

# VÁLTOZÁSKEZELÉS FEJLESZTÉSI MÓDSZERTAN

*A módszertant az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program támogatási rendszeréhez benyújtott „Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása a Budapest Környéki Törvényszéken” című, ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-00054 azonosítójú pályázat keretében a Változáskezelés Munkacsoport készítette*

**2014. június 15.**

## ÁLTALÁNOS RÉSZ<sup>1</sup>

### 1. Bevezetés, a módszertan célja

A Budapest Környéki Törvényszék jogelődjét a Pest Megyei Bíróságot az Országgyűlés 1954. február 1-i hatállyal az 1954. évi II. törvénnyel alapította. A bíróság elnevezése 2012. január 1-jei hatállyal változott Budapest Környéki Törvényszékre (a továbbiakban: BKT) a bíróságok elnevezéséről, székhelyéről és illetékességi területének meghatározásáról szóló 2010. évi CLXXXIV. törvény alapján.

A BKT-t az elnök vezeti. Az elnököt az OBH elnöke nevezi ki, és gyakorolja felette a munkáltatói jogokat. Az elnök munkáját a vonatkozó szabályok szerint az elnökhelyettes, valamint a BKT munkaszervezeti egységei segítik. A pályázat benyújtásának időpontjában az elnökhelyettes kinevezés előtt áll. A módszertan megírásának időpontjában azonban – az OBH elnökének döntése alapján eredménytelenül zárult pályázatot követően – az elnökhelyettes egyes igazgatási feladatait a BKT elnökének megbízása alapján a BKT csoportvezető bírója látja el.

A BKT igazságszolgáltatási tevékenységet lát el az Alaptörvény 25. cikkében, továbbá *a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló* 2011. évi CLXI. törvény (a továbbiakban: Bszi.) 21. § (1) bekezdésében meghatározott feladatok teljesítésével. A BKT a törvényben meghatározott ügyekben első fokon jár el, és másodfokon elbírálja a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróságok határozatai ellen bejelentett fellebbezéseket.

A BKT vállalkozási tevékenységet nem folytat, a működéséhez szükséges költségvetési előirányzatokat a Magyarország költségvetéséről szóló törvény VI. Bíróságok fejezete tartalmazza, melyet a mindenkor hatályos jogszabályok, az OBH és a BKT szabályzatainak figyelembevételével használ fel.

---

<sup>1</sup> A módszertan általános része dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadása (Forrás: <http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztesi-modszertanok>) alapján készült a bírósági szervezetre való átdolgozással.

A BKT-n a *bírák jogállásáról és javadalmazásáról* szóló 2011. évi CLXII. törvénynek (a továbbiakban: Bjt.) megfelelően bírák, valamint az *igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról* szóló 1997. évi LXVIII. törvénynek (Iasz.) megfelelően igazságügyi alkalmazottak teljesítenek szolgálatot.

A BKT-n – az OBH elnökének 502/2013. (XII. 23.) határozatával jóváhagyott – SZMSZ szerint

- a) az ítélkezési tevékenység szakmai és végrehajtási szervezetei, továbbá
  - b) az ítélkezési tevékenységet segítő és
  - c) az ítélkezési tevékenység feltételeit biztosító munkaszervezeti egységek működnek.
  
- a) Az ítélkezési tevékenység szakmai és végrehajtási szervezetei:
  - aa) kollégiumok,
  - ab) ítélkező tevékenységet folytató bírói csoportok,
  - ac) bírói tanácsok,
  - ad) büntetés-végrehajtási csoport
  - ae) Végrehajtók Irodája
  
- b) az ítélkezési tevékenységet segítő munkaszervezeti egységek, személyek:
  - ba) kezelőirodák, Közjegyzői Iratokat Kezelő Irattár
  - bb) európai jogi szaktanácsadók
  - bc) sajtószóvivő, sajtótitkár
  - bd) bírósági titkárok, fogalmazók, bírósági ügyintézők, jegyzőkönyvvezetők, cégszerkesztő tisztviselők, írnokok
  
- c) az ítélkezési tevékenység feltételeit biztosító munkaszervezeti egységek:
  - ca) Gazdasági Hivatal
  - cb) Humánpolitikai Főosztály
  - cc) Jogi és Igazgatási Főosztály
  - cd) Koordinációs és Informatikai Főosztály
  - ce) Műszaki Főosztály
  
- d) az ítélkezési tevékenység feltételeit biztosító személyek, testületek:

- da) függetlenített belső ellenőr(ök)
- db) honvédelmi-polgári védelmi megbízott
- dc) biztonsági vezető (minősített adatokra vonatkozóan)
- dd) esélyegyenlőségi referens
- de) munkavédelmi, tűzvédelmi, energetikai és környezetvédelmi megbízott
- df) Oktatási Tanács
- dg) Informatikai Tanács

A BKT szervezetére és működésére vonatkozó szabályokat – így az alá-, fölé-, és mellérendeltségi viszonyokat, a hatásköröket, a felelősség, az ellenőrzés és a helyettesítés rendjét, a munkamegosztást, a munkafolyamatok rendjét és a külső kapcsolatokat – az SZMSZ tartalmazza.

A BKT a jelen projekt keretében olyan célkitűzéseket fogalmaz meg, melyek illeszkednek az OBH elnökének stratégiai céljaihoz. Az OBH kiemelt feladatának tekinti a „szolgáltató bíróságok” megvalósítását, ennek keretében a bírósághoz való hozzáférés egyszerűbb, átláthatóbb és kiszámíthatóbb biztosítását. Ezen feladat megvalósítását segíti a BKT, hiszen a szervezetfejlesztési célok központi és megyei szinten majdnem azonosak.

Az OBH elnökének legfontosabb stratégiai célja, hogy a bíróságok alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék: a független bírók magas színvonalon és időszerűen ítéelkezzenek. Az elsődleges feladatok közé tartozik a bírók munkaterhének a csökkentése, hogy figyelmüket, erejüket és idejüket az érdemi ítéelkezési feladatokra összpontosíthassák. Továbbá stratégiai cél az emberi erőforrások optimális elosztása és hasznosítása, a tárgyi feltételek biztosítása és azok optimális elosztása, hasznosítása; a bírósági szervezet integritása; az ítéelkezési és igazgatási munka átláthatósága, utóbbi kiszámíthatósága és ellenőrzöttsége; a bíróságokhoz való hozzáférés egyszerűsítése; a képzési rendszer fejlesztése, valamint a többi hivatásrenddel – így például az ügyészséggel, rendőrséggel, a közjegyzői kamarával – való együttműködés. Mindezen célok adaptálhatók a törvényszék vonatkozásában is.

A BKT a jelen szervezetfejlesztési projekt keretében a fenti célok hatékonyabb megvalósulását, eredményességét növelheti a saját munkafolyamatainak optimalizálása révén.

Cél a projekt során kidolgozott folyamatok szervezeten belüli terjesztése, az ezzel kapcsolatos gyakorlat optimalizálása. E tevékenység során elengedhetetlen, hogy az így szerzett tudást és tapasztalatot megosszuk a BKT valamennyi munkaszervezeti egységével. A fent kifejtett stratégiai célok maradéktalan teljesüléséhez a szervezet minőségirányítási alapjainak erősítésével rávilágíthatunk az egyes hibákra, amellyel egyszerűsíthetjük és eredményesebbé tehetjük a szervezet egészének működését.

A sikeres projekt eredményeinek alkalmazásával egy hatékonyabb, a változásokhoz jobban alkalmazkodó működési modellt tudunk kialakítani. területeit.

A Bszi. és a Bjt. elfogadásával megvalósult a magyar bírósági rendszer, ezen belül a bíróságok központi (ön)igazgatásának rendszerváltozás utáni második nagy átalakítása.

1997 előtt a magyar bírósági szervezet igazgatása az Igazságügy Minisztérium alá tartozott. Az ekkor végrehajtott reform lényegi eleme az volt, hogy a bíróságok központi igazgatását egy részben hivatásos bíró, részben más szervezetektől (pl. Legfőbb Ügyészség, Országgyűlés, stb.) delegált tagokból álló testület, az Országos Igazságszolgáltatási Tanács (OIT) lássa el. A testület elnöke - hivatalánál fogva - a Legfelsőbb Bíróság mindenkori elnöke volt.

2010-ben már látható volt, hogy rendszer ebben a formában nem tartható fenn. Az alapvetően testületi jellegű központi igazgatási rendszert - különösen annak tényleges, gyakorlati működését - számos megalapozott szakmai kritika érte. Ekkor a jogalkotó az OIT, mint testület jogköreinek jelentős részét átcsoportosította az OIT elnökéhez, ezáltal próbálva meg növelni a bíróságok központi igazgatásának operativitását, azonban sem az ügyek időszerűségének biztosítása, sem a jogegység növelése terén nem indultak el a várt folyamatok.

Ezt követően felmerült, hogy a bíróságok igazgatását újból a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium alá kerüljön. Azonban a számos - például a bírósági egyesületektől érkező - kritikai észrevétel miatt inkább egy "köztes" megoldást választott a jogalkotó: egy átalakított hatáskörű tanács (Országos Bírói Tanács - OBT) és az OIT elnökének igazgatási jogköreit továbbvivő Országos Bírósági Hivatal (OBH) elnöke, valamint egy ettől elkülönült, szakmai feladatokat ellátó Kúria elnöke lettek az új modell főbb szereplői.

2012. január 1. napjával tehát egy letisztult irányítási modell jött létre, ahol az ítélkezés szakmai irányítása és a központi igazgatás a lehető legteljesebb mértékben elválik egymástól: míg a Kúria elnökének feladata az ítélkezés egységének és szakmai színvonalának biztosítása, addig az OBH elnöke a saját stratégiáját, céljait és az általa felügyelt terület bírósági egységét és a törvényszék zökkenőmentes munkáját szavatolja.

Ebbe a feladatkörbe tartozik bele a jelen pályázat keretében végrehajtani kívánt szervezetfejlesztés is, melynek részei: 1. A törvényszéken felmerülő fuvarozási igények racionalizálása; 2. Törvényszéki honlap kialakítása; 3. Sablonok alapján helyben készített és emlékeztető intranszmissziós közzététele; 4. Együttműködési megállapodások számának növelése a felsőoktatási intézményekkel; 5. Szabadság engedélyezési eljárás hatékonyabbá és pontosabbá tétele; 6. Igazgatási sablonok számának növelése +szelektív hulladékgyűjtés; 7. Új belépők munkahelyi beilleszkedésének elősegítése; 8. Tanácselnöki értekezletek, regionális szakmai workshopok; 9. Szakmai állásbörzéken és civil rendezvényeken való aktívabb részvétel; 10. CAF minőségirányítási modell bevezetése; 11. Ügyfél elégedettség mérése; 12. Változáskezelés workshop az értékeléshez

Az Országos Bírósági Hivatal mint a bíróságok központi igazgatási szerve 2012. január 1. napján alakult meg. Az OBH elnöke meghatározta a bírósági szervezet stratégiai céljait.

Ezek az alábbiak:

- a bíróságok az alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék - a független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélkezzenek,
- az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása,

- tárgyi feltételek biztosítása, azok optimális elosztása és hasznosítása,
- a bírósági szervezet integritása, az ítélkezési és igazgatási munka átláthatósága, utóbbi kiszámíthatósága és ellenőrzöttsége,
- a bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése,
- a képzési rendszer fejlesztése, együttműködés a többi hivatásrenddel.

Ezen stratégiai célok alapulvételével fogalmazható meg a BKT stratégiája. A 2011. évben elfogadott igazságügyi törvények célja, hogy a bíróságok alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék, vagyis a független bírák magas szakmai színvonalon és időszerűen ítélkezzenek.

A BKT egyrészt az OBH elnökének stratégiája, másrészt a saját stratégiája megvalósítását tűzte ki célul azzal, hogy ezen célkitűzéseknek a BKT illetékességi területén működő bíróságok tevékenységében is érzékelhetőnek kell lennie.

A pályázatban szereplő komplex szervezetfejlesztési program lehetőséget nyújt arra, hogy a BKT elnöke a pályaművében ismertetett célok megvalósításával hatékony megyei igazgatási struktúrát alakítson ki, az egyes tevékenységi területeken felülvizsgált és ésszerűen újjászervezett, költségtakarékos folyamatokkal elősegítse az ítélkezés időszerűségének javítását, az ügyfelek elégedettségének növelését.

A BKT által optimalizált munkafolyamatok, teljesítményértékelési rendszerek, változáskezelési módszerek, megfelelő tudásmegosztási módszerek esetén a Pest megye területén működő bíróságok esetében is, azaz helyi szinten hasznosulhatnak.

A szakmai koncepció kidolgozása során igyekeztünk a jelenlegi nemzetgazdasági és nemzetpolitikai céloknak megfelelően dolgozni. Ennek érdekében a Magary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban ajánlott sémák, és elemzési szempontok alapján dolgoztuk ki a pályázatot. Nem csak a projekt tervezése, előkészítése, hanem végrehajtása során is ehhez a programhoz kívánunk igazodni és visszanyúlni.

A bírósági reform alapján a közigazgatás szempontjából a bírósági rendszerben bekövetkező egyik legfontosabb változás, hogy 2013. január 1. napjától – a rendes bírói szervezeten belül – különbíróságként létrejönnek a közigazgatási és munkaügyi bíróságok.

A közigazgatási és munkaügyi bíróságok lehetőséget teremtenek a hatékony szakbíráskodás megteremtésére a közigazgatási és munkaügyi perek területén, tekintettel arra, hogy e két ügytípus speciális ügykezelést kíván.

