. Két módszer bevezetése az egyéni és szervezeti tudásmegosztásra:
A projektet megelőzően a kialakított két tudásmegosztási forma a Hivatalban, ebben a formájában nem létezett. (tudásbázis és tudástár létrehozása, feltöltése)
Két új tudásmegosztási forma kialakítása (új belépők képzésének fejlesztése és a Hipavilon és a Hivatal közötti információáramlás szabályozása, véleményezés, prezentáció)
- IV/6. CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása:
A Hivatalban CAF rendszer nem működött a fejlesztést megelőzően. (CAF adaptálása, kialakítása, kérdőív kitöltése, feldolgozás, konszenzus kialakítása, jelentés készítése, prezentáció)

2. Hatásvizsgálat

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás várható hatásainak előrejelzése, elemzése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Javasolt	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	• Hatásvizsgálat

A hatásvizsgálat a kiinduló állapot és a jövőkép közötti különbséget kimeneti oldalról, vagyis a jövőkép elérése érdekében megtenni tervezett intézkedések következményei oldaláról vizsgálja.

A hatásvizsgálat célja egy intézkedés várható hatásainak előrejelzése, az intézkedés meghozatalára irányuló döntés megalapozása érdekében. A hatásvizsgálat egyaránt értelmezhető az egész változás, valamint a változáskezelés során végrehajtandó egyes beavatkozások szintjén. A második szakasz részét képező hatásvizsgálat a teljes változás, vagyis a jövőkép elérésének hatásaira irányul.

A hatásvizsgálat legalapvetőbb módszertani követelménye, hogy ne az intézkedés (jelen esetben a jövőkép elérése) következtében várható állapotot hasonlítsuk össze a jelenlegi állapottal, hanem az intézkedés nélkül az adott időpontra előre jelezhető állapotot az intézkedés következtében ugyanebben az időpontban várható állapottal. E kettő közötti különbséget nevezzük az intézkedés hatásának.

A hatásvizsgálat elvégzése jelen módszertani szakasz javasolt eleme, alkalmazása akkor szükséges, amennyiben azt a változás terjedelme, hatóköre indokolja. Ennek eldöntése a változásmenedzser mérlegelési jogkörébe tartozik.

A hatásvizsgálatok tekintetében több útmutató is rendelkezésre áll, elsősorban a jogszabályi változások hatásainak vizsgálatához, amelyek a szervezeti változások hatásainak vizsgálatához is támpontot nyújthatnak.

Az ÁROP-1.2.18 keretében létrehozott mind az öt munkacsoport úgy határozott, hogy az idő rövidsége és a becslés várható pontatlanságai miatt hatásvizsgálatot nem végez.

3. Kockázatelemzés, kockázatkezelés

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A változással elérni kívánt célokat fenyegető kockázatok felmérése, kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> Változásmenedzser Változáskezelési munkacsoport(ok) 	<ul style="list-style-type: none"> Javasolt, a változás volumenétől, összetettségétől függően 	<ul style="list-style-type: none"> A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép) 	<ul style="list-style-type: none"> Kockázatelemzés, kockázatkezelési javaslatok

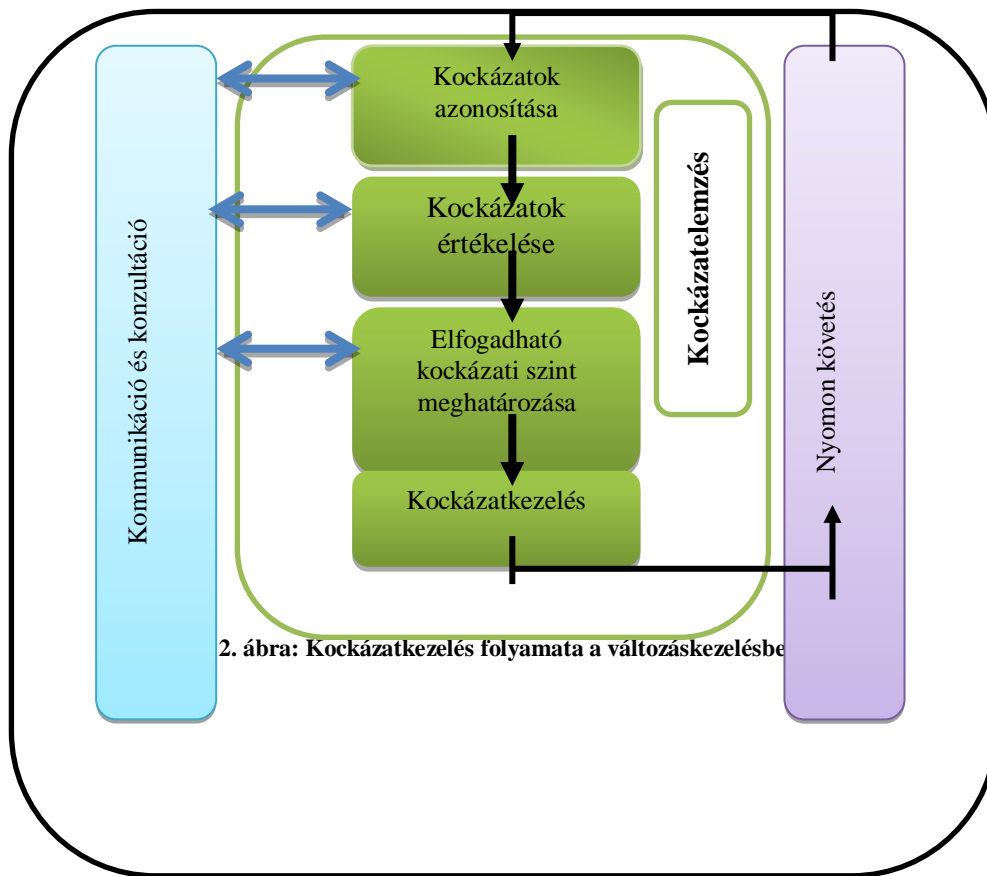
A kockázat a változáskezelés szempontjából egy olyan esemény, tevékenység, vagy annak elmulasztása, amely ha bekövetkezik, akkor a változtatás segítségével elérendő „jövőképet”, az elérni kívánt célt negatívan befolyásolja.

A kockázatelemzés, kockázatkezelés célja, hogy feltárja a változás lehetséges kockázatait, megelőzze, vagy csökkentse az azonosított kockázatok bekövetkezésének valószínűségét és változásra gyakorolt hatásait.

A változásmenedzsernek, illetve a változáskezelési munkacsoport(ok)nak első körben azt kell eldönteniük, hogy – figyelemmel a változás volumenére, összetettségére, határidejére – indokolt-e az alábbi kockázatkezelési modell alkalmazása a változás folyamatára vetítve.

Amennyiben szükségesnek ítélik a kockázatelemzést, akkor meg kell határozni, hogy kik azok a változásban érintett – releváns tapasztalattal rendelkező – kollégák, akiket érdemes a kockázatkezelés rendszerébe bevonni. A változással érintett folyamatokért, illetve feladatokért felelős vezetők, munkatársak szélesebb körű ismeretekkel rendelkeznek az adott feladatkört veszélyeztető kockázatok köréről, felmerülésük valószínűségéről.

A kockázatkezelés folyamatát az alábbi ábra mutatja be. Ahogy a nyomonkövetési kör is mutatja, a változás terjedelmének, időtartamának függvényében szükséges lehet a változáskezelés során a folyamatos visszajelzések alapján a kockázatokat ismételt felmérni.



A kockázatkezelés rendszerében négy fő szakaszt különíthetünk el:

1. **Kockázati tényezők azonosítása:** A változáskezeléshez és ezen belül a megfelelő kockázatkezeléshez a felelősöknek tisztában kell lenniük a változás fő céljainak elérését fenyegető fontosabb kockázatokkal, és a bekövetkezésükhöz vezető alapvető tényezőkkel. Az összegyűjtött kockázatokat logikus rendben, ésszerű, nyilvántartásra alkalmas módon csoportosítani kell. A kockázatok felméréséhez, csoportokba rendezéséhez segítséget nyújt a szervezet kockázatkezelési szabályzata, valamint a változással érintett munkatársak és az egyes folyamatok gazdáinak tapasztalata is. A csoportosítást különösen az alábbi kategóriák mentén lehet elvégezni:
 - Elkötelezettség hiányából eredő kockázatok;
 - Határidő be nem tartásából eredő kockázatok;
 - Pénzügyi kockázatok;
 - Emberi erőforrás.
2. **Kockázatok értékelése:** A változás szempontjából releváns kockázatok összegyűjtését követően az azonosított kockázatokat a változásmenedzsernek, a változáskezelési munkacsoport(ok)nak értékelnie szükséges. Az értékelést az ún. **kockázatelemzési**

kritérium mátrix (a továbbiakban KKM) segíti. A KKM alapja, hogy minden kockázat alapvetően két kritérium alapján értékelhető:

- a bekövetkezési valószínűség, és
- a változás céljaira gyakorolt negatív hatás alapján.

Az azonosított kockázatok hatásának megítélésére a KKM számszerűsíthető értéket ad, amelynek alapján a kockázatokat a következő három kategóriába lehet sorolni:

- magas,
- közepes és
- alacsony hatású kockázatok.

A KKM összeállításához az azonosított kockázatokat a bekövetkezési valószínűségük és negatív hatásuk szerint számszerűsítve **táblázatba kell rendezni**. Ezen szempontok alapján az egyes kockázatokat egy 1-5-ig vagy 1-10-ig terjedő skálán kell értékelni, majd az így kapott valószínűségi és hatás értékeket össze kell szorozni. A szorzás során kapott értékeket átlagolni szükséges annak érdekében, hogy meghatározható legyen, hogy mely kockázatok tartoznak majd a magas, közepes és alacsony kategóriákba.

