A MISKOLCI TÖRVÉNYSZÉK SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROGRAMJA

Teljesítménymenedzsment
Folyamatoptimalizálás
Tudásmegosztás
Minőségirányítás
Változáskezelés

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0046.

2013. 12. 04. – 2014. 06. 30.

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL
A projektek az Európai Unió támogatásával valósulnak meg.

A MISKOLCI TÖRVÉNYSZÉK SZERVEZETFEJLESZTÉSI PROGRAMJA

Teljesítménymenedzsment
Folyamatoptimalizálás
Tudásmegosztás
Minőségirányítás
Változáskezelés

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0046.

2013. 12. 04. – 2014. 06. 30.

MISKOLCI TÖRVÉNYSZÉK

Tartalomjegyzék

Összefoglaló……..……..…5

Folyamatoptimalizálási tanulmány I.

Vezetői összefoglaló 7
I. Előkészítés leírása..... 8
II. Eredmények összefoglalása 11
III. Fejlesztési javaslatok..... 22
IV. Összegzés 34

Teljesítménymenedzsment tanulmány I.

I. Vezetői összefoglaló 37
II. Előkészítés leírása 38
III. Eredmények összefoglalása..... 42
IV. Indikátorok bemutatása, rövid leírása 46
V. Indikátorok mérésével összefüggő feladatok leírása..... 49
VI. Fejlesztési javaslatok..... 49
VII. Összegzés, tapasztalatok..... 49

Teljesítménymenedzsment tanulmány II.

I. Bevezető..... 52
II. A Miskolci Törvényszék jogi működését meghatározó adatok..... 52
III. A Miskolci Törvényszék gazdálkodását meghatározó adatok..... 55
IV. A Miskolci Törvényszék humánpolitikai jellemzői..... 55
V. Indikátorok elemzése - Célkitűzés, a szervezet feladatinak megvalósítására vonatkozó adatok; Értékelés; Intézkedési terv..... 57
VI. Intézkedési program..... 104
VII. Összefoglaló, tapasztalatok..... 106

CAF önértékelési tanulmány

I. Bevezető..... 108
II. Az önértékelés folyamata..... 108
III. Az értékelés eredményeinek bemutatása..... 112
IV. A Miskolci Törvényszék szervezeti erősségei és fejlesztendő területei- fejlesztési javaslatok.. 134
V. Intézkedési program..... 137
VI. Összegzés 137

Folyamatoptimalizálási tanulmány II.

I. Összegző megállapítások 140
II. Előzmények..... 140
III. Bevezetés..... 143
IV. Vezetői módszertani összefoglaló és szakmai beszámoló 145

V. A folyamatoptimalizálási beavatkozási területen létrehozott eredmény 171
VI. Az eredmények létrehozása során szerzett tapasztalatok összefoglalása 171
VII. Fejlesztési javaslatok 174

Tudásmenedzsment beszámoló I.

I. Összegző megállapítások 176
II. Előzmények 176
III. Bevezetés 179
IV. Vezetői módszertani összefoglaló és szakmai beszámoló 181
V. A 4. munkacsoport tudásmenedzsment területén elért eredményeinek összefoglalása 209
VI. Az eredmények létrehozása során szerzett tapasztalatok összefoglalása 223
VII. Fejlesztési javaslataink 226

Változásmenedzsment beszámoló I.

I. Vezetői összefoglaló 229
II. Előkészítés leírása 229
III. Eredmény - Workshop 235
IV. Fejlesztési javaslatok 240
V. Összegzés 241

„Nyitott bíróság” program továbbfejlesztéséről beszámoló

I. Vezetői összefoglaló 243
II. Előkészítő munka a beavatkozási területeken 243
III. Minőségirányítás 246
IV. Az ügyfélkarta tartalmának kialakítása 250
V. A bírósági panasznap modernizálási- és hatékonyságnövelési lehetőségei 253
VI. Eredmények összefoglalása 253
VII. Összefoglaló fejlesztési javaslatok 253

Tudásmenedzsment beszámoló II.

I. Vezetői összegfoglaló 255
II. A „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztése a módszertan alkalmazásával 256
III. Az egyes teljesítményi indikátorok megvalósítása 260

ÖSSZEFOGLALÓ

A Miskolci Törvényszék sikeres pályázatot nyújtott be az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program támogatási rendszerének keretében meghirdetett, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” megnevezésű, ÁROP-1.2.18/A-2013. azonosító jelű pályázati felhívásra.

A Miskolci Törvényszék a pályázat megvalósítása során vállalta, hogy továbbfejleszti középtávú intézményi stratégiai céljait, - a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott módszertanok felhasználásával - öt (Teljesítménymenedzsment, Folyamatoptimalizálás, Tudásmegosztás, Minőségirányítás, Változáskezelés) beavatkozási területen javítja belső működésének hatékonyságát.

A módszertanok alapján felmérésre került a Miskolci Törvényszék szervezetének jelenlegi helyzete és meghatározásra kerültek a fejlesztések lehetséges irányai.

A projekt kidolgozásában a Miskolci Törvényszék területén szolgálatot teljesítő 24 bíróból, valamint igazságügyi alkalmazottból álló 6 munkacsoport vett részt egy külső szakértő bevonásával, a munkacsoportok munkáját 3 fős Projekt Irányító Bizottság felügyelte.

A projekt keretein belül aktualizálásra került a Miskolci Törvényszék esélyegyenlőségi terve is.

Miskolc, 2014. június 10.

Folyamatoptimalizálási tanulmány

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: 1. számú munkacsoport
Beavatkozási terület: Folyamatoptimalizálás
Gondozott terület: Ügyvitel és ügyintézés elektronizálására való felkészülés
A Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának korszerűsítése

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Miskolci Törvényszék pályázatot nyújtott be az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program (továbbiakban ÁROP) keretein belül a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség által közzétett ÁROP-1.2.18/A-2013. számú, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási- és igazságszolgáltatási szervek számára" tárgyú felhívásra.
A pályázat célja a projekt keretein belül kidolgozott módszertanok segítségével a bírósági szervezet belső működésének hatékonyabbá tétele, olyan fejlesztési célok megjelölésével, amely illeszkedik a Miskolci Törvényszék középtávú intézményi stratégiai céljaihoz is.
A pályázat a folyamatoptimalizálási beavatkozási területen fejlesztési elemként nevezi meg az ügyvitele és ügyintézése elektronizálásra való felkészülését. Hatására nem csak a hivatali ügyekben jelentkezhet jelentős megtakarítás és egyszerűsödés, hanem az e-ügyintézés csökkentheti a kézbesítés, illetve a postai díjak költségét is.
A projekt keretein belül a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának modernizációja, folyamatoptimalizálás kidolgozása volt az alapvető tevékenység. A Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának modernizációját a költségcsökkentés, illetve a környezettudatos szemlélet indokolják a szervezeti korszerűsítés, mint központi cél teljesítésén túlmenően.
A hagyományos, papíralapú iktatás, iratkezelés szoftveres megoldással történő felváltásának tervezése során fontos volt, hogy a Munkacsoport számos szempontot végiggondoljon, hiszen a változtatás a Gazdasági Hivatal egészének életére, a teljes szervezeti kultúrára és minden munkafolyamatra kihatással lehet.
A Gazdasági Hivatal iktatási rendszerének elemzését követően a Munkacsoport kérdőíves felméréssel olyan csoportokat célzott meg kérdéseivel, melyek rendszeresen kapcsolatban állnak a Gazdasági Hivatallal.
A kérdőívek kiértékelése, és összegzése az ügyvitel elektronizálásának szükségességét támasztotta alá. A jelenlegi hagyományos módszerrel való iktatást végző kollégákkal interjút készítettünk, annak érdekében, hogy maradéktalanul felmérhessük a jelenlegi problémákat, azok gyökér-okait és a feszültségpontokat.
A Magyary Program módszertanát követve mérési tervben határoztuk meg a főbb feladatokat, majd MS Visio alkalmazásával készült a folyamatábra a jelenlegi iktatási rendszerről folyamatlépésenként. Ezt követően „úszó sáv" formájában, meghatároztuk és ábrázoltuk a problémákat és azok gyökér-okait, megállapítottuk az értéket teremtő és nem teremtő tevékenységeket, meghatároztuk a feszültségpontokat, majd azok összességét „halszálka" diagramon mutattuk be.
Mindezek ismeretében - felhasználva a kérdőív és interjúk kiértékelésének az eredményét is – készítettük el fejlesztési javaslatunkat a Gazdasági Hivatal iktatásának elektronizálására, a feladatok racionális összehangolására és működtetésére. Ennek ábrázolását ismét „úszó sáv" formában a jövőbeni folyamatábra szemlélteti, ahol szembetűnnek azok a területek, melyek elektronizálhatóak.
Mindehhez szükségessé vált a Gazdasági Hivatal részére egy egyedi iratkezelési szabályzat kialakítása, amelyet a fejlesztési csapat műhelymunkája keretében elkészített. Ez a szabályzat az ügyviteli rendszer elektronizálását követően is használható, hiszen megtalálható benne mind a manuális iktatókönyv használata, mind pedig az iktató program használata is.
A Munkacsoport a bevezetéssel kapcsolatos elképzeléseit szintén megfogalmazta, kitérve annak várható ütemezésére is.

I. AZ ELŐKÉSZÍTÉS LEÍRÁSA

Feladat meghatározása

A folyamatoptimalizálás beavatkozási terület keretében meghatározott feladat a funkcionális folyamatok felmérése által az ügyvitel és ügyintézés felkészítése az elektronizálására.
Az elektronikus ügyvitel bevezetését a gyorsabb és pontosabb munkaszervezés, a hatékonyabb munkavégzés és nem utolsó sorban költséghatékonyság indokolja.
A Miskolci Törvényszék a pályázatának ezen a beavatkozási területén a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának korszerűsítését jelölte meg, ahol az elektronikus ügyvitelre történő átállás jelentősen csökkentheti nem csak az ügyviteli folyamat időráfordítását, hanem a kézbesítési, a postai kiadások költségeit is. A napi munkavégzésben is sokat segít az elektronikus ügyvitel, hiszen egy-egy irat szignálására, és a visszakeresésére fordított idő jelentősen csökkenthető általa.
Az elektronikus dokumentum nagyobb mennyiség esetén is lényegesen kisebb helyen tárolható, mint a papír alapú dokumentum, ezáltal a tárolás költsége is jelentősen csökkenthető.
Összegezve, az elektronikus ügyvitelre és az elektronikus ügyintézésre történő áttérés nagymértékben egyszerűsítheti a jelenlegi folyamatokat.
Mivel a Gazdasági Hivatal iktatása jelenleg a hagyományos módon, kézzel történik, így az iktatás összehangolása a Miskolci Törvényszék többi szervezeti egységének a szintjével elengedhetetlen.
Az iktatási folyamat optimalizálásának célja a gyorsabb és hatékonyabb ügyintézés, az adminisztrációs folyamatok szükségességének csökkentése, az iratkezelési rendszer áttekinthetőbbé tétele.
Ugyanakkor az informatikai rendszerrel kapcsolatos felmérés és felkészülés is a feladat része volt, annak meghatározása érdekében, hogy az informatikai struktúra milyen fejlesztéseket, változásokat igényel, hogy a jövőben áttérhessen a teljes körű elektronikus ügyvitelre és elektronikus ügyintézésre.