A közigazgatási és munkaügyi bíróságok az eddig különbíróságként működő munkaügyi bíróságok és a törvényszékeken működő közigazgatási ügyeket tárgyaló tanácsok feladatait vették át. A közigazgatási és munkaügyi bíróságok helyi bírósági (járásbírósági) szinten szerveződtek és működnek, de törvényszéki illetékességgel járnak majd el. Csak elsőfokú ítélezési feladatuk van.

További, az önkormányzatokkal ügyeik során érintkező állampolgárokat érintő változást hozott az Alaptörvény hatályba lépése az önkormányzati rendeletek felülvizsgálata tekintetében: ha az önkormányzati rendelet nem az Alaptörvénybe, hanem valamely más jogszabályba ütközik, a rendelet felülvizsgálatáról és megsemmisítéséről nem az Alkotmánybíróság, hanem a bíróság dönthet. A Bszi. IV. fejezete alapján ezt a feladatot a Kúrián működő önkormányzati tanács végzi. Az önkormányzati tanács a fővárosi és megyei kormányhivatal, vagy az adott egyedi ügyben eljáró bíró kezdeményezése alapján jár el. Ha az önkormányzati rendelet más jogszabályba ütközését megállapítja, az önkormányzati rendeletet megsemmisíti.

Az utóbbi időben megújult a magyar jogrendszer is, 2013. július elseje óta új Büntető Törvénykönyv van hatályban, ez 2014. március 15-étől pedig már az új Polgári Törvénykönyv is alkalmazandó. Ezekkel összhangban a Kúria megkezdte korábbi iránymutatásainak felülvizsgálatát.

E néhány példa jól mutatja, hogy 2010. óta számos pozitív változás történt az igazságszolgáltatásban, azonban mint általában az új szabályzásokhoz a különböző szervezeteknek, így a BKT-nak is alkalmazkodnia kell. Ennek érdekében döntöttek úgy a vezetői, hogy igénybe veszik az Államreform Operatív Program által kínált jelenlegi lehetőséget és a pályázat által kínált modell és eljárás segítségével optimalizálják és hatékonyabbá teszik a szervezetet, hiszen a projekt végrehajtásával teljes körűen alkalmazkodni tudnak a megváltozott szabályozási környezethez. Nem beszélve arról, hogy a bevezetni kívánt új



szervezeti folyamatokkal és jó gyakorlatok bevezetésével és alkalmazásával a szervezet már könnyedén és gyorsan tud reagálni az esetleges jövőbeli változásokra.

A bírósági igazgatás modellváltása óta eltelt rövid idő ellenére már látszanak az első eredmények: országszerte csökkent a folyamatban lévő ügyek száma és nőtt a bírósági igazgatás átláthatósága. Az állami szervezetrendszerben másutt nem tapasztalható elszámoltatás és kölcsönös visszacsatolás működik a bírósági vezetőség vonatkozásában is, amely becsületesen végzi a dolgát, próbálja a munkájába beépíteni a kritikákat, hogy növelje elfogadottságát.

A célkitűzések megvalósításakor szem előtt kell tartani, hogy az eredmények, az esetleges személyi, szervezeti, illetve jogszabályi változásoktól függetlenül hosszútávon is hasznosíthatóak legyenek. Ennek érdekében a szervezet a folyamatok véghezvitelébe bevonja a teljes munkavállalói és vezetői állományt, hogy minél teljesebb képet kaphasson a szervezetből.

Az elvárt általános eredmény, hogy az intézkedések által a Törvényszék hatékonyabb és optimálisabb munkavégzést tud majd generálni úgy, hogy sokkal költséghatékonyabban is gazdálkodik. Emellett elsajátítja a képességet a változásokhoz való gyors alkalmazkodásra a teljes szervezet minden egysége, így növelve a közép-magyarországi régió hatékonyságát az igazságszolgáltatásban.

A változásmenedzsment segítséget nyújt a változásokhoz való alkalmazkodáshoz, és azonosuláshoz az egyre inkább változó és komplex munkakörnyezetben és folyamatokban. Ezt a fejlesztési igényt a szervezetet is érintő jogi, gazdasági, társadalmi és közigazgatási folyamatok dinamikus változása hívta életre, mivel a törvényszék ráébredt, hogy a hatékony alkalmazkodási mechanizmus kidolgozása nélkül nem tud megfelelően reagálni a változásokra, így nagy mértékben romolhat a hatékonysága.

## 2. A beavatkozási terület terjedelme

Jelen módszertan „Komplex Szervezetfejlesztési projekt megvalósítása a Budapest Környéki Törvényszéken” című ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0054 azonosító jelű projekt keretében készült el. A pályázat hatókörébe öt beavatkozási terület tartozik, ezek az alábbiak:

- **Teljesítménymenedzsment** - a munkacsoport feladata a szervezeti célmeghatározás és célbontás elméleti háttérének és gyakorlati módszertanának, illetve a szervezeti célokhoz kapcsolódó teljesítményindikátorok kidolgozása.
- **Folyamatoptimalizálás** - a pályázat terjedelmébe tartozó intézményi kör funkcionális folyamataira vonatkozó, a folyamatok felmérését, értékelését, egyszerűsítését és egységesítését támogató eszközök, módszerek kidolgozása.
- **Tudásmegosztás** - az e területen kidolgozandó módszertan segítséget nyújt az egyes bírósági szervezeti egységeknek ahhoz, hogy könnyen és költséghatékonyan alkalmazható módszereket kapjanak mind a szervezeti, mind az egyéni tudás hatékonyabb kiaknázásához, megtartásához.
- **Minőségirányítás** - a minőségirányítás területén kidolgozandó módszertan biztosítja és felméri az ügyfelek és partnereik elégedettségét, igény felmérés után és ennek ismeretében tervezik meg jövőbeni elképzelésüket.
- **Változáskezelés** - módszertani útmutató és irányelvek gyűjteménye, többek között a szervezetben zajló változások természetének megértéséről, a kezelésükhöz szükséges elméleti háttéréről, a változást segítő és gátló tényezők felismeréséről, az érintettek kezeléséről, a megfelelő kommunikációról.

A fenti beavatkozási területek között számos kapcsolódási pont létezik, ezek közül a változáskezelésnek a folyamatoptimalizálás területtel van szoros kapcsolódása. A változáskezelési technikák alkalmazására sok esetben szükség van egy-egy folyamat optimalizálása során, ezért jelen módszertan az egyes változáskezelési lépések, eszközök bemutatása során hivatkozik a folyamatoptimalizálás fázisaira, technikáira.

Jelen módszertan célja - ahogyan a bevezetőben is szerepelt - hogy alkalmazásával a bíróságok a változásokat, a változások szervezetten belüli (szervezeti és egyéni) kezelését hatékonyan és eredményesen tudják véghezvinni.

A módszertan szempontjából beavatkozási területnek így a bíróságokat érintő változások tekinthetők, melyek kiterjedhetnek csupán egy-egy önálló szervezeti egységtől kezdve akár egy teljes bíróság vagy egyszerre több bíróság működési-szervezeti kereteinek teljes átalakítására is.

A módszertan célközönsége, azaz felhasználói köre magában foglalja a Budapest Környéki Törvényszék valamennyi munkaszervezeti egységeit: a Gazdasági Hivatalt, a Humánpolitikai Főosztályt, a Jogi és Igazgatási Főosztályt, a Koordinációs és Informatikai Főosztályt és a Műszaki Főosztályt, a büntetés-végrehajtási csoportot, a Végrehajtók Irodáját, továbbá a BKT illetékességi területén működő járásbíróságokat, valamint a Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságot, így összességében 940 főt (vezetőket, bírákat, igazságügyi alkalmazottakat).

### **3. A módszertan alkalmazásának jogszabályi környezete**

A bíróságokat érintő változások jogszabályi környezete lényegében magában foglal minden, a bíróságok

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

Mindezekon túl, a módszertant alkalmazó bíróságok, szervezetek a konkrét változáskezelési eljárásaik során alapvető feladata, hogy - ahogyan ez a módszertan későbbi fejezeteiben részletesen bemutatásra kerül - az adott

szervezetre vonatkozó, annak működését és feladatait meghatározó széles jogszabályi körre figyelemmel, azok előírásainak megfelelően hajtsa végre a változtatást, átalakítást.

Különösen az alábbi jogszabályokat és szabályzatokat, ajánlásokat ajánlott figyelembe venni a változáskezelés során:

### I. Jogszabályok

1. Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.)
2. A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény (Bsz.) Az információs önrendelkezési jogról és az információs szabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény
3. A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény (Bjt.)
4. Az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (Iasz.)
5. A bírósági végrehajtásról szóló 1994. évi Lili. törvény (Vht.)
6. A Munka Törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.)
7. A minősített adat védelméről szóló 2009. évi CLV. törvény
8. Az egyenlő bánásmód és az esélyegyenlőség előmozdításáról szóló 2003. évi CXXV. törvény
9. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.)
10. Az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII.31.) kormányrendelet (Ávr.)
11. A költségvetési szervek kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről szóló 370/2011. (XII. 31.) kormányrendelet
12. A bírósági ügyvitel szabályairól szóló 14/2002. (VIII. 1.) IM rendelet (Büsz.)
13. A bírósági végrehajtási ügyvitelről és pénzkezelésről szóló 1/2002. (1.17.) IM rendelet (Vüsz.)

II. Az OIT még hatályos szabályzatai, az OBH elnökének szabályzatai, ajánlásai, különösen:

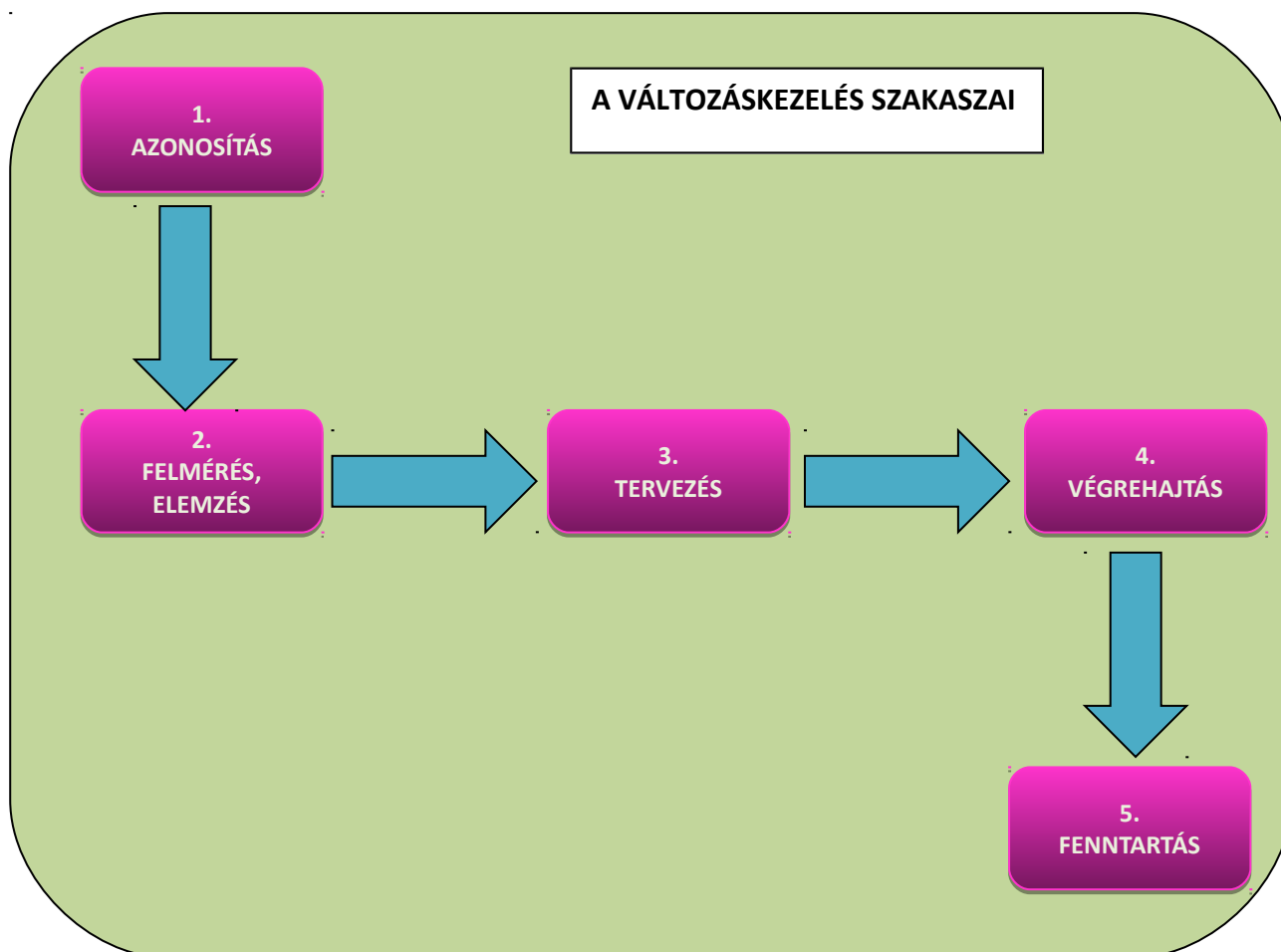
1. A bíróságok igazgatásáról szóló 1999. évi 9. számú ÓIT határozat (lg. Szab.)
2. 2002. évi 4. számú szabályzat a bíróságok egységes iratkezeléséről
3. a 2011. évi 4. számú szabályzat a bíró és a bírósági vezető munkájának értékelési rendjéről
4. 8/2012. (IV.25.) OBH utasítás a sajtószabályzatról
5. 19/2012. (X.18.) OBH utasítás az információs önrendelkezési jogról és információ szabadságról szóló 2011. évi CXII. törvényben meghatározott közérdekű adatok megismerésére irányuló igények teljesítésének rendjéről
6. 22/2012. (XI.23.) OBH utasítás a bírák vagyonyilatkozatának átadásáról, kezeléséről és ellenőrzéséről, valamint az abban foglalt adatok védelméről  
23/2012. (XI.23.) OBH utasítás a az igazságügyi alkalmazottak vagyonyilatkozattételéről, átadásáról, őrzéséről, nyilvántartásáról, valamint az abban foglalt személyes adatok védelméről
7. 5/2013. (VI.25.) OBH utasítás a bíróságok és az OBH gazdálkodásáról  
7/2013. (VII.22.) OBH utasítás az európai jogi szaktanácsadói hálózatról  
8/2013. (VIII.30.) OBH utasítás a bíróságok fejezet irányítása alá tartozó intézmények közbeszerzéséről

#### **4. A módszertan bemutatása, szakaszai**

A módszertan - a bírósági szervezeti egységek változáskezelési tevékenységének segítése érdekében - a változáskezelés alábbi öt fő szakaszát mutatja be részletesen:

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

1. ábra



Forrás: az ábra dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra felhasználásával készült.