Kockázatelemzési kritérium mátrix (KKM)

A kockázat bekövetkezésének hatása a változás céljára	Magas	Alacsony			Közepes			Magas			
		Közepes	Alacsony			Közepes			Magas		
			Alacsony	Alacsony			Közepes			Magas	
	A kockázat bekövetkezésének valószínűsége										

* Az értékelést segítő táblázatban szereplő kockázati sorszámok

3. ábra: Kockázatelemzési kritérium mátrix

A kockázatok értékelését elvégezhetjük úgy is, hogy az egyes kockázati tényezők változásra gyakorolt hatását súlyozva vesszük figyelembe.

3. **Elfogadható kockázati szint meghatározása:** a továbbiakban a változásmenedzsernek, illetve változáskezelési csoportnak meg kell határoznia az egyes kockázati tényezők esetén azt a tűréshatárt (lásd 3. számú ábra), amellyel irányt mutatnak arra vonatkozóan, hogy az adott kockázattal kell-e foglalkozni, és ha igen, hogyan. Ha viszonylag alacsony hatása, illetve kiküszöbölésének - az elérhető eredményhez képest - magas a költsége akkor a változásmenedzser, illetve változáskezelési munkacsoport dönthet úgy, tudomásul veszi létezését, és „együtt él” vele. A bekövetkezési valószínűség és hatás alapján rendezett kockázatokat a szerint kell csoportosítani, hogy azok a definiált tűréshatár alatt vagy felett helyezkednek el.

4. **Kockázatok kezelése:** A tűréshatár feletti kockázatok kezelésével a változásmenedzsernek, változáskezelési munkacsoport(ok)nak foglalkoznia kell, azaz:
- a változás céljaira gyakorolt veszélyességük alapján rangsorolni kell a kockázatokat aszerint, hogy melyek azok, amelyekkel azonnal foglalkozni kell;
 - meg kell vizsgálniuk, hogy a kockázatok kezelésére a szervezetnél már kidolgoztak-e kontrollokat, amennyiben igen, akkor elemezni kell, hogy a kockázatokat a beépített kontrollok mérsékelik-e és milyen mértékben, vagy hatástalanságuk esetén bemutatni az okokat;
 - kockázat nagyságának függvényében gondoskodni kell az elhárításhoz szükséges erőforrásokról, megoldási javaslatokról.

A Hivatal rendszeresen végzett a múltban és végez jelenleg is kockázatelemzést, a Minőségirányítási Rendszer Kézikönyv 5. melléklete részletesen szabályozza ennek menetét, amely konform az itt meghatározott módszertannal. Az ÁROP-1.2.18 keretében létrehozott mind az öt munkacsoport úgy határozott, hogy az idő rövidsége miatt jelen projektekben kockázatelemzést nem végez. Mindemellett a teamek úgy ítélték meg, hogy a jövőbeni hasonló fejlesztéseknél a kockázatelemzés végzése célszerű.

4. A szervezet vezetőinek bevonása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> • A szervezet vezetőinek bevonása a változáskezelés folyamatába, elkötelezettségük kialakítása 	<ul style="list-style-type: none"> • Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> • A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (azonosított érintett területek és vezetők) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vezetői értekezlet, workshop, részvételi-veleményezési lehetőség biztosítása

A Hivatal vezetői, akik fontos erőforrásokkal és döntési jogkörrel rendelkeznek, a változás folyamatára nézve is jelentős befolyással bírnak, akkor is, ha nem ők a változás szponzorai. Emiatt fontos már a kezdetektől bevonni őket, kialakítani az elkötelezettségüket a változás iránt. A változással érintett vezetők az azonosítás szakaszában meghatározásra kerültek, ezt követően kommunikálni kell feléjük a változás célját, terjedelmét, a szükséges erőforrásokat, valamennyi információt, ami a változás terjedelmét meghatározó dokumentumban rögzítésre került. Ennek formája lehet vezetői értekezletek, workshopok tartása.

Az érintettek, különösen az érintett vezetők tervezésbe való bevonása rendkívül hasznos abból a szempontból, hogy a szervezet teljes, az adott probléma szempontjából releváns tudása hozzáférhetővé válik a probléma részletes elemzéséhez és a megfelelő lépések megtervezéséhez, ami jelentősen növeli a jövőkép sikeres elérésének esélyét.

Az érintett vezetők korai bevonásának ugyanakkor gyakran feltételezett, és sokszor valós kockázata, hogy a változás, vagyis a jövőkép iránt el nem kötelezett vezetők bevonásukat a folyamat lassítására, illetve ellehetetlenítésére használják fel. Az érintett vezetőknek a változás megtervezéséből való kihagyása ugyanakkor a végrehajtás során okozhat súlyos nehézségeket, ezért a legcélszerűbb megoldás az érintett vezetők elköteleződésének minden lehetséges eszközzel való elősegítése, és ezt követően a tervezésbe és a végrehajtásba való bevonásuk.

A vezetők bevonásához különösen az alábbi eszközöket célszerű figyelembe venni:

- vezetői workshop, vezetői értekezletek, a vezetők rendszeres tájékoztatása;
- a felsővezetői (szervezeti szponzori) elkötelezettség, példamutatás, mely fontos a változás kommunikálása során;
- folyamatos részvételi, véleményezési lehetőség biztosítása.

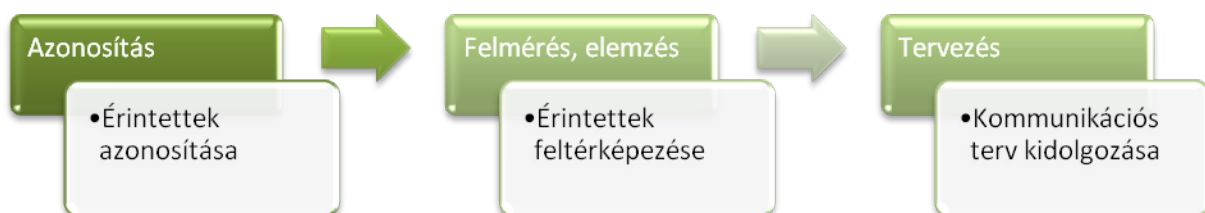
A Hivatal 2014. január 22-én a projektben részt vevő összes munkacsoport minden tagjának részvételével, - akik egyben a Hivatal meghatározó vezetői is - workshopot tartott, melynek célja a projekt részletes megismertetése, a vezetők támogatásának biztosítása volt.

5. A változással érintettek és igényeik felmérése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változással érintett munkatársak attitűdjének feltérképezése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Kötelező	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (azonosított érintett munkatársak)	• "Részvétel szintjei" szerinti csoportosítás • Érintetti-térkép

A változáskezelés azonosítás szakaszában a szervezet azonosította a változás érintettjeit. Ezt követően a változásmenedzsernek, illetve változáskezelési munkacsoport(ok)nak fel kell térképezni a beazonosított érintettek változás iránti attitűdjét, azaz támogatják-e a változást, vagy ellenzik azt és mindezekben túl van-e rá befolyásuk. Továbbá szükséges meghatározni és kommunikálni az érintettek felé, hogy a változás milyen pozitívumokkal jár majd számunkra, hogyan szolgálhatja igényeik kielégítését.

Az érintettek ilyen típusú felmérésére elsősorban azért van szükség, hogy a kommunikáció tervezésekor már tisztában legyen a változásmenedzser, illetve változáskezelési munkacsoport, hogy az érintettek bizonyos típusait hogyan szólítsa meg, milyen üzenetet közvetítsen számukra a változásról. Ezen módszertan első három szakaszának (1. azonosítás; 2. felmérés, elemzés; 3. tervezés) az érintettek szempontjából való egymásra épülését az alábbi ábra szemlélteti.



4. ábra: Módszertani szakaszok közötti összefüggés az érintettek szempontjából

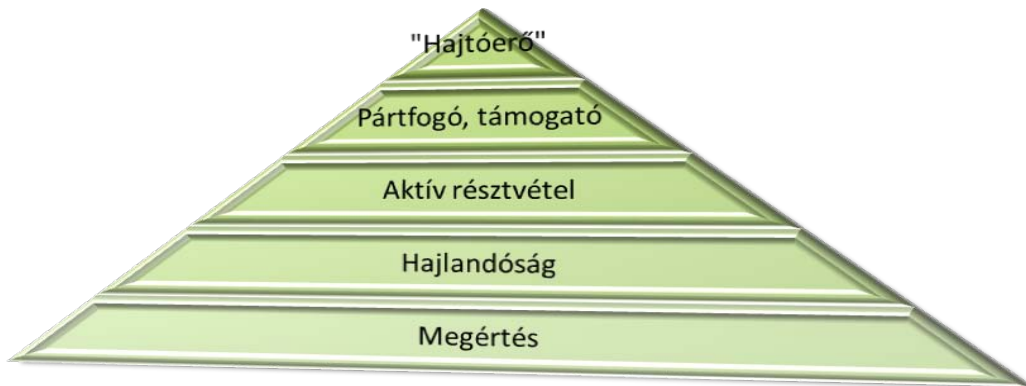
A részvétel szintjeinek felmérése értékes információt szolgáltat a változás bevezetése során felmerülő reakciókra, lehetővé téve az arra való felkészülést, és így a megfelelő válaszreakciók megtervezését.

Meg kell határozni, hogy

- az érintettek mely csoportjait, milyen mértékben befolyásolja a változás;
- közülük kik és milyen hatással lehetnek a változás sikerességére;
- kik fogják a leginkább hátráltatni a változást;
- kik lesznek a változás hajtóerői, vezetői.

Ezen kérdésekre adott válaszok segítségével az érintetteket csoportokba kell sorolni. Az érintettek elemzésére a módszertan két alternatívát is kínál:

1. „Részvétel szintjei” szerinti csoportosítás;
2. „Érintetti-térkép”.