Munkacsoport tagjai

A folyamatok optimalizálását végző csapat az 1. számú Munkacsoport keretén belül végezte munkáját. A csapat tagjai:
Dr. Péter Zoltán a miskolci törvényszék bírája,
Oroszné Kemecsei Ildikó informatikus,
Pataki András Ádám a gazdasági hivatal tisztviselője,
Vassné Bodnár Zsuzsanna gazdasági hivatalvezető, munkacsoport vezetője.
A Folyamatfejlesztési Csapat munkáját felügyelte:
Dr. Kékedi Szabolcs PIB tag, a miskolci törvényszék bírája.
A Folyamatfejlesztési Csapat tagjainak a folyamatoptimalizálás beavatkozási területen kifejtendő tevékenységekért való felelősségét a felelősségi mátrix tartalmazza.

Munkafolyamat lépései

A projekt keretein belül a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának modernizációja, folyamatoptimalizálás kidolgozása került meghatározásra, mint alapvető tevékenység.
A hagyományos, papír alapú iktatás, iratkezelés elektronikus megoldással történő felváltásának tervezése során fontos volt, hogy a munkacsoport számos szempontot végiggondoljon, hiszen a változtatás a Gazdasági Hivatal egészének életére, a teljes szervezeti kultúrára és minden munkafolyamatra kihat.
A munkacsoport a definiálás után, a továbbiakban követve a Magyary Program módszertanát a következő lépések szerint haladt:

Folyamat felmérése

1. Felmérés

Első lépésként a munkacsoport a kiválasztott folyamat felmérését végezte el, azaz felülvizsgálta a Gazdasági Hivatal működésének, ezen belül az iktatásnak a jelenlegi gyakorlatát, ezzel együtt átvilágította a Gazdasági Hivatal tevékenységét. Ehhez felhasználta a Hivatal teljes egészére kiterjedő folyamatábráját, majd a munkacsoport ezt követően elkészítette a kiválasztott iktatási folyamat folyamatábráját.
A felmérés során MS Visio modellező eszközt használva került sor a folyamatábrázolási módszer alkalmazására

2. Mérési terv

A következő lépésben Mérési tervet készítettünk, mely tartalmazza a kiválasztott iktatási folyamat legfontosabb adatait, úgymint: mutatószámok, célértékek, tűréshatárok, mérési egység, adatforrás, mintaszám, mérés gyakorisága, felelősök, mérési időszak.

3. Problémák azonosítása

Harmadik lépésként a munkacsoport a problémák azonosítását végezte el. A probléma-, és prioritás lista tartalmazza probléma megnevezését, a folyamatábrában is feltüntetett folyamatlépést, a probléma típusát, valamint a munkacsoport által besorolt prioritás számát, melyet 1-től 3-ig terjedően osztályoztunk.

4. Gyökér-okok listája

A munkacsoport a problémák azonosítását követően gyökér-okokat keresve elkészítette a gyökér-okok listáját.

5. Miért technika alkalmazása

A következő lépésben az „5 Miért technika” módszerét alkalmazva az előszűrésen fennmaradt problémák gyökér-okai kerültek azonosításra. Azt próbálta a munkacsoport meghatározni, hogy a kiválasztott probléma miért okozhatja a beavatkozási terület problémáját.

6. Halszálka diagram elkészítése

Az előszűrésen fennmaradt, iktatást nehezítő problémák gyökér-okainak azonosítását követően elvégeztük azok grafikus szemléltetését is. A halszálka diagramban a szálkák megrajzolása a probléma listában feltüntetett probléma típusainak meghatározása alapján történt.

Folyamat elemzése

7. Értékelemzés

A munkacsoport a hozzáadott értékelemzés technika útján azonosította a Gazdasági Hivatal iktatási folyamatában az értéket teremtő és értéket nem teremtő tevékenységeket, ezeket a későbbiekben táblázat formájában definiálta.

8. Feszültségpontok meghatározása

Az értékelemzés alapján azonosításra kerültek azok a kiemelt gócpontok, melyek a Gazdasági Hivatal iktatási folyamatára jelentős befolyással bírnak.

Folyamat fejlesztése

9. Kérdőíves felmérés, interjúk, kiértékelés

A munkacsoport a kérdőíves-, és interjú-készítéses módszer alkalmazásával, kérdőíveket készített, melyet meghatározott csoportok részére eljuttatott, majd a kitöltött kérdőíveket összesítette és kiértékelte.

10. Fejlesztési javaslatok kidolgozása
A következő lépésben az iktatási folyamat feszültségpontjait tovább elemezve, leginkább azok kiküszöbölése érdekében optimalizálási javaslatokat fogalmazott meg a fejlesztési csoport melyet táblázatban rögzített.

Elvárt eredmény

11. A fejlesztési javaslatok részletezése
A meghatározott fejlesztési javaslatok alapján elkészítette a munkacsoport az optimalizált iktatási folyamat napi működésbe történő integrálását is tartalmazó tanulmányát, és a fejlesztési javaslatok részletes kidolgozását.

12. Szabályzat készítése
Az optimalizált folyamatot is magában foglaló, a Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatához igazodóan a munkacsoport elkészítette a Gazdasági Hivatal egyedi iratkezelési szabályzatát. A szabályzat az optimalizált folyamat bevezetését követően is használható.

13. Optimalizált folyamatábra
A munkacsoport a fejlesztési javaslatok összefoglalását követően elkészítette a Gazdasági Hivatal iktatási folyamata optimalizálást követő, elvárt eredménynek megfelelő – jövőbeli - folyamatábráját.

Munkafolyamat időzítése

A munkacsoport a 2014. január 23. napján összehívott projektértekezletet követően alakult meg. Az alakuló ülést 2014. január 27. napján tartottuk, majd heti egy, szükség esetén heti két alkalommal üléseztünk. A munkacsoport összesen 11 alkalommal ülésezett. Az ülések időpontja tagok napi munkavégzéséhez igazodva került kijelölésre. Minden ülésen megtárgyalásra került az előző időszakban meghatározott feladatok végrehajtása, illetve a még hátra lévő tevékenység.
A munkacsoport vezetője két alkalommal projektülés keretében, egy alkalommal a Változásmenedzsment munkacsoport vezetőjének felkérésére tartott beszámolót a csoport tevékenységéről.

Kizárások

A munkacsoport munkájához minden szükséges információ határidőben rendelkezésre állt. A Magyary Program módszertanát felhasználva haladtunk folyamatosan a felméréssel és elemzéssel.
Bevezetési terv és bevezetési folyamat áttekintése nem történt meg, tekintettel arra, hogy a pályázatnak nem volt része az optimalizált folyamat bevezetése és teljesítmény szintű értékelése.
A Gazdasági Hivatal iktatási folyamatának hozzáadott értékelemzése csak táblázatos formában készült, és nem készítettük el a hozzáadott értékelemzés lépéseinek időfelmérését, tekintettel arra, hogy az iktatási folyamatban megjelenő ügyintézés ügyenként más-más időigényű és ennek felmérését és összesítését nem értékeltük a folyamatoptimalizálás szempontjából érdemlegesnek.
A munkacsoport nem tartott ötletbörzét, mert a kérdőíves felmérést elegendőnek ítélte a folyamat fejlesztendő lépéseinek elemzéséhez.

II. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

Bevezetés

A Miskolci Törvényszék az „Intézményi stratégiai célok létrehozása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP 1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait. A stratégiai dokumentumban részletesen kifejtett célok kerültek meghatározásra, melynek egyik rész célkitűzése a működőképes belső folyamatok felmérése és hatékonyabbá tétele, az informatikai struktúra fejlesztése.
A jelen pályázat folyamatoptimalizálás beavatkozási területen a Bíróság Gazdasági Hivatal iktatási folyamata került kiválasztásra.
A Bírósági Gazdasági Hivatal a Miskolci Törvényszéken belül ellátja egyrészt az ítélkezéssel, mint a törvényszék alaptevékenységével közvetlenül összefüggő feladatokat, valamint a törvényszék működésével kapcsolatos üzemeltetési feladatokat. A folyamat kiválasztásához a Gazdasági Hivatal teljes tevékenységét átvizsgáltuk *(1. számú ábra)*. Felmértük azon munkafolyamatokat, melyek az ítélkezési tevékenységhez közvetlenül köthetőek. Ezek a behajtással-, letétkezeléssel-, valamint a bűnjelkezeléssel összefüggő munkaterületek. Megállapítottuk, hogy ez a terület kellően elektronizált folyamatokat tartalmaz, az optimalizálás megkívánná a bírák, ügyintézők, és kezelőirodák által használt lajstromprogramokhoz történő illeszkedést, ezért elvetettük a Gazdasági Hivatal speciális tevékenységei folyamatának optimalizálását *(4. és 5. számú ábra)*.
A munkacsoport megállapította, hogy a Gazdasági Hivatal folyamatai között szerepelő iktatási tevékenység rendkívül korszerűtlenül működik, tekintettel arra, hogy kizárólag manuális műveletsorok összességéből áll. Ennek működtetése rendkívül nagyfokú hibalehetőséget, többletköltséget, többletidőt jelent ezért a munkacsoport beavatkozási területként a Gazdasági Hivatal iktatási folyamatának optimalizálását jelölte meg.
Az iktatási folyamat fejlesztésének erőssége a költséghatékonyságon és környezettudatosságon felül, az hogy a bevezetéssel egy egyszerűbb, tervezhetőbb, fejleszthetőbb, pontosabb és biztonságosabb rendszert működtethetünk. Gyengeségét egyúttal veszélyét az informatikai struktúra hiányossága és esetleg előforduló hibái jelentik.

A munkafolyamat főbb csomópontjai, tapasztalatai, a munkafolyamat során felmerült kihívások – nehézségek – eredmények

A munkacsoport a folyamatosan tartott csoportülésein a fejlesztendő terület főbb csomópontjait a Magyary program folyamatoptimalizálás módszertanának lépéseit szorosan követve a következők szerint határozta meg:

- Folyamatfejlesztési terv készítése;
- Felelősségi mátrix kialakítása;
- A Gazdasági Hivatal ügymenete szerkezeti ábrájának áttekintése, a kapcsolódási pontok rögzítése, külön választva a működéssel illetve az ítélkezéssel összefüggő feladatokat;
- Jogszabályi kapcsolatok, szabályzatok feltérképezése;
- Informatikai helyzet felmérése;
- A Gazdasági Hivatal iktatási folyamatának elemzése;
- Kérdőívek megcélzott csoportjai részére az on-line kérdőívek kialakítása, felkérés azok kitöltésére;
- Interjúk készítése az iktatást végző munkatársakkal;
- Kérdőívek kiértékelése, véleményezése;
- Folyamatábrák, problémák azonosítása, gyökér-okok, fejlesztendő területek meghatározása, elemzése, értékteremtő területek, feszültségpontok meghatározása, fejlesztési javaslatok kidolgozása;
- Elektronizált folyamat ábrázolása;

- Szabályzat elkészítése;
- Tanulmány véglegesítése.

Módszertan, módszertani útmutató használhatósága

A folyamatoptimalizálási módszertan a Miskolci Törvényszék pályázatában megfogalmazott folyamat-optimalizálási beavatkozási területen vállalt fejlesztések kialakításához, rendkívül hasznos volt a munkacsoport számára.
A módszertan segítséget nyújtott a fejlesztési csapat számára, a Gazdasági Hivatal iktatási folyamatának feltérképezéséhez, felméréséhez.
A Módszertan gyakorlatias és egyszerű felépítésével, lényegre törő, konkrét javaslataival jól alkalmazható volt.

