



Szellemi Tulajdon
Nemzeti Hivatala



SZÉCHENYI TERV

A TUDÁSMENEDZSMENT FEJLESZTÉSE

a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában

Két új tudásmegosztási fórum – a Hivatal és a HIPAVILON közötti tudásmegosztás, valamint az új belépők betanítási módszere – bevezetésével

2014. április 30.

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

A tudásmenedzsment 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 TUDÁSMENEDZSMENT ELMÉLETI, JOGI HÁTTERE, AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	4
2.1 A TUDÁSMENEDZSMENT ELMÉLETI HÁTTERÉNEK ÁTTEKINTÉSE.....	4
2.2 A TUDÁSMENEDZSMENT ALAPFOGALMAI	5
2.2.1 A tudás definíciója.....	5
2.2.2 Személyes tudás.....	6
2.2.3 Szervezeti tudás.....	6
2.2.4 A tudásmenedzsment definíciója.....	6
2.3 A TUDÁSMENEDZSMENT ALAPFOLYAMATA	7
2.4 A TUDÁSMENEDZSMENT ESZKÖZEI.....	7
2.5 JOGI HÁTTER.....	8
2.6 A MÓDSZERTANI LÉPÉSEK.....	9
3. MEGVALÓSÍTÁS.....	10
3.1 A SZERVEZET ÉRETTSÉGI SZINTJÉNEK MEGHATÁROZÁSA A TUDÁSMENEDZSMENT TERÜLETÉN.....	11
3.1.1 Tudásmenedzsment munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése.....	11
3.1.2 A tudásmenedzsmentről alkotott vélemény a szervezeten belül	11
3.1.3 Kiemelt tudásbirtokosok, tudástérkép.....	15
3.1.4 Szervezeti tudásvagyon felmérése.....	16
3.1.5 a szervezetenél már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása.....	17
3.2 TUDÁS ARCHITEKTÚRA LÉTREHOZÁSA	19
3.2.1 A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban 19	
3.2.2 A meghatározott tudásmenedzsment célok eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása	20
3.3 A SZERVEZETI TUDÁSKULTÚRA MEGALAPOZÁSA	22
3.4 3. FÁZIS: A TUDÁS TÁROLÁSA.....	23
3.4.1 A tudásmegosztó folyamatokhoz szükséges informatikai háttér megoldások meghatározása és kialakítása 23	
3.4.2 A szervezet munkatársai ismereteinek/képességeinek/szakterületi tapasztalatainak összesítése (Tudástérkép).....	23
3.5 A TUDÁS MEGOSZTÁSA, FELHASZNÁLÁSA	24
1. MELLÉKLET – TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV	26
2. MELLÉKLET - SZAKMAI KOMMUNIKÁCIÓ, SZAKTUDÁS ÁTADÁSA AZ SZTNH ÉS A HIPAVILON KFT. KÖZÖTT	27
3. MELLÉKLET - ÚJ BELÉPŐ MUNKATÁRSOK KÉPZÉSE (AZ SZF ÉS VMF FŐOSZTÁLYOKON).....	30

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- önfejlesztő 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

A tudásmenedzsment fejlesztés általános célja az volt, hogy a Hivatalon belül növelje a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos ismeretek, felhívja a figyelmet a tudásmegosztás szükségességére és fontosságára, valamint kialakítson olyan új fórumokat, amelyekre a Hivatalnak a munkája gördülékeny elvégzéséhez szüksége van.

Konkrét célként – előzetesen – az alábbiak kerültek megjelölésre:

- Új belépők betanítási módszerének kialakítása úgy a szakterületi, mint a funkcionális területen dolgozó munkatársak körében. (Az elbírálóknál alkalmazott jelenlegi mentori rendszer tovább fejlesztése, szabályozása);
- A Hivatal és a Hipavilon Kft. közötti tudásmegosztás módszerének kialakítása, információáramlás szabályozása.

A fenti két tudásmegosztás módszerének közzététele az intranet felületén.

A módszertani útmutatóban bemutatott eszközök adaptálásával és felhasználásával

- felmérésre került a Hivatal tudásmenedzsmenttel kapcsolatos állapota,
- összegyűjtésre és dokumentálásra kerültek a meglévő tudásmenedzsment elemek és fórumok,
- meghatározásra kerültek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos elvárások,
- igazolást nyert, hogy a kiválasztott két új tudásmegosztó fórum kialakítása a szervezet céljaival összhangban van,
- kialakításra és bevezetésre került a két új tudásmegosztási mód.

A tudásmegosztás a szervezetfejlesztés több területéhez is kapcsolódik:

- A teljesítménymenedzsment fejlesztése során a stratégiai célok közül több közvetve, vagy közvetlenül érintette a tudásmegosztást, például:
 - A jogszabályi kötelezettségek mellett az ügyfélbarát ügyintézési kultúra kialakítása, terjesztése.
 - A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben kereshetően és a különböző témakörökhöz kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.
- A CAF felmérés során felmerültek igények a belső kommunikációval és a tudásmegosztással kapcsolatosan, melyek esetében intézkedési javaslatok születtek.
- A változásmenedzsment egyik alapja, hogy a szervezet jól működő tudásmegosztási fórumokkal rendelkezzen.

A tudásmegosztás ebből adódóan nem különálló tevékenységként, hanem a Hivatal irányítási rendszerének részeként kell működnie. Ez a korábbiakban is megvalósult az ISO Integrált Irányítási Rendszer részeként, és az új tudásmegosztási fórumok, valamint az összegyűjtött és dokumentált tudásmegosztással kapcsolatos ismeretek is integrálásra kerültek a rendszerbe.

2. A tudásmenedzsment elméleti, jogi háttere, az alkalmazott módszertan

Az alkalmazott módszertan az ÁROP-1.2.18/A azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében került kidolgozásra azzal a céllal, hogy segítséget nyújtson a közigazgatási szerveknek ahhoz, hogy könnyen és költséghatékonyan alkalmazható módszereket kapjanak mind a szervezeti, mint az egyéni tudás hatékonyabb kiaknázásához, megtartásához.

A módszertan bemutatásának célja jelen dokumentumban az, hogy a munkatársak számára is lehetőséget adjon a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos fogalmak megismerésére, a technikák bemutatásával lehetőséget adjon arra, hogy amennyiben valamely tudás hiánya hátrányosan befolyásolja munkájuk végzését, javaslatot tudjanak tenni a hiány kiküszöbölésére.

Jelen fejezetben bemutatásra kerül a módszertan alapján:

- A tudásmenedzsment elméleti háttere
- A fontosabb fogalmak meghatározása
- A kapcsolódó jogi környezet
- A módszertani lépések általános ismertetése

2.1 A tudásmenedzsment elméleti háttérének áttekintése

A szervezetfejlesztés célja a belső hatékonyság növelése, a szervezet működésének javítása, optimalizálása. Ehhez az átfogó szervezeti célhoz illeszkedő stratégiai cél a szervezeti tudás kiaknázásának és a szervezetfejlesztés motorjának számító szervezeti kultúra kialakításának hatékonyabbá tétele.

Mára a tudás lett az egyik legfontosabb szervezeti tőke, stratégiai erőforrássá vált. A modern kor információs eszközei olyan keretfeltételeket teremtettek a tudás hasznosításához, amelyek megnövelik a tudástőke kihasználásának hatékonyságát.

A tudás szervezeten belüli hasznosításának megnövekedett szerepe indította el a gondolkodást, hogy miként lehetne a tudást megfelelően szervezni, menedzselni a szervezet céljait támogatva. Ehhez társult az a tapasztalat, amely rávilágított, hogy azok a szervezetek tudnak igazán sikeresek lenni, amelyek a tudás felismerésére, gyűjtésére, rendszerezésére, áramoltatására, megosztására és mindezek alapján új tudás létrehozására képesek.

Mindez szoros kölcsönhatásban van a szervezeti kultúrával, az együttműködés és bizalom légkörének kialakulásával.

A tudás, mint erőforrás megfelelő kezeléséhez olyan folyamat létrehozására van szükség, amelyhez a stratégiát és az abban kitűzött célok elérési módjait, eszközeit a tudásmenedzsment biztosítja. Elfogadottá vált a nézet, hogy a szervezetek sikerességének egyik kulcsa a szervezeti tudás hasznosítása annak érdekében, hogy minél gyorsabban tudjanak információt szerezni és reagálni a változásokra.

A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik. A tudásmenedzsment megvalósításának elsődlegesen a szervezeti célokat kell szolgálnia, annak megértése, és azok illeszkedése nélkül nem érdemes tudásmenedzsmentről beszélni. A tudásmenedzsment funkció akkor tud egy szervezet hasznára lenni, ha képes támogatni a szervezet stratégiai céljait.

Az első lépés a tudás felismerése, azaz tudni, hogy milyen jellegű tudással rendelkezik az adott szervezet. Ehhez néhány kapcsolódó fogalom tisztázására van szükség.

A kapcsolódó fogalmak egy egymásra épülő hierarchikus rendszert alkotnak: jel – adat – információ – tudás.

A **jelek** összefüggés nélküli adatelemek, amelyek összességükben jelkészletet alkotnak. A jelekből épülnek fel az **adatok**, amelyek az eseményekkel kapcsolatos objektív tények összessége. Az **információ** kontextusba rendezett, értelmezett adat, amelyek számunkra ismert fogalmak tényeit tartalmazzák. A **tudás** az információból keletkezik, akkor válik az információ tudássá, amikor felhasználják, az információt birtoklónál cselekvési kényszert okoz. Az információ így szükségszerűen kiegészül az emberi készségekkel, tapasztalattal, értékekkel.

2.2 A tudásmenedzsment alapfogalmai

2.2.1 A tudás definíciója

A tudás definiálására számos kísérlet született. Ezek közül Thomas H. Davenport és Laurence Prusak vezető tudásmenedzsment szakértők meghatározása a következő:

„A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak

dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.”

2.2.2 Személyes tudás

A tudásmenedzsment egyik elméleti megalapozója Polányi Mihály tudós, aki szerint a tudásnak két szintje van: **egyéni (személyes) és szervezeti tudás**.

Polányi a személyes tudás két fajtáját különböztette meg: a tacit és az explicit tudást. A **tacit tudás** rejtett vagy hallgatólagos tudás, egy ember személyes tudása, amelyet tapasztalat útján szerez meg és személyiségével formálja. Ez a tudás nehezen kommunikálható, nehezen leírható, formálisan nem könnyen átadható. Az **explicit tudás** ezzel szemben formalizált, dokumentált, kommunikálható, gond nélkül átadható. A két tudásforma nem egymástól elszigetelten jelentkezik, hanem folyamatos átalakulásban vannak.