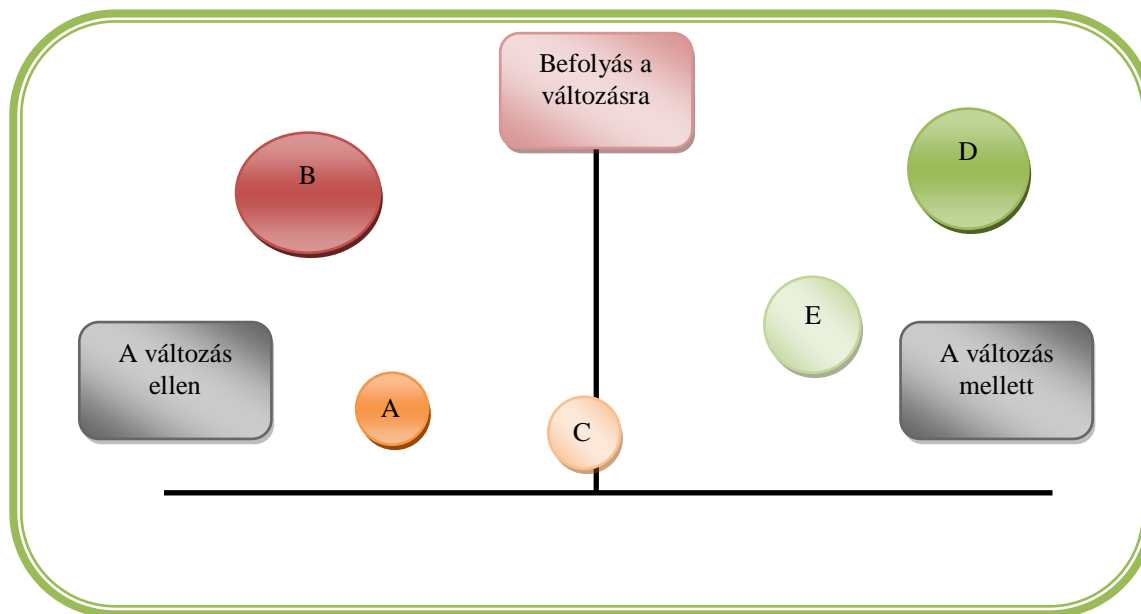
5. ábra: Részvétel szintjei

A **részvétel szintjei szerinti csoportosítást** megkönnyíti az alábbi táblázat használata, mely tartalmazza az egyes szintek rövid jellemzését is.

Részvétel szintje	Érintettek	Jellemző
Hajtóerő	[Érintettek munkakör, csoport szerinti megnevezése]	Közvetlenül érintettek a változásban, bizonyos esetekben a végrehajtásért felelősséggel is tartoznak. Emellett elvárás lehet velük szemben, hogy vezető szerepet töltsenek be a változás bevezetésében.
Pártfogó, támogató	[Érintettek munkakör, csoport szerinti megnevezése]	Közvetlenül érintettek a változásban, van némi felelősségük a változáskezelés során. Szerepük alapján támogatással, bátorítással segítik a többiek a változás során, képesek őket pozitívan befolyásolni a változás irányába.
Aktív részvétel	[Érintettek munkakör, csoport szerinti megnevezése]	Közvetlenül érintettek a változásban. A változás következtében egyes feladataik vagy ellátásának módszere módosul.
Hajlandóság	[Érintettek munkakör, csoport szerinti megnevezése]	Közvetetten érintettek, a változáskezelés során szükség lehet a segítségükre.
Megértés	[Érintettek munkakör, csoport szerinti megnevezése]	Közvetetten érintettek a változásban, javasolt azonban a megfelelő tájékoztatásuk, illetve annak a biztosítása, hogy megértsék a változás lényegét.

1. táblázat: Érintettek csoportosítása a "részvétel szintjei" szerint

A másik elemzési módszer, az ún. „**érintetti-térkép**”, ahol az érintetteket vagy az érintettek egy-egy csoportját egy koordináta tengely mentén ábrázoljuk aszerint, hogy támogatják vagy ellenzik a változást (vízszintes tengely), illetve hogy mekkora befolyásuk van a változás folyamatára (függőleges tengely).



6. ábra: Érintetti térkép

Az érintettek befolyásának nagyságát nemcsak a függőleges tengely mentén történő elhelyezésükkel, hanem az őket jelképező körök nagyságával is szemléltethetjük.

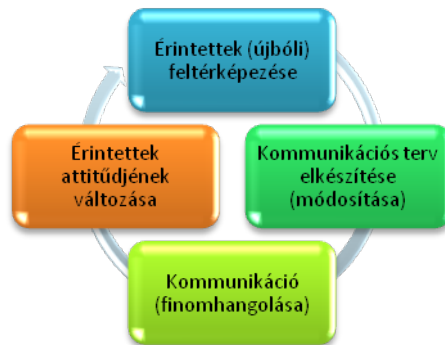
A 6. számú ábra alapján látható, hogy

- „A” érintetti kör, bár ellenzi a változást, alapvetően nincs rá lényeges hatással.
- „B” érintetti csoport szintén ellenzi a változást, és a befolyása is jelentős, ezért a kommunikációs terv kidolgozásakor rájuk kiemelten kell majd fókuszálni, és a megfelelő kommunikációval a pozitívabb hozzáállás, azaz a diagram jobb oldala felé kell őket terelni.
- „C” érintetti kör a diagram függőleges tengelye mentén helyezkedik el, hozzáállása a változáshoz semleges, ők azok az érintettek, akik ún. várakozó állásponton vannak.
- A „D” jelű érintetti csoport, mind pozitív attitűdje, mind pedig befolyásának nagysága révén a változás „védnöke”. Általában felelősséggel tartoznak a változás végrehajtásának sikeréért.
- Az „E” jelű érintetti kör relatíve kismértékben befolyásolja a változást, azonban támogató hozzáállásuk révén segítőkészek a végrehajtást illetően.

A változás sikerének egyik fontos tényezője, hogy előbb-utóbb minden érintett a diagram jobb felső része felé mozduljon majd el, ehhez fog hathatós segítséget nyújtani a kommunikációs terv elkészítése.

Nagy volumenű, hosszú átfutási idejű változás esetén javasolt az érintettek feltérképezését többször elvégezni, hiszen a változás végrehajtása, kommunikálása folyamatosan alakíthatja majd az érintettek attitűdjét is. Az érintettek szemléletváltozását tehát az érintetti-térkép

meghatározott időszakonkénti ismételt elkészítése fogja bemutatni, mely így visszajelzésként szolgál a kommunikációs terv és így a végrehajtás szakasz során a kommunikáció folyamatos finomhangolásához. Ezt az iterációs folyamatot az alábbi ábra mutatja be.



7. ábra: Érintettek feltérképezése

Az ÁROP-1.2.18 keretében létrehozott munkacsoportok megbeszélést, workshopot tartottak, ahol mind az öt team esetében az a megállapítás született, hogy a munkatársak elkötelezettek, megértették a projekt fontosságát. A munkaerterheltség miatt esetleges negatív reakció várható a beosztott munkatársak egy részétől, amit kommunikációval kell kezelni. A munkaerterheltségben bekövetkező változások előre nem becsülhetőek, ezért ezen munkatársak azonosítása nem lehetséges.

3.3 Tervezés



A tervezés szakasz célja választ adni a „hogyan” kérdésre, azaz, hogy a kiinduló állapotból hogyan jutunk el a változás során elérni kívánt állapotba, a kitűzött célt hogyan érhetjük el.

A tervezés szakasza során az alábbi fő módszertani lépéseket hajtotta végre a Hivatal:

1. Változáskezelési terv elkészítése.
2. Kommunikációs terv elkészítése megfelelő kommunikáció kialakítása.
3. Képzési terv elkészítése a megkövetelt ismeretek átadása a munkavállalók számára.

A tervezés szakaszai (változáskezelési terv, kommunikációs terv, képzési terv) az egyes fejlesztéseket bemutató anyagokba kerültek beépítésre a könnyebb érthetőség és a terjedelem miatt. Ebben a fázisban egy fejlesztés (folyamatoptimalizálás) során elkészült anyagok bemutatása történik meg példa jelleggel.

3.3.1 A tervezés szakaszának lépései

1. Változáskezelési terv készítése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás végrehajtásának lépésenkénti megtervezése, válasz a cél és a kiinduló állapot közötti eltérések, hiányosságok megoldására	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Kötelező	• Eltérés-elemzés • Hatásvizsgálat • Kockázatelemzés, kockázatkezelés	• Változáskezelési terv (részletes feladatok, határidők, felelősök megjelölése)

A változáskezelési terv célja:

- a változás lépésenkénti megtervezése;
- válasz adása a cél és a kiinduló állapot közötti eltérések, hiányosságok megoldására;
- a változás rövid távú eredményeinek meghatározása.

A terv készítése szorosan összefügg, ráépül a felmérés, elemzés szakaszban ismertetett kockázatelemzésre, eltérés-elemzésre.

Egy folyamat optimalizálása és a változáskezelés során egyaránt elengedhetetlen lépés a változással érintettek körének beazonosítása, változáshoz való hozzáállásuk feltérképezése, a változással érintett folyamat, terület meghatározása. Amennyiben a változás egy folyamat megváltozásából adódik, szükséges a folyamatoptimalizálás megkezdése előtt egy Folyamatfejlesztési tervet elkészíteni, valamint ehhez kapcsolódóan szükséges változáskezelési tervet készíteni, amely a változás alapvető paramétereit rögzíti.

A változáskezelési terv elkészítése során az alábbi általános szempontokat szükséges figyelembe venni:

- **Rendszerszemléletű tervezés**

A tervezés során érvényesíteni kell a rendszerszemlélet követelményét. Vizsgálni kell, hogy a változás során bevezetett új cél, feladat, rendszer, stb. hogyan fog illeszkedni a működés egyéb tényezőihez pl. a feladatrendszerhez, a humán erőforrás menedzsmenthez, az alkalmazott technológiákhoz, az információs csatornákhöz, a meglévő szabályozási környezethez, a rendelkezésre álló anyagi erőforrásokhoz.

