



**Szakmai beszámoló a**  
**„Komplex szervezetfejlesztési projekt megvalósítása a**  
**Budapest Környéki Törvényszéken”**  
**című projekt eredményeiről és az elvégzett feladatokról**

**ÁROP-1.2.18/-2013-2013-0054**

**2014. augusztus 7.**





## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	3
I. A szervezetfejlesztési program szakmai koncepciója .....	3
1. Előzmények .....	4
2. Cél és eredmény meghatározás .....	4
3. A projekt szakmai tartalma .....	6
4. Feladatok, tevékenységek .....	7
4.1. Projekttervezés .....	7
4.2. Helyzetfelmérés .....	7
4.3. Javaslatok kialakítása és megvalósítása .....	8
5. Projektcélok meghatározása .....	8
5.1. Teljesítménymenedzsment .....	8
5.2. A belső folyamatok optimalizálása .....	9
5.3. Tudásmegosztás .....	10
5.4. Minőségirányítás .....	10
5.5. Változáskezelés .....	10
II. Projekttermékek .....	11
1. Teljesítménymenedzsment .....	11
2. A belső folyamatok optimalizálása .....	14
3. Tudásmegosztás .....	17
4. Minőségirányítás .....	19
5. Változáskezelés .....	20
Összegzés .....	20





## Bevezetés

A bírósági szervezet hatékonysága, a bíróságok szolgáltató jellegének erősödése a magas színvonalú és időszerű ítélkezésein túl, az állampolgárok elégedettségének növekedésében is tetten érhető. Az igazgatási rendszer komplexitásából eredően nemcsak az egyes szervezeti egységek (törvényszékek) menedzsmentjének színvonalán múlik az, hogy az előbbieken megfogalmazott célok csupán jámbor óhajként kerülnek megfogalmazásra, vagy valós programokként célozzák meg az érintetteket.

A Budapest Környéki Törvényszék a szervezetrendszer strukturális felépítéséből adódóan részesévé vált annak a bírósági szervezet egészét átfogó országos programnak, amely az Országos Bírósági Hivatal elnöke által kitűzött stratégiai célok mentén szemléletváltást jelent mind a bírósági igazgatás, mind az intézményi menedzsment rendszerének átalakítása tekintetében.

Ez a program azonban nemcsak a már elindult folyamatokra és elért eredményekre épített a szervezetfejlesztés területén, hanem új pályázati lehetőségeket is bekapcsolt kifejezetten azzal a céllal, hogy a korábbi előzményeket egymáshoz kapcsolódó rendszerré illessze össze. A program végrehajtása nyomán kialakult helyzet nem pusztán lehetővé és időszerűvé, de szükségessé is tette a fejlesztési igények komplex vizsgálatát és a megoldási alternatívák kidolgozását.

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározott átfogó stratégia lebontása, sikeres megvalósítása feltételezi az intézményi menedzsment e program keretében létrejött eredményeinek a gyakorlatba történő átültetését, intézményesítését. Ezt a folyamatot megkönnyítik azok a tanulmányok, összefoglaló jelentések és egyéb segédletek, amelyeket a Budapest Környéki Törvényszék vezetői és valamennyi szervezeti egységet képviselő munkatársai dolgoztak ki.

A szervezetfejlesztés során készült, a legfontosabb elemeket összefoglaló záródokumentum a Budapest Környéki Törvényszék belső tudásmegosztó rendszerében, továbbá a BKT honlapján online is elérhető lesz az érdeklődők számára, amelyet az egyes beavatkozási területekhez kapcsolódó szervezetfejlesztési programok egészítenek ki.

## I. A szervezetfejlesztési program szakmai koncepciója

A projekt célja a Budapest Környéki Törvényszék belső működési hatékonyságának javítása az öt beavatkozási területre elkészített fejlesztési módszertan megvalósításával. Ez magába foglalta

- a szervezeti teljesítménymérés lehetővé tételét,
- a működőképes belső folyamatok elősegítését,
- a szervezeti tudás hatékony kiaknázását, valamint
- a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó,
- önfejlesztő szervezeti kultúra kialakítását.



Ez a komplex szervezetfejlesztési program lehetőséget nyújtott arra, hogy a Budapest Környéki Törvényszék elnöke az Országos Bírósági Hivatal elnöke által megfogalmazott stratégiai célok mellett saját stratégiai céljait is megvalósítsa. Kialakítsa egy olyan hatékony megyei igazgatási struktúrát, amely az egyes tevékenységi területeken felülvizsgált és ésszerűen újjászervezett, költségtakarékos folyamatokkal segíti elő az ítélezés időszerűségének a javítását, továbbá az ügyfelek elégedettségének a növelését.

## 1. Előzmények

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározott átfogó stratégia lebontásának eredményei és tapasztalatai alapján a Budapest Környéki Törvényszék a saját intézményi stratégiájának kialakítása során néhány működési folyamat szükségszerű továbbfejlesztése mellett döntött. Az elmúlt évben már elindult szervezetfejlesztési folyamat részben korrigálta az igazgatási folyamatok feltárt hiányosságait, és módszertanilag valamint humánerőforrás oldalról is megalapozta az átfogóbb fejlesztés további stratégiai és operatív lépéseit.

A körvonalazódó keretrendszer követelményei alapján 2013-ban a továbblépést meghatározó, legalapvetőbb feltételként ennek a folyamatkultúrának az elmélyítése emelkedett ki, ami céljaiban és módszereiben teljes mértékben összhangban van az ÁROP- 1.2.18/A-2013 kiírásával.

A bírósági igazgatás és ezen belül különösen a központi régió általános – és így a Budapest Környéki Törvényszékre is vonatkozatható – irányítási, szervezési és működési problémája sok tekintetben abból a hagyományos és jelentős mértékben meghatározó szemléletből ered, hogy a jogszabályok illetékesség, feladat és hatásköri előírásai a szervezet működését megfelelő és elegendő módon határozzák meg.

Ezek a jogszabályok általános keretet ugyan adnak a működés folyamatelvű szervezéséhez, végrehajtásához és irányításához, azt azonban általában nem adaptálják a konkrét szervezeti sajátosságokra. Ebből a helyzetből az következik, hogy a bíróságok irányítási rendszerében nem teremődik meg az eredményesség, hatékonyság és gazdaságosság valamint a minőségbiztosítás követelményeinek érvényesítését garantáló szerves kapcsolat a célok és teljesítmény között.

A Budapest Környéki Törvényszék vezetése tisztában van ezzel az irányítási problémával, és célul tűzte ki a folyamatkultúra fokozatos elmélyítését a szervezet irányításában és működésében. A projekt ennek a személyi, módszertani, tudásbeli alapfeltételeit kívánja megteremteni, ami nélkül a szervezet működésének színvonala, eredményessége, hatékonysága és gazdaságossága, minősége jelentős mértékben már nem fokozható.

## 2. Cél és eredmény meghatározás



A Budapest Környéki Törvényszék stratégiai célrendszerében – az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározottakhoz igazodóan – kitüntetett cél az ítékezés hatékonyságának emelése, az igazgatási munka átláthatósága, optimalizálása.

Ezen belül értelemszerűen rész cél a kiszámítható, következetes, eredményes és egységes jogalkalmazás, az ügyintézési határidők csökkentése, valamint az eljárások hatékonyságának fejlesztése körében azok átláthatóbbá, egységesebbé, gyorsabbá és erőforrás szempontjából hatékonyabbá, jobban tervezetté és kontrolláltabbá tétele.