2.2.3 Szervezeti tudás

A szervezeti tudás több mint az egyéni tudások összegzése, magában foglalja a szakértelmet, készségeket, értékeket, forrása a kommunikáció. A vállalatok, a szervezet közös tudását nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.

A szervezetek számára igazi kihívás a nem látható hallgatólagos tudás felszínre hozatala, és ennek beépítése a szervezeti kultúrába. A tudáskezelés vagy tudásmenedzsment egyik legfontosabb és legalapvetőbb feladata az ilyen típusú tudás megragadása és mások számára is hozzáférhetővé tétele.

A tudásmenedzsment keretet és eszközöket szolgáltat a szervezeti tudás hatékony megszerzéséhez, hogy mindenki a megfelelő időben és formában jusson a megfelelő információkhoz.

Thomas H. Davenport szerint „A tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást, mint a szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni”

A tudásmenedzsment a szervezeten belüli és a szervezetek közötti információ-megosztás elméletére és gyakorlatára egyaránt fókuszál.

2.2.4 A tudásmenedzsment definíciója

A tudásmenedzsment két fő iránya a tudás, mint az információs rendszerekből kinyerhető információhalmaz, és tudás, mint folyamatok, szakértelem, képességek, tapasztalatok összessége. A tudás ezen kétfajta értelmezése adja a tudásmenedzsment két oldalát: a szervezeti, humán és a technikai, informatikai megközelítést.

A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, a dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése szempontjából.

Közigazgatási szervezetekben a tudásmenedzsment fő célja a döntéshozatal támogatása, valamint az információáramlás hatékonyságának növelése. A tudásmenedzsment keretében szükséges a tudást szolgáltató rendszerek, a szervezeti struktúrák és folyamatok összhangjának megteremtése.

2.3 A tudásmenedzsment alapfolyamata

A tudásmenedzsment alapfolyamata a tudás azonosítása, szervezése, fejlesztése, megosztása, megőrzése és felhasználása.

A **tudás azonosítás**akor meglévő információkat, folyamatokat térképezik fel, hogy a szervezet pontos képet kapjon a rendelkezésére álló tudásról és mértékéről, valamint arról, hogy az mennyiben felel meg a szervezeti céloknak. A szervezet tudásának feltérképezése jelenti az alapot, ennek eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép, amely a tudáselemek számbavételére szolgál. A tudástérképek megmutatják a tudáselemeket, és azok fellelhetőségét a szervezeten belül. Tudáselemnek nevezünk minden, a feladat elvégzéséhez szükséges, egyéni és szervezeti szintű, már birtokolt, létező, illetve hiányzó tudást.

A **tudásszervezés** a tudás megszerzésére fókuszál, célja a hiányzó ismeretek pótlása akár új munkatárs felvétele, a külső kapcsolatok felhasználása vagy a partnerekkel való együttműködés során szerzett tapasztalatok, ismeretek útján. Fontos kitérni ezen a ponton az informális kapcsolatok jelentőségére. Számos fontos információ személyes interakciókon keresztül, spontán beszélgetések során kerül átadásra.

A **tudásfejlesztés** lényege, hogy a tudás összegyűjtése önmagában nem elég a szervezet sikeres működéséhez, azt fejleszteni is kell. A tudásmegosztás célja az ismeretek megnövelése, amelyhez elérhetővé kell tenni a tudást, valamint a befogadásnak is meg kell történnie. Az átvitel akkor történt meg, ha az új ismeret magatartásváltozást is előidézett.

A **tudás megőrzése** azért fontos elem a folyamatban, hogy egy már megszerzett tudás a jövőben is a szervezet rendelkezésére állhasson: ehhez megfelelő rögzítés, elérhetőség, tárolás és frissítés szükséges.

A fő cél mégis az, hogy ez a tudás használható legyen, hiszen **felhasználás** nélkül hiábavaló az addigi munka. Ehhez felhasználóbarát technológiai megoldások, jól kialakított informatikai keret feltételezett. A szervezeti memória fontos szerepet tölt be a tudásmenedzsmentben, a múlt tudása ugyanis a jelen szervezetét támogatja. A szervezeti memória rendszerek összegyűjtik és strukturálják a szervezet számára a tudást, és hozzáférhetővé teszik.

2.4 A tudásmenedzsment eszközei

A tudásmenedzsment eszközei három területre oszthatóak:

- általános tényezők
- információs technológiák
- emberi tényezők

Általános eszközök az elektronikus levelezés, elektronikus munkatervezés, képesség leltár, dokumentumkezelés, kereső rendszerek, információ megosztó programok. A **technológiai oldalhoz** tartoznak az adattárházak, adatbázisok, Internet, Intranet felületek. Az információs technológiák fő

célja összekapcsolni az érdekelt feleket. A **humán oldal** szerepe a szervezet tanulásának segítése, a tudás tervezése, menedzselése, kapcsolattartás, a tudás felmérése. Az emberi tényező alapvető a tudásátadás során: ez az oldal az átadó és a befogadó is egyben. A tudásmegosztás humán feltételei a szervezeti kultúrában gyökereznek.

A bizalom a legfontosabb feltétel, a tudásmegosztás alapja, elengedhetetlen a társas kapcsolatok kialakulásában és az információk megosztásában. A nyitottság a segítő, támogató szervezeti légkör kialakulásában játszik szerepet. Fontos továbbá a szakértelem, a hozzáértés, a dolgozók intelligenciája, valamint a megbecsültség, amely a továbbiakban ösztönzést, motivációt jelent. A csapatmunka és az együttműködés kultúrájának kialakítása a szervezet feladata.

2.5 Jogi háttér

A közigazgatási szervezetrendszer – ideértve a rendszer részeit képző központi és helyi közigazgatási szerveket is – komplex, összetett rendszert képez, amelynek hatékony és átlátható működését jogszabályi előírások garantálják. A közigazgatási szervezetrendszer vonatkozásában elsődleges követelmény a rendszer nyilvános és átlátható működése, a döntéshozatali és végrehajtási mechanizmusok nyomon követhetősége. A közigazgatási szervezetrendszer vonatkozásában három irányú az információ/adat-áramlás folyamata. Ezek az adott közigazgatási szerven belül, közigazgatási szervek közötti, valamint a közigazgatási szervezetrendszer és az állampolgárok (ügyfelek) közötti folyamatok. Jelen fejezetben a teljesség igénye nélkül kerülnek említésre azok a jogszabályok, amelyek tartalmukat tekintve érintik – szabályozzák - az információk/adatok áramlására, megosztására vonatkozó kötelezettségeket, folyamatokat, eljárásokat.

Alkalmazandó legfontosabb jogszabályok:

- Alaptörvény
- 2010. évi CXXX. törvény a jogalkotásról
- 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról
- 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkről
 - 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet a közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről
 - 10/2013. (VI. 30.) KIM rendelet a közszolgálati tisztviselők egyéni teljesítményértékelésről
 - 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről (Hatályos: 2014.01.01 -)
 - 29/2012. (III.7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők képesítési előírásairól
- 212/2010. (VII.1.) Korm. Rend. az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről

Belső szabályozás:

- Szervezeti és Működési Szabályzat
- ISO Integrált Irányítási Kézikönyv és kapcsolódó szabályozások

- 9/2012 (X.27) SZTNH utasítás a Közszolgálati szabályzatról
- 14/2012 (XII.29) SZTNH utasítás az SZTNH Intranet rendszerének működéséhez szükséges tevékenység szervezeti, szervezési és eljárásrendjéről
- 8/2009 SZTNH utasítás a kiküldetések és a küldöttségek fogadásának rendjéről

2.6 A módszertani lépések

A módszertani lépéseket öt szakaszba rendeztük a feltérképezés/helyzetfelmérés – megvalósítás – visszacsatolás folyamata szerint. Az első szakasz a szervezet érettségi szintjének meghatározásához, a második szakasz a tudás architektúra létrehozásához, a harmadik szakasz a tudás tárolásához, a negyedik szakasz a tudás megosztásához, az ötödik szakasz a tudás alkalmazásához/felhasználásához nyújt módszertani segédletet. A módszertani lépésekhez javasolt támogató eszközök esetében jelöltük, hogy azok közül melyek kötelezőek, illetve javasoltan megvalósítandók.

A tudásmenedzsment módszertanának kidolgozásakor kiemelt szempont volt, hogy azt a szervezet szűkös anyagi keret esetén is meg tudja valósítani, hiszen a módszertani lépéseket támogató kötelezően megvalósítandó eszközök anyagi szempontból minimális ráfordítást igényelnek.

1. ábra Módszertan felépítése



3. Megvalósítás

A megvalósítás során a Hivatal igényeihez igazítva alkalmaztuk a módszertan elemeit. A projekt végrehajtásakor igazodtunk az ajánlott fázisokhoz és lépésekhez, mivel megvalósításuk célszerűnek tűnt.

3.1 A szervezet érettségi szintjének meghatározása a tudásmenedzsment területén

3.1.1 Tudásmenedzsment munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése

A projekt előkészítése során kijelölésre került a tudásmenedzsment munkacsoport, valamint a munkacsoport vezetője, aki egyben a szakmai koordinátor szerepét is betölti.

A munkacsoport kialakításakor figyelembe vettük, hogy a munkában vegyen részt azok a munkatársak, akik a Hivatalban jelenleg is végeznek a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatokat.

3.1.2 A tudásmenedzsmentről alkotott vélemény a szervezeten belül

A lépés célja az volt, hogy feltérképezzük a szervezet vezetői és dolgozói értelmezését a tudás és a tudásmenedzsment fogalmáról a szervezet szempontjából, valamint felmérjük a szervezeten belüli tudásmenedzsment folyamatokat.

A lépés megvalósításához azt a módszert választottuk, hogy néhány, a témában jártas, kijelölt munkatárs töltötte ki a tudásmenedzsment kérdőívet a saját, valamint a környezetében dolgozók véleményére és információira támaszkodva. Ezzel a módszerrel egyesítettük az ötletbörze és a kérdőíves módszer előnyeit.

A felméréshez használt kérdőív a módszertanban található.

A felmérés során azt tapasztaltuk, hogy a kérdésekre adott válaszok nem voltak egységesek. A további elemzések arra mutatnak, hogy ez az alábbi okra vezethető vissza:

1. A munkatársak sokszor nem gondoltak a válaszadás során az egyszerű, bevett módszerekre, mint tudásmegosztási technikákra (pl. a szabályozó dokumentumokra, a jelentésekre, stb.)
2. Ugyanannak a tevékenységnek a megítélése során eltérő véleményeket alkottak annak jóságáról, hasznosságáról összehasonlítási alap hiányában.
3. Nem mindig rendelkeztek a kellő információval.