- **Követelmények**

A tervezés során lehetőség szerint mérhető, jól behatárolt követelményeket kell meghatározni, határidő és felelős megjelölésével. Ezen indikátorok használata megkönnyíti majd a végrehajtás és fenntartás szakaszában a folyamatos visszamérést, lehetőséget ad a célok teljesítése során felmerülő kihívások, problémák időben történő kezelésére.

- **Érintettek bevonása a tervezésbe**

A változással érintettek tervezésbe történő bevonása egyrészt elősegítheti a változással szembeni ellenállás leküzdését, másrészt megkönnyíti a tervezés folyamatát. Az érintett folyamatokat legjobban ismerők véleménye, észrevételei, megoldási javaslatai előreviszik a tervezést. A későbbiekben a munkatársak szívesebben hajtják végre a rájuk osztott feladatokat, ha látják, hogy ezek kimunkálása során az ő javaslataikat is figyelembe vették.

A változáskezelési tervet az alábbi konkrét szempontok, kulcskérdések alapján szükséges elkészíteni:

- **Ki készíti el és ki fog közreműködni a változáskezelési terv elkészítésében, ki fogja azt jóváhagyni?**

A tervet a változásmenedzser és a változáskezelési munkacsoport készíti el. Folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a követelmények/célok esetleges változását, azok teljesíthetőségét és a változás során érkező visszajelzések alapján szükség esetén a tervet aktualizálniuk kell.

Az egyes feladatok felelőseinek meghatározásakor figyelemmel kell lenni arra, hogy azon személyekre bízható egy-egy tevékenység végrehajtása, akik egyrészt magukénak vallják a tevékenységgel elérendő célt, másrészt megkapják hozzá a vezetőség támogatását, azaz a felelősség rájuk ruházását.

A terv jóváhagyójának rendelkeznie kell a szervezeten belül olyan mértékű befolyással, hogy a tervben meghatározott intézkedések végrehajtását számon kérhesse.

- **A vezetők bevonása a tervezésbe?**

A tervet készítő változásmenedzsernek, változáskezelési munkacsoportnak el kell döntenie, hogy milyen mértékben kívánja bevonni a szervezet érintett vezetőit, munkatársait a tervezés folyamatába. Milyen mértékű párbeszédet, közreműködést igényel a tervezésnél.

- **Az új szervezetre/feladatra milyen új jogszabályok fognak vonatkozni? Milyen új szabályozások, módosítások szükségesek?**

Az új jogszabályi környezet által meghatározott követelményekhez igazodnia kell a tervezésnek.

Amennyiben a változás jellege szükségessé teszi meg kell tervezni az új belső szabályzók megalkotását, illetve a meglévők összhangba hozását az új jogszabályi környezettel, a megváltozott állapottal.

- **Mi a vezetés elvárása a változással kapcsolatban?**

A tervezés során azt is figyelembe kell venni, hogy a jogszabályi környezet előírásai mellett a vezetés milyen egyéb elvárásokat támaszt az új folyamatokkal, szervezeti egységgel, intézménnyel, stb. szemben.

- **Változik-e az érintett szervezeti egység jellege, munkamegosztásban betöltött szerepe?**

Ki kell dolgozni, hogy a szervezeti egység az egyes feladatok/folyamatok ellátása során hogyan kapcsolódjon majd a többi szervezeti egységhez, meg kell tervezni a kialakítandó információs csatornákat, beszámolási rendet, ellenőrzési pontokat. Biztosítani kell, hogy a feladatok ellátásának feltételei (tárgyi, humán erőforrás, stb.) adottak legyenek a végrehajtás során a szervezeti egységnél. Biztosítani kell a szervezeti egységek közötti kommunikáció, együttműködés feltételeit, különösen abban az esetben, ha a feladat elvégzése több szervezeti

egység összehangolt munkája révén valósul majd meg. Új feladatok, munkakörök esetén a szükséges ismeretek átadására képzési tervet kell kidolgozni.

- **Történik-e vezetőváltás a szervezeti egységeknél?**

A vezető személyének változása esetén is biztosítani kell a zökkenőmentes munkavégzést. Meg kell tervezni a kiadmányozás, aláírás, jóváhagyás, helyettesítés rendjét az átmeneti időszakban is.

- **Szükségesek-e személyi változások?**

Amennyiben a változás természete szükségessé teszi a jövőben új munkatársak felvételét vagy munkatársak elbocsátását, gondolni kell az ezzel összefüggésben felmerülő konfliktushelyzetek kezelésének módjára. Egyeztetni kell a személyügyekért/humánerőforrásért felelős szervezeti egységgel a végrehajtás szakaszában kiírandó pályázatokról (annak szükségességéről), az elbocsátások tervezett menetéről.

- **Változik-e a szervezeti egységek elhelyezése?**

Költözés esetén is biztosítani kell a folyamatos munkavégzést, ehhez – állapotfelmérést követően – meg kell tervezni a még esetleg szükséges tárgyi feltételek beszerzését (pl. informatikai eszközök, irodabútorok, irodai eszközök), lehetővé kell tenni a munkatársak számára, hogy tájékozódni tudjanak majd az új épületben található támogató egységekről. Pl. javítási, karbantartási igény esetén kihez fordulhatnak; van-e az épületben iktatásért/postai küldemények továbbításáért felelős szervezeti egység vagy más módon, más épületben kell majd ezeket az ügyviteli feladatokat megoldani.

- **A változásnak milyen pénzügyi vonatkozásával kell számolni?**

A változás során végrehajtandó intézkedések költségeit meg kell tervezni, a forrásokat elő kell teremteni, a szükséges fedezetet el kell különíteni pl. a végrehajtás szakaszában felmerülő képzések, költözés, munkaerő felvétel költségei.

- **Milyen informatikai változtatásokra kell felkészülni?**

Meg kell tervezni, hogy a fejlesztéseket hogyan fogják összehangolni a jelenleg használt alkalmazásokkal, az adatok migrálása milyen ütemben, hogyan fog megvalósulni, az új program használatához szükséges ismeretek átadásához képzési tervet kell készíteni.

- **Az intézkedési tervek készítése során az elérendő célokat lebontották-e a szervezeti egységek szintjére, meghatározták-e a konkrét feladatokat, az egyes feladatok határidejét, a végrehajtásért felelős személyeket?**

A feladatok pontos megfogalmazása, a felelősök, határidők megjelölése a számonkérhetőség és a visszamérés szempontjából fontos követelmény. Az egyes vezetőknek tisztában kell lenniük a rájuk osztott feladatokkal, az elérendő eredményekkel.

Változáskezelési terv az SZTNH-ba történő belépés folyamatára

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: HR-01/1, HR-01/2 folyamat

	Tevékenység megnevezése	Tevékenység rövid leírása	Felelős	Ütemezés
1	A vizsgálandó változás meghatározása	Az új munkatárs beléptetési folyamatának hatékonyabbá tétele	munkacsoport	2014. április
2	A változással érintettek bevonása	Az érintett szervezeti egységek vezetőinek bevonása	munkacsoport	2014. április
3	Az új belépő kollégát foglalkoztató szervezeti egység vezetőjének bevonása	Az érintett szervezeti egység vezetőjével személyes megbeszélés	munkacsoport	2014. április
4	Az infokommunikációs osztály vezetőjének bevonása	Személyes megbeszélés a szükséges változások, az informatikai jogosultságok, hozzáférések biztosítása kérdésében	munkacsoport	2014. április
5	A HR vezetőjének bevonása	A pályázat, felvétel lebonyolítása	munkacsoport	2014. április
6	A pénzügyi és számviteli osztály vezetőjének bevonása	Személyes megbeszélés a bérszámfejtés, KIR bejelentés ügyében	munkacsoport	2014. április
7	A létesítménygazdálkodási osztály vezetőjének bevonása	Személyes egyeztetés az elhelyezés kérdésében	munkacsoport	2014. április
8	Az elnök bevonása	Személyes megbeszélés, döntéshozatal	munkacsoport	2014. április
9	Az érintett szervezeti egység munkatársainak bevonása	Véleményük meghallgatása	munkacsoport	2014. április
10	A belépési folyamat megismerése	A HR 01/1 Toborzás, pályázatás, kiválasztás folyamatának megismertetése	munkacsoport	2014. április
11	A változás motiválása	A megismert folyamat hatékonyabbá tétele	munkacsoport	2014. április
12	A személyi változás szükségességének megvitatása	A személyi változás pontos meghatározása, ha ez szükséges	munkacsoport	2014. április
13	Belső szabályozó megváltozásának megvitatása	Pontos meghatározás, mit kell változtatni, ha ez szükséges	munkacsoport	2014. április
14	A javaslatok összegzése	A belépési folyamat hatékonyabbá tétele érdekében tett javaslatok összegzése	munkacsoport	2014. április
15	Végrehajtás	A megtett javaslatok végrehajtása	munkacsoport	2014. április

Dátum:2014. április

Készítette: V/8 munkacsoport

Jóváhagyta: munkacsoport vezető

2. táblázat: Változáskezelési terv minta

2. Kommunikációs terv készítése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás végrehajtása során alkalmazott külső és belső kommunikáció, tájékoztatás megtervezése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok) • A szervezet külső és/vagy belső kommunikációjáért felelős szervezeti egység vezetője	• Kötelező	• Érintettek felmérése (Érintetti térkép)	• Kommunikációs terv (célközönség, felelős, időzítés, eszköz, rövid tartalom megjelölésével)

A szervezeti változás sikerének egyik legfontosabb kulcstényezője a változás megfelelő kommunikálása. A változásmenedzser, változáskezelési munkacsoport ezen eszköz segítségével fogja megismertetni az érintetteket a kimunkált „jövőképpel”, az elérni kívánt célállapottal.