Cél, hogy a szervezetfejlesztés révén jöjjön létre a hatékony megyei szintű igazgatással összhangban lévő, korszerű intézményi menedzsment, az eredményes, hatékony és gazdaságos belső működés legalapvetőbb, egymással összehangolt feltételei a folyamatoptimalizálás, a teljesítménymenedzsment, a tudásmenedzsment, a minőségmenedzsment és a szervezeti kultúra területein. Ezen általános célkitűzések keretében konkrét eredményként az alábbiakban felsorolt, konkrét célok valósulnak meg és eredmények jönnek létre.

**(1) Mélyüljön el és teljesejék ki a folyamatorientált működésfejlesztés és irányítás gyakorlata.**

Eredmények: ügymenetmodellek (3 db), racionalizálási javaslatok és fejlesztési intézkedések, új ismeretek, képességek megszerzése.

**(2) Jöjjön létre a szervezet- és működésfejlesztéssel kapcsolatos tudás felhalmozásának és megosztásának, átörökítésének rendszere.**

Eredmények: új ismeretek és képességek megszerzése, online elérhető szakmai anyagok, tematikus tudásmegosztó workshopok, fórumok. Szakmai állásbörzéken, civil és szakmai rendezvényeken való intenzívebb részvétel, átgondoltabb és tematikusabb PR megjelenés.

**(3) Teremtődjenek meg a minőségirányítás személyi, szervezési és technikai alapfeltételei, mint a fejlesztő munkacsoportok, minőség indikátorok, problématérkép.**

Eredmények: modell és módszertan bevezetése, probléma és javaslati térkép, intézkedési terv, műhelymunka.

**(4) A szervezeten belül váljon alapértékké az alkalmazkodás és a változás.**

Eredmények: módszertan kidolgozása, ügymenetmodellek (3 db).

**(5) A stratégiai és operatív célkitűzés összehangolása a teljesítmény-kontroll rendszerrel.**

Eredmények: stratégiai célok meghatározása a működésfejlesztés, együttműködés és elektronikus elérhetőség területén, szervezeti teljesítmény indikátor rendszer.

Ezek a célok és eredmények feltételezik, hogy az irányítási és a működési rendszer nem csak a bemenetekre, feltételekre és végeredményekre, hanem a korábbinál lényegesen hangsúlyosabban, rendszerszerűen a működési folyamatokra és azoknak a célok



szempontjából fontos paramétereire összpontosítsa a közreműködők figyelmét. A projekt megteremti ennek az alapvető feltételeit, miután a szervezeti működésbe beépíti a folyamatszmlélet elemeit. A működés mellett az irányításban intézményesedik az a gyakorlat, hogy a stratégiai és az operatív célokat a személyektől és a szervezeti egységektől elvárt és mért teljesítményekkel célirányosan, hatékonyan és gazdaságosan szervezett, működtetett, állandó jelleggel monitoringozott munkafolyamatok kötik össze.

A projekt során a vezetők és a munkatársak gyakorlatot szereznek a működés és irányítás folyamatszmléletű átalakításában, a folyamatok modellezésében, elemzésében, az irányítási és működési paraméterek meghatározásában. Ennek eredményeképpen az érintettek számára folyamatosan megfigyelhetővé, érthetővé és természetessé válik a célok és a teljesítmények összefüggése a folyamatokkal. A projektnek a szervezeti célokra gyakorolt hatását számszerűen az ügyintézési határidők lerövidülésében, a költségek és a működési hibák csökkenésében lehet majd mérni az indikátor-rendszer segítségével, amikor a projekt eredményei az irányítási rendszerben intézményesülnek.

### 3. A projekt szakmai tartalma

A projekt szerves részét képezi annak a színvonal fejlesztési folyamatnak, amelyet az elmúlt időszak célvizsgálatai a felszínre hoztak. Ezeknek a vizsgálatoknak, részletes elemzéseknek a nyomán igényként fogalmazódott meg azoknak a módszertani dokumentumoknak a létrehozása, amelyek leírják a fejlesztési területeket, és annak részeként a hatékony controlling helyét és szerepét.

Ilyen területek például a humán erőforrás menedzsment, a teljesítménykontroll rendszer, a feladatrendszer vagy a folyamatmodellezés alkalmazása. Lényeges szempont, hogy ezek az elemek az irányítás rendszerének komplex szmléletét, vizsgálatát és összehangolt fejlesztését feltételezik.

Ezek az összefüggések irányították a Budapest Környéki Törvényszék vezetésének figyelmét a szervezet átfogó fejlesztésének szükségességére. A közvetlen továbblépés feltételeiként olyan, egymással összefüggő fejlesztendő elemeket határoztunk meg, mint a tudásmenedzsment rendszerének kialakítása, a folyamatkultúra elmélyítése, a teljesítménykontroll rendszer és a célrendszer összehangolása, vagy a stratégiai tervezés intézményesítése.

Ezek a fejlesztési területek jelölték ki a projekt beavatkozási pontjait. Ennek megfelelően a szervezetfejlesztés tartalmi koncepciójában központi szerepet játszottak a következők:

- a projekt teljesebbé tette a korábban kitűzött célokat, továbbá a stratégiai menedzsment erősödésének irányába hat,
- minőségi indikátorokat meghatározása a célokkal összhangban,
- a szervezeti és az egyéni célok közötti kapcsolatot teremtő munkafolyamatok modellezése megfelelő informatikai támogatottság mellett, több munkafolyamat modellezésével,



- problématerképek elkészítése, racionalizálási javaslatok és intézkedések kidolgozása.

A Budapest Környéki Törvényszék a szervezetfejlesztési projektet, a konkrét menedzsment fejlesztési produktumok előállításával mellett, szervezeti tanulási és tudásmenedzsment fejlesztési programként kívánta megvalósítani. Ennek érdekében a munkatársak széles körét vonták be a feladatok végrehajtásába.

A pályázatban megfogalmazott komplex célokat és feladatokat tekintve a projekt viszonylag rövid idejű volt, emiatt a sikeres végrehajtás igen intenzív munkát igényelt mind a munkatársaktól, mind a külső szakértőktől. A projekt feladatainak tervezését és végrehajtását a szerződések megkötését követően haladéktalanul megkezdtük, és a fokozott munkatempót tartva a kitűzött határidőre befejeztük.

#### 4. Feladatok, tevékenységek

A pályázati program keretén belül a Budapest Környéki Törvényszék szervezetfejlesztési irányával, a pályázati kiírás követelményeivel, valamint a fentebb meghatározott konkrét fejlesztési célokkal összhangban, azok teljesülése érdekében a következő feladatokat hajtottuk végre.

##### 4.1. Projekttervezés

A projekt első feladata a projektszervezet létrehozása volt. A projekt elsődleges munkaszervezete – figyelemmel a Törvényszék méretére, és arra, hogy a projektben lényegében szinte minden szervezeti egység érintett volt – három fős projekt team lett. Ebben a körben születtek – vezetői jóváhagyás mellett - azok a döntések, melyek a helyzetfelmérés és javaslat kidolgozás fő irányát meghatározták.