Ez utóbbi észrevétel egybevág a CAF felmérés során tapasztaltakkal, miszerint az, hogy az információ rendelkezésre áll, még korántsem jelenti azt, hogy hasznosul, mivel több tudásmegosztási fórum esetében annak használata függ a munkatárs érdeklődésétől, leterheltségétől.

A feldolgozás eredményét az alábbi táblázatban rögzítettük:

TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE		
I. Humán erőforrás		
1.	Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?	Többségében azt válaszolták, hogy jelenleg nem, de célszerű lenne. A munkaköri leírások készítése során a jogszabályi keretek között meghatározásra került a feladat ellátásához szükséges ismeret, de ez valóban elsősorban a végzettségre korlátozódik. A

TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE

		munkatársak kiválasztása során ennél lényegesen több szempontot vesz figyelembe a Hivatal, azonban ez a munkatársak számára nem ismert.
2.	A szervezeten belül kiértékelésre kerülnek-e a munkatársak készségei és kompetenciái?	A válaszadók nagyjából fele szerint kiértékelésre kerül (a TÉR keretén belül), fele szerint nem. Mivel a TÉR rendszer működik, de a választható kompetencia alapú értékelésre nem kerül sor, a különbség az értékelés megítélésében keresendő. Minden munkatárs szerint célszerű egy ilyen értékelés.
3.	A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	A válaszadók szerint évente, és ez ideális.
4.	A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?	A válaszadók többsége szerint vannak ilyen képzések, de nem rendszeresen. Valamennyi válaszadó szerint ilyen képzésekre szükség van.
5.	Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?	A válaszadók többsége szerint a szervezet nem rendelkezik ilyen módszerrel, és többségében nem foglaltak állást abban a tekintetben, hogy erre szükség lenne-e.
6.	Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére? pl. kilépő kollégák által esetlegesen birtokolt kritikus tudás megőrzésére	Valamennyi válaszadó szerint nem rendelkezik a Hivatal ilyen módszerrel, de szükséges lenne.
7.	Milyen módszert alkalmaz a szervezet a kritikus tudás megőrzése érdekében?	Nincs ilyen módszer.
8.	Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	A válaszadók több, mint fele nem tudta a választ, másik része szerint nem (valóban nincs ilyen kijelölt személy). Az ideális helyzetre többségében azt válaszolták, hogy célszerű lenne. Kisebb részben nem foglaltak állást a kérdésben.
9.	Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?	A megkérdezettek fele válaszolta, hogy igen, fele, hogy nem tudja, vagy nem. Az ideális helyzettel kapcsolatban a többség azt válaszolta, hogy szükség van rá.
10.	Milyen lépéseket tett a szervezet annak érdekében, hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársak tevékenységében?	A válaszadók a betanítást, a tudásmegosztó fórumokat, a tréningeket, az explicit tudás őrzésére szolgáló eszközöket nevezeték meg. A kérdés nem volt egyértelmű a munkatársak számára.
11.	A szervezet munkatársai számára a tudásmegosztás hozzáadott feladatként jelentkezik vagy beépül a munkafolyamatok rendjébe?	A megkérdezettek fele szerint hozzáadott feladatként jelentkezik, fele szerint nem. Megjegyzés: A folyamatleírások alapján a tudásmegosztás beépül a tevékenységekbe, de valóban többletmunkát jelent ahhoz képest, mintha pl. nem kellene dokumentálni.

TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE

12.	A szervezet ösztönzi-e valamilyen módon a dolgozókat a tudásmegosztásra?	A válaszadók többsége szerint igen, és ez ideális. Kisebb részük szerint nem a válasz, de többségében nem nyilatkoztak az ideális állapotról.
13.	Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?	Az értékelésben figyelembe veszik.
II. Folyamat		
14.	Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül? pl. továbbképzés, értekezlet, stb.	Felsorolásra kerültek a tudásmegosztó csatornák többsége, mint pl. oktatások, konferenciák, elnöki, főosztályvezetői, osztályértekezletek, Intranet, levelező rendszer, beszámolók rendszere, útmutatók, segédletek.
15.	Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül? pl. folyosói beszélgetés, partneri kapcsolatok, stb.	Az előbbinél lényegesen kevesebb csatorna került felsorolásra: folyosói, ebédlői beszélgetés, ügyvivői kapcsolatok, szobatársi megbeszélések, baráti kapcsolatok, munkaidőn kívüli programok.
16.	A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?	A munkatársak kb. fele a nagymértékben dokumentált, másik fele a teljes mértékben dokumentált választ adta. Mindegyikük ideálisnak tartotta a meglévő helyzetet.
17.	A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?	A válaszadók kétharmada a nagy- vagy teljes mértékben választ adta, egyharmada, hogy közepes- vagy kismértékben dokumentált. Valamennyi válaszadó szerint erre törekedni kell (ideális helyzetben nagy- vagy teljes mértékben dokumentáltan zajlik). Az eltérés részben a szervezeti egységek dokumentáltságának különbségeiből fakad, valamint annak megítéléséből, hogy az értékes tudás mely része került dokumentálásra. A dokumentált tudás megosztása elsősorban az Intraneten keresztül zajló folyamat.
18.	A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	A válaszadók jelentős többsége szerint a tudás nagy- vagy teljes mértékben hasznosításra kerül. Az ideális állapot tekintetében nagyjából a fele elégedett volt, másik fele további fejlesztést igényelne a teljes hasznosulás eléréséig.
III. Technológia		
19.	A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával? pl. dokumentumkezelő rendszer, intranet, stb.	Valamennyi válasz szerint igen, és ez ideális állapot.
20.	A szervezeten belül milyen tudásmegosztást támogató technológia áll rendelkezésre?	Felsorolásra kerültek a technológiák, mint pl.: Intranet, fájlszerver, levelező rendszer, portálok, fórumok, saját fejlesztésű dokumentumkezelő rendszer.
21.	A szervezeti tudás milyen mértékben	A válaszadók fele szerint nagymértékben, fele szerint közepes- vagy kismértékben. Ideálisnak a

TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE

	kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	nagymértékű megosztást tartották.
Az alábbi kérdések a korábbiakkal ellentétben csupán a jelenlegi helyzet feltárására irányulnak:		
22.	Ön a napi munkavégzése során feladatainak ellátása érdekében átlagosan hány munkatársához fordul információért/segítségért?	Részletesen a tudásbirtokosoknál kifejtve.
23.	Kérem, nevezze meg azt a három munkatársát, akihez leggyakrabban fordul információért/segítségért!	Részletesen a tudásbirtokosoknál kifejtve.
24.	Ön mely szervezeten belüli tudástárakat alkalmazza munkavégzése során? pl. különböző adatbázisok, jó gyakorlatok gyűjteménye, stb.	Összességében felsorolásra került valamennyi tudásmegosztó csatorna, de a válaszok nagy szórást mutattak, szinte senki nem sorolta fel valamennyit. Külön érdekesség – ami már korábban is észrevehető volt – hogy a belső szabályozásokat kevesen sorolták a tudástárak, tudásmegosztó csatornák közé.
25.	Ön véleménye szerint a TM milyen mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát/sikerességét?	A válaszadók többsége szerint nagymértékben.
26.	Ön szerint melyek a TM hatékonyságát hátráltató tényezők?	A válaszok nagy szórást mutattak, nem alakult ki egyetértés, egységes kép, egyik terület sem emelkedett ki a többi közül. Nagyjából a válaszadók fele választotta azonban az alábbiakat: <ul style="list-style-type: none"> • Nincs stratégia, vagy nem kellően kidolgozott. • A szervezet munkatársai nem elhivatottak • Erőforráshiány • A TM koordinálásáért felelős személy hiánya
27.	Ön milyen TM-el kapcsolatos fejlesztéseket tartana célszerűnek végrehajtani a szervezeten belül?	Itt is nagy szórást mutattak a válaszok, nem volt kiemelkedő pont. A válaszok, amelyet a válaszadók fele, vagy annál több jelölt: <ul style="list-style-type: none"> • Stratégia kialakítás • Tudásbázis kialakítás, tudásmegosztó rendszer kiépítés • Tudásmegosztás ösztönzése • Jó gyakorlat megosztása
28.	Ön milyen eredményt vár az imént felsorolt fejlesztésektől?	A válaszok sokrétűségéből kitűnt, hogy a tudásmegosztást a munkatársak a munkavégzés alapjának tekintik. Az alábbiakban kiemelésre kerültek a legfontosabb elvárások: <ul style="list-style-type: none"> • Hatékonyság növekedése. • Joggyakorlat egységének, munkavégzés

TUDÁSMENEDZSMENT KÉRDŐÍV KIÉRTÉKELÉSE

		színvonalának növekedése. <ul style="list-style-type: none">• Változásokhoz történő gyorsabb és rugalmasabb alkalmazkodás.• Egyéni motiváltság növekedése.
--	--	---

3.1.3 Kiemelt tudásbirtokosok, tudástérkép

A kiemelt tudásbirtokosok beazonosításához nagy segítséget nyújtottak a kérdőív 22.-24. kérdéseire adott válaszok. Az eredmény azonban előre látható volt, mivel az ISO Integrált Irányítási Rendszer működtetése, valamint az auditok lebonyolítása során is tapasztalható volt. A tudásáramlás bemutatása során ezek a korábbi információk is felhasználásra kerültek.

Az eredmények értékeléséhez fontos tudni, hogy a Hivatal tevékenysége szerteágazó, a hasonló folyamatok esetében is a konkrét cselekmények, határidők, alkalmazott nyomtatványok miatti diverzitás nagy, a hazai és nemzetközi jogszabályi háttér ismerete komoly felkészültséget igényel. A betanulási időszak a Hivatalban hosszú.

A munkatársak információt elsősorban konkrét esetek kapcsán igényelnek, legtöbbször olyankor, amikor dokumentált formában nem áll rendelkezésre az információ, vagy nem található meg könnyen és gyorsan.