Módszertan által figyelembe vett feladatok

- Folyamatfejlesztési Terv készítése a fejlesztendő folyamat, az alapprobléma megnevezése, a fejlesztés célja és az elvárt eredmény meghatározásával, a fejlesztési csapat megjelölésével (*3. számú melléklet).*
- Felelősségi mátrix kialakítása a módszertanban megjelölt minta szerint *(2. számú ábra).*
- Folyamatábra elkészítése a módszertanban javasolt „úszósáv" diagram szerint MS Visio segítségével *(6. és 7. számú ábrák).*
- Mérési terv *(3. számú ábra).*
- Probléma-, és prioritáslista *(8. számú ábra).*
- Problémák gyökér-okainak meghatározása *(9. számú ábra).*
- 5 Miért technika alkalmazása az előszűrésen fennmaradt problémák gyökér-okainak azonosítására Halszálka diagram elkészítésével *(10. 11. 12. és 13. számú ábrák).*
- Jövőbeli folyamatábra *(14. és 15. számú ábrák).*

A munkacsoport nem alkalmazta a hozzáadott értékelemzés azon mintáját, ahol a folyamatlépések sorba rendezve jelennek meg, megjelölve az effektív munkával töltött időt és a várakozás időt. Azért nem választotta ennek a technikának az alkalmazását a csoport, mert a Gazdasági Hivatal iktatási folyamatának ügyintézői lépései rendkívül eltérő időigénnyel rendelkeznek, ezért nem lehetett az idő tényezőt „egységesítve" általánosságban hozzájuk rendelni.

Részfeladatok

Előkészítés

A Gazdasági Hivatal kapcsolatrendszerének felmérése

A Gazdasági Hivatal működése során belső és külső ügyfelekkel egyaránt kapcsolatba lép, ezen belül mind külső mind belső ügyfelekkel szakmai és működési ügyekben is kapcsolata keletkezik.
A Gazdasági Hivatal felépítését az *1. számú ábra*, a kapcsolatrendszerének felmérését pedig a *2. számú melléklet* tartalmazza. A Gazdasági Hivatalon belüli speciális, azaz az ítélkezéssel közvetlenül összefüggő területek bemutatására két terület folyamatábráját elkészítettük, melyet a *4. és 5. számú ábrákon* mutatunk be.

Szakmai megközelítés, bevezető műhelymunka

A projekt keretein belül a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának modernizációja, folyamatoptimalizálás kidolgozása az alapvető tevékenység. A Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának modernizációját a költségcsökkentés, illetve a környezettudatos szemlélet indokolják a szervezeti korszerűsítés, mint központi cél teljesítésén túlmenően.
A hagyományos, papír alapú iktatás, iratkezelés szoftveres megoldással történő felváltásának tervezése során fontos, hogy a szervezet számos szempontot végiggondoljon, hiszen a változtatás a szervezeti egység egészének életére, a teljes szervezeti kultúrára és minden munkafolyamatra kihat.

A hatékony működés érdekében szükséges a különböző munkafolyamatok optimalizálása. Ez a folyamat megegyezik az elmúlt évek közigazgatás fejlesztési trendjeivel, hiszen az egyik legfontosabb társadalmi elvárás az eredményesség és a hatékonyság, amelynek biztosítására alkalmas a Törvényszék keretében az iktatás, iratkezelés racionalizálása is.
A központi államigazgatásban - a közhatalmi tevékenységekben ugyancsak - a gyorsabb és hatékonyabb ügyintézés érdekében az adminisztrációs folyamatokat (beérkező iratok, beadványok, előterjesztések iktatása) rendezni kell.

Tervezés
A különféle intézményeknél egyedi igényekkel működnek a rendszerek, melyek a működésből fakadnak. Fontos, hogy iktató szoftver bevezetése előtt az intézmény felülvizsgálja a jelenlegi iratkezelési gyakorlatot. Ennek elmulasztása esetén fennáll a veszélye, hogy:
- az intézmény nem az eredetileg tervezett költségvetéssel tudja a szoftvert beszerezni,
- az intézmény lényeges határidőkből csúszhat ki,
- a megvalósítás a kelleténél több erőforrást vehet igénybe.

A Miskolci Törvényszék a bevezetés tervezése során az alábbi szempontokat különösen figyelembe vette a következő szempontot.

A választandó megoldás költségigénye
A költségek lefaragása elsődleges szempont minden közintézmény esetében. A költségvetési keretek a Miskolci Törvényszéken is szűkösek, tehát nem mindegy, hogy milyen áron tudunk iktató szoftvert beszerezni, készíttetni, specifikálni.
Az ár témakörben további szempontok is lényegesek, elsősorban, hogy a szervezet a kialakítandó megoldással hosszútávra tervezzen.
Vizsgálat tárgyát kell, hogy képezze:
- a választott iratkezelő szoftver bővíthető-e,
- képes-e rugalmasan alkalmazkodni az intézmény jogi környezetének esetleges változásához,
- a szoftver fejlesztője folyamatos fejlesztésben gondolkodik-e (a legfrissebb fejlesztéssel bíró alkalmazáshoz juthatunk hozzá új beszerzés nélkül),
- a verziókövetés milyen előnnyel járhat az intézmény részére.

Funkcionalitás
A tárgykörben alapvető elvárás:
- a rendszer széles körű funkcionalitással rendelkezzen,
- hatékonyan támogassa a mindennapi adminisztratív munkát,
- a folyamatok működését racionalizáltan segítse elő.

Egy iktató szoftver általánosságban használhatatlan, ha az nincs megfelelően az intézményhez igazítva, testre szabva. Ezért fontos, hogy a tervezés és megvalósítás szakaszaiban olyan szállítót válasszunk, mely nem csak a telepítést tudja megfelelően elvégezni. Az alkalmazásokat célszerű a felhasználó szervezet folyamataira adaptálni.
A fejlesztő ideális esetben részt vehet a folyamatok optimalizálásában javaslatokkal, illetve módszertan átadásával.
A bevezető feladata, hogy megvásárolt rendszer tökéletesen működjön, ezért szervezeti érdek az oktatás során a minél szélesebb körű segítség megadása. A rendszerbevezetés szintén kritikus körülmény lehet, így az a cél, hogy olyan rendszert válasszunk, amely rövid határidővel tudja az esetlegesen fellépő egyedi fejlesztési igényeket kezelni, valamint a rendszer a legrövidebb időn belül rendelkezésre álljon működőképesen, a szervezet folyamataira szabva.

Integrációs törekvések
Lényeges lehet egy bevezetendő rendszerrel kapcsolatosan, hogy az egyes rész-tevékenységek között a legkönnyebb legyen az együttműködést megoldani. Ha a bevezetendő folyamatok esetében nem is közvetlen elvárás, hogy más rendszerrel integráljanak egy alkalmazást, mégis értékes tulajdonság, ha választott szoftver képes erre (de legalább is bővíthető).

Biztonság
Az intézmény működése során felmerülő iratok, dokumentumok nagy része olyan adatokat tartalmaz, melyhez csak adott ügyintézőknek kell, hogy hozzáférése legyen.
Optimális, ha az iratkezelő rendszer támogatja a jogosultságkezelést, akár felhasználónként is.
Előnyös, ha olyan szoftvert választunk, amely nemcsak személyenként, hanem munkakörönként (pl.: bérszámfejtő, főkönyvi könyvelő, készletnyilvántartó) is támogatja a jogosultságok beállítását.
Ugyancsak kedvező akár állami intézmények részére is, ha az egyes események nyomon követhetőek, tehát a naplózás megoldott, amelynek előnyei:
- kiszűrhető minden jogosulatlan tevékenység,
- kiszűrhetőek a nem szabályszerű tevékenységek.

Áttekinthető felület
A Bírósági Gazdasági Hivatal esetében az iktatást még papíralapon, manuálisan végzik, mely a lehető legmunkaigényesebb megoldás. A munkatársaink tisztában vannak azzal, hogy időigényes tevékenységet végeznek, mégis ellenállásba ütközhet a részükről a modernizálás tervezése. Tarthatnak attól, hogy iratkezelő szoftver bevezetése esetén annak felülete nehezen kezelhető, nem átlátható és a bevett gyakorlat logikájától teljesen eltérő.
Erre a problémára az lehet a megoldás, ha olyan alkalmazást választunk, mely nem csak funkcionálisan, hanem ergonómia tekintetében is felhasználóbarát.
Fontos, hogy a könnyű használhatóság érdekében tökéletesen különüljenek el a leggyakrabban használt tevékenységek és a kevésbé, ritkán használt elemek a mindennapi munka során használt többi elemtől.

Használhatóság
A használhatóság összetett fogalom, nem teljes terjedelmében, hanem elsősorban két aspektusát vizsgáljuk:
1.) Szervezeti szintű használhatóság
2.) Egyéni felhasználás sikeressége

Szervezeti szinten a dokumentumkezelés bevezetésekor lényeges szempontok:
- a szervezet meglevő dokumentumkezelési tudása, kultúrája, beleértve a kapcsolódó tudásokat,
- a megtámogatni kívánt szervezeti folyamatok,
- a folyamatok mely rendszerekkel vannak már megtámogatva
- a folyamatok lefedettsége az iratkezelő szoftver funkcionalitásával
- mely rendszereket egészítheti ki az iratkezelő szoftver, melyeket válthatja ki, helyettesítheti,
- mely elvárásokat lehet paraméterezéssel megváltoztatni és melyekhez kellenek fejlesztők,
- a folyamatokhoz kapcsolódó dokumentumok mennyisége, keletkezésük helye, mennyiség vizsgálata esetén napi, heti és havi dokumentumszámmal, szezonalitás vizsgálatával,
- tervezett felhasználószám és bővíthetőség,
- a felhasználók bekapcsolásának ütemezése,
- a szervezet technológiái,
- hardver és kapcsolódó elemek.

Egyéni szinten vizsgálandó szempontok:
- elsajátíthatóság,
- használhatóság,
- felhasználói elvárásoknak megfelelés.

A dokumentumkezelés felhasználhatósága kiterjedhet:
- iktatás, érkeztetés, iratkezelés általában,
- archiválás, irattárazás támogatása, irattárak kezelésének támogatása,
- munkafolyamat támogatás,
- formanyomtatvány feldolgozás,
- szabályozási előírásoknak megfelelés,
- kapcsolódás portálhoz,
- tudás menedzsment része,
- adatbányászat alapjainak biztosítása.

Kapcsolódó specifikációk

A.) Együttműködés más szoftverekkel

Közigazgatási intézményeknél kevéssé elképzelhető, hogy egyetlen informatikai rendszer lássa el minden tevékenység támogatását.

Általánosságban egy iktatást (iratkezelést) végző rendszer ritkán működik önmagában, legyen bármilyen összetett is. A gazdasági szervezeteknél kiegészíthet egy munkafolyamat támogató szoftvert, képeket adhat át, illetve partnerek törzsadatait veheti át.

Nem elektronizált iratok feldolgozásnál az irat feldolgozása után a kapott adatokat átadhatja egy más rendszernek akár elemzésre is.

A kapcsolatok miatt lényeges, hogy a rendszer hogyan kapcsolódik, működik együtt más rendszerekkel.

B.) Adminisztráció

Fontos szempont a kiválasztásnál a rendszer menedzselhetősége. Érdemes gondolni azokra is, akik majd adminisztrátorként működtetik a szoftvert. A program valószínűleg gyakran lesz kiegészítve fejlesztésekkel. Ezeknek az elterjesztését, minden felhasználóhoz történő eljuttatását is meg kell oldani.