A projekttervezés során a megfogalmazott célokat feladatokra, a feladatokat műveletekre bontottuk. Az egyes műveletekhez meghatároztuk a végrehajtás módszereit, peremfeltételeit (határértékeit, mint pl. erőforrás, időfelhasználás), előfeltételeit, sikerkritériumait és az értékelés szempontjait. Kijelöltük a végrehajtásért felelősöket, illetve a végrehajtásban közreműködőket. A projekttervezés – az egyes fázisokban korrekciós igényekkel kapcsolódva a többi projektvezetési funkcióhoz – a projekt teljes lefolyását végigkísérő tevékenység volt.

##### 4.2. Helyzetfelmérés

A helyzetfelmérés során összegyűjtöttük a fejlesztési feladatokat megalapozó információkat. Az alkalmazott módszerek az alábbiak voltak:

- A szervezeti szintű szabályzatok, vezetői intézkedések, külső és belső ellenőrzések dokumentumainak tanulmányozása,
- a szervezetben dolgozó munkatársak (fogalmazók, titkárok, bírók) körében végzett interjúk,
- kérdőíves felmérések (ügyfél elégedettség, nem céljellegű információkezelő megoldások),







- szakterületek közvetlen adatszolgáltatása, illetve ehhez kapcsolódó konzultációk,
- problémafeltáró munkamegbeszélések.

A helyzetfelmérés kiinduló megállapításaként rögzíthető volt, hogy a Törvényszék fegyelmezett, jó színvonalú munkát végez.

A bírósági szolgáltatásokat igénybevevők, továbbá a társhatóságok, valamint az Országos Bírósági Hivatal igényei, elvárásai a Törvényszékkal szemben magasak, ami folyamatos kihívást jelent a szolgáltatások továbbfejlesztése terén. A Törvényszék munkáját az állampolgárok és az Országos Bírósági Hivatal, továbbá az együttműködő egyéb hatóságok jónak értékelik. A Törvényszék vezetése és a munkatársak – szakmai felkészültségének, tapasztalatainak, valamint a megkezdett belső fejlesztési munkáknak köszönhetően – készen állnak a bírósági igazgatás átlagát meghaladó minőségű irányítási rendszer fogadására.

#### **4.3. Javaslatok kialakítása és megvalósítása**

A projekt munka során végzett előkészítő munka, a meglévő legjobb gyakorlatok, illetve a szakmai módszertani ajánlások alapján az alábbi négy hangsúlyos folyamatot alakítottuk ki:

- az igazgatási folyamatok korszerűsítése, egyszerűsítése,
- a fenntartható fejlődés szemléletének kiterjesztése,
- az ügyfelekkel (állampolgárokkal), külső partnerekkel (felsőoktatási intézmények, civil szervezetek) való kapcsolattartás erősítése,
- humán erőforrás fejlesztése.

Ezen folyamatok belső szabályozását tekintve megállapítható volt, hogy valójában mindegyikre jellemző a projektszerűség, azaz egy adott cél elérésére irányuló, egyedi szervezeti munkaköri eljárásokat, együttműködést, valamint esetlegesen a szervezeti hierarchiától eltérő felelősségi viszonyokat igénylő munkafolyamatokról van szó.

## **5. Projektcélok meghatározása**

Az ÁROP pályázatban a Törvényszék vállalta konkrét célok elérését, illetve ehhez kapcsolódóan indikátorok teljesítését.

### **5.1. Teljesítménymenedzsment**

#### **5.1.1. *A Törvényszéken felmerülő fuvarozási igények racionalizálása***

A Törvényszéken dolgozó gépjárművezetők feladatainak optimalizálása úgy, hogy a felmerült szállítási igények zavartalan ellátása mellett, mind a fuvar költségek (legalább 10 %-al), mind a bérköltségek (legalább 15 %-al) csökkenjenek, kialakítva egy költséghatékonyabb, fenntarthatóbb és ésszerűbb munkafolyamatot.

#### **5.1.2. *Törvényszéki honlap kialakítása***





Az Országos Bírósági Hivatal elnökének „A bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése” stratégiai célkitűzése megvalósítását támogatva a feladata az volt, hogy a Törvényszék és járásbírósági részére egy komplex portálrendszer struktúráját vázolja fel, amely lehetővé teszi

- az állampolgárok információkkal való gyors és hatékony ellátását,
- alkalmas a használati tapasztalatok függvényében a folyamatos alakításra, változtatásra, a Törvényszék és az állampolgárok közötti kommunikáció magas szinten tartása érdekében,
- grafikai kialakításában és funkcióiban szervesen illeszkedik az OBH által kialakított honlap együtteshez, a bíróságok megújított arculatához.

### ***5.1.3. Intranetes felület kialakítása a belső információcsere gyorsabbá és hatékonyabbá tételére***

A belső információcsere gyorsítására, és hatékonyabbá tételére a Budapest Környéki Törvényszék olyan intranetes felület létrehozását és üzemeltetését tűzte ki célul, mely a sablonok közzétételén túl biztosítja a belső kommunikációt, együttműködést és a csoportmunkát.

Ezt részben új eszközök és technológiák üzembe állításával, részben már meglévő kapacitások fejlesztésével, optimalizációjával kívánta elérni. Elvárásaink szerint tevékenységünk jelentősen növeli a felhasználói élményt, eredménye pedig a munkafolyamatok minden szintjén jelentkezni fog.

### ***5.1.4. Együttműködési megállapodások számának növelése felsőoktatási intézményekkel***

A projektcélok körében igényként merült fel, hogy a szakmai és tudományos megállapodások számát növeljük a végzős joghallgatók körében elsődlegesen a szakmai kurzusok, felkészítők illetve szakmai gyakorlatok megszervezése végett.

Ez nemcsak a Törvényszék presztízsét növeli, de a jövő generációja számára is lehetőséget biztosít, hogy hasznos képzéseken vehessen részt, érdemi tapasztalathoz jusson. A kölcsönös együttműködés lehetőség arra is, hogy a Törvényszék az általa képzett – már speciálisan bírósági ismeretekkel is rendelkező – diákok munkaerejét építhesse be a rendszerébe, a pályakezdők pedig könnyebben indulhatnak útnak a gyakorlatuk elvégzése során, akár értékesebb állásajánlatra számíthatva.

## **5.2. A belső folyamatok optimalizálása**

### ***5.2.1. A szabadság engedélyezési eljárás hatékonyabbá és pontosabbá tétele***

A Törvényszék szervezeti igényei indokoltá tették, hogy szabadságolás vagy betegszabadság esetén is tudja a kieső munkaerő kapacitást optimálisan pótolni, emellett az engedélyezési eljárást egységessé, tervezhetővé és átláthatóbbá tegye. Olyan megoldás kialakítására törekedett, amely gördülékenyen működteti a munkafolyamatokat, továbbá a helyettesítést és a munkapótlást a munkavállalók elégedettsége mellett tudja biztosítani.



### ***5.2.2. Közös mintatár létrehozása munkavégzésben gyakran használt sablonokra***

E körben a pályázat benyújtásakor általános célként határoztuk meg a szervezet funkcionális folyamatainak fejlesztését, egyszerűsítését és egységesítését. Az egyszerűsítés és az egységesítés következtében a hatékonyság és az eredményesség növelése, a sablonok használatával az eljárások menetének gyorsítása, takarékosabb és környezetkímélőbb papírfelhasználás, környezettudatosabb munkavégzés elérése továbbá a környezetvédelmi megoldásokkal a szervezet költségvetésének optimalizálása is elérhető. Az általános célokat a végrehajtás során konkrét, illetve egyedi célokra bontottuk.