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>  
(2014. június 6. napján)

A módszertan kitér az egyes szakaszokon belül végrehajtandó lépésekre, a lépéseket támogató eszközök meghatározására, valamint segítséget ad az eszközök használatához, elkészítéséhez.

Az alábbi ábra részletesen áttekinti a változásmenedzsment szakaszaihoz tartozó fontosabb lépéseket, valamint az eszköztárat, amellyel kivitelezhetők az egyes szakaszok.

2. ábra

	Azonosítás	Felmérés, Elemzés	Tervezés	Végrehajtás	Fenntartás
Lépések	<ol style="list-style-type: none"> <li>Változáskezelés szükségességének megállapítása</li> <li>Felelős szponzor azonosítása</li> <li>Változás tervezéséért, lebonyolításáért felelősök kijelölése</li> <li>Változással érintett folyamatok, területek azonosítása</li> <li>Érintettek azonosítása</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kiinduló állapot felmérése</li> <li>Hatásvizsgálat</li> <li>Kockázatok felmérése</li> <li>Vezetők bevonása</li> <li>Érintettek felmérése</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Változás tervezése</li> <li>Rövid távú eredmények meghatározása</li> <li>Kommunikáció tervezése</li> <li>Változás iránti elkötelezettség kialakítása</li> <li>Képzés tervezése</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Változáskezelési terv végrehajtása</li> <li>Oktatás</li> <li>Kommunikáció monitorozása</li> <li>Visszajelzések</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Változás megszüldésének elvégzése</li> <li>Változás eredményeinek kommunikálása</li> <li>Tudásmegosztás</li> <li>Eredményesség visszamérése és korrekciós lépések</li> </ol>
Eszközök	A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum	<ol style="list-style-type: none"> <li>Eltérés-elemzés</li> <li>Munkacsoportok</li> <li>Kockázat-elemzés</li> <li>Vezetői workshop</li> <li>Érintettek térképe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Változáskezelési terv</li> <li>Kommunikációs terv</li> <li>Képzési terv</li> </ol>	Felmérés készítése	<ol style="list-style-type: none"> <li>Felmérés</li> <li>Jelentés</li> </ol>

Forrás: az ábra dr. Gaszik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat felhasználásával készült. <http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

A módszertan röviden összefoglalja a változáskezelés sikere érdekében figyelembe veendő főbb tényezőket és felhívja a figyelmet a változáskezelés során elkerülendő buktatókra.

A módszertan bemutatja, hogy a már végbement szervezeti változások egy-egy speciális típusa, a törvényszék új szervezeti és működési szabályzata, valamint a Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság egyesítése kapcsán bekövetkező változások során hogyan használható a már ismertetett öt általános módszertani szakasz.

#### 4.1. Azonosítás

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

##### Az azonosítás szakasz lépései:

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

##### 4.1.1 Az azonosítás szakaszának lépései

**1. lépés:** A változás típusának meghatározása, a változáskezelés szükségességének megállapítása.

A lépés célja, hogy meghatározzuk a változás típusát, valamint azt, hogy az adott változás igényli-e a változáskezelést; amennyiben egy adott döntés olyan változást vált ki, amelyhez változáskezelés szükséges, a változás típusától függően a BKT elnöke kijelöli a végrehajtásért felelős vezetőt.

##### A változás két típusát különböztetjük meg:

###### Elsőfokú változás:

Olyan változás, amelyben a szervezet működési módja változatlan marad, amelyre a szervezetnek standardizált, rutinszerű válaszai vannak. Ezekben az



esetekben a változás a szervezet meglévő keretei között történik, de azok nem módosulnak.

Változás van a szervezetben, de a szervezet maga nem változik. Ilyen például egy új munkatárs belépése a szervezetbe vagy új hatáskör telepítése az adott szervezeti egységhez. Elsőfokú változás esetén nincs szükség külön változáskezelésre, a változást a szervezet meglévő mechanizmusai kezelik.

### **Másodfokú változás:**

Olyan változás, amely megváltoztatja a szervezet működési módját, és amely során tudatos változáskezelési eljárást kell lefolytatni. Ezekben az esetekben a szervezet kialakult gyakorlatai nem képesek megnyugtató választ adni, a változás nem marad meg a szervezet meglévő keretei között, hanem maguknak a kereteknek is át kell alakulniuk, tehát maga a szervezet változik. Ilyen típusú változásra lehet példa két szervezet összeolvadása, és/vagy önálló szervezeti egység kialakítása (közigazgatási és munkaügyi bíróság létrehozása, vagy az SZMSZ elfogadásával új főosztályok jöttek létre), vagy az elektronikus ügyiratkezelés bevezetése. Másodfokú változás esetében, amikor valódi szervezeti változásról beszélhetünk, tudatos változáskezelési tevékenységet szükséges folytatni, például jelen változáskezelési módszertan alkalmazásával.

### **2. lépés:** Felelős *legfőbb szervezeti támogató* azonosítása.

Miután a változást azonosítottuk, meg kell határoznunk a változás fő támogatójának, vagyis a „legfőbb szervezeti támogató”-nak a személyét.

A bírósági szervezetrendszert – ezen belül a Budapest Környéki Törvényszék szervezetét –általában jellemzi a kettősség.

Az igazgatás hierarchikus jellegű és determinálja a mindenkire kötelező hivatali út. Ugyanakkor a bírói (titkári) függetlenség erősen befolyásolja, és sokszor korlátozza ezt a hierarchikus igazgatási rendszert. A szervezet stabilitásának megőrzése végett a másodfokú változáshoz elengedhetetlen, hogy a bírósági szervezetben a változás *legfőbb szervezeti támogatója* az adott bírósági szervezet (vagy önálló szervezeti egység) valódi, első számú vezetője legyen.

Ez általában a törvényszék elnöke, vagy az adott önálló szervezeti egység vezetője, így például a járásbíróság elnöke, a kollégium vezetője, munkaszervezeti egység fősztályvezetője.

*A legfőbb szervezeti támogatónak* 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. Példának okáért egy járásbíróság új épületbe költöztetéséhez nem megfelelő legfőbb szervezeti támogató az érintett járásbíróság elnöke, mivel nem elég befolyásos ahhoz, hogy elérje a többi, részben nála befolyásosabb vezetőnél, illetve a bírósági szervezettel közvetlen kapcsolatban álló egyéb szervezetek érintett legfőbb vezetőinél, hogy elvégezzék mindazt a jelentős mennyiségű feladatot, ami a változás megvalósításához szükséges.

*A legfőbb szervezeti támogatónak* 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.

**3. lépés:** A változás koordinálásáért és/vagy megtervezéséért felelős személy, munkacsoportok kijelölése.

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.

**4. lépés:** A változással érintett területek és folyamatok azonosítása.

Az azonosítás szakaszában elengedhetetlen meghatározni a szervezet 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.

### **5. lépés:** Érintettek azonosítása.

Bár a változás tényleges megtervezéséig még több lépés hátravan, már ebben a szakaszban fontos a szervezet 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 legfőbb szervezeti támogató elkötelezettsége mellett egy változás sikeres megvalósítása érdekében elengedhetetlen az érintettek (például: járásbírószági elnökök, elnökhelyettesek, csoportvezetők, irodavezetők, további munkatársak) változás iránti elkötelezettségének kialakítása is, vagyis meg kell győzni őket a változással elérni kívánt jövőkép vonzó és erőfeszítésre méltó voltáról.

#### **4.1.2 Az azonosítás szakasz összefoglalása:**

A változás kereteinek meghatározásához a fenti lépések elengedhetetlenek, azokat célszerű dokumentáltan rögzíteni. Az azonosítás szakaszának végtermékeként a változásmenedzser, illetve a változáskezelési munkacsoport egy a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentumot készít el, amelynek tartalmaznia kell:

- a változás célját, kapcsolódását a szervezet stratégiájához, jövőképéhez
- a változás fő támogatójának, legfőbb szervezeti támogatójának személyét;
- a változás lebonyolításáért és/vagy megtervezéséért felelős személyt (változásmenedzser), munkacsoport(ok) tagok személyét
- változással érintett területeket, folyamatokat;
- a változással érintett szervezeti egységek, személyek körét.

## 4.2 Felmérés, elemzés

3. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet kiinduló állapotának felmérése</li> <li>• a jövőkép eléréséhez szükséges lépések, eszközök meghatározása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	kötelező	a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	eltérés-elemzés

**Forrás:** az ábra dr. Gázsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült* <http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezettefejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

A *felmérés, elemzés szakasz célja*, hogy a változáskezelés munkacsoport elvégezze a tervezést megalapozó elemzéseket. Ennek keretében felmérje 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. lépés: meg kell határozni a rendelkezésre álló és a cél eléréséhez szükséges eszközöket, erőforrásokat, el kell végezni az eltérés-elemzést;
2. lépés: számba kell venni a változás várható hatásait;
3. lépés: meg kell vizsgálni, hogy a változtatás során milyen kockázatok merülhetnek fel, a változás milyen hatást gyakorol majd a szervezetre, az ellátandó folyamatokra, feladatokra,

4. lépés: a változást támogató a változás legfőbb támogatóján túlmenően is biztosítani kell a szervezet vezetőinek bevonását, a változás iránti elkötelezettségük kialakítását;
5. lépés: 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.

## **A felmérés, elemzés szakaszának lépései**

### **1. lépés:** A kiinduló állapot felmérése

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 szervezet kiinduló állapotának feltérképezése során segítséget nyújthatnak különösen:

- a szervezet felépítését, feladatellátását meghatározó jogszabályi környezet, belső szabályzók, eljárásrendek, munkaköri leírások;
- a szervezet főbb folyamatait, folyamatgazdait 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.**

## 2. lépés: hatásvizsgálat

4. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változás várható hatásainak előrejelzése, elemzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	javasolt	a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	hatásvizsgálat

**Forrás:** az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült* <http://magaryprogram.kormany.hu/szervezefejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

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.

### 3. lépés: Kockázatelemzés, kockázatkezelés

5. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változással elérni kívánt célokat fenyegető kockázatok felmérése, kezelése	<ul style="list-style-type: none"> <li>változásmenedzser</li> <li>változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	javasolt - a változás volumenétől és komplexitásához mérten	a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	<ul style="list-style-type: none"> <li>kockázatelemzés</li> <li>kockázatkezelési javaslatok</li> </ul>

**Forrás:** az ábra dr. Gázsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült* <http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

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.

Jelen módszertani lépés célja, hogy a kockázatok felmérésének és kezelésének a változáskezelés szempontjából lényeges aspektusait vázolja fel, nem célja, hogy a kockázatkezelés rendszerét részleteiben bemutassa. A BKT rendelkezik kockázatkezelési szabályzattal.

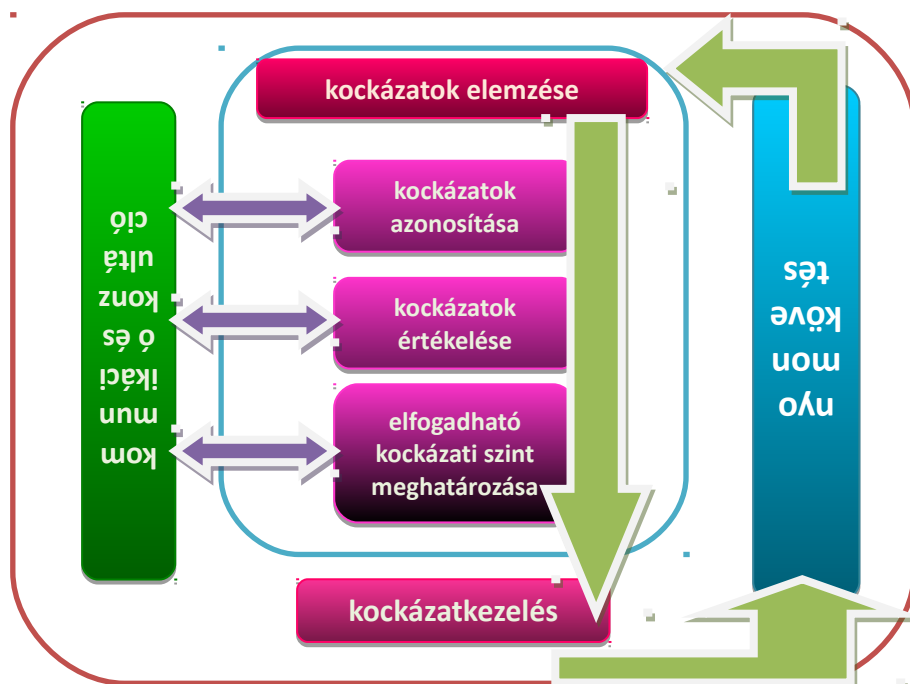
A változásmenedzsernek, illetve a változáskezelési munkacsoport(ok)nak első körben azt kell eldönteniük, hogy - figyelemmel a változás volumenére, összetettségére, határidejére - indokolt kockázatkezelési modell alkalmazása

figyelemmel a BKT belső szabályzatára, 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 nyomkövetési kör is mutatja, a változás terjedelmének, időtartamának függvényében szükséges lehet a változáskezelés során a folyamatos visszajelzések alapján a kockázatokat ismételten felmérni.