C.) Karbantartás, támogatás, fejlesztés, továbbfejlesztés

A rendszert működtetni kell. A garanciális időszak után a hibák javítását meg kell oldani, az eseti hibajavítások ára arányaiban mindig nagyobb, mint az átalánydíjas megállapodás.

Lényeges fogalmak

Érkeztetés

A beérkezett irat iktatószámának, az érkeztetés dátumának, érkezés módjának, példányszámának, mellékleteinek rávezetése az iktatott példányra.

Expediálás

Az irat kézbesítésének előkészítése, a küldemény címzettjeinek, a kézbesítés módjának meghatározása.

Iktatás

Az irat nyilvántartásba vétele, iktatószámmal történő ellátása az érkeztetést vagy a keletkezést követően az iktatókönyvben.

Irat

Az intézménynél keletkezett vagy hozzá érkezett rögzített információ, adat- együttes, amely megjelenhet papíron, elektronikus vagy bármilyen más adathordozón; tartalma lehet szöveg, adat, grafikon, hang, kép, mozgókép vagy bármely más formában lévő információ vagy ezek kombinációja.

Előkésztés
A szakmai előkészítés a bevezető műhelymunka utolsó része. A kezdeti (megalapozó) műhelymunkát követően ténylegesen meghatározásra kerülnek a munkacsoport által elvégzendő főbb feladatok. Az előkészítés feladatait, leírását a projekt során a közös és egyéni munkafolyamatok tartalmazzák majd részletesen.

Kérdőívek, interjúk

A munkacsoport kérdőíves módszerrel mérte fel a Gazdasági Hivatal iktatásának elektronizálásra való szükségességét. A megcélzott csoportok:

- bírák és igazságügyi alkalmazottak (45 fő);
- szervezeti körben törvényszéki-, járásbírósági-, közigazgatási és munkaügyi bírósági elnökök és irodavezetők (19 fő);
- gazdasági hivatal munkatársai (30 fő);
- külső partnerek (7 db);
- ügyvédek, szakértők.

A kérdőív összeállítása során a fent megjelölt célcsoport vonatkozásában abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a célcsoport megfelelő ismeretekkel rendelkezik a Bírósági Gazdasági Hivatal jelenlegi működésével összefüggésben, egyrészt a kapcsolati háló gyakorisága, másrészt szerteágazó volta miatt, valamint, hogy a célcsoport érdeke, szemléletmódja, ebbéli különbözőségek adják ki a válaszok sokszínűségét, így a kérdőívek kiértékelése minden területet érintő, azt lefedő végeredményt mutat majd.
A kérdőív elkészítésekor elsődleges szempontként jelentkezett, hogy megfelelő információkat szerezzünk be atekintetben, hogy a Bírósági Gazdasági Hivatal működésével kapcsolatban – a szervezeten belülről – a bírák, igazságügyi alkalmazottak részéről milyen jellegű észrevételek, problémafelvetések érkeznek, valamint az elektronikus iktatásra és ügyvitelre történő átállás során ezen észrevételek hogyan ültethetőek át, a problémák pedig hogyan küszöbölhetőek ki. Ez vezérelte tehát elsősorban meghatározott célcsoportra vetített, a célcsoportra irányadó kérdéseket magában foglaló kérdőív elkészítését célozta meg a munkacsoport. A célok között szerepelt továbbá, annak felmérése is, hogy a fent felsorolt ügyfelek milyen gyakran kerülnek kapcsolatba a szervezeti egységgel, illetve a kapcsolat során milyen jellegű ügyek dominálnak.

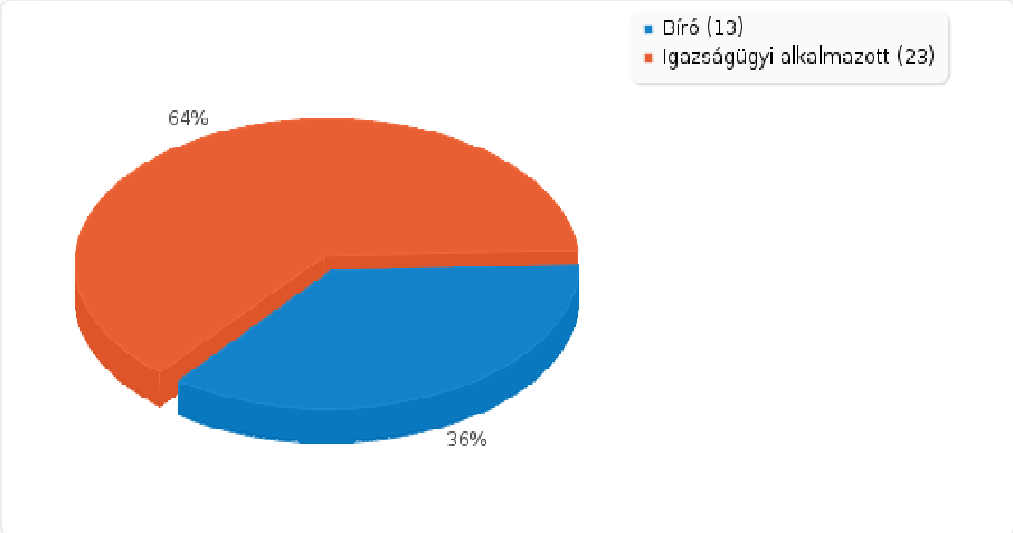
Eredmények

A kérdőívek és interjúk kiértékelését 5 csoportra összesítve végeztük.
1. Bírák és igazságügyi alkalmazottak kérdőíve.
2. Gazdasági Hivatal munkatársainak és a speciális területeknek a kérdőíve.
3. Ügyvédek és szakértők kérdőíve.
4. Külső partnerek és szervezeti egységek kérdőíve.
5. Interjú a Gazdasági Hiktatását végző munkatársaival.

A következőkben összegezzük az értékelések eredményét.

Bírák és igazságügyi alkalmazottak kérdőíve
A kérdőív három részből tevődött össze:
1. A kapcsolati hálóra irányuló kérdések, annak módja, és gyakorisága tekintetében is;
2. Véleményadásra felhívó kérdések zárt és nyílt kérdésekkel az elektronikus iktatással és ügyintézéssel összefüggésben; valamint
3. A Bírósági Gazdasági Hivatal, mint szervezeti egység értékelésére, problémafelvetésre, valamint az arra szolgáló megoldási javaslatra irányuló kérdések

A kérdőív célcsoportját a szervezeten belül tevékenykedő, a bírósági szervezetben dolgozó bírák, igazságügyi alkalmazottak képezték. A kérdőívet kitöltő ezen célcsoport vonatkozásában annak feltüntetése is kívánalomként jelentkezett, hogy mely szervezeti egységben, milyen beosztásban és mely ügyszakban tevékenykednek. Ezen rovat kötelezően előírt kitöltésének azért is volt meghatározó jelentősége, hogy a kérdőívet kitöltő célcsoport a lehető legnagyobb mértékben lefedje a szervezeten belül munkát végző alkalmazottak körét. Így gyakorlatilag valamennyi szervezeti szint (Miskolci Törvényszék, Miskolci Járásbíróság, Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság), valamennyi ügyszak (polgári, büntető, munkaügy, közigazgatási ügyszak), valamint valamennyi státusz – így bíró, igazságügyi alkalmazott – érdemben képviselésre került. Ezen körben 36 kérdőív került kitöltésre és kiértékelésre, melyek közül tudható, hogy 23 fő igazságügyi alkalmazott, valamint 13 fő bíró vett részt a kitöltésben, mely előbbi 64 %-ot, míg utóbbi 36 %-ot képez.



A 13 fő bíró közül 6 fő a Miskolci Járásbíróság munkatársa, melyek közül 4 fő büntető, 2 fő pedig polgári ügyszakban tevékenykedik. Ezen túl 3 fő a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság bírája, melyből 1 fő közigazgatási, 2 fő munkaügyi bíró, valamint 4 fő a Miskolci Törvényszéken végez ítélkezési tevékenységet, melyből 2 fő büntető, 2 fő polgári ügyszakos bíró. Ezen összesítés eredményeként is látható a kérdőívek egyenletes elosztása valamennyi szervezeti egység tekintetében, a bírósági szervezeten belüli, valamennyi ügyszakot átfogva.

A 23 fő igazságügyi alkalmazott közül 15 fő Miskolci Törvényszék területén működő, míg 8 fő Miskolci Járásbíróságon végez munkát. Ezen túl a kérdőívet kitöltők a szervezeten belül előforduló valamennyi munkaterületen munkát végző, így írnoki, tisztviselői, irodavezetői munkakörben dolgozó alkalmazottak. A szervezeti szint tekintetében az egyenlőtlen elosztás indoka, hogy egyes tisztviselők az általuk végzett munka jellegéből adódóan már eleve a Miskolci Törvényszék állományába kerülnek felvételére, így például a végrehajtási ügyek intézése tekintetében a törvényszéki végrehajtók.

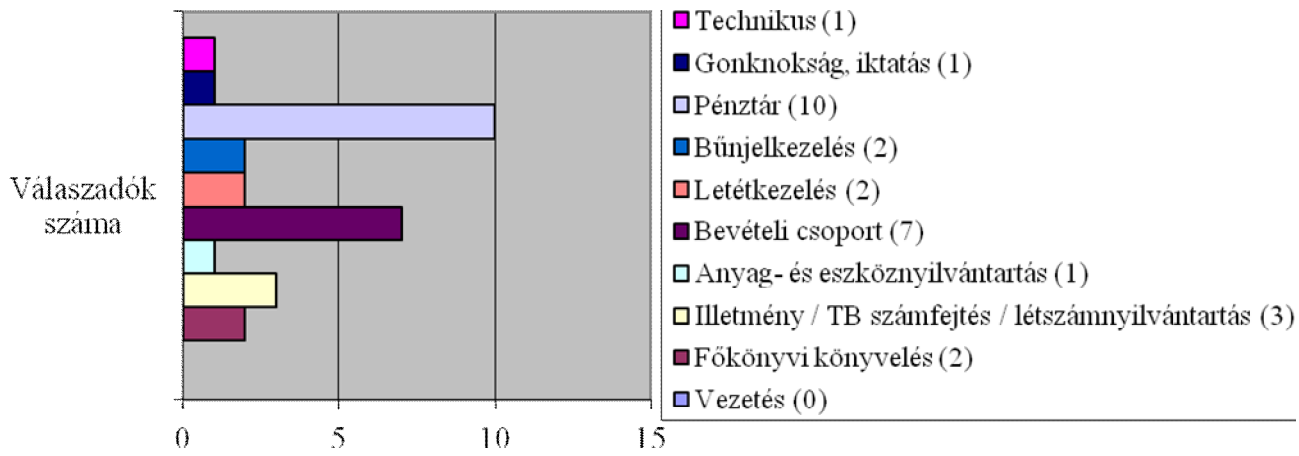
A kérdőív 1.-4. kérdései a célcsoport és a Bírósági Gazdasági Hivatal közötti kapcsolati hálóra kérdez rá, annak módjára, gyakoriságára, illetőleg arra, hogy a kapcsolat az ítélkezési tevékenység végzéséből vagy az alkalmazotti jogviszonyból eredeztethető-e.

A kérdőív kiértékelését követően arra a végpontra jutottunk minden tekintetben – figyelembe véve a célcsoport tagjai által az egyes kérdésekre adott válaszokat is –, hogy a Bírósági Gazdasági Hivatal iratkezelésének modernizálása nem csak a Miskolci Törvényszék középtávú stratégiai céljai között szereplő kívánalom, hanem a szervezeten belül dolgozók által elvárt, jogosan megfogalmazott időszerű igény is egyben.