### ***5.2.3. Új munkavállalók beilleszkedésének elősegítése***

A Törvényszék és az illetékességi területéhez tartozó járásbíróóságok igazságügyi alkalmazotti létszámállományának nagysága, az igen magas fluktuációs mutató a szervezeti kultúraváltás igényét és szükségességét vetette fel az új munkavállalók beilleszkedési folyamata tekintetében.

A projekt cél alapvetően a nem jogi, és adott esetben bírósági helyismerettel nem rendelkező munkavállalók beilleszkedését hivatott szolgálni. A projekt keretében felülvizsgáltuk az új munkavállaló számára sok esetben életidegen és nem eléggé informatív beléptetési eljárásokat. A felülvizsgálat igazolta egy új beilleszkedési módszer – kapcsolattartó személy kijelölése, mentorálás, utókövetési rendszer – kidolgozásának és bevezetésének létjogosultságát.

## **5.3. Tudásmegosztás**

### ***5.3.1. Egyéni tudásmegosztásra vonatkozó módszerek bevezetése***

Tematikus szakmai csoportok, fórumok működése, azon történő részvétel tudatosabbá tétele. A Törvényszéken hagyományosan kialakult szakmai értekezletti munkaforma magas szakmai presztízst jelent a résztvevők számára. Az informatikai támogatás, az online, intranetes felület, dokumentumtár létrehozása jelentős mértékben növeli a hatékonyságot és a tudásátadás intenzitását.

### ***5.3.2. Szervezeti tudásmegosztás***

A szervezeti tudás megosztására további módszer a szakmai állásbörzéken keresztül, lakossági fórumokon, egyesületi, alapítványi rendezvényeken, sajtórendezvényeken, civil rendezvényeken való részvétel, amelynek eredményeképp növekszik a tájékoztatásba bevont célcsoportok száma. A jelzett helyszíneken való megjelenés mellett lehetőség nyílik az ítélkezési tevékenységhez nem kapcsolódó rendezvényeken való részvételre is, hogy ott a saját tevékenységünket bemutassuk tanácsadással, az érdeklődés felkeltésével, népszerűsítéssel.

## **5.4. Minőségirányítás**

### ***5.4.1. CAF 2013. modell bevezetése***



A CAF 2013. modell és módszertan bevezetése, kritériumainak értékelése, önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása, alkalmazása a gyakorlatban.

#### **5.4.2. Ügyfél elégedettség mérés**

A minőségbiztosítás fejezet keretén belül a Törvényszék valamennyi szervezeti egysége vonatkozásában az ügyfél elégedettség mérés módszerét dolgoztuk ki. Létrehoztuk az elégedettség mérést célzó kérdőívet, lebonyolítottuk az első ilyen jellegű mérést, a mérés eredményét feldolgoztuk, kiértékeljük és annak eredményére is figyelemmel a Törvényszéken bevezetendő Ügyfélkarta elemeire vonatkozó javaslatot is megalkottuk.

#### **5.5 Változáskezelés**

Módszertani útmutató és irányelvek kidolgozása, többek között a szervezetben zajló változások természetének megértéséről, kezelésükhöz szükséges elméleti háttérrel, a változást segítő és gátló tényezők felismeréséről, az érintettekkel a megfelelő kommunikációról. Az elvárt általános eredmény, hogy az intézkedések által a Törvényszék hatékony és optimális munkavégzést tudjon produkálni, valamint költséghatékonyabban tudjon gazdálkodni.

## **II. Projekttermékek**

### **1. Teljesítménymenedzsment**

#### **1.1. A Törvényszéken felmerülő fuvarozási igények racionalizálása**

A pozitív fejlődési irány a terület kapcsán kézzelfogható, de teljesnek még nem tekinthető. A folyamat kiteljesedése a projektcélnak megfelelően kialakított menetrenddel megkezdődött, azonban ahhoz, hogy intézményessé váljon, a Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatának hivatali gépjármű részét szabályozó fejezet korrekciójára van szükség. A korábbi gépkocsi igénylés menete megváltozott, a munkatársak részéről nem követhető papíralapú rendszert kiváltotta. Az online felületre adaptálás kapcsán használati útmutató is készült.

Az előzetes várakozásnak megfelelően a gépjárművezetők és a gépkocsik leterheltsége csökkent, a felszabaduló humán kapacitás egyéb munkákkal történő ellátása lehetővé tette több, munkaerőhiány miatt csúszó feladat elvégzését. Az online vezénylés és igénylés tesztelése során a csökkentett postajárat ellenére sem halmozódott fel posta, köszönhetően annak, hogy az új menetrend előzetes megismertetése lehetőséget nyújtott a változásra történő felkészülésre és ennek megfelelően az átgondoltabb munkaszervezésre.

Bár az igénylés menete az elkészített segédlet alapján egyértelmű, a naptár kezelése a felhasználók szempontjából átlátható, a GroupWise rendszer a feladatra csak korlátozottan alkalmas. A gépjármű ügyintéző számára ugyanis sok esetben fontos funkciók nehézkesek, és nem megbízhatóak. Nem megoldott a feladatok gépkocsik közötti közvetlen mozgatása sem. A fejlesztési irányok meghatározása során ezekre a problémákra – amelyek azonban a projektcélok megvalósulását nem csorbították – hangsúlyt kell helyezni.

#### **1.2. Törvényszéki honlap kialakítása**



A bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése stratégiai célkitűzés megvalósítását támogatva a Törvényszék és járásbíróságai részére egy komplett portálrendszer struktúráját alakítottunk ki, amely lehetővé teszi

- az állampolgárok információkkal való gyors és hatékony ellátását,
- a Törvényszék és az állampolgárok közötti kommunikáció magas szinten tartása érdekében alkalmas a használati tapasztalatok függvényében a folyamatos alakításra,
- grafikai kialakításában és funkcióiban szervesen illeszkedik az Országos Bírósági Hivatal által kialakított honlap együtteshez, a bíróságok megújított arculatához.

A Törvényszék jelenleg külső hosting üzemeltetésével működtet honlapot, amely nyílt forráskódú és elterjedt Drupal portálrendszerre épül. Ez a rendszer a központi motorja a birosag.hu központi portálnak, valamint a bíróságok számára kialakított minta honlapoknak is, így a projektben kialakított honlap is célszerűen erre a rendszerre épül. A Drupal alapú portál kialakításához és üzemeltetéséhez, illetve a tartalomfeltöltéshez szükséges tudás a Törvényszéken már rendelkezésre áll.

A struktúra kialakításához néhány működő, hasonló tartalmak közvetítésére kialakított portált is megvizsgáltunk. Az így nyert tapasztalatok alapján az alábbi tényezők kialakítását tekintettük kiemelt fontosságúnak:

- látogatói szerepkörök megkülönböztetése – az adott szerepkör esetén a legfontosabb tartalmak könnyű elérhetővé tétele céljából,
- mátrix alapú megközelítés az azonos tartalmaknak a struktúra különböző pontjairól való elérhetővé tétele többféle keresési, csoportosítási logika kiszolgálása érdekében,
- a tartalmak lehetőleg maximum három kattintással történő hozzáférhetővé tétele.