6. ábra



Forrás: az ábra dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült <http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

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 kockázatokot 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:

1. Elkötelezettség hiányából eredő kockázatok (pl. egyes érintettek nem támogatják a változást);
2. Határidő be nem tartásából eredő kockázatok (pl. egy program bevezetésének csúszása hátráltatja a munkavégzést, egy határidős feladat elvégzését);
3. Pénzügyi kockázatok (pl. egy képzéssel kapcsolatban nem várt költségek merülnek fel);
4. Emberi erőforrás kockázatok (pl. egy kulcspozícióban lévő érintett nem fogadja el a felajánlott munkakört).

### **2. Kockázatok értékelése:**

A változás szempontjából releváns kockázatok összegyűjtését követően az azonosított kockázatokot a változásmenedzsernek, a változáskezelési munkacsoportoknak értékelnie szükséges. 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 határozni az egyes kockázati tényezők esetén azt a tűréshatárt, 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 aszerint kell csoportosítani, hogy azok a definiált tőrészhatár alatt vagy felett helyezkednek el.

#### 4. Kockázatok kezelése:

A tőrészhatár 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.

#### 4. lépés: A szervezet vezetőinek bevonása

7. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a szervezet vezetőinek bevonása a változáskezelés folyamatába</li> <li>• a vezetők elkötelezettségük kialakítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	kötelező	a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (érintett területek és vezetők)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vezetői értekezletek</li> <li>• workshopok (részvétel és véleményezés biztosítása)</li> </ul>

**Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült <http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)**

Az önálló szervezeti egységek vezetői, akik jelentős erőforrásokkal és döntési

jogkörrel rendelkeznek, a változás folyamatára nézve is jelentős befolyással bírnak, akkor is, ha nem ők a változás legfőbb támogatói. 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 tanácselnöki értekezletek, elnöki értekezletek, egyéb 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 információi, illetve 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 értekezletek, a vezetők rendszeres tájékoztatása;
- a felsővezetői (szervezeti szponzori) elkötelezettség, példamutatás, mely fontos a változás kommunikálása során;
- folyamatos részvételi, véleményezési lehetőség biztosítása.

**5. lépés:** A változással érintettek és igényeik felmérése

8. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változással érintett munkatársak attitűdjének feltérképezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>változásmenedzser</li> <li>változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	kötelező	a változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (érintett területek és vezetők)	<ul style="list-style-type: none"> <li>részvétel szintjei szerinti csoportosítás</li> <li>érintetti térkép</li> </ul>

Forrás: az ábra dr. Gázsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült* <http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok> (2014. június 6. napján)

A változáskezelés azonosítás szakaszában a szervezet azonosította a változás érintettjei. 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 mindezeket túl van-e rá befolyásuk. Továbbá szükséges meghatározni és kommunikálni az érintettek felé, hogy a változás milyen pozitívumokkal jár majd számukra, hogyan szolgálhatja igényeik kielégítését.

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

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

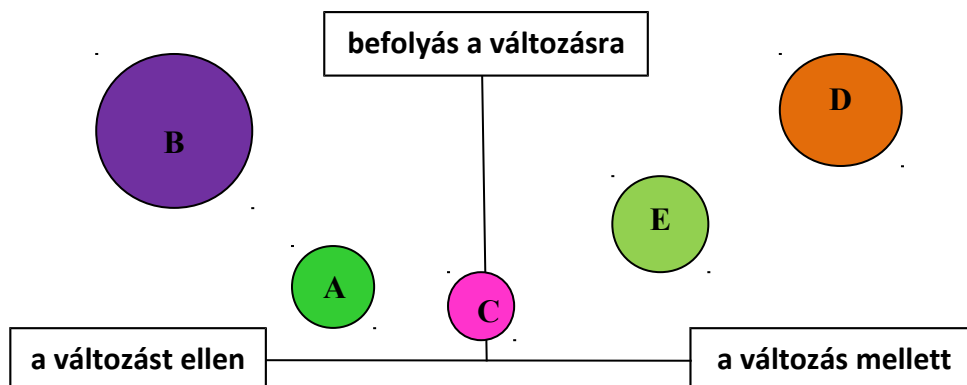
9. ábra

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 többieket 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.

Forrás: dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadása – 17. dia  
<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>  
 (2014. június 6. napján)

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).

10. ábra



Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra alapján készült.

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 módszertan 4.3.1. fejezetében bemutatott 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 visszajelzéseként szolgál a kommunikációs terv és így a végrehajtási szakasz során a kommunikáció folyamatos finomhangolásához.

#### **4.2.2. A szakasz elvárt eredménye**

A felmérés, elemzés szakasz fentiekben ismertetett lépései során az alábbi termékeket készíti el a változáskezelés munkacsoport:

1. eltérés-elemzés
2. hatásvizsgálat (opcionális)
3. kockázatelemzés készítése (változás volumenének függvényében)
4. vezetői értekezletek, workshopok keretében a vezetők tájékoztatása a változás sajátosságairól, változás iránti elköteleződésük kialakítása érdekében
5. érintetti térkép elkészítése

### **4.3 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 kell a változásmenedzsernek, változáskezelési munkacsoport(ok)nak végrehajtania:

- 1. Lépés: A szervezeti változást meg kell tervezni változáskezelési

terv elkészítésével. Az egyes lépéseket, felelősöket, időszükségletet és a várható költségeket, valamint a szervezeti változás rövid távú eredményeit meg kell határozni;

- 2. Lépés: Meg kell határozni a szervezeti változás kommunikációs eszközeit, és ezeket az érintettek egyes csoportjaira szabni kommunikációs terv elkészítésével, megfelelő kommunikációval kialakítani a változás főbb érintettjeinek a változás iránti elkötelezettségét;
- 3. Lépés: Össze kell vetni a munkatársak képességeit, készségeit a változást követő elvárásokkal. Meg kell tervezni a változás során létrejövő új feladatok, kihívások által megkövetelt ismeretek átadását a munkavállalók számára képzési terv formájában.

A fentebb ismertetett módszertani lépéseket az alábbi eszközök támogatják:

1. *Változáskezelési terv*, mely főként a változás ún. anyagi-dologi aspektusaira koncentrálna, azaz a jelenlegi állapot és a célállapot közötti eltérések kimunkálását követően tartalmazza a változás egyes lépéseit, felelőseit, az időszükségletét, a szükséges erőforrásokat, a várható költségeket;
2. *Kommunikációs terv*, mely tartalmazza a változás során az egyes érintett csoportok felé alkalmazható kommunikációs eszközöket, az üzenetek időzítését, főbb tartalmát, valamint a kommunikációs felelős személy megnevezését;
3. *Képzési terv*, mely meghatározza a munkatársak számára oktatni szükséges ismereteket, az érintett munkatársak körét, személyét, a képzések formáját, időzítését.



### 4.3.1 A tervezés szakaszának lépései

11. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a változás végrehajtásának lépésenkénti megtervezése</li> <li>• válasz a cél és a kiinduló állapot közötti eltérések, hiányosságok megoldására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• változáskezelési munkacsoportok</li> </ul>	kötelező	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eltérés-elemzés</li> <li>• hatásvizsgálat</li> <li>• kockázatelemzés, kockázatkezelés</li> </ul>	változáskezelési terv (részletes feladatok, határidők, felelősök)

**Forrás:** az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra alapján készült.*

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 Folyamatfejlesztési terv elkészítéséhez kapcsolódó feladatokat a Folyamatoptimalizálás módszertan 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 meglévő jogszabályi környezethez, szervezeti felépítéshez.

Pl. egy új szervezeti egység törvényszéken belüli létrehozása megváltoztatja a feladatmegosztást, szükségessé teszi a munkaerő átcsoportosítását.

- **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 bevonás 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 előrevizik 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 törvényszék elnökét, a járásbíróságok elnökét, egyes önálló szervezeti egységek vezetői 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. Pl. új feladat esetén meg kell tervezni az intézmény szervezeti és működési szabályzatának, a feladatot ellátó munkatársak munkaköri leírásainak módosításait. Az új folyamatok szabályszerű ellátása érdekében új eljárásrendeket kell majd kialakítani, melyek ütemezését, felelőseit meg kell határozni.

- **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. Biztosítani kell, hogy a feladatok ellátásának feltételei (tárgyi, humánerőforrás, 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 helyettesítés, ügyeleti beosztás rendjét az átmeneti időszakban is.

- **Szükségesek-e személyi változások?**

Egyeztetni kell a BKT vezetőjével a BKT státusz igényéről. El kell készíteni a BKT státusztérképét, tekintettel a pályázati rendszer bonyolultságára és kötöttségére.

- **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, bútorok, eszközök, új szervezeti egységnél bevezetésre kerülő ügyfélcentrum esetén valamennyi - főleg igazságügyi - alkalmazottnak tisztában kell lenni az feladat-elosztás rendszerével).

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

A változás során végrehajtandó intézkedések költségeit meg kell tervezni, a szükséges fedezetet el kell különíteni pl. a végrehajtás szakaszában felmerülő képzések, költözés 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.

1. lépés: Változás-végrehajtó csoportok létrehozása, megalakítása

2. lépés: Kommunikációs terv készítése

12. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
változás végrehajtása során alkalmazott külső és belső kommunikáció, tájékoztatás megtervezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• változáskezelési munkacsoportok</li> <li>• a szervezet belső és külső kommunikációjáért felelős személyek</li> </ul>	kötelező	<ul style="list-style-type: none"> <li>• érintettek felmérése</li> </ul>	kommunikációs terv (célközönség felelős, időzítés, eszköz, rövid tartalom megjelölésével)

**Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra alapján készült.**

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 az egyes önálló szervezeti egységeket érintő nagyobb változásokról, átszervezésekről (pl. új önálló szervezeti egység létrehozása, megszüntetése) 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 bírósági rendszert alapvetően predesztinálja a bírói/titkári függetlenség, a szolgálati út és maga a változás sem mindig demokratikus, belső indíttatású folyamat, hanem általában külső, jogszabályi környezet változása, törvényhozó/jogalkotói döntés indokolja. A változások gyakori velejárói az átszervezések. **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<sup>2</sup>:

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:

---

2

Kotter, J.P. - Cohen D.S. (2002): The heart of change: Why transformation efforts fail, Harvard Business Review (A fejlesztési módszertanokat megalapozó tanulmány készítése változásmenedzsment témában - 9. oldal)

- képzés, kommunikáció;
- részvétel, bevonás;
- segítség, 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 a szervezeti vezetőtől a munkatársak egyszerre hallják a változással kapcsolatos tájékoztatást szóban vagy körlevél formájában, nem pedig több szinten 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:

1. a tervezési és végrehajtási szakaszban változással érintett feladatokat végző munkatársak időben jelezhetik a felmerülő problémákat és segíthet-

nek a megoldási javaslatok kidolgozásában is;

2. 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 esetén - természetesen megfelelő informatikai támogatással - a párbeszéd megvalósulhat közös fórumok, kollégiumi ülések, vezetői értekezletek, egymáshoz közeli járásbíróságon workshop és az eredmények (tudás) megosztása 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 körlevél formájában, intranetes felüleleten könnyen eljuttathatjuk az érintettekhez.

**A kommunikációs terv összeállítása során számos kérdést, szempontot 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:

13. ábra

Eszközök	Lehetséges tartalom
Intranet	Tájékoztató a változásról Információ a munkacsoportokról, 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

Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra alapján készült.

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

## Kommunikációs terv minta

### 14. ábra

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: pl. érintetti térkép, kockázatelemzés					
	Célközönség	Felelős - Jóváhagyó	Kommunikációs eszköz/csatorna	Időzítés	Tartalom
1	Pl.: Szervezet munkatársai	Felelős: Kommunikációért felelős szervezeti egység vezetője Jóváhagyó: intézményvezető	Pl.: Állománygyűlés	2013. _____	Tájékoztatás a változás főbb paramétereiről
2	Pl.: Szervezet munkatársai, vezetők	Felelős: Kommunikációért felelős szervezeti egység vezetője, Közreműködő: Informatikáért felelős szervezeti egység Jóváhagyó: intézményvezető	Pl.: Intranet	Ismétlődő	Tájékoztatás az elért eredményekről
3	Pl: Állampolgárok	Felelős: Külső kommunikációért felelős szervezeti egység vezetője Jóváhagyó: intézményvezető	Pl.: Szervezet honlapja	Ismétlődő	Tájékoztatás az ügyintézés érintő változásokról

Forrás: dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadása – 25. dia  
<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>  
 (2014. június 6. napján)

### 3. lépés: Képzési terv készítése

#### 15. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
változás végrehajtása során alkalmazott képzések megtervezése	<ul style="list-style-type: none"> <li>változásmenedzser</li> <li>változáskezelési munkacsoportok</li> <li>a szervezet személy-ügyekért felelős szervezeti egység vezetője</li> </ul>	javasolt	<ul style="list-style-type: none"> <li>eltérés-elemzés (kompetencia-felmérés)</li> </ul>	képzési terv (célcsoport felelős, időzítés, képzési forma, rövid tartalom megjelölésével)

**Forrás:** az ábra dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő ábra alapján készült.

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 kötelező központi vizsgákkal, a Magyar Igazságügyi Akadémia által szervezett vizsgákon 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:

## Képzési terv minta

16. ábra

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: pl. kompetencia felmérés					
	Célközönség	Felelős - Jóváhagyó	Képzés formája	Időzítés	Tartalom
1	Pl.: Változással érintett munkatársak	Felelős: Személyügyekért felelős szervezeti egység vezetője Jóváhagyó: intézményvezető	Pl.: Előadás	2014.....	Az új feladatok oktatása
2	Pl.: Változás miatt új feladatokat ellátó munkatársak	Felelős: Szakmai feladatok ellátásáért felelős szervezeti egység vezetője, Közreműködő: Informatikáért felelős szervezeti egység	Pl.: Intranet – folyamatleírások, eljárások, rendek	Ismétlődő	A feladat ellátásának konkrét módszere, követelménye
3	Pl.: Új informatikai alkalmazást használó munkatársak	Felelős: Informatikáért felelős szervezeti egység vezetője	Pl.: Intranet – prezentációk, e-learning	pre-2014.....	A program alkalmazásának oktatása
<b>Dátum:</b>		<b>Készítette:</b>		<b>Jóváhagyta:</b>	

Forrás: dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadása – 25. dia  
<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>  
 (2014. június 6. napján)

### 4.4 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 kell végrehajtani a változás sikere érdekében.

A végrehajtás szakasza során az alábbi fő módszertani lépéseket kell a szervezetnek végrehajtania.