Mindemellett a költségvetési szerveket érintő nagyobb változásokról, átszervezésekről az állampolgárokat is tájékoztatni szükséges a zökkenőmentes feladatellátás, ügyintézés érdekében.

A kommunikáció változáskezelésben betöltött főbb szerepei, célja:

- információ szolgáltatása;
- a munkatársak segítése, támogatása a változás során;
- a változással szembeni ellenállás kezelése, a változás iránti elkötelezettség növelése.

A közigazgatás rendszere alapvetően hierarchikus, gyakran merev szervezeteket eredményez és maga a változtatás sem demokratikus, belső indíttatású folyamat, hanem általában a külső, jogszabályi környezet változása, kormányzati döntés indokolja. A változások gyakori velejároi a leépítések, elbocsátások, átszervezések. Mindezek ellenére fontos, hogy a változást végrehajtó érintettek, azaz a munkatársak hajlandóak legyenek támogatni a változtatást. A változás sikeres végrehajtásának elengedhetetlen eleme a változással érintettek elkötelezettségének kialakítása megfelelő kommunikációs eszközök alkalmazásával.

Az érintettek elkötelezettségének kialakítása során az első lépés a változáshoz való hozzáállásuk feltérképezése, ehhez segítséget nyújt az alábbi elmélet.

John Kotter elmélete szerint az ellenállás megnyilvánulásai négy általános kategóriába sorolhatók be:

1. Ellenérdekeltség: minden változás során vannak olyan érintettek, akik a változás miatt hátrányokat fognak elszenvedni.
2. Meg nem értés, félreértés: a munkatársak félreértik, nem értik, nem ismerik a változás lényegét, okát. Emiatt egy számukra kedvező változásnak is ellenállnak.
3. Eltérő értékelés: egy-egy szakterületen másként látják a problémákat, eltérő következtetéseket vonnak le.
4. Félelem: a munkatársak azért is ellenállnak, mert félnek attól, hogy a változás generálta új követelményeknek nem tudnak majd megfelelni.

Az ellenállás mérséklésére Kotter hat általános módszert határozott meg, melyből négy szorosan kapcsolódik a kommunikációs tervhez, ezek:

- képzés, kommunikáció;
- részvétel, bevonás;
- segítés, támogatás;
- tárgyalás, megegyezés.

A kommunikációs terv elkészítése során az alábbi általános szempontokat szükséges figyelembe venni:

- **Meglévő szabályok figyelembe vétele**

Amennyiben a külső környezet, az állampolgárok felé történő kommunikációra vonatkozó előírásokat az intézmény belső szabályzatában, utasításaiban, szervezeti és működési szabályzatában már rögzítette, a kommunikációs tervet e szabályok betartásával kell elkészíteni.

- **Megfelelő, folyamatos tájékoztatás**

A vezetők és munkatársak folyamatos tájékoztatása csökkenti a kártékony pletyka, szóbeszéd terjedését. Hatékony az ún. csillagkommunikáció, amelynek lényege, hogy az intézményvezetőtől a munkatársak egyszerre hallják a változással kapcsolatos tájékoztatást szóban vagy körlevél formájában, nem pedig a szervezeti hierarchiában több szinten lefelé adagolva, így megakadályozható az információ torzulása.

Fontos az üzenet tartalma, azaz, hogy konkrétan mi a változás tárgya, indoka, pontosan milyen feladatokat, kiket és mikor fog érinteni a változás, számukra milyen előnyök-hátrányok várhatóak.

- **Negatívumok kommunikálása**

A változás magában hordozza a bizonytalanságot. A bizonytalanságtól való félelem az egyik legjelentősebb forrása a változással szembeni ellenállásnak. Ennek elkerülése érdekében a tájékoztatás ne csak a pozitív dolgokra terjedjen ki, a változás hátrányait is kommunikálni szükséges.

- **Kétirányú kommunikáció biztosítása**

Egyrészt hatékonyabban oldható a változással szembeni ellenállás, ha képet kapunk a munkatársak kérdéseiről, félelmeiről. Másrészt a párbeszéd lehetősége révén a munkatársak a változás több szakaszában is segíthetik a vezetést, így:

- a tervezési és végrehajtási szakaszban változással érintett feladatokat végző munkatársak időben jelezhetik a felmerülő problémákat és segíthetnek a megoldási javaslatok kidolgozásában is;
- a fenntartás szakaszában a változáskezelési akciók eredményességének visszamérését segíthetik azzal, ha információt szolgáltathatnak a változás során szerzett tapasztalataikról.

A párbeszédet biztosító kommunikációs eszközök tárháza viszonylag nagy. Az alkalmazási lehetőségeket természetesen nagymértékben befolyásolja a szervezet erőforrásokkal való ellátottsága, informatikai háttere, illetve a változás volumene és időzítése is.

Gyors lefolyású, kisszámú szervezeti egységet, munkatársat érintő változás pl. egy szervezeti egység költözése esetén elegendő lehet a vezetővel történő csoportos megbeszélés is. Míg egy lassabban bekövetkező, akár felkészülési időt is biztosító, nagy volumenű változás (pl.

költségvetési szervek összeolvadása) esetén – természetesen megfelelő informatikai támogatással – a párbeszéd megvalósulhat közös fórumok, kérdőívek segítségével is.

- **Példamutatás fontossága**

A vezetők cselekedetei legyenek összhangban az előzetesen kommunikáltakkal. A példamutatással növelhető a bizalom, a változás végrehajtására irányuló hajlandóság.

- **Sikerek bemutatása**

Fontos, hogy a munkatársak képet kapjanak a változás eredményeiről, az elért sikerekről. Tudatosítsuk velük, hogy a végrehajtás során tett erőfeszítéseik nem voltak hiábavalók. Ezt egy-egy hírlevél formájában könnyen eljuttathatjuk az érintettekhez.

A kommunikációs terv összeállítása során az alábbi kulcskérdéseket érdemes megfontolni, figyelembe venni:

- **A kommunikáció lebonyolítása járhat-e a szervezet számára plusz költségekkel? Ha igen, akkor van-e rá fedezet?**

Egy-egy komolyabb prezentációs anyag elkészítésének/elkészíttetésének, „állománygyűlés” megszervezésének nem várt költségvonzatai is lehetnek.

- **Lehet-e olyan periódus a változás folyamán, amikor egyes érintettek nem lesznek elérhetőek a tervezett kommunikációs eszköz(ök)kel?**

Egy nagyobb volumenű költözés során előfordulhat, hogy az informatikai rendszerek beüzemelése csúszik, ebben az esetben a munkatársakat e-mail útján nem fogjuk elérni.

- **Felkészült-e az intézmény a párbeszédet ösztönző kommunikációs formák alkalmazására?**

A párbeszédet lehetővé tevő kommunikáció plusz feladatokat róhat a szervezetre, hiszen pl. egy felmérés/kérdőív eredményeit fel kell dolgozni, a munkatársak által feltett kérdéseket meg kell válaszolni. Ezen feladatok elvégzésére illetve az adott válaszok jóváhagyására felelősöket kell kijelölni, biztosítani kell az informatikai támogatást.

- **Milyen lesz az információ tartalma és időzítése?**

Az üzenetet testre kell szabni a célközönség függvényében. Más üzenetet kell közvetíteni az állampolgárok számára és mást a szervezeten belülre. Más információt igényelnek a vezetők és mást az egyes munkatársak. Érdemes átgondolni a tervezett üzenetek főbb tartalmi elemeit, ezek milyen reakciókat válthatnak ki, milyen további kérdéseket vethetnek fel, milyen lépések szükségesek a problémák kezelésére.

Érdemes megfontolni, hogy az adott üzenetet mikor kell az érintettek részére közölni, milyen negatív hatás várható, ha az üzenetet túl hamar vagy túl későn kapják meg, milyen legyen az üzenet közlésének gyakorisága. Pl. egy költözés túl késői kommunikálása magában hordozza a veszélyt, hogy az érintettek nem tudnak felkészülni, összecsomagolni, a folyamatban lévő határidős feladataikat a költözés előtt befejezni, ami komoly elégedetlenségeket szülhet.

Kommunikációs eszközök, terv sablon

A terv elkészítése során különösen az alábbi kommunikációs eszközök használhatóak:

Eszközök	Lehetséges tartalom
Intranet	Tájékoztató a változásról Információ a munkacsoportról, elérhetőségek Legfrissebb hírek a változás kapcsán Elért eredmények Gyakran ismételt kérdések Prezentációs anyagok
E-mail	Tájékoztató a változásról Legfrissebb hírek Elért eredmények
Hírlevél	Elért eredmények Gyakran ismételt kérdések
Kijelölt postafiók (e-mail)	Egy adott e-mail cím megadása, ahová a munkatársak a kérdéseiket, észrevételeiket megküldhetik
Értekezlet	Tájékoztató a változás előrehaladásáról, a feladatokról
Állománygyűlés/indító értekezlet	Tájékoztató a változásról
Felmérések/kérdőívek	Kérdések, észrevételek, tapasztalatok gyűjtése
TV, sajtó, szervezet honlapja	Állampolgárok, külső érintettek tájékoztatása

3. táblázat: Példák a kommunikációs eszközökre

Minta - Kommunikációs terv az SZTNH-ba történő belépésre (új munkatárs felvétele, HR-01/1, HR-01/2 folyamat)

Iktatószám:

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: HR-01/1, HR-01/2 folyamatleírások