Csoportosítottuk a publikált információk körét (aktualitások, hírek, statikus információk, elérhetővé tett szolgáltatások), amely alapbesoroláshoz kapcsolva határozhatók meg az altípusok, alcsoportok illetve a konkrét tartalmak szerinti menüpontok.

Kiindulásként három látogatói szerepet különböztettünk meg (ügyfél, egyéb érdeklődő/ sajtó/ iskolás, diák) amelynek megfelelően három – részben – különböző menüstruktúrát tartalmazó érkező oldalt kívánunk kialakítani. Mindegyik tartalmazza az alapnak tekinthető menüstruktúrát, azonban a három szerepkörhöz kiemelt, személyre szabott menü tartozik.

A portál üzemeltetéséhez indokolt a tartalmi struktúra szerint kiosztott felelőségek rögzítése, valamint a tartalomfeltöltés összehangolása érdekében egy, a felelősökből létrehozott szerkesztőbizottság kialakítása. Ennek rendezése végett szabályzattervezetet készítettünk, amely a feltétlenül szükséges mértékben, érthetően, a felelőséget egyértelműen elhatárolva és a honlap strukturális változásaihoz rugalmasan igazodó módon állapítja meg a szabályokat.

### **1.3. Intranetes felület kialakítása a belső információcsere gyorsabbá és hatékonyabbá tételére**

A Törvényszék ezen a területen az eredeti elvárásokat messze meghaladó intranetes portálrendszert helyezett üzembe. A keretrendszer alapú intranet portál kimeríthetetlen



fejlesztési potenciált rejt magában. Szükséges a továbbiakban a rendszer fennakadásmentes működtetéséhez egy webszerkesztőség felállítása, és ehhez kapcsolódóan egy publikációs szabályzat kialakítása.

A felhasználói igényfelmérés körében fontos szempont volt, hogy az intranet valós igényeknek feleljen meg és a munkatársak ne újabb teherként éljék meg annak bevezetését. Ennek érdekében folyamatos volt a felhasználói igények monitoringozása.

Az infrastruktúra átalakításához a rendelkezésre álló hardverelemeket átvilágítottuk. A tervezett feladat költséghatékonyabb ellátása érdekében a még használható elemeket átemeltük az új rendszerbe, a műszakilag alkalmatlan webkiszolgálót pedig új eszközre cseréltük le.

A szakmai koncepció szerves része volt a modern, szabványos és moduláris technológia alkalmazása, ezért esett a választás a Drupal keretrendszerre. A Drupal alapmagja támogatja a modulok illesztését, amelyek további funkciókkal bővíthetik az alaprendszert.

Az üzembe helyezés óta a rendszer megszakítás és hiba nélkül üzemel, több tucat sablon és dokumentum rögzítése mellett. Párhuzamosan létrehoztunk egy oktatórendszer is, amely a publikálást végző webszerkesztőség munkatársainak betanulását lesz hivatott biztosítani.

A sablon alapú dokumentumok közzététele körében olyan kísérleti jellegű fejlesztést is üzembe helyeztünk, amely a sablonokat nemcsak tárolja és publikálja, de lehetőséget nyújt arra is, hogy a felhasználók új dokumentumokat állítsanak elő dinamikus módszerekkel.

A munkatervben meghatározott minőségi mutatók esetében felhasználókat kértünk meg, akik két hónapon keresztül 1-től 5-ig értékelték az egyes mutatókat. A vizsgált minőségi mutatók az alábbiak voltak:

- tartalom minősége (időszerűség, tartalmilag lényeges, változatos pontos, objektív)
- dizájn (vonzó, átlátható, esztétikus)
- szervezettség (indexelt, feltérképezett, következetes, kapcsolódó linkkel ellátott)
- felhasználó barátság (használható, megbízható, biztonságos, testreszabott).

A tesztelés során a 2014. márciusi értékek a tartalom és a dizájn szempontok esetében nem érték el a 3-as minősítést, míg a további két kategória esetében ennél is gyengébb értékek születtek. 2014. áprilisra azonban ezek az értékek látványosan javultak, olyannyira, hogy a portál szervezettségét és felhasználóbarát jellegét szinte a maximumra, míg a többi terület értékét 4-es minősítésre értékelték a munkatársak.

#### **1.4. Együttműködési megállapodások számának növelése felsőoktatási intézményekkel**

A Törvényszék ennek a beavatkozási területnek a keretében három fővárosi jogi egyetemmel vette fel a kapcsolatot. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karával, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog és Államtudományi Karával, továbbá a Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Karával. Ez utóbbi intézmény azonban a megkeresésre nem reagált. Az együttműködés megfelelő dokumentálása végett





keretmegállapodás-tervezetek, illetve az egyes tanszékekkel külön megállapodás-tervezetek készültek. Kidolgoztunk a perszimulációhoz szükséges gyakorlati példákat, mind büntető, mind pedig polgári ügyekben.

Az ELTE ÁJTK részéről dr. Hack Péter tanszékvezető kifejezetten szükségesnek tartotta a megállapodás megkötését, sőt a keret megállapodáson túl részletesebb, szakmaibb megállapodást is szorgalmazott az egyes tanszékekkel. Támogatta, hogy a tanszék honlapján tegyük közzé a Törvényszéken folyamatban lévő, a hallgatók számára érdekes, tárgyalásra kitűzött ügyek listáját. Ezen túl az eljáró bíró ügyet illető rövid jellemzése még inkább a kötelező tárgyaláslátogatások hasznosabb eltöltése irányába hathat. Az egyetem az eljárásjogi oktatás keretén belül kötelezővé tenné a perszimulációt, sőt hosszú távon egy féléves képzés keretében célszerű lenne egy ilyen szeminárium bevezetése is, amelyet bírók tarthatnának. A Törvényszék segítséget nyújtana a tanszék számára a „Gyakorlati tanulmányok a bíróságon” kurzus elindításához, amely gyakorlati időt a hallgatók szervezett keretek között, hasznosan, a bíróságok munkájában szervesen részt vállalva tudnának eltölteni. Ez a kurzus akár kiválthatná a kötelező záróvizsgára felkészítő képzést is, miután az eljárásjogot a gyakorlatban könnyebben elsajátíthatnák az érintettek.

A Pázmány Péter Katolikus Egyetem Deák Intézetének vezetője igényként fogalmazta meg a fogalmazói versenyvizsgára való felkészítést, továbbá a gyakornokok szakmai oktatásának megszervezését, tárgyaláslátogatások szervezését, továbbá a szakmai rendezvényeken való kölcsönös jelenlétet. A Törvényszék felajánlotta, hogy oktatói minőségben, bírók közreműködésével részt venne a gyakorlati tudás átadásában, egyéb szakmai és oktatói tevékenység ellátásában.

A projekt zárásának időpontjában az eredmények még nem teljesek, a megállapodás-tervezetek konkretizálása folyamatban van.