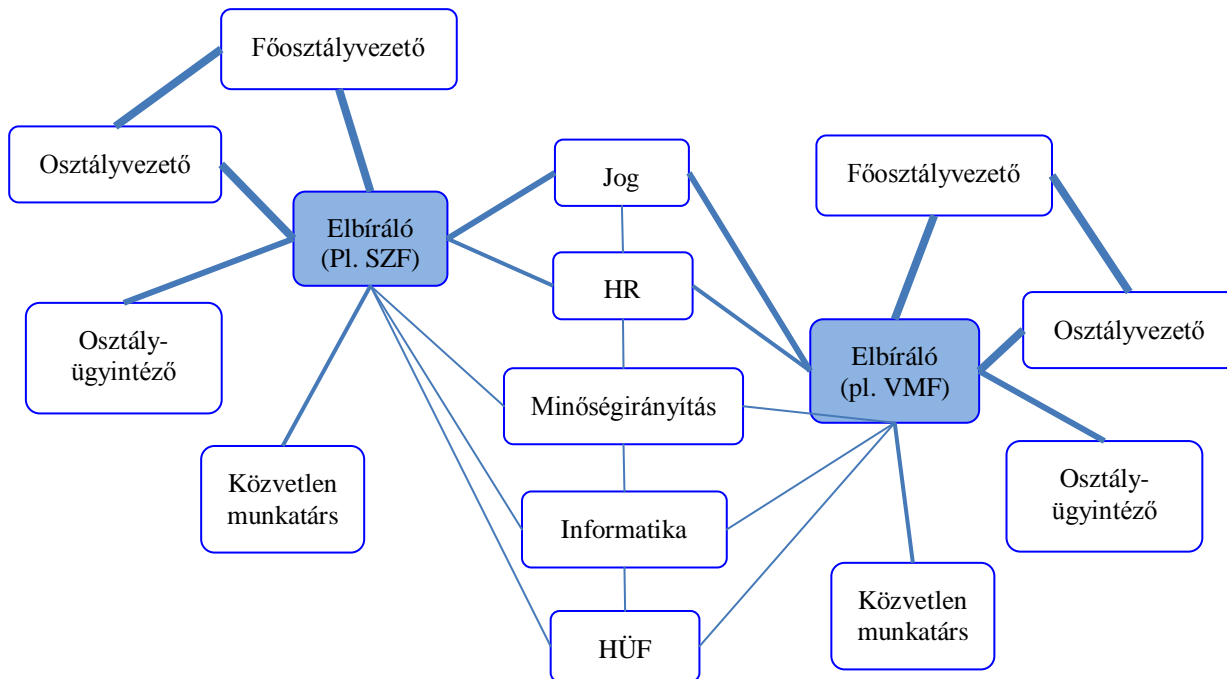
A válaszadók átlagosan napi 2-3 alkalommal fordul információért munkatárshoz. Az esetek többségében ez a munkatárs a felettese (Osztályvezető, Főosztályvezető), akivel pl. a kiadott feladattal kapcsolatosan lehet egyeztetni. Kisebb számban az ügyviteli feladatokat ellátó munkatársakat is keresik ügyviteli, a titkársági feladatot ellátó munkatársat szervezési kérdésekben.

Külön kategóriába érdemes sorolni azokat az eseteket, amikor más területek képviselőit keresik meg, konkrét témában vagy kérdéssel:

- Az informatika munkatársait a támogató rendszerekkel kapcsolatos kérdésekben.
- A HR-t legtöbbször a munkaügyi, munkavállalói kérdésekben (mint pl. egyéni képzések, Cafeteria, szabadságok, stb.).
- A jogi területet a jogszabályi értelmezésekkel, bírósági joggyakorlattal kapcsolatos kérdésekben.
- A minőségirányítást a folyamatszabályozások, auditok, helyesbítések kapcsán.

Jellemző az ilyen típusú információ kérésre, hogy nem konkrét személyt neveztek meg, mint információ forrást, hanem csak a területet.

A Hivatalra jellemző tudástérkép ezek alapján két eltérő területen (Főosztályon) dolgozó **elbíráló** szemszögéből:



3.1.4 Szervezeti tudásvagyon felmérése

A szervezeti tudásvagyon felmérése során nagy segítségünkre volt, hogy a Hivatal a tudásának nagy részét dokumentáltan őrzi. Fejlett a belső szabályozó rendszer és az Intraneten (valamint a Honlapon is) rendszerezetten rendelkezésre áll sok információ. A tudásvagyon felméréséhez a módszertan által javasolt táblázatot töltöttük ki.

A szervezeti tudásvagyon felméréssel kapcsolatban meg kell jegyezni, hogy a Hivatal rendelkezik információbiztonsági rendszerrel, mely rendszer egyik fontos eleme a szervezetnél lévő tudás, a rögzített információk, illetve információ kezelő eszközök felmérése. Az információs vagyonleltár – bár más céllal és megközelítésből készült – alapvetően tartalmazza és részletesen felsorolja a Hivatal valamennyi tárolt információját, azaz explicit tudását.

Témakörök	Van/nincs	Elérési útvonal / Megjegyzés
<i>Szervezeti ábra</i>	Van	SZMSZ-ben (Intranet, Honlap), de nem naprakész.
<i>Hivatal és a Hivatalban dolgozók elérhetőségei</i>	Van	Honlapon az ügyfelek számára. Intraneten a munkatársak számára
<i>A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése</i>	Van	WinTiszt-ben elektronikusan, személyi anyagban írott formában rendelkezésre áll, jogosultsághoz kötötten, de egyénileg, nehezen kereshetően és nem szintetizáltan állnak rendelkezésre az adatok.
<i>Szervezet szabályozási környezetében őrzött tudás</i>	Van	Az Intraneten található: Stratégiák, Elnöki utasítások, Gazdasági vezetői utasítások, ISO IIR dokumentációs rendszere. Az informatikai támogató rendszerekben leképezésre

		kerültek a folyamatok.
<i>Szervezeti eljárásokhoz kapcsolódó sablonok</i>	Van	A szabályozási környezetbe, és az informatikai támogató rendszerbe (ENYV) építve.
<i>A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése</i>	Van	Közös mappákban lévő anyagok, módszertani útmutatók, egyéb segédanyagok írott (elektronikus) formában. Komoly, nem dokumentált tudást képvisel a munkatársak tapasztalata, széleskörű tájékozottsága (egyes oltalmi formáknál fontos).
<i>A szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése</i>	Van	A Hivatal nem rendelkezik háttérintézményekkel.
<i>A szervezettel kapcsolatban álló szervezetekre vonatkozó adatok összegyűjtése</i>	Van	Szellemi tulajdon védelemmel kapcsolatos fontosabb webcímek (pl. Hivatalok és nemzetközi szervezetek, együttműködő partnerek) a Honlapon az Ugrópontról elérhető.
<i>A szervezet munkájával kapcsolatos információk</i>		Az aktákban (papíron) és az informatikai támogató rendszerben elektronikusan a befejezett és folyó ügyek. A Honlapon lévő Közlöny adatok.

3.1.5 a szervezetnél már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása

A korábbi lépések, valamint a már meglévő információk alapján kitöltésre került a Helyzetértékelő sablon, mely a Hivatalnál már működő tudásmenedzsment folyamatokat azonosítja:

Folyamat	
	TÉNY
<i>Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?</i>	Nem
<i>Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?</i>	Nincs. A tudásmenedzsment egyes elemei (pl. tudásmenedzsmentet is támogató informatikai rendszerfejlesztés, tudásmenedzsmenttel kapcsolatos képzések) azonban beépülnek a költségvetésbe a kapcsolódó tevékenységek által.
<i>Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	Írásos: Intranet; közös mappaszerkezet; Honlap; ENYV (és egyéb folyamat támogató rendszerek); levelező rendszer; beszámoló rendszer; szakkönyvtár. Szóbeli: oktatások; értekezletek és megbeszélések rendszere.
<i>Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?</i>	Folyosói, ebédlői beszélgetések; ügyvivői kapcsolatok; munkaidőn kívüli programok.
<i>A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?</i>	Egyes területek nagy, mások teljes mértékben.

Folyamat	
	TÉNY
<i>A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?</i>	Nem egységes a Hivatalon belül, egyes területeken nagymértékű, más területeken, témákban közepes vagy kisebb mértékben.
<i>A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?</i>	Nagymértékben
Technológia	
<i>A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?</i>	Igen
<i>A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?</i>	Közepes – nagy mértékben.
Humán erőforrás	
<i>Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?</i>	Nem kellő mértékben
<i>A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?</i>	Az egyéni teljesítményértékelés keretén belül évente történik értékelés, az értékelő megbeszélés keretén belül. Eltérő a vélemény a munkatársak körében, hogy ez mennyire megfelelő, illetve kielégítő.
<i>A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?</i>	Igen, de nem rendszeresen
<i>Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?</i>	Nincs
<i>Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?</i>	Nincs
<i>Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?</i>	Nincs
<i>Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?</i>	Részben
<i>Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?</i>	Az egyéni értékelés során figyelembe veszik a vezetők.

3.2 Tudás architektúra létrehozása



3.2.1 A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban

E lépés végrehajtásakor a munkacsoport abban a szerencsés helyzetben volt, hogy a Tudásmenedzsment fejlesztési terület mellett a többi szervezetfejlesztési csoport is előrehaladott állapotban volt. Ennek megfelelően a szervezeti tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémák és célok meghatározásakor felhasználtuk:

- jelen fejlesztés korábbi lépéseinek eredményeit,
- a CAF felmérés és intézkedési terv eredményeit (a Humán erőforrással kapcsolatos adottságok és eredmények területekről),
- az I./1. Teljesítménymenedzsment terület módszereit és eredményeit.

A felvetett problémákat és kapcsolódó célkitűzéseket átvizsgáltuk abból a szempontból is, hogy:

- azok megoldása, megvalósítása mekkora hatással lenne a Hivatal számára,
- mekkora erőforrást igényelne megvalósítása.

E szempontok alapján kiválasztottuk azokat az elemeket, amelyek elfogadható erőforrás felhasználás mellett a lehető legnagyobb haszonnal rendelkeznek.

A fennmaradt problémák, illetve célok megvalósítására tervezetten, e projekten kívül kerülhet sor.

Problémák	Célok
A szervezet nem rendelkezik TM stratégiával, illetve olyan kijelölt személlyel, aki a kérdést a vezetés felé képviseli. A TM szerepe nem hangsúlyos	A TM szerepének erősítése a szervezetben.
A HIVATAL és a HIPAVILON közötti információ átadás nem szabályozott.	Az információ átadás szabályozott legyen.
Igen nagy mennyiségű explicit tudás áll rendelkezésre, általában elektronikus formában. A problémát pont az információ mennyisége okozza, amiből nehéz kiválasztani az aktuálisan szükségeset.	Az elektronikusan rendelkezésre álló információk keresésének megkönnyítése.
A tacit tudás átadására nem rendelkezünk kielégítő módszerekkel.	A tacit tudás felmérésének és átadásának fejlesztése.