- 1. lépés: Változás-végrehajtó csoportok létrehozása, megalakítása
- 2. lépés: A változások koordinált és összehangolt végrehajtása, a

változáskezelési tervben foglaltak megvalósítása

- 3. lépés: A kommunikációs terv végrehajtása
- 4. lépés: Képzések lefolytatása
- 5. lépés: A végrehajtás során szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása

#### 4.4.1 A végrehajtás szakaszának lépései

##### 1. lépés: Változás-végrehajtó csoportok létrehozása megalakítása

17. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változás végrehajtó csoport kialakítása a változáskezelési tervben megjelölt intézkedések végrehajtásához	<ul style="list-style-type: none"> <li>• változásmenedzser</li> <li>• intézményvezető</li> </ul>	kötelező, amennyiben azt a változás terjedelme indokolja	a változáskezelési tervben, meghatározott vezetők, munkatársak	a változás lebonyolításáért felelős munkacsoportok megalakulása

Forrás: az ábra dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

Az azonosítási 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 „befolyással” 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, gazdasági hivatal 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 változásvégrehajtó 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, **hogyan a változás-végrehajtó csoportok száma, felépítése, hatásköre eltérő lehet a változás jellegétől függően.**



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

18. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változáskezelési tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	<ul style="list-style-type: none"> <li>a változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy</li> <li>a változás-végrehajtó munkacsoport</li> </ul>	kötelező	a változáskezelési terv	a változáskezelési tervben meghatározott eredmények megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása

**Forrás:** az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan* c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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.

Fontos kitérni rá, hogy az igazságszolgáltatásban nem lehet a végrehajtást teljes körűen és kizárólag külső tanácsadókra bízni. A feladatuk a végrehajtás során a szakmai támogatás lehet.

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. Az eredmények igazolhatják a rövidtávon felmerülő költségeket és nehézségeket);
- tartsuk fenn a vezetők egyetértését, biztosítsuk az előrehaladás külső szereplő általi követésének lehetőségét;
- egyértelműen, megfelelően kommunikáljuk a döntéseket már a folyamat

elején;

- a végrehajtásba vonjuk be az összes munkacsoport vezetőjét és átfogó helyzetképpel lássuk el őket, mivel a változásokat a munkacsoportok rendszeresen 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.

### 3. lépés: A kommunikációs terv végrehajtása

19. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a kommunikációs tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy</li> <li>• a változás-végrehajtó munkacsoport</li> <li>• a kommunikációs tervben felelős személyként megjelölt vezetők, munkatársak</li> </ul>	kötelező	kommunikációs terv	a kommunikációs tervben meghatározott eredmények megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása

**Forrás:** az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan* c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 értekezletek, vezetői értekezletek, az intraneten megosztott információk, kör emailek, a formális és informális interakciók mind hatékonyak lehetnek a változás végrehajtásában;
- törekedjünk az egyértelmű, világos megfogalmazás, a közérthető nyelvezet alkalmazására, magyarázzuk meg a nyilvánvaló ellentmondásokat.
- nyújtsunk megfelelő kommunikációs képzést a végrehajtó állomány számára és készítsük fel őket az esetleg várható nehéz helyzetekre, kérdésekre.

#### **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;

- nyújtunk megfelelő kommunikációs képzést a végrehajtó állomány számára és készítjük fel őket a várható nehéz kérdésekre is.

#### 4. lépés: Képzések lefolytatása

20. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a képzési tervben megjelölt intézkedések végrehajtása	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy</li> <li>• a változás-végrehajtó munkacsoport</li> <li>• a képzési tervben felelős személyként megjelölt vezetők, munkatársak</li> </ul>	kötelező, amennyiben azt a változás terjedelme indokolja	képzési terv	a képzési tervben meghatározott képzések megvalósulásának nyomon követése, nyilvántartása

**Forrás:** az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan* c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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, instruktori rendszer, stb. útján (legyünk figyelemmel az éves képzési tervekre is);
- a képzési igényeket, ha lehetőség van rá elsődlegesen belső központi képzésekkel, MIA által szervezett 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;

5. lépés: A végrehajtás során szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása

21. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a visszajelzések figyelése, a rendelkezésre álló adatok, információk gyűjtése, értékelése a változás során	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a változás lebonyolításáért felelős vezető, illetve az általa kijelölt személy</li> <li>• a változás-végrehajtó munkacsoport</li> </ul>	kötelező	a párbeszédet biztosító kommunikáció, az érintettek, a vezetők visszajelzései a változás során	javaslatok, döntések a változáskezelési, kommunikációs és képzési terv „finomhangolására”

**Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.**

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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.

#### 4.5 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 egyénekben. 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. lépés: A változás megszilárdítása
- 2. lépés: A változás eredményeinek kommunikálása
- 3. lépés: Tudásmegosztás
- 4. lépés: Eredményesség visszamérése, korrekciós lépések

#### 4.5.1 A fenntartás szakaszának lépései

##### 1. lépés: A változás megszilárdítása

22. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
<ul style="list-style-type: none"> <li>a változás szervezetben belüli megszilárdítása</li> <li>a visszarendeződés elkerülése</li> </ul>	a szervezet vezetői, munkatársai	kötelező	a változás során elért eredmények	az új rendszer iránti elkötelezettséget támogató eszközök, új normák ismertetését szolgáló eszközök

Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: *Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.*

<http://magyaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

A változások megszilárdítása érdekében az önálló szervezeti egység 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. lépés: A változás eredményeinek kommunikálása

23. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változás során elért sikerek, eredmények bemutatása	<ul style="list-style-type: none"> <li>a szervezet vezetője</li> <li>a szervezet külső és belső kommunikációjáért felelős személy</li> </ul>	kötelező	a változás során elért eredmények	tájékoztatók

**Forrás: az ábra dr. Gazsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.**

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 körleveleken. A kommunikáció során adjunk visszajelzést a kollégáknak az elért eredményekről, a kívánatos viselkedésmintákról, ezzel is erősítve a változás fenntartása iránti elkötelezettségüket.

## 3. lépés: Tudásmegosztás

24. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
a változás során megszerzett ismeretek, tudásanyag megosztása	a szervezet vezetői, munkatársai	kötelező	a változás során elsajátított ismeretek	közös fórumok, formális és informális összejövetelek

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 kollégákkal, 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, workshopot, értekezletet érdemes szervezni, ahol erre a kollégáknak lehetősége van.

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;
- szakmai féltékenység;
- bizalmatlanság;
- korábbi rossz tapasztalatok.

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

#### 4. lépés: *Eredményesség visszamérés, korrekciós lépések*

24. ábra

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
változás során megszerzett tapasztalatok beépítése, feldolgozása, értékelése, elemzése	<ul style="list-style-type: none"> <li>a szervezet vezetője, illetve az általa kijelölt munkatársak</li> <li>a szervezet vezetői, munkatársai</li> </ul>	kötelező	a változás során gyűjtött tapasztalatok, ismeretek	<ul style="list-style-type: none"> <li>jelentés, feljegyzés a megszerzett tapasztalatokról, az eredeti cél és az eredmény közötti különbségekről, az eltérés okainak bemutatásáról</li> <li>új belső normák</li> <li>beszámoló a változás folyamatáról, sikeréről, kudarcairól</li> </ul>

**Forrás: az ábra dr. Gázsik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadásában szereplő táblázat alapján készült.**

<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>

(2014. június 6. napján)

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 változáske-

zelési 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;
- munkaköri leírások módosítása;
- 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.

## **5. A változáskezelés sikertényezőinek és buktatóinak összefoglalása**

A fejezet célja, hogy összefoglalja azon szempontokat, amelyeket a változáskezelés eredményes lefolytatása során szükséges figyelembe venni, illetve rávilágítson a gyakori típushibákra. Hasznos lehet, ha a szempontokat ún. „check-list”-ként használva biztosítjuk, hogy a változáskezelés során magabiztosan, következetesen és tervszerűen járjunk el.

### **5.1 A sikeres változtatás kritériumai**

**A változtatás annyira tekinthető sikeresnek, amennyire teljesülnek az alábbi kritériumok:**<sup>10</sup>

1. A szervezet eljutott korábbi állapotából a kívánt új állapotba, azaz sikerült véghezvinni az eltervezett változtatást;
2. A szervezet működése az új állapotban megfelel a várakozásoknak, azaz a

tervezett módon működik;

3. Az átmenet a szervezet egészének okozott túlzott ráfordítások nélkül ment végbe;
4. Az átmenet a szervezet egyes tagjainak túlzott mértékű ráfordításai nélkül ment végbe;
5. A változást tartósan fenntartják, nem történik meg a változás előtti állapot visszarendeződése.

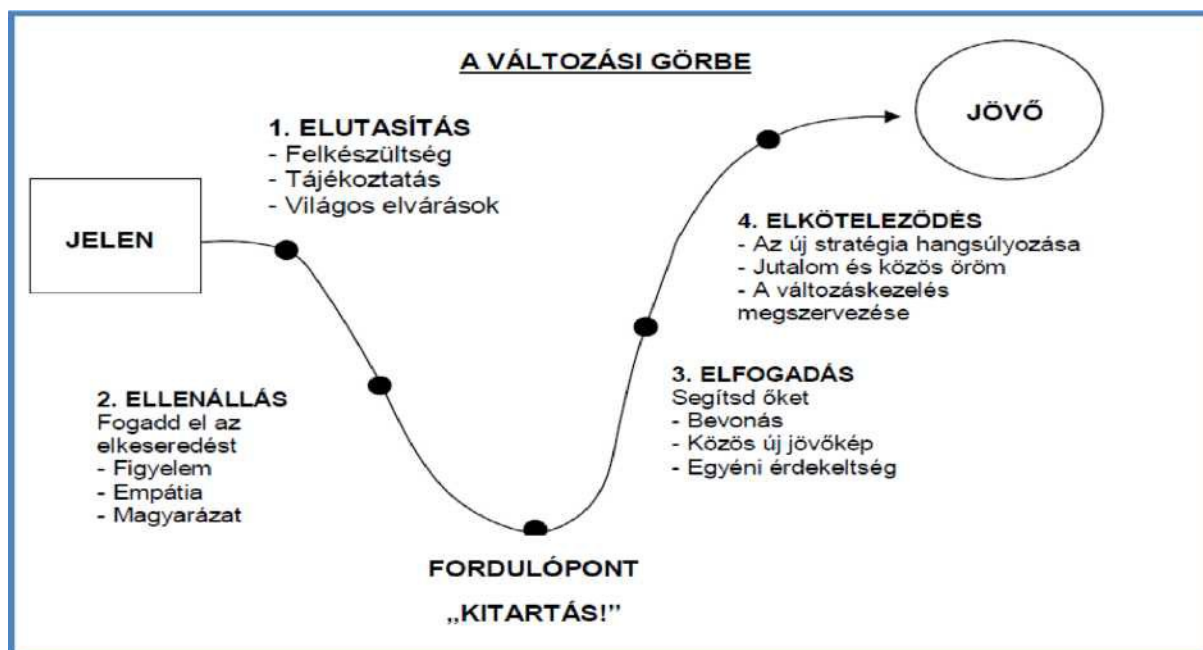
A sikeresség - a tervezésen kívül - nagymértékben függ a megfelelő kommunikációtól, az érintettek megfelelő elköteleződésének kialakításától, a végrehajtás lendületességétől, valamint a pozitív eredmények fenntartásától. A folyamatok utógondozásáról sem szabad megfeledkezni, azaz a tapasztalatokat és visszacsatolásokat gyűjteni kell, amelyekkel az elért eredményeket „finomhangolni” lehet.

### 5.1.1 A változás sikerességének személyi aspektusai

Minden változás menedzselésekor számítanunk kell rá, hogy a meghozott döntés megvalósításakor szükségszerűen különféle fázisokon mennek keresztül a változásban érintett személyek.

A hozzáállás sokszor negatív irányba mozdul el, ezért különösen fontos, hogy tekintettel legyünk a változás szakaszaira, és hogy a motivációs eszköztárunkat tudatosan alkalmazzuk. A 4.3. fejezetben bemutatott 8. számú ábrán is látszik, hogy **a változás nem pusztán az anyagi feltételek megteremtésétől függ, az emberi tényező is legalább ennyire fontos.**

A változással kapcsolatos reakciók fázisait és az egyes szakaszok során alkalmazható eszközöket az alábbi ábra mutatja be:



Forrás: dr. Gaszik Lajos: Változáskezelés fejlesztési módszertan c. előadása – 40. dia  
<http://magaryprogram.kormany.hu/szervezetfejlesztési-modszertanok>  
 (2014. június 6. napján)

A változás sikere érdekében az egymást követő lépéseket nem tudjuk megspórolni. A később részletezett hibák jellemzően a kapkodásból, a nem megfelelően tervezett és hiányos lépésekből erednek.