## 2. A belső folyamatok optimalizálása

### 2.1. A szabadság engedélyezési eljárás hatékonyabbá és pontosabbá tétele

A Törvényszék a célfeladat megvalósítása érdekében áttekintette a szervezeti struktúrán belül az engedélyezési eljárás jelenlegi folyamatát és bizonylatait. Meghatározta továbbá azokat a sarkalatos pontokat, amelyek elősegítik az engedélyezés gyakorlatának a leghatékonyabb és jogszerű kiadása módozatait, segíti az információáramlás folyamatát és egységes gyakorlatot biztosít hozzájárulva a hatékony munkavégzéshez. Ennek eredményeképp megfogalmazta azokat az elveket, amelyek mentén az engedélyezési eljárás folyamata optimalizálható. Indokolt

- az engedélyezési eljárás egységesítése, illetve a szabadság igénylések előre ütemeztettsége, amely biztosíthatja a tervezhetőséget és az átláthatóságot,
- naptár formában, szervezeti egységenként célszerű az engedélyezési rendszer kialakítása, így látható, hogy a távollévő mikor írta ki a szabadságot, ki engedélyezte és milyen dátummal, mennyi a kivett és a fel nem használt szabadság mennyisége



- rögzíteni kell a jogosultsági kritériumokat: vezetői szintek beállítása, helyettesítés megoldása
- megfelelő ellenőrzés: egyes szervezeti egységek, állománycsoportok esetén is meghatározható legyen az engedélyezés nyomon követése.

Amíg a jelenlegi gyakorlat nem rendelkezik megfelelő informatikai támogatottsággal (softver alkalmazása), úgy táblázat kezelő rendszer alkalmazása szükséges. Ennek a felületi megjelenése egységes, kezelése zárt, jelszóval védett, kezelését pedig egy személy végezze a megfelelő jogosultsággal. A betekintési jogosultság lehetősége azonban az adott szervezeti egységen belül mindenki számára hozzáférhető és biztosított.

## 2.2. Közös mintatár létrehozása munkavégzésben gyakran használt sablonokra

A Törvényszék a folyamatoptimalizálást a folyamatok felmérése, értékelése, elemzése és a fejlesztés irányának meghatározása szempontjából vizsgálta. Ezen belül a tevékenységét eredetileg három részfeladat keretében kívánta végrehajtani:

- a sablonok használatának átvilágítása,
- a sablonok használatának átvilágítása során szerzett adatok értékelése és elemzése, illetve
- a sablonok használatával kapcsolatos fejlesztés irányának meghatározása.

Az összegző megállapítások körében rögzíthető volt, azok – figyelemmel a feladatok egymással való kapcsolatára is – egymásra épülnek és egymást szervesen kiegészítik. A megállapítások eredménye az alábbi szempontok köré volt csoportosítható:

### ➤ a közös mintatár létrehozásának indokoltsága

Az összegyűjtött nagyszámú sablonból levonható volt az az általános következtetés, hogy a bírósági igazgatási munka területén jelenleg is használunk nyomtatványokat, iratmintákat. Ezeket akár nevezhetjük sablonoknak is, azonban a nyomtatványok használata nem egységes, azok elérhetősége, alkalmazása, formája és tartalma is szervezeti egységenként jelentős eltéréseket mutat.

A Törvényszék szükségesnek tartotta az összegyűjtött sablonokból levonható általános következtetések megalkotását annak érdekében, hogy kialakítható legyen egy könnyen elérhető, kereshető, rendszerezett, a hatályos szabályoknak megfelelő, aktuális, egységes formai és tartalmi követelményeknek megfelelő sablonokra épülő mintatár.

Egy ilyen szempontoknak megfelelő mintatár megalkotásához elengedhetetlenül szükséges volt a bírósági igazgatás területén tevékenykedő igazgatási vezetők, illetve az igazgatási vezetők mellett dolgozó igazságügyi alkalmazottak tapasztalatainak, javaslatainak, ötleteinek a felmérése és a munkacsoport tevékenységébe történő becsatornázása annak érdekében, hogy a létrehozandó mintatár mindenki számára elfogadható legyen. Ezt volt hivatott biztosítani az elkészített kérdőív, amely az igazgatási sablonok alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatokat és a sablonok alkalmazásával kapcsolatos javaslatokat próbálta meg felmérni.





A sablonok alkalmazásával az igazgatási tevékenység egy része automatizálható, hiszen az azonos jellegű munkafolyamatokra könnyen kitölthető sablonokat lehet alkalmazni. Ez a folyamat pedig egyértelműen gyorsítja az igazgatási tevékenység során ellátandó feladatok elvégzését és ezzel csökkenti azok átfutási idejét. Ez pedig hozzájárul az igazgatási tevékenység hatékonyságának javulásához, a folyamatok, tevékenységek egyszerűsítéséhez, ami révén pedig erőforrások felszabadítása válik lehetővé. Ugyanez a folyamat a bírósági igazgatásban dolgozók oldaláról nézve csökkenti a szervezet és az abban dolgozók leterheltségét.

Ki kell továbbá emelni, hogy a projekt keretében a közös mintatár létrehozása az igazgatási sablonokra alapvetően a Budapest Környéki Törvényszéken, illetve a Budapest Környéki Törvényszék szervezeti egységeinél kell megvalósuljon. Tekintettel azonban arra, hogy a bírósági igazgatás egy egységes, elméletileg ugyanazon elvek és feladatok mentén működő folyamat, a létrejövő közös mintatár, a mintatár működési elvei, a mintatár részét képező sablonok más törvényszékek által is átvehetőek, illetve használhatóak. Sőt amennyiben az OBH Elnökének a Bszi. 76. § (1) bekezdés b) pontjában írt általános központi igazgatási feladatköréből indulunk ki, lehetőség van arra is, hogy egy olyan közös sablonokból álló igazgatási mintatár jöjjön létre, amely mind tartalmában, mind pedig formájában valamennyi törvényszék, és azok szervezeti egységei számára egységesen használható lehet. Ezáltal a Budapest Környéki Törvényszék szervezetfejlesztésén belül az igazgatási sablonokkal kapcsolatban végrehajtott folyamatoptimalizálás túlnőheti kereteit és a tudásmegosztás eszköze is lehet.

#### ➤ **az igazgatási sablonok általános fogalma**

A Törvényszék a bírósági igazgatási sablonok fogalmának meghatározását azért tartotta szükségesnek, hogy a sablonokhoz kapcsolódó folyamatoptimalizálási tevékenység során egyértelmű legyen, hogy milyen sablonok aktualizálásával, illetve milyen jellegű új sablonok létrehozásával kellett a projekten belül foglalkoznia, valamint a közös mintatárnak milyen sablonokra kellene épülnie. A bírósági igazgatásban használt sablonok fogalmát akként konkretizáltuk, hogy igazgatási sablon a bírósági igazgatási vezető intézkedését magába foglaló, rendszeresen, vagy időszakonként ismétlődő jelleggel a bírósági igazgatás területén előforduló jogviszonyok, helyzetek szabályozására, rendezésére vonatkozó nyomtatvány, amely kevés számú változó elemet tartalmaz, így a kitöltése automatizálható.

#### ➤ **a sablonok használatának folyamatábrája**

A sablonok igénybevételeinek folyamatát és ehhez kapcsolódóan a közös mintatárban található sablonok kapcsolódási pontjait a szakmai összefoglalóban folyamatábrára teszi plasztikusabbá. A folyamatábrára lépéseinek megfelelő sablon alkalmazás az igazgatási döntéshozatali folyamat optimalizálható és szervesen integrálható a Törvényszék napi működésébe. A tevékenység egyszerűsíti a sablonnal érintett folyamatok átfutási idejét, csökkentve ezzel az elhúzódó döntéshozatali eljárások számát.