Gazdasági hivatal munkatársainak és speciális területeknek a kérdőíve

A kérdőív célcsoportja a Bírósági Gazdasági Hivatal speciális területek ügyintézői. A Bírósági Gazdasági Hivatal ügyintézői, akik a napi munka során, illetve szükség szerint időszakosan, vagy akár adatszolgáltatások esetén a különféle területek munkafolyamatai, ügyintézése során kerülhetnek kapcsolatba iratokkal, intézményekkel, szervezetekkel.
Az ügyintézők a napi kapcsolattartás során leveleznek a külső szervezetekkel, intézményekkel, megkereséseket, tájékoztatásokat adnak ki, valamint fogadják a külső felek iratait, igazolásait, bizonylataikat. A kérdőív szempontjából a kérdésekre belső résztvevőként tudnak választ adni.
A kérdőív célja, hogy a Bírósági Gazdasági Hivatal iratkezelési folyamatainak feltárja a belső résztvevők, ügyintézők véleményeinek segítségével, ezen belül az iratforgalom sajátosságait kiemelve.
Mintavétel:
A kérdőívre felkértek száma: 29 ügyintéző
Válaszadók száma: 29 ügyintéző
A fentiek alapján a válaszadás (teljes kitöltöttség) aránya a kérdőívre:
29 teljesen kitöltött kérdőív / 29 kiadott kérdőív, vagyis 100 %

A válaszadók részaránya

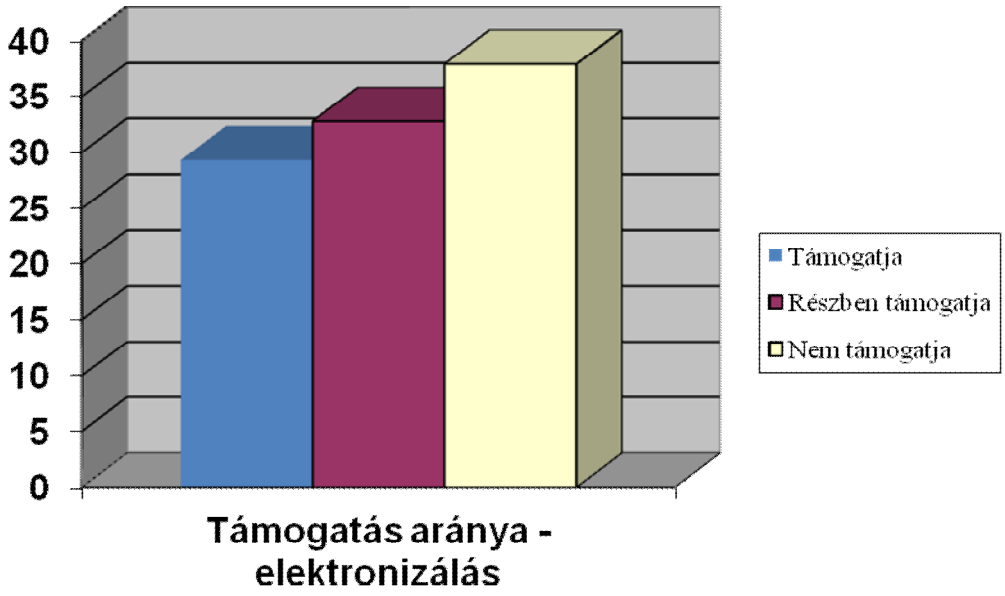


Konklúzió

A kérdőívből a célként előírt folyamatokról kialakult vélemények leképezhetőek. A kérdőív első szakasza (1-6. kérdések) a beérkező iratanyagok feltérképezését szolgálták, amely a válaszok arányában, valamint megoszlása szerint egy alapvetően szórt értéket mutatnak.
Az első szakasz eredményei alapján az 1-2. és 4-6. kérdésekre megosztott vélemények alakultak ki, míg a 3. kérdés reakciója egyöntetűnek értékelhető.
A második szakasz („+” jelölésű kérdések) a kiadott iratok vizsgálatát jelenti. Az 5. és +5. kérdésekre adott válaszok az elektronizálás, az elektronikus iratkezelés és egyéb kapcsolódó innovációk körében 29 minta mérhető kérdésenként, amely összességében 58 jelölést eredményezett. Ezen jelölések megoszlása adhat választ a fejlesztési igények elbírálására, az innováció befogadásának mértékére, és a modernizációs törekvések egészére. Az 58 válasz a következőképpen oszlott meg (lásd diagramban is):

- 17 válasz az elektronizálás támogatására irányul (a legtöbb irat elektronizálható). Ez a részvizsgálat összes válaszának 29,31 %-a.

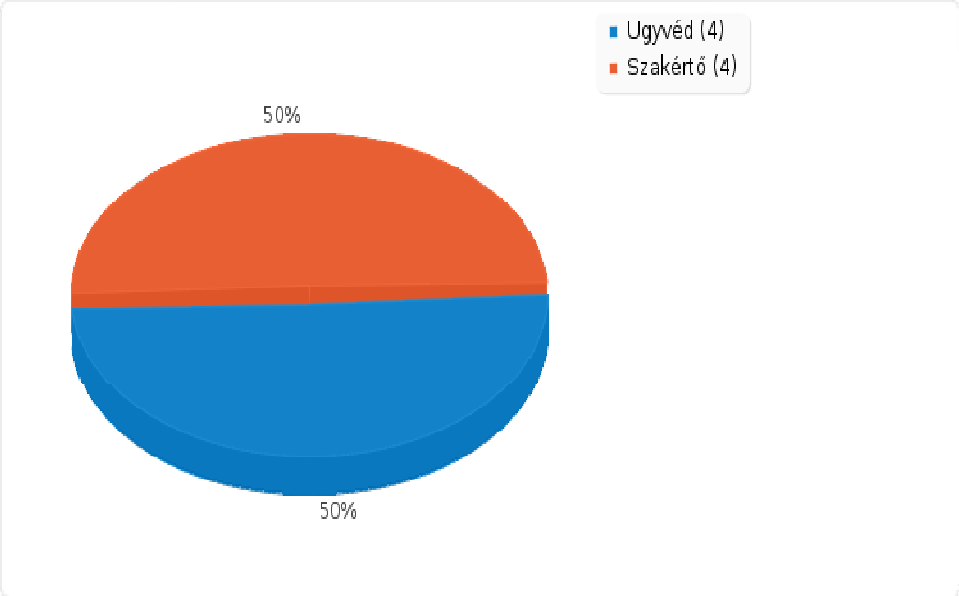
- 19 válasz az elektronizálást nem támogatja (az iratok zöme, vagy egésze papír alapon szükséges továbbra is). Ez a részvizsgálat összes válaszának 32,76 %-a.
- 22 válasz az elektronizálás részbeni támogatására irányul (az irat némelyike elektronizálható). Ez a részvizsgálat összes válaszának 37,93 %-a.



A kérdőív alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek 62,07 %-a legalább részben támogatja az iratok elektronizálását, illetve úgy vélekedik, hogy az iratok ilyen aránya elektronizálható.

Ügyvédek, szakértők kérdőíve

Ebben az ügyfél körben 8 kérdőív került kitöltésre és kiértékelésre, melyek alapján 4 fő szakértő, valamint 4 fő ügyvéd vett részt a kitöltésben, mely a kérdőív szempontjából százalakos arányban 50-50 %-ot tett ki.



A kérdőívet kitöltő külső közreműködő 8 fő közül, 4 fő szakértő vett részt a kérdőív kitöltésében, akik különböző területeken végeznek szakértői tevékenységet, így a kérdőívet 1 fő elmeorvos szakértő, 1 fő műszaki szakértő, 1 fő orvos szakértő, valamint 1 fő igazságügyi ár szakértő töltötte ki.

Ezen összesítés eredményeként látható a kérdőívek egyenletes elosztása a leggyakrabban előforduló szakértői területek között, hiszen az orvos szakértői, elmeorvos szakértői, műszaki szakértői területek egyaránt képviseltettek.
A kérdőívet kitöltő 4 fő ügyvéd vonatkozásában elmondható, hogy a kitöltésben résztvevő ügyvédek számos, így polgári jogi, büntető jogi, jogterületen is tevékenykednek, így ezen jogágakban való jártasságuk miatt, a polgári- és a büntetőügyekből kifolyólag is kapcsolatba kerülnek a szervezeti egységgel.
A kérdőív 1. és 2. kérdései a célcsoport és a Bírósági Gazdasági Hivatal közötti kapcsolati hálóra kérdeznek rá, annak gyakoriságára, illetve milyenségére. A kérdéssort is tartalmazó elemzést a *17. számú melléklet* tartalmazza.

Összegzés

A kérdőív kiértékelését követően arra a végkövetkeztetésre juthatunk, hogy a külső közreműködők, így az ügyvédek, szakértők általánosságban ugyan támogatnák az elektronikus ügyintézés bevezetését a szervezeti egység, tehát a Bírósági Gazdasági Hivatal vonatkozásában, azonban az ügyvédi közreműködők tekintetében nem jelentene elsöprő sikert, akár az utalványi rendszer elektronizálása. Mindenesetre az elektronizálás iránti igény a külső közreműködők, így a szakértők, illetve az ügyvédek részéről is felmerült, megfogalmazódott, ezért nem csak a Miskolci Törvényszék középtávú stratégiai céljai között szereplő kívánalom, hanem a szervezeten kívül álló külső partnerek részéről is elvárt igény.

Külső partnerek és a szervezeti egységek kérdőíve

A kérdőív kiadásra kerül külső partnerek részére, vagyis olyan cégek, gazdasági társaságok részére, amelyekkel a Gazdasági Hivatal a beszerzések, megrendelések kapcsán napi, vagy időszakos kapcsolatban áll. Ezen cégek a napi kapcsolattartás során leveleznek a Hivatallal, megkereséseket, árajánlatokat adnak ki, valamint fogadják a Hivatal iratait, megrendeléseit, visszaigazolásait.
A kérdőív szempontjából a kérdésekre külső résztvevőként tudnak választ adni.