Meg kell említeni, hogy a 2. stratégiai célkitűzés (az iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése) kapcsán hozott egyes intézkedések kapcsolódnak a tudásmenedzsmenthez, mivel céljuk, hogy az egyes szakterületeken belül, illetve azok között az információk jobb áramlása révén egységesebb joggyakorlat alakuljon ki. Ennek kapcsán a tudásmenedzsment hatáskörébe tartozó feladatok is megjelölésre kerültek, mint pl. joggyakorlatot leíró, kereshető információs rendszer, vagy módszertani útmutatók készítése (ahol még nem található).

Mivel ezeket a problémák és célokat az I./1. Teljesítménymenedzsment fejlesztés már kezelte, jelen fejlesztés során a továbbiakban nem térünk ki rá.

3.2.2 A meghatározott tudásmenedzsment célok eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása

Az előző pontokban meghatározott, idei évre kijelölt célok elérése érdekében javaslatokat tettünk a szükséges intézkedésekre.

Problémák	Célok	Intézkedési javaslat
A szervezet nem rendelkezik TM stratégiával, illetve olyan kijelölt személlyel, aki a kérdést a vezetés felé képviseli. A TM szerepe nem hangsúlyos	A TM szerepének erősítése a szervezetben.	Jelen dokumentum, valamint a módszertan publikálása az Intraneten.
A HIVATAL és a HIPAVILON közötti információ átadás nem szabályozott.	Az információ átadás szabályozott legyen.	Szabályozás készítése
Igen nagy mennyiségű explicit tudás áll rendelkezésre, általában elektronikus formában. A problémát pont az információ mennyisége okozza, amiből nehéz kiválasztani az aktuálisan szükségeset.	Az elektronikusan rendelkezésre álló információk keresésének megkönnyítése.	Az elektronikusan rendelkezésre álló információk keresésének megkönnyítése, az Intraneten tudástár létrehozása.
A tacit tudás átadására nem rendelkezünk kielégítő módszerekkel, főleg az új belépő munkatársaknak történő tudásátadás esetében.	A tacit tudás átadásának fejlesztése.	A mentorálási rendszer továbbfejlesztése, a belépő munkatársak képzésének szabályozása.

A jelen célok és intézkedések meghatározása mellett kitöltésre került a módszertan által javasolt táblázat is, melyben **hosszabb távú** tervek, javaslatok is megfogalmazásra kerültek:

Folyamat		
	TÉNY	CÉL/INTÉZKEDÉS
<i>Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?</i>	Nem	Javaslat: TM stratégia megalkotása
<i>Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?</i>	Nincs. A tudásmenedzsment egyes elemei (pl. tudásmenedzsmentet is támogató informatikai rendszer fejlesztés, tudásmenedzsmenttel	Az eddigi megoldások alapján elkülönített forrás jelenleg nem szükséges. Szükség esetén a döntést felül kell vizsgálni.

Folyamat		
	TÉNY	CÉL/INTÉZKEDÉS
	kapcsolatos képzések) azonban beépülnek a költségvetésbe a kapcsolódó tevékenységek által.	
<i>Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezetben belül?</i>	Írásos: Intranet; közös mappaszerkezet; Honlap; ENYV (és egyéb folyamat támogató rendszerek); levelező rendszer; beszámoló rendszer. Szóbeli: oktatások; értekezletek és megbeszélések rendszere.	Célok között kijelölve: az Intraneten tudástár létrehozása.
<i>Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezetben belül?</i>	Folyosói, ebédelői beszélgetések; ügyvivői kapcsolatok; munkaidőn kívüli programok.	Változást nem igényel
<i>A szervezetben belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?</i>	Egyes területek nagy, mások teljes mértékben.	Változást nem igényel
<i>A szervezetben belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?</i>	Nem egységes a Hivatalon belül, egyes területeken nagymértékű, más területeken, témákban közepes vagy kisebb mértékben.	I./1. Teljesítménymenedzsment fejlesztés foglalkozik vele
<i>A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?</i>	Nagymértékben	Változást nem igényel
Technológia		
<i>A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?</i>	Igen	Változást nem igényel
<i>A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?</i>	Közepes – nagy mértékben.	Célok között kijelölve: az Intraneten tudástár létrehozása.
Humán erőforrás		
<i>Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?</i>	Elsősorban a munkaköri leírásokban, valamint a felvételi eljárás során, de ez nem ismert a munkatársak számára.	Javaslat: a munkaköri leírások fejlesztés lehetőségeinek felmérése
<i>A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?</i>	Az egyéni teljesítményértékelés keretén belül évente történik értékelés, az értékelő megbeszélés keretén belül. Eltérő a vélemény a munkatársak körében, hogy ez mennyire megfelelő, illetve kielégítő.	Változást nem igényel

Folyamat		
	TÉNY	CÉL/INTÉZKEDÉS
<i>A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?</i>	Igen, de nem rendszeresen	Fejlesztési javaslatként: belső képzések fejlesztése
<i>Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?</i>	Nincs	Fejlesztési javaslat: az egyéni értékelés során kerüljön figyelembe vételre
<i>Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?</i>	Nincs	Mentori rendszer fejlesztése
<i>Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?</i>	Nincs	Felelős személy kijelölése
<i>Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?</i>	Részben	Tudástárban elhelyezett, a TM-el foglalkozó anyagok
<i>Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?</i>	Az egyéni értékelés során figyelembe veszik a vezetők.	Változást nem igényel

3.3 A szervezeti tudáskultúra megalapozása

A szervezetben a tudásmenedzsment sikeres megvalósításához nélkülözhetetlen a tudásmenedzsmentet befogadó szervezeti kultúra.

A módszertanban foglaltak szerint a tudásmegosztás sikerességét több tényező befolyásolhatja:

- a vezetői kiállás, példamutatás, elismerés és bevonás;
- az egyén számára a saját hasznosság felismerése, amely azzal is, hogy meglátja a tudásmegosztás lehetőségében a hatékonyabb, de gyorsabb, könnyebb munkavégzés lehetőségét.

A Hivatal vezetése – mint korábban is – kiemelt fontosságúnak tartja a szervezeti és személyes tudást, mint a sikeres munkavégzés alapját.

A munkatársak ismereteinek bővítése, a tudásmenedzsment fogalomtárának, eszköztárának, lehetőségeinek megismerése érdekében első lépésként jelen dokumentumot és a fejlesztéshez használt módszertant közzéteszi a szervezeten belül, az Intraneten.

3.4 3. Fázis: A tudás tárolása

3.4.1 A tudásmegosztó folyamatokhoz szükséges informatikai háttér megoldások meghatározása és kialakítása

A Hivatalnál a fő és támogató folyamatok támogatására igen erős informatikai háttér áll rendelkezésre (amely jelenleg is fejlesztés alatt áll), mely informatikai rendszerek alkalmazása beépül a folyamatokba.

A Hivatal informatikai eszközei elégségesek, további fejlesztést – a folyó projekteken túl – nem igényelnek.

Mint ahogy a céloknál már jelöltük, az eszközök kihasználásának módján azonban lehet fejleszteni. Ennek érdekében az Intranet menürendszerében változtatást, egy TUDÁSTÁR menüpont létrehozását javasoltuk abból a célból, hogy a munkatársak számára áttekinthetőbb formában álljanak rendelkezésre a meglévő és készülő, nem szabályozó jellegű információk. A szabályozások továbbra is a hivatali dokumentumok között találhatóak meg.

A Tudástárba feltöltésre kerülnek:

- Szakmai módszertanokat
- Szervezetfejlesztési módszertanokat
- Igazgatási, szervezeti kérdésekkel foglalkozó dokumentumokat
- Valamennyi olyan ismeretbővítő anyagot, mely a munkatársak számára készül

3.4.2 A szervezet munkatársai ismereteinek/képességeinek/szakterületi tapasztalatainak összesítése (Tudástérkép)

Mint ahogy a felmérés során már bemutatásra került, a tudástérkép módszertanban felsorolt elemei közül sok a Hivatalban rendelkezésre áll.

Szervezeti ábra

Rendelkezésre áll (Intranet)

A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése

Az önéletrajzok, iskolai végzettségek, tanfolyamokon való részvétel a személyi anyagban megtalálható a HR-en. A személyi anyagok bizalmas kezelése miatt ezek az információk nem tehetők közzé. Igényként merült fel azonban a vezetők részéről is, hogy ezek az információk egy helyen, átlátható módon rendelkezésre álljanak.

Ennek érdekében a Humánpolitikai Osztály közreműködésével elkészült egy táblázat, melynek mintáját az 1. melléklet tartalmazza. Mivel ezek az információk bizalmas kezelést igényelnek, a hozzáférés továbbra is csak korlátozottan áll rendelkezésre.

A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése

Az ISO Integrált Irányítási Rendszer részeként rendelkezésre áll az explicit tudás

A szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése

Háttérintézményekkel nem rendelkezünk. A tevékenységünkkel kapcsolatban álló szervezetek és nemzetközi intézmények elérhetősége a Honlapon, az Ugrópontban összegyűjtésre került.

Szervezeti eljárások összegyűjtése

Az ISO IIR-ben a fő tevékenységekre, és egyes támogató, kiegészítő tevékenységekre is rendelkezésre áll. Ismerete és használata kötelező a Hivatalban dolgozók számára. Oktatása szabályozott.

3.5 A tudás megosztása, felhasználása

A Tudásmenedzsment fejlesztés eredményeként fejlesztésre és szabályozásra került két tudásmegosztási folyamat, a 3.2.2. pontban meghatározott céloknak és intézkedéseknek megfelelően (megtalálhatóak a 2. és 3. mellékletben). A szabályozások jelen anyaggal ellenőrzésre és bevezetésre kerültek.

Az Intranet, mint az egyik legfontosabb tudásmegosztási fórumunk szintén átalakításra került, a Tudástár pont kialakításával, melyre feltöltése kerülnek a szervezetfejlesztés kapcsán készült anyagok is.