#### ➤ **a sablonok alkalmazásának szabályozása**

A Törvényszék feladatának teljesítése során arra a megállapításra jutott, hogy a bírósági igazgatás területén megtalálható sablonok használatának – kevés kivételtől eltekintve - nincs



megfelelő jogforrási háttere. Ezért indokoltnak tartotta az erre vonatkozó szabályzattervezet megalkotását.

➤ **a sablonok használatával kapcsolatos fejlesztési irányok meghatározása**

A Törvényszék a kérdőívben felmérte azt is, hogy az igazgatásban dolgozók milyen területen tartják fontosnak és szükségesnek a sablonok megalkotását. Ennek megfelelően a fejlesztés leginkább az igazságügyi alkalmazotti szolgálati viszony létesítésével, módosításával, valamint megszüntetésével kapcsolatos sablonokat érintené, de a gyakran használt sablonok körébe sorolható a jóléti ügyekkel, oktatással, és a beszerzésekkel kapcsolatos sablonok köre is. Ezen túlmenően indokolt fejleszteni a soronkívüliséggel, a fegyelmei ügyek intézésével, és az ülnökök ügyeivel kapcsolatos sablonokat is.

➤ **a közös mintatárba feltöltött, a munkavégzésben gyakran használt sablonok köre**

A kérdőívre adott válaszok számos javaslatot tartalmaztak a mintatár arculatával, használatával és a sablonok kitöltésével kapcsolatban is. Összegezve ezeket a javaslatokat kimunkálható volt egy olyan egységes követelményrendszer, amely alapján a mintatár kialakítható. Ezeket részletesen tartalmazza a szakmai összefoglaló anyag.

A leggyakrabban használt igazgatási sablonokat jelenleg szerkeszthető szöveg formájában, dokumentum fájlban hoztuk létre. A megfelelő informatikai fejlesztéssel azonban ezek az intranetes oldalon is elhelyezhetők lehetnek a szélesebb körű elérhetőség és használhatóság biztosítása érdekében. Az újonnan létrehozott (32 db) sablon mellett aktualizáltuk azokat a sablonokat is (29 db), amelyek már korábban rendelkezésre álltak. A mintatár feltöltésére jelenleg 70 db sablon lenne alkalmas, de értelemszerűen ezek köre folyamatosan bővíthető.

Meg kell jegyezni, hogy a Törvényszék ennek a feladatnak az elvégzése során számos olyan kérdéssel szembesült, amelyek túlmutattak a jelen projekt keretein. A szervezetfejlesztés körében így olyan további, újabb területet és feladatot észleltünk, amelyek egy jövőbeli projekt keretében a folyamatoptimalizálás témakörében alkalmasak lehetnek újabb indikátorok meghatározására.

A mintatár alkalmazásával nemcsak az igazgatási tevékenység gyorsítható - csökkentve a hibázási lehetőségeket -, de a papírfelhasználás is mérsékelhető. A szelektív hulladékgyűjtés előnyeiről történő széleskörű tájékoztatással, a megfelelő gyűjtőedények kihelyezésével, hulladékgyűjtő szigetek kialakításával teljesebbé és környezettudatosabbá tehető a projektben vállalt feladat végrehajtása.

### 2.3. Új munkavállalók beilleszkedésének elősegítése

A Törvényszék e területre olyan dokumentáció előállítását tartotta indokoltnak és dolgozta ki, amely az általános tájékoztató anyag mellett egyedi – munkakör specifikus - tájékoztatókat is tartalmaz az új munkavállalók beilleszkedésének elősegítése végett. A dokumentáció részét képezik függelékként azok az összefoglaló anyagok, amelyek a Bszi, a Bjt, a BKT SZMSZ-e főbb rendelkezéseiről, szabályzatokról és a szervezeten belüli egyéb előírásokról adnak információkat az új munkatársnak.

Fejlesztendő területként jelent meg egy olyan kérdőíves visszacsatolási módszer kialakítása, amely az új munkavállaló visszajelzését kérné be meghatározott időtartamú szolgálati



jogviszonyt követően arról, hogy melyek voltak a beilleszkedés során szerzett hasznos információk, milyen irányú tájékoztatást hiányolt a beilleszkedés folyamatában, és milyen pozitív/negatív tapasztalatokkal rendelkezik a beilleszkedés tekintetében. Ezeknek a munkavállalói tapasztalatoknak a tematikus feldolgozása megalapozhatja egy internetes vagy intranetes felületen elérhető, témákra kereshető tudástár létrehozását is.

### 3. Tudásmegosztás

#### 3.1. Egyéni tudásmegosztásra vonatkozó módszerek bevezetése

A tudásmenedzsment fejlesztése szempontjából első lépésként feltérképeztük a törvényszéki vezetők, a bírák, igazságügyi alkalmazottak értelmezése a tudás és a tudásmenedzsment fogalmáról, továbbá felmértük a tudásmenedzsment folyamatokat. A felmérés eszközei a strukturált interjúk és a tudásmenedzsment kérdőívek voltak. A tudásmenedzsment kérdőívek alapján lehetőség volt a tudás belső áramlásának vizsgálatára is. A kérdőív alapján a Törvényszék elkészítette az egyének tudásáramlásban betöltött szerepére vonatkozó összesítést is, és meghatározta a szervezet tagjai által kiemelt tudásbirtokosnak tekintett személyeket.

A szervezeti cél figyelembe vételével a felmerült problémákat elemeztük, és elkészítettük a Problémafát és a Célfát. A szervezeti cél, valamint a tényleges állapotot értékelő sablon, a probléma és célfa összevetése alapján kimunkáltuk a jelenlegi és a tervezett állapot közötti különbséget, majd a tanácselnöki értekezleteket és a workshopokat, mint tudásmenedzsment elemeket abból a szempontból is vizsgáltuk, és lebontottuk az egyes szervezeti egységekre, hogy a konkrét tudásmenedzsment elemet melyik szervezeti egység tudja kiemelt hatékonysággal megvalósítani.

A tudásmenedzsment kérdőívek adatainak értékelése során nyilvánvalóvá vált, hogy a Budapest Környéki Törvényszék bírái, igazságügyi alkalmazottai értik a tudásmenedzsment lényegét, igényük van a fejlesztésére, a hozzáférhetővé tételre. A már működő elemek fejlesztését, aktualizálást várják, és igény van a teljes alkalmazotti kör bevonására.

A sikeres végrehajtás érdekében a bírák és igazságügyi alkalmazottak részére szervezett workshopok, illetve a tanácselnöki értekezletek során a konkrét gyakorlati kérdésekre fókuszáló tréninget össze kell kötni a tudásmenedzsment lehetőségeinek felvázolására, arra, hogy milyen fontos az együttműködés, együttgondolkodás. Az egyes szervezeti egységek vezetőit, a bírákat és az igazságügyi alkalmazottakat is elkötelezetté kell tenni a tudásmenedzsment mellett. Világossá kell tenni, hogy a bírák, és az igazságügyi alkalmazottak munkavégzését megkönnyíti a tudás menedzselése, megosztása, amely növeli a hatékonyságot.

Ennek érdekében megfelelő tréningtervvel kell felépíteni a munkát a gyakorlati tréninggel összekapcsolt szervezeti tudásmenedzsment tréning során. Eszerint:

1. Mi a tudásmenedzsment?
2. Mi a haszna?
3. A helyzetértékelés eredményének ismertetése.
4. A tudásmenedzsment cél ismertetése.
5. A konkrét haszon ismertetése.