Szervezeti egységek vezetői, elnöki irodák részére

Belső partnereknek számítanak a Gazdasági Hivatal szempontjából, mivel napi szinten bonyolítanak iratforgalmat a felek egymással, amely lehet akár a dolgozók személyi ügyeivel kapcsolatosak, de lehet egy igénylés, adatszolgáltatási felhívás, vagy tájékoztatás is.
A kérdőív szempontjából a kérdésekre belső (intézményen belüli) résztvevőként tudnak választ adni.
A kérdőív célja:
A Bírósági Gazdasági Hivatal folyamatainak feltárása, külső és belső kapcsolatok, partnerek véleményeinek segítségével, ezen belül a kapcsolattartás infrastruktúráját kiemelve. A kérdéssort is tartalmazó kiértékelést a *18. számú melléklet* tartalmazza.
Mintavétel:

A kérdőívre felkértek száma:	19 partner	
Válaszadók száma:	19 partner *ebből teljes válasz*	*19 partner* (100%)

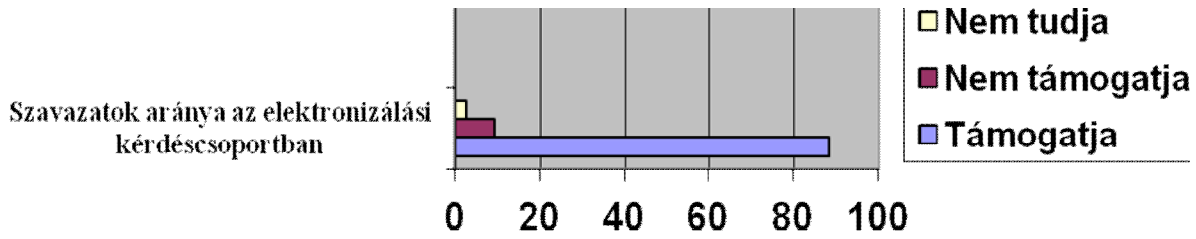
A válaszadók részaránya a kérdőívre:

- Külső partnerek	6 kitöltő
6 külső partner / 19 kiadott kérdőív	31 %
- Szervezeti egységek vezetői, elnöki irodák	13 kitöltő *(ebből 1 belső kitöltő)*
13 belső partner / 19 kiadott kérdőív	69 %

Konklúzió

A kérdőívből a célként előírt folyamatokról kialakult vélemények leképezhetőek. A kérdőív első szakasza (1-7. kérdések) a jelenlegi helyzet feltérképezését szolgálták, amely a válaszok arányában, valamint megoszlása szerint egy alapvetően szórt értéket mutatnak.
Megjegyezhető, hogy a partnerek a jelenlegi folyamatokat, háttértevékenységek színvonalát sem értékelték alacsony mutatókkal.
Az első szakasz eredményei alapján az 1-6. kérdésekre megosztott vélemények alakultak ki, míg a 7. kérdés reakciója egyöntetűnek értékelhető. A második szakasz (8-11. kérdések, valamint a preferencia vizsgálat) az elvárt jövőbeni állapot vizsgálatát jelenti.
A 8-11. kérdésekre adott válaszok az elektronizálás, az elektronikus iratkezelés és egyéb kapcsolódó innovációk körében 19 minta mérhető kérdésenként, amely összességében 76 jelölést eredményezett. Ezen jelölések megoszlása adhat választ a fejlesztési igények elbírálására, az innováció befogadásának mértékére, és a modernizációs törekvések egészére. A 76 válaszból:

- 67 válasz az elektronizálás támogatására irányul, a részvizsgálat összes válaszának 88,16 %-a.
- 7 válasz az elektronizálást nem támogatja, ez a részvizsgálat összes válaszának 9,21 %-a.
- 2 válasz a kérdéscsoport elemére bizonytalan („nem tudom”), ez a részvizsgálat összes válaszának 2,63 %-a.



A kérdéscsoport eredményei mutatják be a legautentikusabban a kérdőív tényleges következtetését.

Interjú a gazdasági hivatal iktatását végző munkatársaival

A munkacsoport interjút készített a jelenleg hagyományos módon iktatást végző munkatársakkal. Az elhangzott kérdések egy része rendszer szemléletű kérdés volt, a másik része a környezeti elemek vizsgálatára vonatkozott. Az interjúban elhangzott kérdéseket és válaszokat a *20. és 21. számú melléklet* tartalmazza.

Az eredmény az elvárt eredménynek megfelelő-e

A műhelymunkák során elkészült a folyamat jelenlegi állapotának leírása, a mérési terv alapján megjelentek a folyamat jelenlegi teljesítményét jellemző mérési adatok.
Feltárásra kerültek a jelenlegi folyamat teljesítményét befolyásoló problémák, azonosítása valamint a problémák gyökér-okainak feltárása. Javaslat született a racionalizálásra, a Gazdasági Hivatal iktatásának korszerűsítésére, elektronizálására.

Munkafolyamatot gátló körülmények

Munkafolyamatot gátló tényezővel nem szembesültünk. A munkacsoport a csoport üléseit zömmel munkaidőben tartotta, a műhelymunkák pedig munkaidőn kívül zajlottak, ezért sem szabadság, sem megnövekedett munkateher nem befolyásolta a munkát.

III. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

1. Bevezetés

A Bírósági Gazdasági Hivatal iratkezelésének fejlesztésére irányuló – az eddigiekben megvalósult – törekvések, merések, valamint a projektcsapat részéről elvégzett valamennyi munkafolyamat részegységeit képezik a teljes modernizációs folyamatnak.

A modernizációs lépések megtételét e munkacsoportban a folyamatoptimalizáció részeként, szervezeti célokként az elektronizált (elektronikus) ügyintézés elősegítése, a munkavégzés gyorsabbá tétele, a feladatok pontosságának növelése, a lehetőségek bővítésének elérése, valamint az elektronikus lehetőségek kiaknázása motiválták.
Ezen célkitűzések elsősorban azért tekinthetőek szervezeti céloknak, mivel a modernizáció által történő elérésük az intézményi szervezet egészére kihatással lehetnek, és a lehető legszélesebb körű megvalósításuk növelheti az egység teljes hatékonyságát, munkaszervezési struktúrájának működési bővülését, javulását, illetve a részfolyamatok precízebb elvégzését.
A következő összefoglalásban kerülhet sor az innovációs irányvonalak összhangjának megteremtésére a munkacsoport valamennyi fejlesztési, megoldási, racionalizálási javaslatainak bemutatásán keresztül.

2. A főbb szervezeti célok bemutatása

2.1. E-ügyintézés elősegítése

Az elektronizált (elektronikus) ügyintézésnek szervezeti szinten alapvetően duális hozadéka van, hiszen egyrészt nyereség a szervezet számára az elektronikus rendszer bevezetése önmagában is, mert ez egy komplex innovációs törekvés megvalósulását jelentené, ugyanakkor anyagi haszna a papír alapú nyilvántartás megszűnése.
A papír alapú nyilvántartások megszűnése jelenti a mérhető hozadékot, hiszen erre a vonulatra nézve kimutatható az előny mérhető értéke is, mivel megadható a szervezet számára realizált megtakarítások mértéke.

2.1.1. Papír alapú nyilvántartás megszűnése

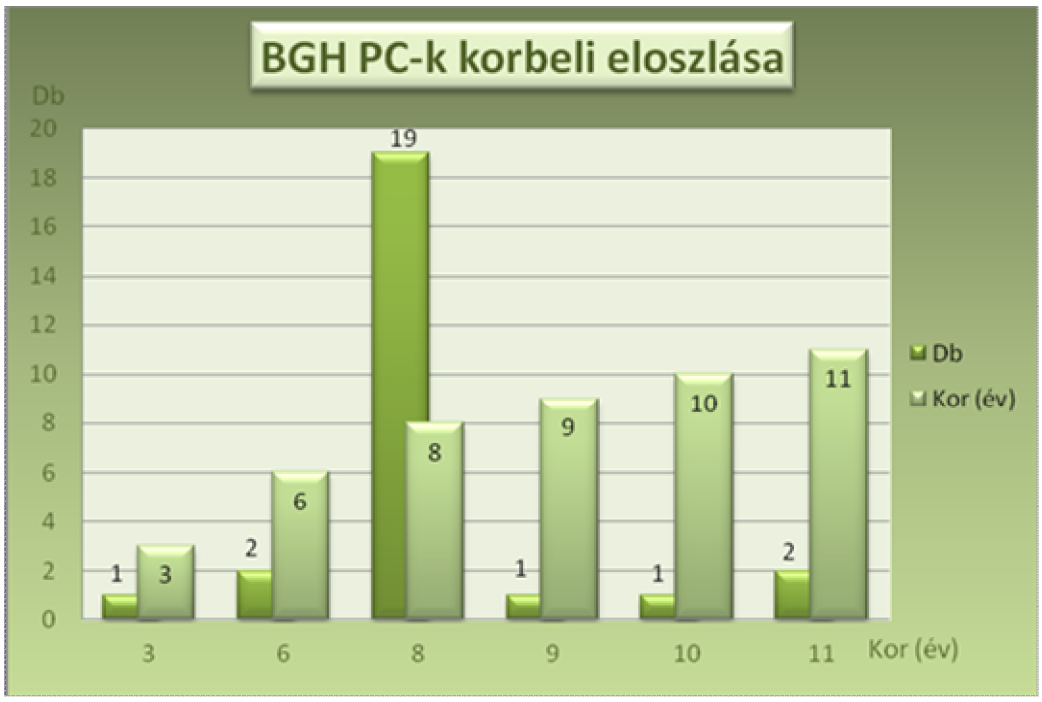
A törekvés irányvonalai az alábbiak:
a.) Költséghatékonyság
A költséghatékonyság leginkább anyagtakarékosságot jelent, hiszen a számítható megtakarítások mértéke a nyomtatványok, irodai papírok, írószerek, irodaszerek, kellékanyagok felhasznált anyagköltségének összegével egyenlő.
Ezen előnyök adott esetben kimutathatóak, pontosan meghatározhatóak, így ez a terület kézzel fogható eredményt szolgáltat.
b.) Környezettudatos munkahely
A környezettudatosság összefügg a takarékossággal, jelen tárgykörben tőle alapvetően elválaszthatatlan.
A környezettudatosság nem csupán egy jelentős szervezeti cél, hanem egyenesen globális, nemzetgazdasági előny is.
A központi irányítás törekvéseivel szinkronban áll a fejlesztés ezen szegmense, hiszen valamely erőforrással történő hatékony gazdálkodás, illetve az erőforrás – a folyamat racionalizálása által történő – kiváltása az állami költségvetés egészének teremt hasznot.
c.) Egyszerűbb ügyintézés
Az egyszerűbb ügyintézés, mint részcél, a teljes folyamatra nézve megtestesíti a folyamatért felelős munkatárs egyéni célkitűzését is, hiszen ez egyben az egyéni hatékonyság növelésére alkalmas.

Az egyéni hatékonyság ebben az esetben a munkaidő jobb kihasználását jelenti, amely az individualitás mellett természetesen a szervezet számára is előnyös.

2.1.2. E-rendszer bevezetése

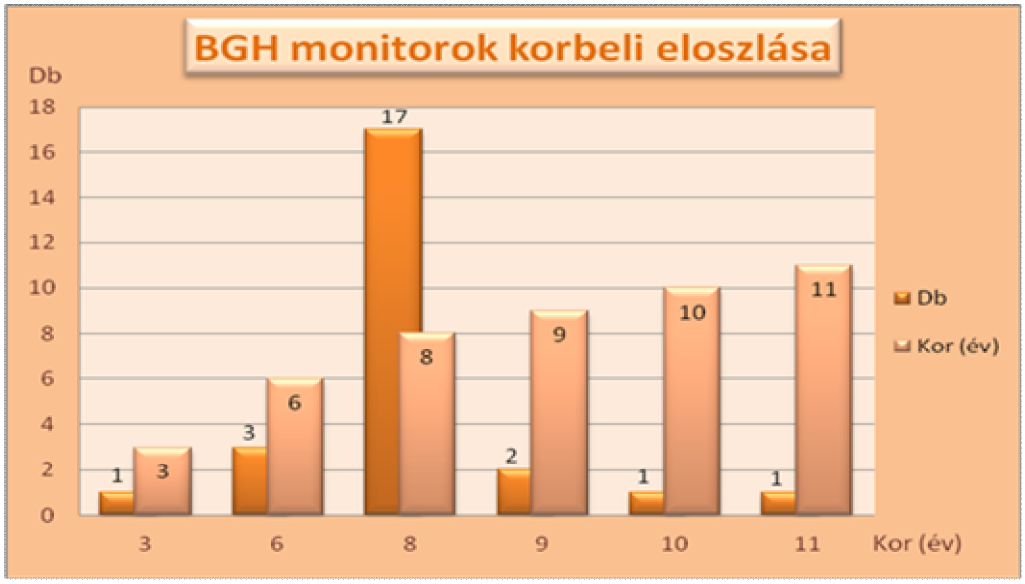
A törekvés irányvonala az egyszerűbb ügyintézés, amely a szervezet sajátosságaira nézve értelmezhető.
Az egyszerűbb ügyintézés mérhetővé tételéhez értelmezni kell a legfőbb specifikum, az infrastrukturális igény összetettségét.
Az infrastrukturális igény általában egy szervezetre nézve két fő irányban vázolható fel:

Részben meglévő infrastruktúra
Személyi számítógépek, munkaállomások rendelkezésre állnak. Az alábbi ábra szemlélteti a Bírósági Gazdasági Hivatalban jelenleg üzemelő számítógépek életkori eloszlását:



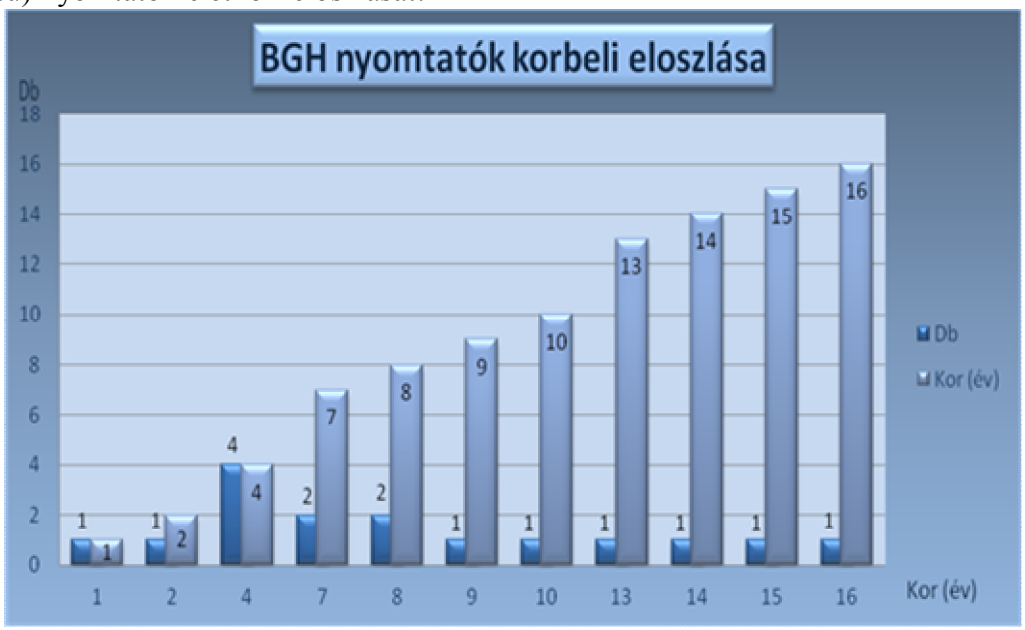
(Kérdés: milyen mértékű fejlesztés, bővítés szükséges az új rendszer bevezetéséhez?)

Monitorok is szolgálják a Hivatal működését. Az alábbi ábra szemlélteti a Bírósági Gazdasági Hivatalban jelenleg üzemelő monitorok életkori eloszlását:



(Kérdés: milyen mértékű fejlesztés, bővítés szükséges az új rendszer bevezetéséhez?)

Nyomtatópark megléte. Az alábbi ábra szemlélteti a Bírósági Gazdasági Hivatalban jelenleg üzemelő (lézer típusú) nyomtatók életkori eloszlását:



(Kérdés: milyen mértékű fejlesztés, bővítés szükséges az új rendszer bevezetéséhez?)

Részben bővítendő infrastruktúra

Az innováció megvalósításához szükséges szoftver megvásárlása, vagy fejlesztése.

- Jelent egyszeri ráfordítást (beszerzés).
- Jelenti a folyamatos működtetés kiadásait (frissítések, fejlesztések, IT Helpek rendelkezésre állása).
    - Az iktató szoftver üzemeltetéséhez illeszkedő szerver(-ek), kiszolgáló programok, hardver elemek biztosítása, beszerzése (szerver operációs rendszer, adatbázis kiszolgálók, háttértárak)
    - Iratok elektronizálásához szükséges hardverek megvásárlása (szkenner, esetleges optikai karakterfelismeréssel (OCR))
    - Hitelesítéshez szükséges elektronikus aláírási tanúsítványok beszerzése, és időbélyegzés szolgáltatás elérése

Gyorsabb munkafolyamat elősegítése
A gyorsabb munkafolyamat alapköve az egységesítés.
Az iratkezelés egészére nézve az egységesítés a rendszerek összehangolását, az igénybe vehető alkalmazások kiterjesztését, elérését jelentheti.
A fejlesztés esetleges utómunkái alkalmával megvalósításra kerülő szoftver tekintetében ez az alábbiakat jelentheti:
Modulok beépítése
Feladatcsoportok elkülönített, szeparált elvégzésére irányulhat, megoszthatja a teljes folyamatot bizonyos szükséges szempontok szerint, illetve könnyítheti a munkafolyamatok összehangolását.
Fejezetek alkalmazása
A munkafolyamat egységeire nézve jelent könnyebbséget, a programozható feladatok elvégzését segítheti.
Témakörök alkalmazása
Bizonyos rendszeresen visszatérő (időszakos, kötelező) munkavégzéseket könnyíti, lekérdezések által adatszolgáltatások alapjául szolgálhat.
Specialitások beépítése
A program által alkalmazható (automatikus, esetleg programozható, vagy kézileg rendszeresíthető) egyedi munkafolyamatok, kisegítő, egyszerűsítő funkciók elérhetővé tétele (pl.: határidők figyelése, visszajelzések).

2.3. Feladatok pontosságának és lehetőségek bővítésének elérése

2.3.1. Hibák kiszűrése
A hibák kiszűrése a feladatok pontosságának javítása útján valósulhat meg. A jelenlegi folyamat eredményeképpen előforduló hibalehetőségek kiküszöbölhetőek lennének, mindössze a gépiesített folyamatkezelések által.
A hibakezelés, a hibák elhárítása, javítása, de mindinkább az elkerülése általános előny a szervezeti egység számára.
Az előny irányai lehetnek:
Belső hozadék
A szervezet részfolyamata pontosabbá válik, a szükséges kisegítő munkák, adatszolgáltatások hitelesebbek, gyorsabbak, megbízhatóbbak lesznek, ezáltal a szervezet könnyebben felelhet meg a – vezetés, az intézmény, az ellenőrző rendszerek által – felé támasztott kihívásoknak.
Külső hozadék
A külső véleményformálók számára a szervezetről alkotott kép letisztultabbá válhat, pozitív visszacsatolások érkezhetnek, illetve a szervezeti egység által elvégzett munkák jelentősége felértékelődhet azáltal, hogy az elvégzett munka színvonala emelkedik.

2.3.2. Lehetőségek bővítése
A lehetőségek bővítése szervezeti szinten ugyancsak önmagában, a részfolyamat értelmezése által is értéket hordoz magában.
A fejlesztések által megvalósult iratkezelési rendszer alkalmat nyithat fontos, de jelenleg a papír alapú nyilvántartás sajátosságaiból adódóan megvalósíthatatlan alkalmazások (ezek többnyire funkcióbővítések során létrejövő könnyítések) elérésére:

2.3.2.1. Lekérdezések
A lekérdezések széles körben (a munkafolyamat valamennyi felhasználója számára) elérhetővé tehetőek, de szabályozott formában is lehetségesek, a felhasználói jogosultságok meghatározása szerint.

2.3.2.2. Jogosultságkezelés

A felhasználói jogosultságok a munkavégzés egész folyamatára alkalmazhatóak, amelyek meghatározzák a hozzáférés, az érdemi munkák, a kisegítő folyamatok felelőseit.
A felhasználói jogosultságok általánosan az alábbiak lehetnek:

- 1-2 munkatárs részére „adminisztrátor" jogosultsággal
  - Teljes körű rögzítési, karbantartási lehetőségek
  - Kulcsfelhasználók részére elérhető beavatkozások
- 1-2 munkatárs részére „karbantartói" jogosultsággal
  - Korlátozott lehetőségek
  - A munkavégzéshez szükséges elérési szintek
- „n" létszám részére „olvasói" vagy „ügyintézői" jogosultsággal
  - Keresések a rendszerben
  - Törzsadatok megtekintése
  - Ügyintézések bejegyzése, üzenetek, megjegyzések felvitele

2.3.2.3. Listák

A listák elkészítése alapja lehet az adatszolgáltatási igények teljesítésének. A listázások lehetségesek törzsadatok alapján, nyilvántartási adatok szerint, adott esetben szűrések, alkalmazási beállítások segítségével.

2.4. Elektronikus lehetőségek kiaknázása

Iktató bélyegző elektronikus alkalmazása - Funkcionális innovációk rövidtávon
Ezzel egy tekintet alá eshet az időbélyegzők alkalmazása, a vonalkódos iratérkeztetés, beazonosítás, teljes körű kezelés, valamint az elektronikus aláírások alkalmazása egyaránt.
Előnyei:
1.) Zárt rendszert képez
Elősegíti a teljes körű adatbiztonság elérését.
Kiemelt fontosságú a nagy mennyiségű bizalmas, vagy személyes adatokat tartalmazó iratforgalom miatt.
2.) Korszerűség
A korszerűség fontos előnye a rugalmasság, amely jelen esetben a fejleszthetőséget jelenti.
A fejleszthetőség lényegében a jogszabályi környezet változása, egyéb külső sajátosságok által teremtett új helyzetek kezelése.
A korszerűség lényeges, elválaszthatatlan eleme lehet továbbá a specialitás, amely az egyediség, a folyamatra lefordítva.
Az egyediség az igazságszolgáltatási rendszer specifikumaira vonatkozik, hiszen olyan részfolyamatok is előfordulhatnak, amelyek a közigazgatás más területein egyáltalán nem, vagy csak részben fellelhetőek.
3.) Költséghatékonyság
A költségek racionalizálása, a lehetőségek legteljesebb igénybevételével, valamint a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásával valósulhat meg.

3. A jelenlegi folyamat problémáinak értelmezése és a megoldási javaslatok alkalmazása a fejlesztések során

3.1. Keletkezéstől a szignálásig

3.1.1. Az irat keletkezése / átvétele

A problémák feltérképezése során az első feltárt jelenség a postabontással kapcsolatosan merült fel. A jelenlegi struktúra szerint a postabontás tényleges megtörténte (a beérkező iratok legelső kezelése) a postabontással megbízott munkatárs elfoglaltsága, leterheltsége mértékének függvénye, tehát ezen körülmények határozzák meg, hogy a részfolyamat elvégzésére mikor kerül sor.
A fejlesztés szerint a postabontásra ideális esetben már csak a papír alapú iratok esetében kerülne sor, hiszen az alkalmazott részterületek által használt szoftverek együttműködése, illetve a teljes modernizációs törekvések térnyerése révén a beérkező iratok (beleértve az ügyintézők által létrehozott iratokat is) már elektronikus formában érkezhetnek a hivatal iktatójához.
A postabontás későbbiekben elvégzendő feladatairól belső szabályzat rendelkezhet.
Ugyancsak ezen folyamatszint problémája, hogy a kijelölt dolgozó elfoglaltságának mértékétől függ, hogy mikor tudja megnézni a saját elektronikus postafiókját, így ekkor kerül elolvasásra a Gazdasági Hivatalban a beérkezett elektronikus levél.
A fejlesztési javaslat ismételten a szabályozottságot jelölte meg megoldásként, hiszen belső szabályzat rögzítené, hogy a munkatársak milyen formában, milyen szintű kötelezettségekkel kezelhetnék a postafiókokat, milyen előírások vonatkozhatnának az elektronikus irat továbbítására, kiemelve a rendszeresség, folyamatosság alapelveit, illetve a határidők figyelésének fokozott bevezetését is.
Ezen pontban is felmerül az iktatás elektronizálásának igénye, amely természetesen ezen részfeladat esetében is kiemelt informatikai támogatást igényel.