A változtatás humán aspektus fázisai a következők:

1. A *felengedés* fázisában megteremtjük a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit;
2. A *mozgatás* fázisában előmozdítjuk a szükséges változás létrejöttét;
3. A *megszilárdítás* fázisában pedig gondoskodunk a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről.

## 5.2 A változás buktatói

A változás tipikus buktatói lehetnek:

- **A döntés végrehajtásának előkészítetlensége, ráerőszakolása a szervezetre, majd sorsára hagyása;**
- **A hajtóerőkre való egyoldalú koncentráció, a fékezőerők figyelmen kívül hagyásával;**
- **Információ továbbadásának hiánya;**
- **A változással szemben érzett bizonytalanság;**
- **A kommunikáció végzetes hiánya;**
- **A változó és vonzó jövőkép hiánya;**
- **A változás iránti elköteleződés hiánya.**

## KÜLÖNÖS RÉSZ

### A Budapest Környéki Törvényszék új szervezeti struktúrája

#### 1. Azonosítás

A Budapest Környéki Törvényszék igazgatási területén az új szervezeti struktúra kialakítása, illetve ennek mentén új Szervezeti és Működési Szabályzat megalkotása a változások két típusa közül - elsőfokú és másodfokú - az utóbbi típusba sorolható. Ennek az az oka, hogy a változás alapjaiban írta újra a több éves főosztályi kereteket és osztotta újra a feladatköröket.

Ebből következően a munkatársak nem voltak felkészülve a változásra, bár az új elnök kinevezésével vélelmezhető volt a változás. De annak mibenléte, terjedelme, a vezetők szempontjából annak meghatározása, hogy az általuk vezetett szervezeti egység kereteit, tevékenységét mennyiben érinti az új vezető által megfogalmazott célkitűzések megvalósítása, részleteiben nem volt előzetesen ismert.

Ezért a munkatársak és a vezetők nem rendelkeztek rutinszerű, standardizált megoldással. Az új elnök és új igazgatási vezetők segítettek abban, hogy a munkatársak kellő időben megismerjék a vezetés rövid és középtávú terveit, célkitűzéseit, az új módszereket és ennek következtében a mindezekhez igazodó új struktúrát.

Dr. Hilbert Editet sikeres pályázat eredményeként dr. Handó Tünde, az Országos Bírósági Hivatal elnöke 2013. január 15-i hatállyal nevezte ki 6 évre a Budapest Környéki Törvényszék elnökének. A sarkalatos törvényekben deklarált törvényszéki elnöki jogkör garancia arra, hogy az OBH elnökének támogatásával a Törvényszéken lényegi változások következzenek be. Ugyanakkor a 6 éves ciklus elég hosszú idő ahhoz, hogy új stratégia mentén a régi, megszokott, nem éppen hatékony vagy eredményes módszereket, illetve gyakorlatot meg lehessen változtatni úgy, hogy annak eredményei még a ciklus lejárta előtt érezhetőek legyenek.

A szervezeti változás tehát egyértelműen a Törvényszék új elnökének személyéhez köthető. Elnök asszony a pályaművében ismertette mindazon célokat, amelyeket elnökként el kíván érni, értelemszerűen a munkatársai és vezetőtársai aktív közreműködésével és támogatásával. Éppen ezen megfontolásból nagy hangsúlyt fektetett arra, hogy a pályaművét úgy a bírák, mint az igazságügyi alkalmazottak megismerjék, és elfogadják. Ennek érdekében a pályaműve a Törvényszék intranetes oldalán elérhető. Ezen túlmenően a megye területén működő valamennyi járásbíróságot személyesen meglátogatott, és a tájékoztatta a munkatársakat az elképzeléseiről, részletesen kifejtve az egyes változások, változtatások indokait.

Minden változással érintett terület esetében érezte az elkötelezettségét az újabb, jobb, vagy szabályosabb megoldás iránt, ami a szervezet egészének hasznos. Az okok ismertetésével és részletezésével elérte, hogy a munkatársak megértették a változások okát, amely elengedhetetlen azok elfogadásához, majd

jövőbeni sikeres alkalmazásukhoz. Ez végső soron az eredményesség és a hatékonyság záloga.

Elnök asszony a Humánpolitikai, Igazgatási és Oktatási Főosztály felkért főosztályvezetőjét bízta meg azzal a feladattal, hogy széleskörű egyeztetés eredményeként készítse elő a Budapest Környéki Törvényszék új Szervezeti és Működési Szabályzatát.

Elnök asszony pályaműve, valamint a vele történt több személyes egyeztetés során körvonalazódott az új igazgatási struktúra. Fontos kiemelni, hogy a Törvényszék szakmai szervezeti egységeit, így a kollégiumokat, a tanácsokat, a csoportokat nem érintette a változás. Az kizárólag az igazgatási területre koncentrált.

Alapvető igényként fogalmazódott meg, hogy az elnöki pályaműben ismertetett célkitűzések megvalósítását az Elnök asszony elképzelésének és elvárásának megfelelően újonnan szerveződött, illetve átalakított főosztályok, és az élükre - pályázat útján - kinevezett főosztályvezetők segítsék.

A Törvényszék korábbi SzMSz-ében a következő főosztályok szerepeltek:

- Humánpolitikai, Igazgatási és Oktatási Főosztály,
- Gazdasági Hivatal,
- Informatikai Főosztály,
- Műszaki Főosztály.

Elnök asszony elvárása az volt, hogy a főosztályok feladatai kiegyensúlyozottak legyenek, ne koncentrálódjon túl nagy hatalom egyik szervezeti egységnél sem. Más területeken az ésszerűség vagy épp a hatékonyság indokolta az az átszervezést, ennek jegyében azt, hogy egyes feladatok másik főosztályhoz kerüljenek.

Mindezekből következően mind a négy főosztályt érintette a változás. Legmarkánsabban a Humánpolitikai, Igazgatási és Oktatási Főosztály változott meg, mert két új főosztályra vált szét: a Humánpolitikai Főosztályra, valamint a Jogi és Igazgatási Főosztályra.

A Gazdasági Hivatal esetében a változás abban fogalmazható meg, hogy a hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően a bűnjelek kezelésével kapcsolatos feladatok e szervezeti egységhez kerültek, mindez változatlanul a Büntető Kollégium kollégiumvezetőjének szakmai felügyelete, irányítása mellett történik.

Az Informatikai Főosztály feladatköre kibővült a koordinációs feladatokkal, mely feladatok korábban nevesítetten egyik főosztályhoz sem tartoztak.

A Műszaki Főosztályon indokolatlan volt az egyes feladatokra létrehozott osztályok és csoportok fenntartása, ezért ezek az önálló szervezeti egységek megszűntek.

A fentiek következően tehát megállapítható, hogy a változás az igazgatási terület valamennyi főosztályát és főosztályvezetőjét érintette, ezért az új SzMSz



tervezetének előkészítési fázisában a hetenkénti operatív vezetői értekezleten a változás és indokainak részletezése minden alkalommal napirenden szerepelt.

Elnök asszony kimerítően tájékoztatta a változásról, annak irányáról és terjedelméről az érintett vezetőket, megválaszolta a kérdéseket, eloszlatta az esetleges kételyeket, és megoldotta a felmerülő problémákat. Meghatározta a változás kapcsán megoldandó feladatokat és határidőket, illetve kijelölte a felelősöket.

Mindezt úgy, hogy valamennyi érintett jelen volt, aktívan részt vehetett a vitában és közvetlenül tudomást szerezhetett a másik főosztályt érintő változásról is. Ennek eredményeként minden főosztályvezető naprakész és teljes körű információval rendelkezett az új struktúráról, illetve érdemben is részese lehetett az őt érintő változtatásoknak, melyeket javaslataival alakíthatott.

## 2. Felmérés, elemzés

Kezdő lépésként felmértük a Budapest Környéki Törvényszék, illetve a járásbíróóságok szervezeti felépítését, valamint eladat- és hatáskörét. Megállapítottuk, hogy a korábbi SzMSz legutóbbi módosítása óta milyen jogszabályváltozások léptek hatályba. Majd ezt követően áttekintettük az OBH elnökének stratégiai célkitűzéseit, és az ezen alapuló törvényszéki elnöki pályaművet.

Megállapítottuk, hogy az OBH elnökének stratégiai célkitűzéseit, és az ezen alapuló törvényszéki elnöki pályaműben foglaltakat csak a szervezeti felépítés változtatása, valamint a feladat- és hatáskörök egy részének újratelepítése révén tudjuk megvalósítani.

Az elemzést követően megtaláltuk azokat a feladatköröket, melyeket más, vagy újonnan létrehozandó szervezeti egységhez szükséges telepíteni. Az e tekintetben érintett feladatkörök a jogi és közbeszerzési, a humánpolitikai, az oktatási, a koordinációs területen jelentkező, valamint a gépjárművek beosztásával, a fuvarozás megszervezésével kapcsolatos feladatok voltak.

A következő etapban végig gondoltuk, hogy a kiindulási állapotból az új állapot eléréséig milyen – törvényszéki elnöki és alacsonyabb vezetői szintű – intézkedések szükségesek, és ezen intézkedéseknek milyen hatásuk lesz a munkafolyamatra, a munkavégzésre és a munkatársakra, valamint a Budapest Környéki Törvényszékkal kapcsolatban álló ügyfelekre és szervekre.

Megállapítottuk azt, hogy az OBH elnöki stratégia önmagában meghatározza a bírósági szervezetrendszerben a változások irányát, tehát ezt egyfajta szervezeti adottságként kezeltük.

A törvényszéki elnöki pályamű szintén olyan alapidokumentuma a törvényszéknek, amely illeszkedik a magasabb szintű célokhoz és elvárásokhoz. Konstatáltuk, hogy mindezek mellett a kellően átgondolt előkészítési, döntési és kommunikációs szakaszok megvalósításával a tervezett változások hatása mindenképpen pozitív lesz.

Az új SzMsz elkészítése során elemeztük a kockázatokat. A Törvényszék elnöke tisztában volt azzal, hogy megfelelő kommunikáció és ennek eredményeként a megismerés és elfogadás nélkül a változások véghezvitele nehézkes lenne, és előfordulhatnak a mindennapi munkavégzés során fennakadások. Így a legegyszerűbb módszer az volt a kockázatok kezelésére, hogy a Törvényszék elnöke és az új igazgatási vezetők személyesen kerestek fel minden járásbíróságot és valamennyi munkatárs előtt ismertették a változás főbb irányait.

Bemutakoztak a vezetők, mert elengedhetetlenül szükséges, hogy a munkatársak egy-egy területért felelős vezetőt személyében tudjanak az adott területhez kapcsolni.

Elnök Asszony ezen személyes találkozók alkalmával részletesen előadta az elképzelését, vázolta a tervezett változásokat és elmondta azok okait.

Minden munkatárs közvetlenül hallhatta az elnöki tájékoztatót, így nem fordulhatott elő, hogy többszörös áttételen keresztül jutott volna el az információ az érintettek egy részéhez, és az esetlegesen torzul, vagy lényeges elemek kimaradnak.

A találkozó interaktív közlés volt, minden járásbíróságon és szervezeti egységnél a lehetőségük volt a munkatársaknak kérdezni, vagy elmondani a véleményüket és az esetleges javaslatukat.

Elnök Asszony a kérdésekre azonnal válaszolt, illetve reflektált a felvetett javaslatokra, észrevételekre.

A „roadshowként” emlegetett találkozóorozat végén összegeztük a tapasztalatokat, az elhangzott észrevételeket.

Mindezt figyelembe véve azt a következtetést tudtuk levonni, hogy a személyes találkozók eredményesek voltak, a munkatársak megértették a változások okait és ezáltal elfogadták azt, hogy a Törvényszék igazgatási területe változni fog.

Az is egyértelművé vált, hogy a munkatársak döntő többsége azért is fogadta várakozással az új elnök személyét, mert nem voltak minden területtel elégedettek és el is várták a változást.

A Budapest Környéki Törvényszék elnöke a kinevezése időpontjától kezdődően bevonta a Törvényszék szakmai és igazgatási vezetőit a változások előkészítésébe, illetve végrehajtásába. Számos vezetői értekezleten elhangzottak az új szervezeti struktúra legfontosabb elemei, azon célok, melyek megvalósítása érdekében szükséges a változtatás. Minden vezető ismerte és elfogadta Elnök asszony pályaművét, amely dokumentum a Törvényszék belső honlapján minden munkatárs számára elérhető.

A struktúra- és feladatkör-változás kizárólag az igazgatási területet érinti, a szakmai terület változatlan maradt, hiszen sem a jogszabályi környezet, sem az elnöki pályaműben foglaltak nem indokolták ezen terület módosítását.

### 3. Tervezés

A BKT új szervezeti struktúrája kialakításának főbb irányvonalait Elnök asszony a törvényszéki elnöki pályázatának megírásakor meghatározta. A pályaműben megfogalmazott célkitűzések ugyanis előre vetítették a szervezeti változást.

Második lépésként Elnök asszony a törvényszéki vezetőkkel egyeztetette az elképzeléseit. A hetenkénti operatív vezetői értekezlet volt az a fórum, ahol a vezetők megvitatták az elképzelések megvalósíthatóságát, a változás szervezeti és személyi következményeit.

Az SzMSz készítése – mint folyamat – során a változások irányvonalai kikristályosodtak, az egyes szervezeti egységeket érintő változások az eredeti elképzeléshez képest valamelyest módosultak.