Ennek megfelelően az elért eredményeket az alábbi táblázat rögzíti:

Problémák	Célok	Intézkedési javaslat	Elért eredmény
A szervezet nem rendelkezik TM stratégiával, illetve olyan kijelölt személlyel, aki a kérdést a vezetés felé képviseli. A TM szerepe nem hangsúlyos	A TM szerepének erősítése a szervezetben.	Jelen dokumentum, valamint a módszertan publikálása az Intraneten.	Intranet Tudástárban
A HIVATAL és a HIPAVILON közötti információ átadás nem szabályozott.	Az információ átadás szabályozott legyen.	Szabályozás készítése	Szabályozás megtalálható a 2. mellékletben.
Igen nagy mennyiségű explicit tudás áll rendelkezésre, általában elektronikus formában. A problémát pont az	Az elektronikus rendelkezésre álló információk	Az elektronikus rendelkezésre álló információk keresésének megkönnyítése, az	Tudástár menüpont az Intraneten

Problémák	Célok	Intézkedési javaslat	Elért eredmény
információ mennyisége okozza, amiből nehéz kiválasztani az aktuálisan szükségeset.	keresésének megkönnyítése.	Intraneten tudástár létrehozása.	
A tacit tudás átadására nem rendelkezünk kielégítő módszerekkel, főleg az új belépő munkatársaknak történő tudásátadás esetében.	A tacit tudás átadásának fejlesztése.	A mentorálási rendszer továbbfejlesztése, a belépő munkatársak képzésének szabályozása.	Új belépők képzésének szabályozása az SZF és VMF főosztályokon. (3. mellékletben megtalálható)

A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tevékenységek végrehajtását követően annak a munkatársak körében megnyilvánuló, a tevékenységek során érzékelhető változást okozó eredményét a projekt időtartama alatt érdemben nem tudtuk vizsgálni.

A tudásmenedzsment beépítése a meglévő irányítási rendszerbe – a többi fejlesztési területtel ellentétben – nem magától értetődő, de az ISO IIR mint keretrendszer emberi erőforrásokkal foglalkozó részének fejlesztésével megvalósítható.

Annak érdekében, hogy az intézkedések által elért hosszabb távú eredményeket értékelni tudjunk, valamint, hogy a tudásmenedzsment fejlesztése a Hivatalban folytatódjon, tervezzük, hogy a felmérő kérdőívet átalakítva és felhasználva az év végén (a vezetőségi átvizsgálást megelőzően), vagy a következő év során ismételtén értékeljük a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos érettségünket.

1. melléklet – Tudásmenedzsment kérdőív

A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok

Szervezeti egység																
Név	Szül. év	Belépés éve	Jelenleg betöltött munkakör	Korábbi munkakörei (időszak megjelöléssel)	Iskolai végzettségei	Nyelvismeret	Egyéb szakképzetés	Kitüntetések, elismerések	Év	Kttv. besorolás	Kiemelés [%]	Egyéni teljesítményértékelés [%]				Kompetencia alapú munkamagatartás - Erősségek (98-100%-os értékelések)
									2013							
									2014							
									2015							
									2013							
									2014							
									2015							
									2013							
									2014							
									2015							

2. melléklet - Szakmai kommunikáció, szaktudás átadása az SZTNH és a HIPAvilon kft. között

ÁROP Tudásmegosztás munkacsoport

Bevezető

A Hivatal 2012-ben alapította meg a HIPAvilon Nonprofit Kft.-t, azzal a céllal, hogy

- támogassa az SZTNH-t hatósági és szakpolitikai tevékenységében,
- működjön közre a belföldi és nemzetközi szolgáltatásaiban,
- működjön közre a szellemi tulajdon alapú innováció-menedzsment megvalósításában.

Az együttműködés az alábbi szakmai területekre terjed ki:

- a Hivatal nemzetközi szerződéseinek támogatása –elsősorban- a Szingapúri Szellemi Tulajdonvédelmi Hivatal (IPOS) részére nyújtott szabadalmi szolgáltatási tevékenység nyújtása keretében,
- szolgáltatások nyújtása,
- együttműködés a Hivatal oktatási feladatainak ellátásában,
- együttműködés az információs, tájékoztatási és dokumentációs tevékenységekben. (ezen belül: promóciós tevékenység-, könyvtári szolgáltatás-, szerkesztőségi tevékenység, ügyviteli feladatok-, postázási tevékenység támogatása történik).

A két szervezet kapcsolatát a hatályos szerződések és egyéb dokumentumok alapozzák meg.

Az SZTNH és a HIPAvilon Nonprofit Kft. együttműködését szabályozó minőségirányítási előírásokat a Hivatal ISO Kézikönyvének 8. számú melléklete határozza meg.

A két szervezet együttműködése igen heterogén; mind a feladatokat, mind azok irányítási modelljét tekintve.

Szerződések, megállapodások egyéb dokumentumok vonatkozó részei

1.)

A hatályos szerződésekben, megállapodásokban rendelkeznek a **kapcsolattartókról**, akik a szakmai kérdésekben- elsősorban adminisztratív-operatív kérdésekben járnak el.

A Közszolgáltatási szerződés 2014. évre a szellemi tulajdonvédelmi információs, tájékoztatási és dokumentációs tevékenységekben történő együttműködésre 3.3. pontja szerint a Szerződő felek megállapodnak abban, hogy a jelen szerződés szerinti szakmai feladatok ellátásához az alábbi szakmai kapcsolattartókat jelölik ki:

a) SZTNH részéről:

- Varju Zsuzsanna, az Együttműködési és Tájékoztatási Osztály vezetője,

b) Nonprofit Kft. részéről

- Dr. Gárdonyi Márk, iparjogvédelmi igazgató, valamint a napi feladatkörök vonatkozásában Hamar Orsolya és Plette Péter osztályvezetők.

*A Közszolgáltatási szerződés 2014. évre az **oktatási feladatok ellátásában történő együttműködésre***
3.3. pontja szerint a Szerződő felek megállapodnak abban, hogy a jelen szerződés szerinti szakmai feladatok ellátásához az alábbi szakmai kapcsolattartókat jelölik ki:

a) SZTNH részéről:

- Varju Zsuzsanna, az Együttműködési és Tájékoztatási Osztály vezetője,

b) Nonprofit Kft. részéről

- Dr. Gárdonyi Márk, iparjogvédelmi igazgató, valamint a napi feladatkörök vonatkozásában Hamar Orsolya és Plette Péter osztályvezetők.

A Hivatal számára végzett – fenti szerződések által rögzített- feladatok nagy részének átadása, ezek figyelemmel kísérése, a teljesítés ellenőrzése nagyrészt a szakterület hivatali vezetői részéről közvetlenül történik, a hivatali jogszabályok, előírások, módszertan, szokásrendszer, stb. betartásával.

2.) A hatályos szerződésekben lévő, a szakmai kommunikációra, tudásátadásra vonatkozó információk

A jelenleg hatályos - 2013. június 28-án kelt *Megállapodás 3.2 pontja a... nemzetközi szerződések teljesítésének támogatása szakértői tanácsadással.* A megállapodás III. pontja a teljesítésre vonatkozik, ahol részletesen rögzítésre került az **újdonságkutatások, kutatási jelentések, stb. elkészítésének, teljesítésnek, ellenőrzésének menete.**

A Hivatal számára végzett feladatok átadása, ezek figyelemmel kísérése, a teljesítés ellenőrzése nagyrészt a szakterület hivatali vezetői részéről közvetlenül történik, a hivatali jogszabályok, előírások, módszertan, szokásrendszer, stb. betartásával.

3.) IIR

A részben vagy egészben a HIPAvilon Nkft. által ellátott hivatali feladatokat a minőségirányításon belül létrehozott **folyamatleírások részletesen szabályozzák**, jelölve a folyamaton belül a HIPAvilon felelősségi pontjait is. Lsd. pl. Állami dokumentációs és információs tevékenység leírása.

Az SZTNH és a HIPAvilon Nonprofit Kft. együttműködését szabályozó minőségirányítási előírásokat a Hivatal **ISO Kézikönyvének 8. számú melléklete határozza meg.**

Itt részletesen kifejtésre kerül:

- A hivatali előírások, belső szabályozások megismerése
- A munkavégzés szabályai
- Feladatok delegálása
- A Hivatal és a HIPAvilon Nonprofit Kft. közötti irányítási kapcsolatrendszer
- Az együttműködésben ellátott feladatok tervezése, értékelése
- Feladatok kiadása, meghatározása
- Koordináció, az együttműködés támogatása
- Feladatok végrehajtásának folyamatos ellenőrzése és minősítése
- Teljesítésigazolás rendje
- Folyamatok dokumentálása
- stb.

Pl.:

5.3.3 Az együttműködésben ellátott feladatok tervezése, értékelése

Szakmai feladatok tervezése

A HIPAvilon Nonprofit Kft. közreműködését igénylő feladatok tervezése évente, illetve szükség szerint, a HIPAvilon Nonprofit Kft. képviselőjének részvételével megtartott munkaértekezleten történik.

Fenti előírás szerint, a két szervezet együttműködésére vonatkozó feladatok, határidők, felelősök, mennyiségi mutatók (mérőszámok), az ellenőrzés módja évente meghatározásra kerül.

Egyéb eszközök, módszerek a tudásátadásra:

- HIPAvilonos munkatársak középfokú, felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyamra való – térítésmentes- beiskolázása indokoltság esetén,
- módszertani útmutatók használata,
- „mentorálás” pl. a „szingapúri” ügyek felelőseinek betanulása során,
- „szingapúri” ügyek esetében „sorvezető”, ami a módszertani kérdéseket egységesíti,
- információs eszközök: INTRANET, Internet, szakmai fórumok (Elnöki értekezlet, ennek emlékeztetője, Éves munkaértekezlet, Szakmai nap, stb.)

3. melléklet - Új belépő munkatársak képzése (az SZF és VMF főosztályokon)

A főosztályra újonnan belépő kollégák betanításának folyamata

1. Általános, oltalmi formától független:

1.1. Köztisztviselői eskü

Az elbírálói munkakörre kiválasztott jelöltnak elsődlegesen a megfelelő, munkavállalói jogviszonyt létesítő dokumentumok egyeztetésekor, aláírásakor eskütételi kötelezettsége van, amelyet az osztályvezetője és a munkáltatói jogkört gyakorló főosztályvezetője jelenlétében köteles megtenni.

1.2. Beléptető kártya

Az első napon az új belépő kollégák a portán ún. „Vendégkártyát” kapnak, hogy mozogni tudjanak a hivatali épületben (SZF, HÖO, stb.). A vendégkártyát a belépő kolléga igényli a portán.

A tűzvédelmi és munkavédelmi oktatást megtartó referenstől az első nap folyamán az új belépő kolléga megkapja a legyártott fényképes, névre szóló belépőkártyát.

1.3. Általános ügyrend ismertetése

Az első napon az új belépő kollégának az osztályvezető ismerteti az osztályon általánosan előforduló ügytípusok (hatósági munkavégzés, K+F minősítés [NAV-felkérésre, önkéntes], szolgáltatások [szingapúri ügyek], egyéb külső megbízások [pl.: újdonságkutatás]) alapvető ügyrendi lépéseit.