	Célközönség	Felelős – Jóváhagyó	Kommunikációs eszköz/csatorna	Időzítés	Tartalom
1	A Hivatal felső vezetői	Felelős: HR vezető Jóváhagyó: Elnök	Elnöki értekezlet	2014. április	Tájékoztatás a belépési folyamat főbb paramétereiről, a jóváhagyás és delegálás a kommunikációs képviseletre
2	A Hivatal középvezetői	Felelős: Érintett elnökhelyettes Jóváhagyó: Elnök	Intranet, belső levelezési program	2014. április	Tájékoztatás a belépési folyamat főbb paramétereiről,
3	A Hivatal munkatársai	Felelős: HR vezető, Jóváhagyó: Elnök	Intranet, belső levelezési program	Ismétlődő	Tájékoztatás az elért eredményekről
4	Külső érdekeltek	Felelős: Hivatal sajtófelelőse Közreműködő: honlap kezelő Jóváhagyó: Elnök	Honlap	Ismétlődő	Tájékoztatás a belépési folyamatról

Dátum: 2014. április

Készítette: V/8 Munkacsoport

Jóváhagyta: munkacsoport vezető

4. táblázat: Kommunikációs terv minta

3. Képzési terv készítése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás végrehajtása során alkalmazott képzések megtervezése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok) • A szervezet személyügyekért felelős szervezeti egységének vezetője	• Javasolt	• Eltérés-elemzés (Kompetencia felmérés)	• Képzési terv (célcsoport, felelős, időzítés, képzési forma, rövid tartalom megjelölésével)

A képzések, oktatások megszervezése, valamint azok anyagi, pénzügyi feltételeinek megteremtése érdekében a változásmenedzsernek, változáskezelési munkacsoport(ok)nak szükséges lehet képzési tervet készíteni.

A képzési terv célja, hogy

- biztosítsa az új feladatok ellátásához szükséges tudás, ismeretek átadását az érintetteknek;
- a változás során bevezetett új rendszerek (pl. programok, eszközök, stb.) használatára felkészítse a munkatársakat.

A terv alapját a kompetencia felmérés - azaz a munkatársak képességeinek, készségeinek a feltérképezése, a változást követő elvárásokkal való összevetése - biztosítja.

A képzési terv elkészítése során az alábbi általános szempontokat szükséges figyelembe venni:

- **Feladat és személy specifikus oktatás**

A változással érintett területek és munkatársak azonosítását, valamint az érintett munkatársak kompetencia-felmérését követően képet kell kapnunk arról, hogy a változás konkrétan milyen új ismeretek elsajátítását követeli meg. A munkatársakat elsősorban az fogja motiválni, hogy a saját feladataik ellátásához szükséges ismereteket megkapják. Nem elégséges pl. egy új informatikai alkalmazás bevezetése során csak egy általános használati útmutatót adni. A munkatársakat az fogja érdekelni, hogy a saját feladataikat milyen lépésekkel tudják majd megoldani.

- **A párbeszéd fontossága**

A képzések során is biztosítani kell a kommunikáció kétirányúságát. Az oktatások során felmerülő kérdésekre megfelelő és kielégítő választ kell adni.

- **Követelmények**

A képzéseket követő belső ún. „házi” vizsgával, önellenőrző kérdésekkel a szervezet felmérheti az oktatások megfelelőségét, sikerességét. Így még az „éles helyzet” bevezetése előtt kiderül, hogy szükség van-e a képzések ismétlésére, melyek azok a problémás területek, melyekre fokozottabb figyelmet kell fordítani.

A képzések eszközei, képzési terv minta

Az alábbiakban példálózó jelleggel röviden bemutatjuk a képzések lehetséges formáit, valamint egy mintában javaslatot teszünk a terv felépítésére:

Eszközök	Lehetséges tartalom
Intranet	Gyakran ismételt kérdések Prezentációs anyagok Folyamatleírások Eljárásrendek, szabályzatok E-learning Sablonok Legjobb gyakorlatok
Értekezletek, előadások	Tájékoztatás a feladatokról, oktatás
Felmérések/kérdőívek	Kérdések, észrevételek, tapasztalatok, legjobb gyakorlatok gyűjtése
Személyes oktatás	Egyénre szabott oktatás

5. táblázat: Példák a képzés eszközeire

Minta - Képzési terv az SZTNH-ba történő belépésre (új munkatárs felvétele, HR-01/1, HR-01/2 folyamat)

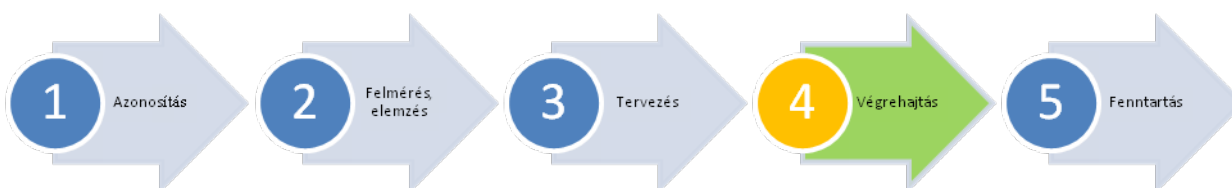
Iktatószám:

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: pl. kompetencia felmérés

	Célközönség	Felelős - Jóváhagyó	Képzés formája	Időzítés	Tartalom
1	Új belépő munkatárs	Felelős: HR vezető Jóváhagyó: Elnök	Előadás, oktatás, ezek felvételi lapon való igazolása	Az alkalmazási feltételt a belépés napján, illetve többet ezt követően	Tűz és baleset védelem, Infokommunikáció, ISO rendszer, Az új feladatok oktatása
2	Változás miatt új feladatokat ellátó korábbi munkatársak	Felelős: Szakmai feladat ellátásáért felelős szervezeti egység vezetője, Közreműködő: HR, Informatika, ISO, LGO	Intranet – folyamatleírások, eljárásrendek	Ismétlődő	A megváltozott feladat ellátásának konkrét módszere, követelmények

Dátum:2014. április**Készítette: V/8 munkacsoport****Jóváhagyta: munkacsoport vezető****6. táblázat: Képzési terv minta**

3.4 Végrehajtás



A végrehajtás szakasz célja a tervezés során elhatározott, megtervezett lépések elvégzése, megvalósítása. Ennek érdekében a változásokat a lehető leghatékonyabban és a legrövidebb időn belül hajtotta a Hivatal végre a változás sikere érdekében.

A végrehajtás szakasza során az alábbi fő módszertani lépéseket hajtotta végre a Hivatal.

1. Változás-végrehajtó csoportok létrehozása, megalakítása
2. A változások koordinált és összehangolt végrehajtása, a változáskezelési tervben foglaltak megvalósítása
3. A kommunikációs terv végrehajtása
4. Képzések lefolytatása
5. A végrehajtás során szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása

3.4.1 A végrehajtás szakaszának lépései

1. Változás-végrehajtó csoportok létrehozása, megalakítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változás-végrehajtó csoport kialakítása a változáskezelési tervben megjelölt intézkedések végrehajtásához	• Intézményvezető • Változásmenedzser	• Kötelező, amennyiben a változás terjedelme indokolja	• A változáskezelési tervben meghatározott vezetők, munkatársak	• A változás lebonyolításáért felelős munkacsoport(ok) megalakul(nak)

Az azonosítás szakasz 3. lépése során már kijelölésre került a változás lebonyolításáért és/vagy megtervezéséért felelős személy (változásmenedzser), és a változáskezelési munkacsoport(ok). Egy kisebb terjedelmű, egy szervezetet érintő változás esetében ez a munkacsoport fogja megtervezni, majd végrehajtani a változás kezelését. Amennyiben a változás nagy terjedelmű, hatókörű, több szervezetet, vagy egy szervezeten belül különböző szervezeti egységeket érint, szükséges lehet további munkatársak bevonása, illetve külön, más összetételű munkacsoport létrehozása a változás végrehajtására. A továbbiakban ezen változás-végrehajtó csoportok ismérveit, felépítését, feladatait mutatjuk be.

A csoport feladatai:

- a változás végrehajtását szolgáló, támogatott keretek kialakítása;
- a vezetők, érintettek változás iránti elkötelezettségének, együttműködésének fenntartása megfelelő kommunikáció alkalmazásával;
- a változáskezelési tervvel kapcsolatos esetleges ellenállás felszámolása;
- a változáskezelési, kommunikációs, képzési tervek hatékony és eredményes megvalósítása.

A változás-végrehajtó csoport(ok) létrehozásakor, a tagok kiválasztásakor az alábbi szempontokat vegyük figyelembe:

- elengedhetetlen az elkötelezett vezetői réteg jelenléte, ezért olyan tagokat válasszunk, akik megfelelő „hatalommal” rendelkeznek (mely pozíciójukból vagy felhatalmazásukból ered);
- szakmailag sokoldalúan felkészültek legyenek, képesek legyenek ellátni a feladatot;
- képesek legyenek vitatott helyzetben, nehéz szituációban is döntést hozni, szükség szerint a változáskezelés terv korrekcióját, módosítását kezdeményezni;
- jelentési, elszámolási kötelezettség terhelje a tagokat;
- a felelősségi körök tisztázottak és egyértelműek legyenek;
- amennyiben párhuzamosan több változás-végrehajtó csoport működik, az egyes csoportok rendszerszerűen kapcsolódjanak egymáshoz;
- vegyük fel a változással érintett területek delegáltjait a csoportba (Pl. humánpolitika, informatika, pénzügyi terület munkatársai);
- a résztvevőket fel kell készíteni a feladataikra és ismertetni kell velük a kötelezettségeiket.

Egy változás kezelése során a szervezet létrehozhat egy változás-végrehajtó csoportot, vagy akár több csoportot is a változás egyes szakaszainak kezelésére, illetve létrejöhet akár külön csoport is a változást érintő kommunikációs vagy képzési feladatok ellátására. A változás-végrehajtó csoport munkáját a változásmenedzser koordinálja. (Amennyiben például a változás tárgya két intézmény összeolvadása, felállítható egy-egy csoport a változással érintett intézmények mindegyikében.) A fentiekből is látható, hogy a változás-végrehajtó csoportok száma, felépítése, hatásköre eltérő lehet a változás jellegétől függően.