A SzMSz tervezetének véglegesítésekor valamennyi törvényszéki vezető ismerte az új struktúrát és tisztában volt a teljes folyamat minden részletével.

A rendszerszemléletű tervezés az operatív és az elnöki értekezleten zajlott. Az operatív vezetői értekezlet résztvevői a tervezés során vizsgálták, hogy az új struktúra milyen jellegű változást idéz elő a törvényszék, illetve a járásbírók napi működésében, hogyan lehet a változásokat jól kommunikálni és úgy végrehajtani, hogy az a lehető legkisebb fennakadást idézze elő a munkavégzés során, továbbá vizsgálták azt is, hogy az esetleges felmerülő problémák milyen módszerrel orvosolhatók a leghatékonyabban és leggyorsabban.

A tervezés időszakában Elnök asszony egyértelművé tette, hogy az akkori vezetőkkel és munkatársakkal kíván együtt dolgozni, tehát az új struktúra lényeges személyi változással nem jár. (A korábbi elnök és a közvetlen munkatársa már az új szervezeti struktúra tervezését megelőzőn került új beosztásba.)

Az egyes szervezeti egységeket illetően világossá vált, hogy a Humánpolitikai, Igazgatási és Oktatási Főosztály megszűnik és feladatait két új főosztály veszi át.

A korábbi Informatikai Főosztály feladatköre bővült a koordinációs feladatokkal, amit korábban nem egy önálló főosztály, hanem az elnök titkársága végzett.

A Gazdasági Hivatal esetében a bűnjel-kezelés került vissza a feladatok közé.

A Műszaki Főosztály feladatköre lényegében nem változott.

A tervezés során azt is vizsgálták a vezetők, hogy az új szervezeti struktúra és az ahhoz rendelt feladatkörök megfelelnek-e a hatályos jogszabályi környezetnek. **Megállapítást nyert, hogy a megvalósításhoz nincs szükség jogszabályváltozás kezdeményezésre.**

Az OBH elnökének szabályzatai – 2012. január 1. napjától – lényegében folyamatosan változnak a tekintetben, hogy az OIT szabályzatokat felül kellett

vizsgálni és új szabályzatokat kellett helyettük alkotni.

Az SzMSz előkészítésekor folyamatosan figyelemmel kísértük az irányító szerv új szabályzatait, továbbá a hatályos OBH elnöki szabályzatok módosításait.

A BKT belső szabályzatai a tekintetben jelentettek kötelező erőt, hogy azokat az új SzMSz elfogadását követően volt célszerű felülvizsgálni, és döntení arról, hogy azokat módosítsuk vagy teljesen új szabályzatot alkossunk.

A tervezés során figyelembe vettük azt is, hogy a Törvényszék székhelyi épülete változatlanul az 1146 Budapest, Thököly út 97-101. szám alatt marad. Az is egyértelmű volt, hogy a járásbíróságok sem költöznek.

A költözés lehetőségével a Gazdasági Kollégium esetében kellett számolni, azonban ez nem függ össze az új struktúrával, tekintettel arra, hogy ezen szervezeti egység igazságszolgáltatáshoz méltó elhelyezése több évre visszatekintő probléma.

Írásos kommunikációs terv nem készült, mert az Elnök asszony a beiktatását, majd az új vezetők kiválasztását követően valamennyi járásbíróságra, illetve a Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságra személyesen ellátogatott és ott a bírósági munkatársaknak elmondta a változások fő irányait, és ismertette a változások okait. Lehetőség volt a kérdések feltevésére is, így tehát a nem érthető, vagy nem teljesen egyértelmű kijelentésekre rá lehetett kérdezni, volt lehetőség pontosítani.

Ily módon tehát az információk átadása közvetlenül történt az érintettek felé, és a kommunikáció kétirányú volt.

Fontos kihangsúlyozni, hogy Elnök asszony nem csupán a pozitív, hanem a negatív változásokat is nyíltan kommunikálja, és ezek esetében is ismerteti a változást kiváltó okokat.

#### **4. Végrehajtás**

A Budapest Környéki Törvény új szervezeti felépítését tartalmazó szervezeti és működési szabályzatot a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CXVI. törvény

76. § (6) bekezdésének a) pontja értelmében az Országos Bírósági Hivatal elnöke hagyja jóvá.

Az SzMSz tervezetét – a belső véleményeztetést, illetve az érdemi észrevételek átvezetését követően – 2013. december hó 6. napján küldtük meg az Országos Bírósági Hivatal elnökének jóváhagyás céljából.

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke az 520/2013. (XII. 20.) számú határozatával jóváhagyta a Budapest Környéki Törvényszék 2013.El.III.4/3. számú Szervezeti és Működési Szabályzatát.

A jóváhagyó döntést tartalmazó határozat és az elfogadott SzMSz a Bírósági

Közlöny 2014. évi 1. számában jelent meg.

Az SzMSz elfogadását követően 2013. szeptember hó 12. napján megtartott elnöki értekezleten a Jogi és Igazgatási Főosztály vezetője ismertette az előkészítés és az elfogadás főbb mozzanatait, valamint a változások főbb irányait.

Az új SzMSz-t a teljes Pest megyei bírósági állománnyal elektronikus úton ismertettük meg, azaz megküldtük a vezetőknek azzal, hogy gondoskodjanak arról, hogy az irányításuk alá tartozó szervezeti egység valamennyi munkatársa elolvassa, és így megismerje azt. Ennek tényéről visszajelzést kértünk. (Megjegyzendő, hogy a Budapest Környéki Törvényszéken az új vagy módosuló szabályzatokat mindig ebben az eljárásrendben ismerik meg a munkatársak.)

Tekintettel arra, hogy az SzMSz-t a Jogi és Igazgatási Főosztály készítette elő, ezért a végrehajtás során esetlegesen felmerülő értelmezési kérdések megválaszolása is ennek a főosztálynak a feladatkörébe tartozott.

Elnök asszony az új Szmsz-ben foglaltak végrehajtására a bírósági vezetőket kérte fel, valamennyiüket az általuk vezetett szervezeti egység vonatkozásában.

Mintegy fél évvel az új szervezeti struktúra elfogadását követően megállapítható, hogy a végrehajtás zökkenőmentes volt, fennakadások nem voltak a napi munkavégzés során.

Fontos továbbá azt is megemlíteni, hogy a munkatársak részéről a változások elfogadása, az azzal való azonosulás volt tapasztalható. Ez annak köszönhető, hogy megfelelő volt az előkészítés és a kommunikáció. Ugyanakkor a példamutatás és az elkötelezettség az elnök részéről szintén olyan körülmény, melynek a pozitív hatását nem szabad alábecsülni.

Az elmúlt félév során a vezetők visszajelzései alapján a Jogi és Igazgatási Főosztály gyűjti és rendszerezi a tapasztalatokat.

Elnök asszony döntése értelmében 2014. év végén tekintjük át a visszajelzéseket, és ennek során dönt majd arról, hogy mely javaslatok építhetők be az SzMSz-be. A féléves időtartamot azért határoztuk meg, mert ennyi idő alatt az észrevételek, javaslatok kiforrnak, és így elkerülhető, hogy megalapozatlan változtatás kerüljön szabályzatba. Ezt követően fogjuk – esetlegesen – módosítani az SzMSz-t, majd az Országos Bírósági Hivatal elnöke részére jóváhagyás céljából megküldeni.

A bírósági szervezet változtatása minden esetben jogalkotói szinten merül fel elsődlegesen. A változás szükségességének felismerése ösztársadalmi igény alapján manifesztálódik. E felismerésben mind a szélesebb, mind a szűkebb jogalkalmazói szervek bevonása után a jogalkotó az, amelyik meghatározza a bírósági szervezeti változás mélységét és a változással járó fő feladatokat is. A közigazgatási bíráskodás jogrendszerben való kellő súlyának elismerése, kihangsúlyozása hosszú évek során napirenden volt a közigazgatással foglalkozó

szakemberek, illetve a közigazgatási bíráskodással foglalkozó bírói szervezetekben is.

Mint ahogy tudjuk a második világháború előtt Magyarországon közigazgatási szervek által hozott határozatok elbírálására külön közigazgatási bíróság működött. Az 1949. évi XX. törvényt követően a közigazgatási bíróságok, mint külön bíróságok megszűntek.

Hosszú éveken keresztül különböző módon oldották meg a bírósági szervezeten belül a közigazgatási bíráskodással kapcsolatos feladatokat. A közigazgatási határozatokat hol helyi bírósági szinten, hol megyei bírósági szinten, legutoljára törvényszéki szinten bírálták felül. A Budapest Környéki Törvényszéken a közigazgatási ügyek száma nem tette szükségessé külön közigazgatási kollégium létrehozását, így szervezeti szinten a Polgári Kollégiumon belül, azzal összevontan működött a közigazgatási szakág a legutóbbi bírósági szervezeti törvény módosításáig.

Az évek során különböző fórumokon rendszeresen felmerült egy külön közigazgatási bíróság létrehozása, végül a konszenzus akként alakult ki, hogy nem hoztak létre külön bíróságot, hanem 2013. év január hó 1. napjától a jogalkotó a 2011. évi CLXI. törvény 16. § e) pontja alapján a közigazgatási és a munkaügyi szakágot összevonva, helyi szintű, külön bíróságot hozott létre közigazgatási és munkaügyi bíróság elnevezéssel.

Lényegében a változás szükségességének a megállapítását, felismerését követően a jogalkotó határozta meg a bíróságok számára a változás főbb tartalmi elemeit.

Nem volt kérdéses, hogy ez a változás milyen típusú, ugyanis ez szervezeti változás volt, amely a módszertan szerint is másodfokú változásnak minősül. Természetesen ezt megelőzően is érintették a bírósági szervezetet változások. Olyan változások, amelyek eredményeként a szervezet struktúrája nem, csak a hatáskörök módosultak. Például átcsoportosítottak hatásköröket más hivatásrendhez, gondolunk itt például a 2009. évi L. törvényre, amely a fizetési meghagyásos eljárást közjegyzői hatáskörbe utalta.

Ez a feladatváltozás annyiban érintette a bírósági szervezetet, hogy a változás előtt a közjegyzői hatáskör bővülése következtében a bíróságnak kellett adatot szolgáltatnia, hogy ilyen típusú ügyekből évente mennyi az átlagos érkezés. Ez azért volt szükséges, hogy a közjegyzői apparátus megfelelő infrastruktúrát, humán-erőforrást biztosítson a részére adott feladat maradéktalan ellátásához. Ezen adatszolgáltatás alapján tudta megkezdeni 2010. év június ó 1. napján lényegében zökkenőmentesen a közjegyzői apparátus a fizetési meghagyásos eljárással kapcsolatos ügyintézését.

A jogalkotó a feladat módosítását központi szinten országosan, a társadalmat megfelelően tájékoztatta. A bírósági szervezeten belül ennek következtében felszabadult egy bizonyos munkaerő-kapacitás, amelynek átcsoportosítása érdekében a törvényszék elnökének az érintett járásbírói elnököknek fel kellett mérni, hogy milyen nagyságú és mely bíróságokon szabadul fel munkaerő, s ezen munkaerőt kell-e esetleg valamely szervezeti egységhez átcsoportosítani vagy esetleg a szolgálati viszonyukat megszüntetni.

A közjegyzői hatáskörbe tartozó fizetési meghagyásos eljárásokban előterjesztett

jogorvoslatok elbírálása bírósági hatáskörben maradt, úgyszintén bírósági hatáskörben maradt a jogerős fizetési meghagyásos eljárások befejezését követően indult végrehajtási eljárásokban a Vht. alapján előterjeszhető jogorvoslatok elbírálása. Nevezetesen a helyi bíróságokon az önálló bírósági végrehajtók intézkedései ellen benyújtott kifogások, törvényszéki szinten a helyi bíróságok által végrehajtási ügyszakban hozott határozatok elleni jogorvoslatok elbírálása. Mindezek számbavételét követően a feladatváltozással kapcsolatosan érintettek arra a megállapításra jutottak, hogy összbírósági szinten létszám nem szabadul fel, csak áthelyezésük szükséges egyes helyekről. Ennek megfelelően a törvényszéki másodfokú polgári szakág megerősítése érdekében titkári létszámot csoportosítottak át. A Budaörsi Járásbíróságon az egyik gazdálkodó szervezet szerződésében kikötött kizárólagos illetékesség miatt számottevő végrehajtási kérelem intézése várható, ami az elévülési szabályokat tekintve 5 év időtartam.

A bírósági szervezetben egyébként ezen hatásköri változás mellett több esetben is történt hatáskör változás, de ezekben az esetekben nem negatív irányban, hanem pozitív irányban. Például a pszichiátriai kényszergyógykezelés elrendelésével, felülvizsgálatával kapcsolatosan rendelkezett az 1997. évi CLIV. törvény, a hozzátartozók közötti erőszak miatt alkalmazható távoltartásról szóló 2009. évi LXXII. törvény, valamint az egyes szabálysértési ügyek bírósági hatáskörbe történő utalása következtében a hatáskörváltozás miatt nagyobb létszám, illetve ezzel kapcsolatosan technikai igény merült fel, amelyet ilyen esetekben nem a törvényszék elnökének kellett elsősorban megoldania, hanem a jogszabályváltozás következtében az irányító szerve biztosította vagy legalábbis részben biztosította a törvényszékeknek.

Az előbb említett hatásköri változások szorosabb együttműködést követeltek meg a különböző hivatásrendekkel, illetve a feladatok ellátása kapcsán egyéb szervekkel. Például a fizetési meghagyásos eljárásokkal kapcsolatos változások során az egységes jogalkalmazás és jogértelmezés érdekében a törvényszék illetékes kollégiumai workshop formájában több alkalommal megvitatták a jövőben elvégzendő feladatokat, illetve egyes jogintézmények kapcsán egységes álláspontot alakítottak ki.