Amint az új kolléga már rendelkezik számítógépes hozzáféréssel, az osztályvezető vagy az elbíráló szakmai területéhez tartozó helyettes bemutatja a hivatali ügymenetre vonatkozó módszertani útmutatók, a vonatkozó jogszabályok elérhetőségét, stb. Az osztályvezető az ügyrend mélyebb ismertetéséhez igénybe veszi az általa kiválasztott betanító kolléga (mentor) segítségét is.

1.4. Tűzvédelmi, munkavédelmi oktatás

Az első napon az újonnan belépő kollégák a tűzvédelmi és munkavédelmi oktatási referenstől megkapják a megfelelő oktatást, melynek megtörténtéről jegyzőkönyv készül.

1.5. Informatikai oktatás

A belépés napján – az osztályvezető korábban SD-ben kérelmezett igényére – már rendelkezésre áll a számítógépes munkaállomás. Az informatikai osztály egyik munkatársa az első napon ismerteti az új kollégával a belépési kódot, amellyel használhatja a számítógépét és a hálózatot. Az informatikai

osztály munkatársa ismerteti a vonatkozó ISO 27001 szabvány főbb elemeit, kitanítja az alapvető információbiztonsági előírásokra.

Az ENYV-használatra vonatkozó igényt az osztályvezető nyújtja be SD-n keresztül. Az igény feldolgozásával az informatikai osztályon létrehozzák az új belépő munkatárs ENYV-es felhasználónevét, és személyes konzultáció során kitanítják az ENYV-rendszer alapfokú használatára. A kitanítás megtörténtét az új kolléga aláírásával igazolja.

1.6. Kötelező képzések (köztisztviselői alap és szakvizsga, felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyam)

A közigazgatási vizsgákról a Humánpolitikai Önálló Osztály, humánpolitikai referense naprakész nyilvántartást vezet, amelyből megállapítható, hogy a kormánytisztviselőket- a hatályos jogszabályoknak megfelelően – mikor kell közigazgatási vizsgára bejelenteni.

1.6.1. Közigazgatási alapvizsga

A vizsgára kötelezett kormánytisztviselővel a HR referens felveszi a kapcsolatot. A kormánytisztviselő kitölti a jelentkezési lapot, amelyet a munkáltatói jogkört gyakorló vezető jóváhagyólag aláír. A jelentkezési lapot a HÖO vezetője ellenőrzi, szükség esetén egyeztet a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel. Az aláírt jelentkezési lap alapján a HR referens elektronikusan jelenti be a kormánytisztviselőket az alapvizsgára.

A kormánytisztviselőt a vizsga pontos időpontjáról és helyszínéről a HR referens, tájékoztató levélben értesíti, amelynek 1 példánya lefűzésre kerül az oktatási dossziéba.

A Nemzeti Közszerződési Egyetem postai úton küldi meg a Hivatalba a sikeres vizsgát igazoló bizonyítványt, amelyet a HR referens ad át a kormánytisztviselőnek. A bizonyítvány 1-1 másolati példánya lefűzésre kerül a személyi aktába és az oktatási dossziéba.

A vizsga fő célja, hogy az eltérő iskolai végzettséggel rendelkező tisztviselők a munkájuk ellátásához szükséges általános közigazgatási alapismereteket megszerezzék, és olyan tudással gazdagodjanak, melyek szükségesek a közigazgatási munka mindennapi ellátásához, és a közigazgatási „alpműveltség” megszerzéséhez.

A közigazgatási alapvizsga a tudásalapú-előmenetel fontos állomása: hiszen a fogalmazó besoroláshoz egy éven belül, az előadó besoroláshoz két éven belül kell közigazgatási alapvizsgát tenni, ennek elmulasztása esetén a tisztviselői jogviszony megszűnik.

A közigazgatási alapvizsga ismeretanyaga olyan témaköröket foglal magában, mely tartalmak folyamatosan nyomon követik, és igazodnak a közigazgatásban történő változásokhoz, építenek a kiérlelt szakirodalmi álláspontokra, és a közigazgatás dinamikus forrásaira. Ennek megfelelően a követelményrendszerben a korábbiaknál lényegesen nagyobb hangsúlyt kapnak a közszerződatiség

hivatásetikai kérdései, a szervezeti és személyi hatékonyság szempontjai, valamint a közigazgatás stratégiai és fejlesztési környezete. Az alapvizsgára való felkészítést továbbra is felkészítő tantermi kurzusokon való részvétel lehetőségével támogatjuk azzal, hogy az ismeretanyag elsajátítását konzulensek tanulás-centrikus módon segítik. Változásként emelendő ki az is, hogy a vizsga kizárólag írásban, elektronikus úton történik, ami biztosítja az objektív és kontrollálható mérést.

A közigazgatási alapvizsgát, a közigazgatási alapvizsgára felkészítő konzultációkat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem, valamint a fővárosi és megyei kormányhivatalok szervezik és bonyolítják.

1.6.2. Közigazgatási szakvizsga

A HR referens felveszi a kapcsolatot a vizsgára kötelezett kormánytisztviselővel. A kormánytisztviselő- amennyiben a közigazgatási szakvizsgát le kívánja tenni - kitölti a jelentkezési lapot, amelyet a munkáltatói jogkört gyakorló vezető jóváhagyólag aláír. A HÖO vezetője ellenőrzi a jelentkezési lapot, szükség esetén egyeztet a munkáltatói jogkört gyakorló vezetővel, vagy a kormánytisztviselővel. Az aláírt jelentkezési lap alapján a HR referens jelenti be a kormánytisztviselőket a szakvizsgára.

A Ktv. szerint közigazgatási szakvizsgát az az I. besorolási osztályba sorolt köztisztviselő tehet, aki közigazgatási szervnél szerzett legalább kétéves gyakorlattal rendelkezik.

A HR referens tájékoztató levélben értesíti a kormánytisztviselőt a vizsga pontos időpontjáról és helyszínéről. A tájékoztató levél 1 példányra lefűzésre kerül az oktatási dossziéba.

A kormánytisztviselő kapja kézhez a sikeres vizsgát igazoló bizonyítványt, amelynek 1-1 másolati példányra lefűzésre kerül a személyi aktába és az oktatási dossziéba.

A közigazgatási szakvizsga célja, hogy a felsőfokú végzettségű köztisztviselők olyan általános közigazgatási ismeretekre tegyenek szert, amelyek birtokában a közigazgatási szervek széles körében alkalmassá válnak a közhatalmi típusú döntések törvényes - a közigazgatás céljaival összhangban álló, a közigazgatás eszközszerét hatékonyan felhasználó - előkészítésére, illetve meghozatalára.

A közigazgatási szakvizsgáról szóló 35/1998. (II. 27.) Korm. rendelet rendelkezik a jelentkezés módjáról és idejéről, a vizsga menetéről, a vizsga díjáról, a vizsgabizottság tagjainak feladat- és hatásköréről, valamint egyéb részletszabályokról.

1.6.3. Iparjogvédelmi képzés

Az iparjogvédelmi képzések nyilvántartása a HR referens feladata. A munkáltatói jogkört gyakorló vezető az alap-, közép- vagy felsőfokú iparjogvédelmi képzésben részvételre javasolt

kormánytisztviselők névsorát átadja a HÖO vezetőjének, aki egyezteteti a javasolt névsort az elnökhelyettesekkel és a gazdasági főigazgatóval, majd megküldi az elnök részére jóváhagyásra.

A jóváhagyott névsor a HIPAvilon Kft, Tájékoztatási és Pályázati Osztályának és az Innovációs Főosztály vezetőjének is megküldésre kerül.

A munkáltatói jogkört gyakorló vezető tájékoztatást kap a javaslatok eredményéről. A képzésben résztvevőket a HIPAvilon Kft, Tájékoztatási és Pályázati Osztálya tájékoztatja.

A tanulmányi szabadságokat a HR referens állapítja meg és elkészíti az egyéni értesítőket, amelyeket szignálás után továbbít a HÖO vezetőjének aláírásra.

Az iparjogvédelmi képzés sikeres befejezését követően a bizonyítványt a kormánytisztviselő bemutatja a HÖO-n. A bizonyítvány 1-1 másolati példánya lefűzésre kerül a személyi aktába és az oktatási dossziéba.

Az SZTNH alap-, közép- és felsőfokon indít iparjogvédelmi tanfolyamokat. Magyarországon egyedül Hivatalunk iparjogvédelmi tanfolyamai rendelkeznek programakkreditációval, ami sok esetben hozzásegítheti a hallgatókat, hogy a képzés költségeit pályázati forrásból fedezzék. A három szint anyaga nem épül egymásra, ami lehetővé teszi, hogy az érdeklődők a célnak megfelelő mélységben folytassanak tanulmányokat. A tanfolyamot záró vizsga sikeres letételét követően a résztvevők bizonyítványt kapnak a tanfolyam elvégzéséről.

1.6.3.1. Alapfokú iparjogvédelmi tanfolyam

Az alapfokú iparjogvédelmi tanfolyam rövid áttekintést nyújt a szellemitulajdon-védelem rendszeréről, ezen belül az iparjogvédelmi oltalmi formákról, az oltalom megszerzésére irányuló eljárásokról és ezek alkalmazhatóságáról a vállalkozások életében, valamint a legfontosabb iparjogvédelmi információforrásokról.

1.6.3.2. Középfokú iparjogvédelmi tanfolyam

A középfokú iparjogvédelmi tanfolyam alapos áttekintést nyújt a szellemitulajdon- védelemről, ezen belül részletesen szól az iparjogvédelmi oltalmi formákról és az oltalmak megszerzésére irányuló eljárásokról. A gyakorlati alkalmazás területén belül a hallgatók az oltalmak gazdasági szerepéről, valamint az iparjogvédelmi információk forrásairól, és az információ értelmezéséről is képet kapnak.

1.6.3.3. Felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyam

Az SZTNH felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyama a ma Magyarországon megszerzhető legmagasabb iparjogvédelmi képesítés. A képzés ennek megfelelő mélységben és részletességgel mutatja be az iparjogvédelem jogi rendszerét, az oltalmak megszerzésére irányuló eljárásokat, az oltalmak ipari alkalmazhatóságát, valamint gazdasági szerepüket. Az órák részét képezi az iparjogvédelmi információk megszerzésére és értelmezésére irányuló gyakorlati oktatás is.

A szabadalmi elbírálók számára a felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyam elvégzése kötelező, míg az adminisztrátorok középfokú iparjogvédelmi tanfolyam elvégzése javasolható.

1.7. Visszajelzés: TÉR minősítés

A kormánytisztviselők egyéni teljesítményértékelése során az értékelő vezető évente meghatározza a teljesítményértékelés kötelező elemeit, méri és értékeli ezeket, majd az érintett kormánytisztviselő részére érdemi visszajelzést ad.