Az ÁROP-1.2.18 keretében létrehozott munkacsoportok 2013. szeptember 2-án alakultak meg. A teamek összetételét, feladatait a Projekt Alapító Dokumentum tartalmazza.

2. A változások koordinált és összehangolt végrehajtása, a változáskezelési tervben foglaltak megvalósítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változáskezelési tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	•A változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy •A változás-végrehajtó munkacsoport(ok)	•Kötelező	•Változáskezelési terv	•A változáskezelési tervben meghatározott eredmények megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása

A végrehajtás során a változáskezelési tervben meghatározott folyamatokat, lépéseket, eljárásokat szakszerűen, határidőre hajtsuk végre, hozzuk meg a megfelelő végrehajtás érdekében a szükséges döntéseket. Az egyes feladatok konkrét felelőseit, feladataikat, illetve a végrehajtásra meghatározott határidőket a változáskezelés terv pontosan tartalmazza.

A változások koordinált és összehangolt végrehajtását, figyelemmel a hatékony, eredményes és gazdaságos megvalósítás követelményeire az alábbiak figyelembe vételével támogathatjuk, segíthetjük elő:

- amilyen gyorsan csak lehet, érjünk el látványos és egyértelmű sikereket (a gyors eredmények konkrét adatokat szolgáltathatnak a vezetők (politikusk) számára az elképzeléseik

megvalósíthatóságáról. Az eredmények igazolhatják a rövidtávon felmerülő költségeket és nehézségeket);

- tartsuk fenn a felsővezetők egyetértését, biztosítsuk az előrehaladás külső szereplő általi követésének lehetőségét;
- egyértelműen, megfelelően kommunikáljuk a döntéseket már a folyamat elején;
- a végrehajtásba vonjuk be az összes csoport vezetőjét és átfogó helyzetképpel lássuk el őket, mivel a változásokat a csoportok rendszerszerűen egymásba kapcsolódó láncolata hajtja végre;
- alkalmazzuk a folyamatos nyomon követést és az utólagos ellenőrzést, rendszeres időközönként vessük össze az aktuális állapotot az elérni kívánt célokkal, és végezzük el a változáskezelési terv folyamatos finomhangolását;
- vizsgáljuk az előrehaladást az ütemterv és a forrásfelhasználás, az egyes mérföldkövek, illetve azok előfeltételeinek megvalósulása fényében;
- tartsuk fenn a változáskezelési terv végrehajtásáig a tevékeny közreműködést, a visszarendeződés elkerülése érdekében.

A változások nyomonkövetéséért az ÁROP projekt vezető volt a felelős a Hivatalban. Az idő rövidege miatt folyamatosan napi szinten figyelte a projekt menetét készen a beavatkozásra, ha probléma, fennakadás merült volna fel. Ilyen azonban a projekt menete során nem történt. A napi szintű nyomonkövetés eszköze a levelező rendszer volt.

3. A kommunikációs terv végrehajtása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A kommunikációs tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	•A változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy •A változás-végrehajtó munkacsoport(ok) •A kommunikációs tervben felelősként megjelölt vezetők, munkatársak	•Kötelező	•Kommunikációs terv	•A kommunikációs tervben meghatározott feladatok elvégzésre kerülnek, a terv megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása

A változáskezelés egyik kulcseleme a változás egyes érintetteinek megfelelő tartalmú és időben történő tájékoztatása. A változás végrehajtása során folyamatosan figyelni kell a megfelelő tájékoztatás biztosítására.

Amennyiben az érintetteket bevonjuk a végrehajtásba, akkor egyrészt szakértelmüket és információikat hasznosíthatjuk már a végrehajtás során is, másrészt a közösen megtervezett, bevezetett változtatásnak elkötelezettjévé válnak, sajátjuknak érzik, és lelkesen fognak tevékenykedni a megvalósulásáért, annak jövőbeni fenntartásáért.

Fontos, hogy mind a végrehajtó, mind a változásban érintett teljes személyi állomány megismerje a sikeres reformból származó előnyöket, a döntéshozók, a változás-végrehajtó csoport motivációit, illetve a folyamat nehézségeit és az esetleges hátrányokat is.

Ennek érdekében biztosítani kell a kommunikációs-tervben meghatározott, megfelelő mértékű és gyakoriságú, illetve szükség esetén rendkívüli tájékoztatást a változás érintettjei számára.

A változás végrehajtásának kommunikációját, a kommunikációs terv végrehajtását az alábbiakkal támogathatjuk:

- ismerjük fel és alkalmazzuk a végrehajtó állományon keresztüli kommunikációban rejlő lehetőségeket, a sok ember részvételével tartott állománygyűlések, a szűk körű értekezletek, a hirdetőtáblán elhelyezett információk, az emlékeztetők, kör e-mailek, a formális és informális interakciók mind hatékonyak lehetnek a változás végrehajtásában;
- törekedjünk az egyértelmű megfogalmazás, a közérthető nyelvezet alkalmazására, magyarázzuk meg a nyilvánvaló ellentmondásokat, és kerüljük a túlzóan szaknyelvi megfogalmazást;
- nyújtsunk megfelelő kommunikációs képzést a végrehajtó állomány számára és készítsük fel őket az esetleg várható nehéz helyzetekre, kérdésekre.

Fontos, hogy a költségvetési szerv feladatköréből adódó változásokat a szervezeten kívüli, de a feladatvégzésből adódó érintettek felé is megfelelően és időben kommunikálni szükséges. A költségvetési szervek felé irányuló minimális társadalmi elvárás, hogy az ügyfelek, az állampolgárok az őket is érintő, a költségvetési szervnél történő változásból eredő minden módosulásról tájékoztatást kapjanak.

A szervezeten kívüli kommunikációt az alábbiakkal támogathatjuk:

- tájékoztassunk kellő időben, és megfelelő csatornákon (TV, nyomtatott sajtó, internet, stb.) keresztül;
- fogalmazzuk meg az üzenetet egyértelműen, közérthetően;
- a tájékoztatásban magyarázzuk meg, hogy a változásra miért van szükség és milyen előnyökkel fog járni;
- amennyiben a változás hátránnyal (akár csak rövid időre) is jár, mondjuk el, hogy erre miért van szükség, mi indokolja, és a változás elmaradása milyen más (nagyobb) hátrányokkal járna, hangsúlyozzuk, hogy a hátrányokat csak a legszükségesebb mértékre korlátoztuk;
- nyújtsunk megfelelő kommunikációs képzést a végrehajtó állomány számára és készítsük fel őket a várható nehéz kérdésekre is.

A kommunikációs terv nyomonkövetéséért az ÁROP projekt vezető volt a felelős a Hivatalban. Az idő rövidege miatt folyamatosan napi szinten figyelte a kommunikáció menetét készen a beavatkozásra, ha probléma, fennakadás merült volna fel. Ilyen azonban a projekt menete során nem történt. Az írásos kommunikáció elsődleges eszköze a levelező rendszer volt, a szóbeli kommunikációról (megbeszélések, workshopok stb.) jelenléti ívek, jegyzőkönyvek készültek.

4. Képzések lefolytatása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A képzési tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	•A változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy •A változás-végrehajtó munkacsoport(ok) •A képzési tervben felelősként megjelölt vezetők, munkatársak	•Kötelező, amennyiben a változás terjedelme indokolja	•Képzési terv	•A képzési tervben meghatározott képzések megvalósulnak, a feladatok elvégzésre kerülnek, a terv megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása.

A képzések célja a változás által szükségessé tett egyéni és csoportos kompetenciák kialakítása.

Az alábbi eszközök alkalmazása, szempontok figyelembevétele hatékonyan elősegíti a képzések sikeres lefolytatását, ismeretek elsajátítását:

- hajtsuk végre a képzési terv minden elemét;
- biztosítsuk a változás végrehajtását elősegítő, valamint a változás által szükségessé tett kompetenciák kialakulását egyéni vagy csoportos képzések, tréningek, mentorálás, stb. útján (legyünk figyelemmel az éves képzési tervekre is);
- a képzési igényeket, ha lehetőség van rá elsődlegesen belső képzésekkel elégítsük ki;
- külső forrásigényes képzéseket csak a szükséges mértékben vegyünk igénybe (pl. kiképezni azokat a személyeket, akik alkalmasak rá, hogy a többi érintettet belső képzés keretében tovább- vagy átképezzék);
- biztosítsunk lehetőséget a kétirányú kommunikációra (véleménycsere);
- szükség szerint nyújtsunk testreszabott, egyéni támogatást a kulcsszereplőknek;

A képzési terv nyomkövetéséért az ÁROP projekt vezető volt a felelős a Hivatalban. Az idő rövidsége miatt folyamatosan napi szinten figyelte a képzés menetét készen a beavatkozásra, ha probléma, fennakadás merült volna fel. Ilyen azonban a projekt menete során nem történt. A képzéseken képzési napló, jegyzőkönyv készült. Egy alkalommal került sor pótoktatásra.