A távoltartás jogintézmények bevezetése következtében a büntetőeljárásokból fakadó együttműködés mellett különböző megállapodásokat kellett kötni a hatékony munkavégzés érdekében a Pest Megyei Rendőr-főkapitánysággal és azon keresztül a helyi kapitányságokkal. Itt is az egységes jogalkalmazás érdekében, valamint a hétvégéken történő ügyelet konstruktív megoldása érdekében. Ugyanilyen kapcsolat alakult ki a pszichiátriai gyógykezelésekkel kapcsolatosan. Egyes helyi bíróságok területén lévő és ilyen beteg kezelésével foglalkozó egészségügyi intézményekkel.

A bírósági szervezeten belül ezen változások elsőfokú változásnak minősülnek, miután nem jártak a szervezet változtatásával.

Mint ahogy az előbbieken említettük, az Alaptörvény 25-28. §-a és a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény 16. § e) pontja értelmében a járásbíróságokkal, illetve a kerületi bíróságokkal azonos státuszú közigazgatási és munkaügyi bíróságok jöttek létre 2013. év január hó 1. napjától.

Mivel e változás már szervezetváltozással is járt, ezért szükségessé vált a változással kapcsolatos különböző feladatok meghatározása a változás végrehajtása érdekében. A kimunkált módszertan segítségével szeretnénk bemutatni, hogy a Budapest Környéki Törvényszék a módszertan meghatározott 5 szakaszát figyelembe véve miként hajtotta végre a jogalkotó által meghatározott szervezeti változást.

Első lépésként a jogszabály alapján a törvényszékek elsődleges feladata volt a megalkotott jogszabály alapos megismerése a változás végrehajtása érdekében a feladatok irányítására, „szponzorálására”, a megfelelő személy kiválasztására, ami a törvényszék elnöke. A törvényszék elnöke az a személy, akinek kellő rálátása van az illetékességi területén működő járásbíróóságokra, szervezeti egységekre.

A Bszi. a törvényszék elnöke részére biztosít minden olyan jogkört, amely a feladat ellátásához szükséges, és minden szükséges intézkedés megtételére jogosulttá teszi, továbbá kompetenciával rendelkezik a változás végrehajtásához szükséges feltételek biztosításához.

A törvényszék elnöke elsődleges feladata az volt, hogy a változás koordinálásáért felelős személyt megbízza, valamint a változás volumenét figyelembe véve a koordinálásért felelős személy javaslatát is figyelembe véve kijelölje a változáskezelő munkacsoport tagjait.

A koordinálásért felelős személynek olya személyt kellett megbízni, akinek kellő rálátása volt a változással járó minden megteendő szükséges lépésre. Ő volt az a személy, aki időbeli korláton belül meghatározta a munkacsoport tagjainak feladatait, annak elvégzéséről tájékozódott és az általa kialakított terv alapján rendszeresen tájékoztatta a törvényszék elnökét a már elvégzett feladatokról, és a még szükségessé váló, megoldandó kérdésekről.

A változás volumene meghatározta, hogy a törvényszéken belül mely szervezeti egységek vezetőit kellett bevonni a csoport munkájába. Általában egy szervezetváltozás magával hozza a humán-erőforrásban való változást, több esetben elhelyezési kérdést, a munkavégzés tárgyi feltételeinek a biztosítását, az új szervezet kialakítása során a szervezet belső szabályzatainak, ügyrendjének, a szervezetben dolgozók munkaköri leírásának a módosítását is.

Mindezekre tekintettel a közigazgatási és munkaügyi bíróság kialakításánál a Humánpolitikai, Igazgatási és Oktatási Főosztály illetékes ügyintézőjét bízták meg a koordinálásra, aki a munkacsoportba bevonta a Munkaügyi Bíróság megbízott elnökét, a Közigazgatási Szakág kollégiumvezető-helyettesét, a Polgári és Közigazgatási Kollégium vezetőjét és alkalmanként a törvényszék illetékes főosztályainak vezetőjét. Figyelemmel volt arra, hogy a csoport tagjának kell lenni a változás előtt álló szervezeti egységek vezetőinek, annak a szervezeti egység vezetőjének is, ahova a szervezeti egység integrálódik.

Megállapítást nyert, hogy az összevonandó közigazgatási és munkaügyi szakágba tartozó feladatok nem változtak jogszabályi szinten. A Budapest Környéki Törvényszéken, mint ahogy említettük, külön közigazgatási kollégium nem működött, összevontan működött a Polgári Kollégiummal. A Polgári Kollégium



Elsőfokú Szakágának nagymértékű leterheltsége következtében a civil szervezetek nyilvántartásba vételével kapcsolatos feladatokat a közigazgatási szakágon belül látták el. Elsődlegesen azt kellett felmérni, hogy ezen a területen dolgozó érdemi ügyintézők, segítő személyzet és a technikai feltételek átkerülése a polgári szakághoz milyen változást eredményeznek.

A Budapest Környéki Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata ezt a feladatot egyértelműen a polgári szakághoz telepítette, a személyzet átcsoportosításával együtt, de elbocsátás nélkül.

A Közigazgatási és Munkaügyi Szakágnak az összevonása az elhelyezés tekintetében különösebb problémát nem vetett fel, mert a felmérés során megállapítást nyert, hogy helyhiány miatt a két szervezeti egység nem kerül egy épületben elhelyezésre, így e tekintetben ingatlan bérléséről számolni nem kellett.

Változás előtt állt viszont a szervezeti egységek vezetése. Nevezetesen a Munkaügyi Bíróság elnökének és a Közigazgatási Szakág kollégiumvezető-helyettesének a szolgálati viszonya a rájuk vonatkozó törvény alapján megszűnt, így gondoskodni kellett arról, hogy megfelelő pályázat kiírásával a Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság felállításáig az új szervezeti egység rendelkezzen vezetővel. Ez részben sikerült, a Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság elnöke kinevezésre került. A Polgári, Közigazgatási-Munkaügyi Kollégium Közigazgatási Szakágának kollégiumvezető-helyettesének megbízatása megszűnt.

2013. év január 1. napját követően a külön bíróságként létrejövő helyi szintű Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságnak megbízott elnökhelyettese is lett.

Lépések történtek annak érdekében, hogy ez az áldatlan helyzet megszűnjön és a Budapest Környéki Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság egy épületben kerüljön elhelyezésre, amellyel kapcsolatos feladatok ismertetése nem a jelenlegi projekt része.

Mint ahogyan ismertettük lényeges lépés volt a változás előtti helyzet felmérése. Az érintett szervezetek mindenre kiterjedően elkészítették a felmérést. Minden szervezeti egység számba vette a változás előtti helyzetet és e felmérésből kiindulva következő lépésként megtervezték az új szervezeti egység kialakítását, ügyrendjének meghatározását, dologi kiadásainak és humán-erőforrásainak a tervezését.

Számba vették továbbá a meglévő eszközöket. Tájékoztottak, hogy kik lesznek azon személyek, akik az új szervezetbe kerülnek át, és mint ahogy említettük, gondoskodtak arról is, hogy ki lesz az új szervezeti egység vezetője.

A felmérés időszakát olyképpen állapították meg, hogy megfelelő idő álljon rendelkezésre az új szervezet felállításáig annak érdekében, hogy az állampolgárok zökkenőmentesen tudjanak az új szervhez a megadott határidőtől fordulni, és ezen szerv minimális kockázattal tudja a feladatát ellátni.

A felmérés során igen fontos feladat a tervezés, például költözés esetén

megfelelő időpontban ingatlan bérlése, a változás megkezdése előtt a feladat ellátásához szükséges tárgyak mozgatása, informatikai rendszer kialakítása, információs áramláshoz szükséges technikai rendszer felállítása. Ezen részfeladatok időpontjának tervezése, majd a végrehajtás ellenőrzése. A terv készítése során rögzíteni szükséges, hogy ki miért felelős, mikorra kell elkészülni a feladatnak, a feladat elvégzését kinek kell jelenteni, milyen formában és hogyan kerülnek értesítésre az érdekeltek. Tekintettel arra, hogy itt költözésre, újabb helyiségek kialakítására, létszámbővítésre nem került sor, a tervezésnél az előbb említett feladatokra nem kellett kitérni.

Az új szervezeti struktúrában bővülnek-e az eddigi hatáskörök vagy az összevonandó szervezetek feladatköre milyen irányban változik. A feladat függvényében szükség van-e többlet munkaerőforrásra vagy felesleg mutatkozik. Mint ahogy említettük a kialakítandó szervezetben már a civil szervezetekkel kapcsolatos feladat nem jelentkezett, az átkerült törvényszéki szinten a polgári szakághoz, így ezt figyelembe véve a mindenre kiterjedő felmérést követően workshop formájában a felmérés eredményét, tapasztalatait a feladat végrehajtásáért felelős elsőszámú vezető rendelkezésére bocsátották és a változás végrehajtása érdekében a változás kezelése tekintetében érintettek részére határidő tűzésével az újabb feladatokat határoztak meg.

A feladatok megszervezésénél olyan időpontot rögzítettek, hogy mind a tárgyi, mind a személyi feltételek a változás, jelen esetben a közigazgatási és munkaügyi bíróság jogszabályban meghatározott felállításkor rendelkezésre álljanak annak érdekében, hogy a létrehozott szervezet a feladatát zökkenőmentesen, minimális kockázattal képes legyen ellátni.

A szervezeti változásnál szükségesnek tartjuk, hogy nemcsak a változás előtt, hanem már a változás azonosítása során a változásban érdekeltek tájékoztatásra kerüljenek. Mint ahogy említettük a jogszabály megalkotását követően az állampolgárok, egyéb hivatásrendek széles körben tájékoztatást kaptak a központi szervek útján a bekövetkező változásokról. Az érdekeltekre itt elsősorban a szervezeti egységek munkatársaira gondolunk. Az ügyfeleknek és az eljárásban résztvevő egyéb érdekelteknek széleskörű tájékoztatása egyrészt általánosságban a médián keresztül, másrészt ügyfél minőségben egyedi szinten is tájékoztatást kell kapniuk a változás kapcsán őket érintő eseményekről, például a költözés következtében a tárgyalások más helyen történő megtartásáról.

A szervezeti változással érintett munkatársakat az egész eljárás folyamán, végső soron a szervezet kialakítása előtt a koordinálásért felelős személy, illetve a törvényszék elnöke megfelelő mélységben tájékoztatta.

A változáskezelés során minden esetben kellően dokumentálni kell az elvégzett feladatokat, a megtartott workshopokról emlékeztetőket kell készíteni, amennyiben szükséges a dolgozóknak a képzéséről gondoskodni kell. A képzés formáját meg kell határozni. A képzésen részt vevő személyeket beosztani, amennyiben szükséges a tudásszintjüket felmérni, mindezek szükségesek ahhoz, hogy a változást követően a kialakult új szervezetben minden személyi, illetve dologi feltétel biztosított legyen.

Tekintettel arra, hogy a vezetőkön kívül lényegében személyi változás a szervezet kialakításakor nem történt – kivéve a szervezet létszámát tekintve bizonyos fluktuációt –, különösebb képzést biztosítani az érintettek részére nem kellett. Az új belépők esetében pedig a szervezeti egységben eddig kialakult rend szerint az ott dolgozók „betanítják” az új belépőt.

Azt tapasztaltuk a szervezet kialakítása során, hogy a dolgozók azt elfogadták, jónak találták, és a szervezet működésével kapcsolatos felmérés azt bizonyítja, hogy zökkenőmentesen történt meg a Budapest Környéki Törvényszéken ez a szervezeti változás.

A bírói szervezetre vonatkozó speciális szabályokat figyelembe véve elmondható, hogy a szervezet változását minden esetben jogszabály határozza meg, így a változás azonosítása, a változás szükségességének felismerése mindig központi szinten történik. Lényegében a változás végrehajtása érdekében kell a helyi szintű vezetőknek intézkedni.

Ennek kapcsán kell megtervezniük a zökkenőmentes végrehajtás érdekében, hogy

- mely szervezeti egységeket érinti a változás;
- ezen egységeken belül milyen feladatokat érint;
- a feladatokhoz áll-e rendelkezésre megfelelő létszám;
- a szervezet elhelyezése hogyan lesz biztosítva, van-e elegendő hely az elhelyezésre, ha igen hol, amennyiben nincs, milyen módon lehetséges az elhelyezés;
- mekkora terület szükséges;
- milyen tartalommal és kivel kötünk bérleti/üzemeltetési szerződés(eke)t (amennyiben a bérbeadó az üzemeltetést nem vállalja, ki kell térni arra, hogy az elhelyezéssel egyidejűleg milyen tárgyi és technikai eszközök beszerzése szükséges)
- kell-e közbeszerzési eljárást lefolytatni;
- milyen módon bonyolítható le a költözés;
- miként kapcsolódik az új szervezeti egység a meglévő rendszerhez;
- mely munkakörök válnak feleslegessé, ennek a munkajogi kérdéseit rendezni;
- milyen új munkakörök létesülnek, fel kell-e valakit venni a feladat megfelelő ellátása érdekében;
- szükséges-e a szervezeti és működési szabályzatot, a szervezeti egység ügyrendjét, a munkatársak munkaköri leírását módosítani;
- amennyiben új feladat jelentkezik, a munkatársak rendelkeznek-e a szükséges ismeretekkel, amennyiben nem, kiket és mikor kell képzésben részesíteni;
- a feladatok végrehajtása milyen kockázattal jár, az ellátásának vannak-e akadályai;
- rendelkezésre áll-e a szükséges pénzügyi fedezet.