A teljesítményértékelési időszak kezdetén az értékelő vezető meghatározza a munkaköri egyéni teljesítménykövetelményeket a munkaköri leírásban foglalt állandó, illetve az adott évben aktuálisan felmerülő kiegészítő feladatok alapján. Ezekből a feladatokból az értékelő vezető legalább három, legfeljebb négy teljesítménykövetelményt határoz meg, az erre szolgáló értékelő lapon, amelyen a teljesítménykövetelmény szöveges megfogalmazása mellett, az elvárt eredmény, a határidő és a mérőpontok is kitűzhetők.

A kompetencia alapú munkamagatartás értékelése céljából, a teljesítményértékelési időszak kezdetén az értékelő vezető tájékoztatja a kormánytisztviselőt a kompetencia alapú munkamagatartás értékelő lap alkalmazásáról is, az értékelő tényezők ismertetésével együtt.

Az egyéni teljesítménykövetelményeket, a teljesítményértékeléskor az értékelő vezető méri és értékeli egy 0-100 % -ig terjedő, öt teljesítményfokozatra bontott mérőskálán. Az egyes teljesítménykövetelmények mérését és értékelését követően, a részeredmények számtani átlaga alapján összegzett eredményét az informatikai rendszer – százalékos értékben kifejezve – automatikusan kiszámolja, rögzíti és hozzárendeli a teljesítményfokozatot.

A kompetencia alapú munka-magatartás értékelése az értékelő lapon szereplő értékelési tényezők alapján történik. Az első öt tényezőhöz tartozó tizennégy értékelési tényező mindegyikét valamennyi köztisztviselőre kitölti az értékelő vezető. Az utolsó tényezőhöz tartozó értékelési tényező csak vezetők esetén kerül kitöltésre. Az értékelő lapon szereplő értékelési tényezők értékelése öt szintű teljesítményfokozati skálán történik. Az értékelési tényezők egyenkénti eredményének meghatározása után az informatikai rendszer automatikusan kiszámolja és rögzíti a kompetencia alapú munka-magatartás részértékelésének összesítését és százalékos értékét.

A teljesítményértékelés eredményének a kormánytisztviselővel történő megismertetése során a kormánytisztviselő észrevételeket tehet, amelyeket tartalmaznia kell a teljesítményértékelésnek, csakúgy mint a kormánytisztviselő életpályájával kapcsolatos javaslatait, elképzeléseit.

A kinyomtatott és aláírt értékelő lapokat a HÖO a kormánytisztviselő személyi anyagában helyezi el.

2. Speciális oltalmi formától függő továbbképzések az SZF-en:

2.1. Az újonnan belépő szabadalmi elbírálókat minden esetben igyekszünk kétszemélyes szobákban elhelyezni, hogy a kijelölt mentorok mindennapi munka közben tudják bemutatni az elbírálás folyamatát. A mentorokon túl minden új belépő munkáját külön figyelemmel kíséri az adott szakterület osztályvezető-helyettese és osztályvezetője. Tapasztalt kolléga megbízása (egy szobában) közvetlen segítség a felmerülő elméleti-gyakorlati kérdések megválaszolására

2.2. Főosztályi tanfolyamok

Az utóbbi években több olyan, kifejezetten kezdőknek szóló előadás is volt, ahol a hazai szabadalmi bejelentések alaki-érdemi vizsgálatáról esett szó. Ezek a továbbképzések főosztályi értekezletek keretében történtek, és nem csak az új kollégák számára voltak hasznosak, hanem a régebbi kollégák számára is tudásfrissítést és aktív szemináriumot jelentettek.

2.3. Újdonságkutatási továbbképzések

A szabadalmi elbírálók munkájának jelentős részét képezi az újdonságkutatás, amely tevékenység folyamatos tudásfrissítést igényel. A szabadalmi dokumentációk kereséséhez használt EPOQUE rendszerrel kapcsolatban az Európai Szabadalmi Hivatal minden évben szervez 3-5 napos továbbképzéseket, amelyeken az anyagi lehetőségekhez mérten több kollégánk is részt tud venni. A szakmai ismeretek megszerzésén túl kollégáink az idegen nyelv használatát is gyakorolhatják. A nem szabadalmi iratok közötti kutatásokat az STN rendszeren keresztül végezzük. A cég évente kétszer lehetőséget biztosít a rendszer új kollégák számára történő bemutatására, valamint az újdonságok megosztására.

2.4. Szakterület-specifikus belső oktatások

A Főosztályunkra az utóbbi két-három évben különösen sok új kolléga érkezett. Mivel lerövidült a betanulásra fordítható idő, így nem várható meg, hogy a felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyamon megfelelő ismereteket szerezzenek, szükség van egy gyorsabb és szakterület-specifikusabb oktatásra. 2012-ben és ennek hatékonyságát látva 2013-ban is csoportos oktatáson vettek részt az új kollégák (2013-ban 4 fő). Egy tapasztalattal rendelkező munkatársunk 1,5 hónapon keresztül naponta-kétnaponta 2-3 órán keresztül kezdetben elméleti, majd gyakorlati (feladatok kiadása –közös megbeszélése) oktatásban részesítette a kollégákat, a szabadalmazhatóság érdemi elbírálására fókuszálva, majd az újdonságkutatási módszereket és a gyakorlati feladatokat áttekintve. A 4 új

kolléga közül 3 biotechnológus, így a szakterület specifikusaira is ki tudtak térni. Az oktatás elsődlegesen a szingapúri ügyek elbírálásán keresztül mutatta be a szabadalmi elbírálás tevékenységét. Ezután minden új munkatárs első néhány ügyét részletesen átbeszélték. A továbbiakban az osztályvezető-helyettesek és az osztályvezető fokozott ellenőrzése mellett, velük folyamatosan konzultálva végzik a munkájukat. Természetesen a tanulásukat rendelkezésre álló írásos anyagok (módszertani útmutatók, ISO dokumentumok) is segítik.

3. Követelményrendszer

A Szabadalmi Főosztályon évek óta egységes követelményrendszert alkalmazunk az elbírálók éves teljesítményének mérésére. Az újonnan belépő kollégák a betanulási időszakban követelménykedvezményt kapnak, hiszen a speciális munkavégzéshez kapcsolódó betanulás időigényes. Az újonnan belépő kollégáknak 3 hónapig nem kell teljesíteni, valamint 6 hónapig csak az előírás szerinti egységes teljesítésnek csak a fele a követelmény.

4. Aláírási jog

A fentiekből is jól látható, hogy egy szabadalmi elbíráló képzése a legjobb esetben is éveket vesz igénybe. Az elbíráló jelöltek különböző képességeinek fejlesztése alapján 1-3 évet is igénybe vehet az elbírálók betanítása. A szabadalmi elbíráló képzésének befejezését jelentheti, amikor önálló kiadmányozási jogot adományoz a főosztályvezető a jelöltnek. Ezt általában az osztályvezető javaslatára a főosztályvezető a felsőfokú iparjogvédelmi tanfolyam sikeres elvégzését követően elnöki jóváhagyással adja át az elbírálónak.

5. Tananyagok

elméleti:

- az oltalmi formát érintő jogszabályok;
- a vonatkozó ISO 9001 folyamatok rendelkezésre bocsátása, átbeszélése;
- módszertani útmutató;
- iparjogvédelem című tankönyv;
- jogesetek,
- negyedéves összefoglalók;
- tárgyalásokon, szakmai rendezvényeken való részvétel;

gyakorlat:

- saját névre szignált akták

3. Speciális oltalmi formától függő továbbképzések az VMF-en:

A betanítási folyamatot mindhárom osztály esetében az osztályvezető koordinálja és ellenőrzi, de abban az egyes osztályok minden dolgozója aktívan részt vesz.

3.1. A feladatok ellátásához szükséges dokumentumok megismerése

A szakterület specifikus ismeretek megszerzése első lépéseként az új dolgozónak eligazodási képességet és alapvető tájékozottságot kell szereznie a feladatai ellátásához szükséges dokumentumokban. Ezen dokumentumokat az osztályvezető jelöli ki és bocsátja az új dolgozó rendelkezésre. (a vonatkozó anyagi és eljárásjogi jogszabályok, ISO folyamatleírások, az oltalmi formával kapcsolatos osztályozások, a Hivatal oktatási tárgyú kiadványai, valamint a védjegy területen a módszertani útmutató.)

Ezen dokumentumok kellő szintű ismeretét az osztályvezető ellenőrzi és szükség esetén segítséget nyújt az azokban foglaltak megértéséhez, gyakorlatba való átültetéséhez.

3.2. Gyakorlati ismeretek átadása mentori rendszerben

Az új belépő több személyes szobában kerül elhelyezésre, a napi szintű kérdésekben a szobatársak adnak azonnali segítséget. Az NVO-n és az NKO-n az új belépő minden elbíráló kolléga mellett eltölt legalább fél napot az osztályvezető beosztása szerint. Az elbírálók az épp intézett ügy kapcsán gyakorlati tapasztalatot adnak át, valamint az eljárási és anyagi jogi lépéseket veszik végig a betanulóval. Ezen túl a betanuló elbírálók a társ védjegy osztályon is eltöltenek egy rövid gyakorlatot, így mind a nemzeti, mind a nemzetközi eljárásokra rálátásuk lesz.

Az MO esetében az új belépő átnéz minden bejövő és kimenő aktát, az ISO folyamatleírásokban beazonosítja az aktuális eljárási lépést. Az ügyekkel kapcsolatos észrevételeit, kérdéseit bejövő ügyek esetén az osztályvezetővel, kimenő ügyek esetén az elbírálóval megbeszéli.

Az új munkatárs a második hét után már kap néhány egyszerűbb ügyet is, amelyekben az osztályvezető felügyelete mellett gyakorolhatja az elsajátítottakat.

Az első hónapokban a kolléga lehetőleg minden tárgyaláson részt vesz hallgatóságként, valamint a megelőző konzultációnál is jelen van. Ha van rá lehetőség, szorgalmazzuk a szakmai rendezvényeken és az OHIM oktatási programjaiban való részvételt is.

Az új belépő a betanulási időszakra teljesítménykedvezményt kap. Ennek mértéke mind a védjegy mind a mintaoltalmi területen az első 3 hónapban 100%. A mintaoltalmi elbírálók ezen túl a következő 3 hónapra 50%-os kedvezményben részesülnek.

Önálló aláírási jogot az elbíráló minimum egy év elteltével kap, ezt követően az időpont az egyéni fejlődési ütemhez igazodik.