5. A végrehajtás során szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása

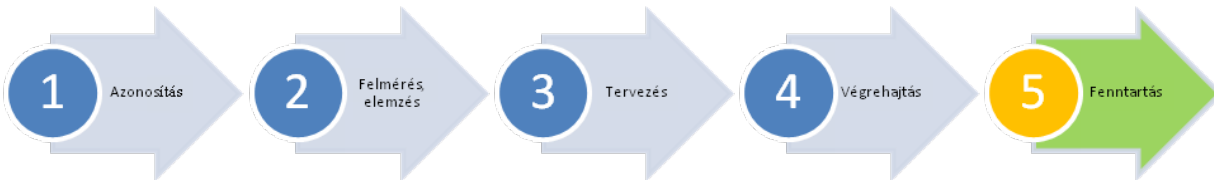
Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változás során a visszajelzések figyelése, a rendelkezésre álló adatok, információk gyűjtése, értékelése	•A változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy •A változás-végrehajtó munkacsoport(ok)	•Kötelező	•A változás folyamán a párbeszédet biztosító kommunikáció, az érintettek, a vezetők visszajelzései	•Javaslatok, döntések a változáskezelési, kommunikációs, képzési terv finomhangolására

A végrehajtás során folyamatosan szükség van a visszajelzésekre, a változáskezelési terv tesztelésére és szükség szerint módosítására. Törekedjünk arra, hogy a változás végrehajtásában érintetteknek legyen lehetősége tapasztalataik rendszeres cseréjére, megosztására. Álljunk készen az új elképzelésekre is, legyünk nyitottak a változáskezelési terv szükség szerinti finomhangolására, biztosítsuk a végrehajtási eljárások módosítását a visszacsatolások alapján.

Biztosítani szükséges a változás végrehajtásának folyamatos ellenőrzését annak érdekében, hogy a változás a tervezettek szerinti irányba és ütemezésben haladjon. Célszerű a változás sikeres végrehajtását követően pozitív visszacsatolást adni, az eredményeket elérő munkatársakat elismerésben részesíteni.

A Hivatal a fejlesztési jelentésekben részletesen kifejtette a javítási, módosítási javaslatokat, a problémákat és erősségeket. Javaslatokat tett arra vonatkozóan, hogy a későbbiek során hogyan lehet az esetleges problémákat elkerülni.

3.5 Fenntartás



A változáskezelés a változás bekövetkezése után nem zárul le, az mindaddig tart, amíg a végrehajtás során bevezetett változások, új normák a fenntartási szakaszban véglegesen nem rögzülnek a szervezet működésében, az egyéneken. A változáskezelési folyamat végén külön figyelmet kell szentelni az eredmények, a változás megszilárdítására.

A fenntartási szakasz célja, a változás során elért eredmények megszilárdítása, hogy a változások a rendszer elfogadott részeivé váljanak, és a szervezetben a változások fenntartásával egy új, a változás eredményeinek megfelelő, dinamikus egyensúlyi állapot alakuljon ki.

A fenntartás szakasza során az alábbi fő módszertani lépéseket kell a szervezetnek végrehajtania:

1. A változás megszilárdítása
2. A változás eredményeinek kommunikálása
3. Tudásmegosztás
4. Eredményesség visszamérése, korrekciós lépések

A Hivatal a fejlesztéseket végrehajtotta, az ÁROP szerződésben vállalt módon kötelezettséget vállalt ezek fenntartására. Jelen rész módszertani útmutatóul szolgál a későbbi, projekttel kapcsolatos fenntartási tevékenységekhez.

3.5.1 A fenntartás szakaszának lépései

1. A változás megszilárdítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változás szervezeten belüli megszilárdítása, a visszarendeződés elkerülése	•A szervezet vezetői, munkatársai	•Kötelező	•A változás során elért eredmények	•Az új rendszer iránti elkötelezettséget támogató eszközök, új normák ismertetését szolgáló eszközök

A változások megszilárdítása érdekében a szervezet vezetőinek a fenntartási időszakban folyamatosan tesztelni szükséges a végrehajtás során kialakított új eredmények alkalmazását, az új magatartási módokat, azok eredményeit, és meg kell bizonyosodni arról, hogy azok a változáskezelés során kialakított módon, annak megfelelően, jól működnek-e.

Ezt mindaddig meg kell tenni, amíg a változás eredményei a szervezetben, a munkatársakban annyira meg nem erősödnek, hogy teljes mértékben felváltsák a régi normákat, hagyományokat. Ennek érdekében szükséges a régi munkatársak elkötelezettségét az új rendszer iránt folyamatosan és állandó jelleggel támogatni, erősíteni, míg az új belépők felvételénél kiemelt hangsúlyt kell helyezni

arra, hogy az új normákat ismerjék meg, azokat sajátítsák el, és így a régi normák és értékek ne működhessenek náluk informálisan sem.

2. A változás eredményeinek kommunikálása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A változás során elért eredmények, sikerek bemutatása 	<ul style="list-style-type: none"> A szervezet vezetője A szervezet külső/belső kommunikációjáért felelős szervezeti egységének vezetője 	<ul style="list-style-type: none"> Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> A változás során elért eredmények 	<ul style="list-style-type: none"> Tájékoztatók

A változás végrehajtását követően is szükséges folyamatosan bemutatni az elért eredményeket, a pozitív változásokat minden érintettnek, tájékoztatni őket a sikerekről. Ezt, ha lehet konkrét tényekkel, adatokkal alátámasztva tegyük.

Fontos a változások lezárulásának tudatosítása is. Minél többet kommunikáljuk a változás végrehajtásának az eredményeit, a változások befejezésének a tényét a megfelelő fórumokon pl. belső hírleveleken. A kommunikáció során adjunk visszajelzést a munkatársaknak az elért eredményekről, a kívánatos viselkedésmintákról, ezzel is erősítve a változás fenntartása iránti elkötelezettségüket.

3. Tudásmegosztás

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> A változás során megszerzett ismeretek, tudásanyag megosztása 	<ul style="list-style-type: none"> A szervezet vezetői, munkatársai 	<ul style="list-style-type: none"> Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> A változás során elsajátított ismeretek 	<ul style="list-style-type: none"> Közös fórumok, formális és informális összejövetelek

A változások végrehajtása után, figyelemmel kell lenni arra, hogy a változással érintettek, általában nem egy időben és nem ugyanolyan mélységben sajátítják el az új ismereteket, nem ugyanúgy reagálnak ugyanazon helyzetekre, más a változáshoz való alkalmazkodásuk.

A változás fenntartása során a képzések alkalmával elsajátított információkat, készségeket az érintetteknek meg kell osztani azon munkatársaikkal, akik egyaránt a megváltozott környezetben végzik munkájukat. A munkatársakat állandó jelleggel motiválni kell, hogy a tudásukat, tapasztalataikat megosszák a többiekkel. Minél több formális és informális összejövetelt érdemes szervezni, ahol erre a munkatársaknak lehetősége van (például létre lehet hozni egy intranetes oldalt, vagy szervezni egy kötetlen beszélgetést, ahol minden szervezet részéről valaki beszámol a változás eredményeiről, tapasztalatairól).

Törekedni kell arra, hogy a szervezet megőrizhesse a korábban már megszerzett, elsajátított tudást.

Mindent el kell követni, hogy a szervezet elkerülje a tudásmegosztás elmaradásának a leggyakoribb eseteit:

- időhiány;
- szervezeti korlátok;
- pozícióféltés;
- bizalmatlanság;
- korábbi rossz tapasztalatok.

A szervezeti és egyéni tudás hatékony megosztásához, megtartásához a Tudásmegosztás módszertan újult további segítséget.

4. Eredményesség visszamérése, korrekciós lépések

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> •A változás során megszerzett tapasztalatok beépítése, feldolgozása, értékelése, elemzése 	<ul style="list-style-type: none"> •A szervezet elsőszámú vezetője, az általa kijelölt munkatárs(ak) •A szervezet vezetői, munkatársai 	<ul style="list-style-type: none"> •Kötelező 	<ul style="list-style-type: none"> •A változás során gyűjtött tapasztalatok, ismeretek 	<ul style="list-style-type: none"> •Jelentés, feljegyzés a megszerzett tapasztalatokról, az eredeti cél és az eredmény közötti különbségekről, az eltérés okainak bemutatásáról •Új belső normák •Beszámoló a változás folyamatáról, sikereiről, esetleges kudarcairól

A fenntartási időszakban szükséges felmérni, hogy a változás eredményei hogyan hasznosultak az eredeti állapothoz képest, milyen változást hoztak, vannak-e a tervezett állapot és a megvalósult állapot között eltérések, és amennyiben igen azokat mi indokolja, illetve szükséges-e módosítani rajtuk. Ebben az esetben meg kell tenni a szükséges korrekciós lépéseket, és a módosítások igényét jelezni kell a döntéshozó, az általa kijelölt személy, vagy a változás-végrehajtó csoport felé.

A változáskezelés során szerzett tapasztalatok a tudásmenedzsment részét képezik, és egy későbbi változás hatékony megvalósítását is elősegíthetik.

A fenntartási szakasz eredményeinek dokumentálása szükséges:

- egyrészt az eredeti cél és az eredmény közötti különbség leírása, az eltérés okainak bemutatása céljából. Ennek során figyelembe kell venni, hogy a változáshoz felhasznált források (anyagi eszközök, időráfordítás, emberi tényező) hogyan viszonyulnak az eredeti állapothoz, illetve a változáskezelési tervben megfogalmazottakhoz;
- másrészt, hogy a szervezet megőrizze hosszú távon a változás eredményeként szerzett tudást, tapasztalatot, azok egy későbbi változás során alkalmazhatóak legyenek. (Lehet, hogy a tudásra legközelebb akkor lesz szükség, amikor az azzal rendelkező személy már nem érhető el a szervezetben).

A dokumentálás formája lehet, például:

- feljegyzés, emlékeztető;
- egy új belső norma (szabályzat, utasítás) kiadása;
- ügyrend, munkaköri leírások módosítása;
- egy önálló dokumentum, beszámoló a változás folyamatáról, sikereiről, illetve esetleges kudarcairól.

A fenntartási időszak akkor zárul le, amikor a végrehajtott változások, már úgy beépültek a szervezet működésébe, hogy a munkatársak egyértelműen elismerik használhatóságukat és előnyüket a változás előtti állapothoz képest, illetve készség szinten alkalmazzák a változás eredményeit.