6. A célok szervezeti egységre történő lebontásának indokai.
7. A szervezet munkatársaira váró feladat.
8. A várt eredmény.

Indokolt a tudásmegosztó folyamatokhoz szükséges informatikai háttér fejlesztése. Bár a meglévő rendszer működtetésében is van tartalék, de az emberi tényező a meglévő rendszer lehetőségeinek kihasználása tekintetében alapvető, ezért a workshopok keretében, valamennyi szervezeti egységre kiterjedően szükséges a gyakorlat megszerzését is biztosító olyan műhelymunka megszervezése, amely azokra a folyamatokra is kiterjed, ami nem a napi munka része.

Elvégeztük egy kiválasztott szervezeti egység (cégbíróság) munkatársai ismereteinek/képességeinek szakterületi tapasztalatai összesítését. Az eljárás célja annak felmérése volt, hogy a cégbíróság állományában foglalkoztatott felsőfokú ügyintézők milyen tudásvagyonnal rendelkeznek, a náluk felhalmozódott szakmai tapasztalatot, tudást milyen módon képesek hasznosítani, átadni. Ehhez kapcsolódóan szükségesnek tartottuk feltérképezni az ismeretiek bővítésének módszereit, az ismeret átadás útjait. Mindezt a minél hatékonyabb és szélesebb ismereteken, magasabb tudásszinten történő munkavégzés elérése érdekében végeztük el. A tudásmenedzsment kérdőívek és a strukturált interjúk alapján pedig a Budapest Környéki Törvényszék Büntető Kollégiumában valamennyi szervezeti egységre kiterjedően megszervezendő Workshop tematikáját is kidolgoztuk.

### 3.2. Szervezeti tudásmegosztás

A feladat ellátása során többirányú összehasonlító elemzés, felmérés és interjú készült, amely nemcsak a beavatkozási terület célcsoportjának meghatározását könnyítette meg, de elősegítette azoknak az eszközöknek és lehetőségeknek a feltérképezését, amelyek a Törvényszék „külső” népszerűsítését segíthetik elő.

A projekt keretében már megvalósult állásbörze – az ELTE Állam- és Jogtudományi Kara 2014. március 26-27-én tartott állásbörzéje - igen fontos tapasztalata volt, hogy a Pest megyét felölelő törvényszék neve nem jól, nem közérthető módon, nem működő „képiséggel” újult meg, emiatt nehezen beazonosítható, annak ellenére, hogy havi 120-150 megjelenése van az országos médiában.

Ezeknek a tapasztalatoknak a birtokában a Budapest Környéki Törvényszéknek az a határozott koncepciója, hogy nagyobb tömegeket tud elérni akkor, ha ezen aktivitását nem szűkíti le a középiskolai diákságra, hanem a bíróságot „elviszi” a célcsoport közé. Ezen elképzelést megvalósítani pedig a legnagyobb hatékonysággal nagy tömegeket vonzó rendezvényeken, vagy speciális állásbörzéken való részvétellel lehet.

Vagyis a projekt célkitűzései alapján a Budapest Környéki Törvényszék a kapcsolatfelvételt nem kívánja az egyes egyetemi karok regionális rendezvényeire leszűkíteni, mivel egyértelmű, hogy a projekt célcsoportja jóval jelentősebb számban jelenik meg, és ezáltal eredményesebben is érhető el országos fesztiválokon, vagy a törvényszék speciálisan nagy kiterjedésű illetékességi területén az egyes Pest megyei civil (városi) rendezvényeken.



Ehhez kapcsolódóan egy igen részletes és mélységében is figyelemreméltó tanulmányt készítettünk, amely a törvényszék konkrét létszámhelyzetével, majd a médiában való – a kimunkált költségeket is figyelembe véve – a célcsoportok közvetlen elérhetősége okán célszerű részt venni. A rögzített interjúk nemcsak a létszámhelyzet, előmeneteli lehetőségek tekintetében tartalmaznak hasznos információkat, de segítenek megvilágítani a Budapest Környéki Törvényszék „versenyelőnyeit” és sajátosságait is.

## 4. Minőségirányítás

### 4.1. CAF 2013. modell bevezetése

A beavatkozási területhez kapcsolódóan elkészítettük azt az eredménydokumentumot, amely az intézkedési terv elkészítését alapozza meg. E körben az Igazságügyi Minisztérium 2014. július 2. napján módszertani igazolást adott ki, elismerve, hogy a Törvényszék az intézményi önértékelést a CAF minőségfejlesztési modell szerint végezte el, értékelési eljárása pedig, a módszertani követelményeknek megfelelt.

### 4.2. Ügyfél elégedettség mérés

A Törvényszék a projekt keretében valamennyi szervezeti egységre vetítetten kimunkálta az ügyfél elégedettség mérés módszerét, létrehozta az elégedettség mérést célzó kérdőívet, lebonyolította az első ilyen mérést, annak eredményeit feldolgozta és kiértékelte. Az eredmények tükrében javaslatot tett a Törvényszéken bevezetendő Ügyfélkarta elemeire is.

Összegző megállapításként rögzíthető volt, hogy az ügyfél elégedettség mérés jó eredménnyel zárult, így feladatként fogalmazható meg ennek a jó eredménynek a megtartása. Ugyanakkor indokolt és szükséges a folyamatos mérés eredményeinek időszakonkénti – esetleg negyedévente történő – értékelése és a szervezeti egységekkel történő megismertetése. Az év során ily módon négy alkalommal lezajlott értékelésről a szervezeti egység vezetője az éves igazgatási jelentésben tájékoztatja a Törvényszék elnökét, aki az éves összbírói értekezleten tudja ezt követően értékelni, elemezni az elért eredményeket.

## 5. Változáskezelés

A projektcélhoz igazítottan elsődlegesen egy ún. általános változáskezelési módszertant dolgoztuk ki, amely a Törvényszék sajátosságait is figyelembe véve készült el. Ennek alapján konkrét, már végbement szervezeti változásokon keresztül modelleztük a változáskezelési módszertan mechanizmusát. Ez utóbbi körben a folyamatot végigvezettük a Törvényszék új Szervezeti és Működési Szabályzata megalkotásán, valamint a Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság létrejötté illetve a fizetési meghagyások közjegyzői hatáskörbe kerülése kapcsán.

A módszertan, továbbá a korábbi négy fejlesztési területen megvalósult fejlesztési elemek bemutatására 2014. június 26-án a Törvényszék központi épületében tartott workshop keretében került sor. A rendezvényre a szervezet összes területéről reprezentatívan és arányosan delegáltak munkavállalót és vezetőt, így lehetőség volt megfelelően elemezni a projekt megvalósítása során tapasztaltakat, a felmerült problémákat és eredményeket.



## Összegzés

A bemutatott eredmények alapján megállapítható, hogy a Budapest Környéki Törvényszék kellően felkészült a bírósági igazgatási struktúra speciális rendszerének fejlesztésére, a problémák és a lehetőségek, valamint a megoldások felismerésében egyaránt.

Amennyiben a beavatkozási területekre elkészített, belső működési hatékonyságot szolgáló fejlesztések és irányok, mintegy stratégiai célként megfelelően pozicionálják az érintett területeket, minden esély megvan arra, hogy a korábbiaknál meghatározóbb módon, jelentősebb mértékben járuljanak hozzá a szervezet sikeres működéséhez.

Budapest, 2014. augusztus 7.