3.1.2. Az érkeztetés, iktatás

A problémák második szintje ezen kategóriában az érkeztetés és iktatás feladategyüttes köré összpontosul.
A probléma gyökere, hogy az iktatást végző beosztott aktuális leterheltségétől függ az irat érkeztetésének pontos időpontja. Ezen időpont a munkatárs egyéni munkamenete függvényében változó lehet, azonban ez a rendszer magában hordozza a szükségesnél jelentősebb időigényt is. (Akár komoly mértékű időveszteség merülhet fel.)
Az érkeztetés, iktatás fejlesztése megvalósulhat egyrészt azáltal, hogy az iktatást végző érkeztetési, iktatási tevékenységéről belső szabályzat rendelkezik majd, illetve szükséges az iktatás elektronizálása is.
A fentiekkel kapcsolatosan említést érdemel, hogy a szabályozottság körében ki kell térni az iktatás rendszerességére, határidőire, illetve arra, hogy a számos beérkező irat közül meg kell határozni az iktatási sorrendet.
Az elektronizálás körében lényeges, hogy az érkeztetés valamilyen elektronikus (elektronizált) formában, de legalábbis ezekkel kompatibilis formában történjen. Itt szintén megemlíthető az elektronikus időbélyegzők alkalmazása, valamint a vonalkódos (vagy egyéb egyedi azonosító módszer pl.: kódolás, hologram) iratkezelő rendszerek esetleges bevezetése, vagy a fejlesztett rendszer kisegítése, bővítése a nevezett lehetőségekkel.
Az iktatás gócpontja továbbá, hogy maga az iktatás (az érdemi, nyilvántartásba vételi munka) kézzel történik.
A kézi iktatás jelentős többletmunkát eredményez és általánosságban alacsony hatékonyságú munkafolyamat. A fejlesztés kizárólagos útja az elektronizálás lehet. Az elektronizált iktatás előnyei lehetnek a jelen probléma vonatkozásában:

- többletmunka igény megszűnik,
- jelentős költségcsökkentés,
- környezettudatosság,
- időtakarékosság,
- felesleges lépések kihagyhatóak (mutatókönyv, pótlajstrom használata),
- automatizmusok beépíthetőek.

Az iktatás gépiesítése az automatizmusok beépítésével lehetőséget adhat rendszeres iratok automatikus iktatására, rögzített, rendszeresített kijelölések, kapcsolt munkafolyamatok, ügyintézők hozzárendelésére.
A vezetői hatáskör ezekben az esetekben már csak arra vonatkozhat, hogy az iktatást ellenőrzi, jóváhagyja, így következhet a szignálás (iratkiosztás) ellenőrzése, végrehajtása (cél: a humán tényező csökkentése).

3.1.3. A szignálás

A szignálás munkafolyamata a vezető számára jelentős megterhelést eredményez, hiszen minden egyes iktatott iratot át kell olvasnia egyesével, illetve kézzel szignálnia a megfelelő helyre, a feladatért felelős ügyintéző részére.
A megoldás a szignálás elektronizálása, informatikai támogatás igénybe vételével.
A fejlesztés lehetővé tenné az automatizmusokat jelen esetben is:

- Bizonyos fejezeteknek, témaköröknek megfelelő iratokat a rendszer a beállított utasítások, alkalmazások következtében automatikusan az illetékes(ek)re oszthatná (például illetményekről szóló iratok automatikus szignálása a bérszámfejtő részére).
- Bizonyos fejezeteknek, témaköröknek megfelelő iratokat elláthat minősítésekkel, utasításokkal a vezető erre vonatkozó különleges intézkedése nélkül (pl.: Országos Bírósági Hivataltól érkező adatszolgáltatási igények „soron kívüliek”, vagy például tájékoztató jellegű köriratok ellátása „Lássa mindenki!” utasítással).

A szignálást követően a vezetői intézkedéseket gyorsíthatná a vázolt innováció, ugyanis amely iratokkal kapcsolatosan a vezető az illetékes, azon iratok gyorsabban kerülnének feldolgozásra.

3.2. Ügyintézés

3.2.1. Az iratok ügyintézői kezelése

Feltárásra került az a probléma is, hogy az ügyintézőknek mindaddig nincs információja egy iktatott, kiszignált iratról, amíg azt ténylegesen meg nem kapják.
A jelenlegi nehézség az ügyintézők iratkezelésének elektronizálásával oldható fel, de amennyiben az informatikai támogatás, fejlesztés nem jelentene teljes körű megoldást, úgy kiegészítésként, vagy akár teljes megoldásként a belső szabályzat is megoldást jelentene.
Az elektronizálás körében lényeges, hogy innovatív alkalmazása lehetne a rendszernek, az irat akár automatikus, akár vezetői szignálásával egyidejűleg az illetékes munkatárs már tudomást szerezne az iratról, a rá váró ügyintézési feladatokról.
Ez megkönnyítené a munkavégzést, mivel az ügyintéző felkészülhetne, illetve előkészülhetne bizonyos várható tevékenységekre, ugyanakkor ütemezhetővé is tehetné az egyéni feladatokat.
Ennek módszere lehetne az értesítés a dolgozó felé, akárcsak e-mail formájában is, de elképzelhető lenne egy beépített jelző rendszer is, amely a programba lépés esetén, de adott esetben anélkül is valamilyen értesítést küldene az ügyintéző munkaállomására (pl.: buborék).
Ez alkalmazható lenne iktatás esetében a külső partnerek levelezésének érkeztetése, iktatása, ügyintézése visszajelzésére is (pl.: automatikus elektronikus visszaigazolás e-mailben).

3.2.2. Az ügyintézési rangsor

A Gazdasági Hivatal jelenlegi munkafolyamatai kapcsán problémaként megjelölésre került annak a ténye, hogy az ügyintéző csak akkor kapja meg az intézendő (rá is szignált) iratot, amikor a szignálás által elé megjelölt (előző) ügyintéző már intézkedett a saját területén.
Hangsúlyozásra került megállapításként a szabályozottság tárgykörében, hogy belső szabályzat rendelkezhet az ügyintézés határidejéről, amely szerint a 8 naptári napos általános ügyintézési határidőt (amely érdemben jelenleg is aktuális és hatályos az ügyintézőkre nézve) a teljes ügymenetre kell vonatkoztatni, az egységesség elvét és követendő irányvonalát figyelembe véve.

Szintén megállapítást nyert, hogy a helyzetre egyszerűbb megoldást jelenthet egy informatikai támogatás, nevezetesen az elektronizálás egy újabb előnye.
Fejlesztés irányulhat arra, hogy az ügyintézők a szoftver program segítségével gyorsabban átvehetik egymástól az ügyintézendő iratanyagokat. Informatikai támogatás kiterjesztésével lehetőség nyílhat arra is, hogy egységes felületen gyakorlatilag egyidejűleg értesüljön minden érintett ügyintéző a feladatáról. Például „Lássa mindenki!" utasítással ellátott iratok egyidejűleg megtekinthetőek (ügyintézhetőek) lehessenek valamennyi felhasználó részére.
A megtekintés naplózhatóvá válna, tehát a vezető láthatná, hogy valóban mindenki megtekintette-e a digitális iratot.
Az ügyintézések, intézkedések bejegyezhetőek lennének egy adott felületre, így létrejöhetne a szervezet egészére nézve az azonnali ügyintézés lehetősége.

3.2.3. Az ügyintézés állapota

A vezetői hatáskör fontos része az ügyintézők irányában a munkák, intézkedések nyomon követése, ellenőrzése.
A Gazdasági Hivatal ügymenete során a vezetőnek az ügyintézések állapotáról nincs információja a most meglévő rendszerben, az egyetlen információforrás a számára, ha személyesen rákérdez az ügyintézőnél egy adott irat, vagy ügy elintézettségére.
Az újítások közé tartozna az elektronizálásnak köszönhetően egy nyomon követési struktúra a vezető részére. A vezető bármelyik, a hivatalban folyamatban lévő ügyről információt szerezhetne a program segítségével. A programba betekintés nyílhatna az ügyekre, az iratok státuszára, az elintézettség fokára. Ez lehetséges egy folyamatban épített (mélységi) lekérdezéssel, vagy egy speciális (kizárólag a vezető részére hozzáférhető) alkalmazással, amely adott esetben az ügyintézők számára nem lenne észrevehető.
Ez a rendszerelem persze komoly naprakészséget, illetve esemény-bejegyzési fegyelmet kívánna meg, hiszen az iratkezelési felületeknek pontosaknak, aktuálisaknak kell lenniük.
Ennek betartására rendelkezhet akár az erre is vonatkozó belső szabályzat.
Az előzőekben feltártakkal szinte azonos súllyal jelentkezik az a probléma, miszerint a vezetőnek (vagy adott esetben egy másik illetékes ügyintézőnek) az irat aktuális fellelhetőségi helyéről sincs információja.
A nehézség az ügyirat-kezelési rendszer elektronizálásával hasonlóan megoldható lehetne, hiszen akárcsak egy lekérdező alkalmazás, egy adatrögzítési felület, vagy rovat is alkalmas lehet az irat aktuális ügyintézési helyének lekérdezésére.
Ez a rendszerelem persze ugyanolyan komoly naprakészséget, illetve esemény-bejegyzési fegyelmet kívánna meg, hiszen az iratkezelési felületeknek pontosaknak, aktuálisaknak kell lenniük.
Ennek betartására szintén rendelkezhet akár az erre is vonatkozó belső szabályzat.

3.2.4. A határidők figyelése

A napjainkban működő rendszerben a határidők figyelése emberi feladat. Ez a folyamat komoly gyenge pontja lehet, hiszen magában hordozza mulasztások előfordulását is, amelyek következményekkel járhatnak a hivatal életében.
A határidők figyelését magas prioritású feladatként szabályozni kell.
Az elektronizálás eredményeképpen a határidők figyelése és betartása automatizmusokkal leképezhető lenne. A figyelmeztetés egyszerű értesítéssel is történhetne, amely sokkal biztonságosabb módszer a humán felelősség helyett.
Megjegyzendő, hogy a fontos (határidős) ügyekben az ügyintéző jelenleg is kötelezhető a határidők figyelésére az iktató munkatárson kívül.
A fentieket figyelembe véve a modernizáció a teljes folyamatra tartós (fenntartható) megoldást biztosítana, amely rendszer jellemezhető lenne egyszerűséggel, pontossággal, rugalmassággal, és nem utolsó sorban korszerűséggel.

A határidős nyilvántartások kérdése a feltáró anyagok közé tartozó *interjúkban* is felmerült, amelyben az iktató munkatárs is szorgalmazta a rendszer korszerűsítését.

3.3. Irattárazás, befejező tevékenységek

Az ügyintézést követően kerül sor a befejező tevékenységekre, amelyek szintén elektronizálással tehetőek egyszerűbbé, pontosabbá és természetesen korszerűbbé.
A folyamatláncban a továbbiakban az expediálás (kiadásra előkészítő munkák összessége), a kiadmányozás (feljegyzés a kiadásról), valamint a kézbesítés következnek.
Minden egyes munkafolyamat lépésenként rögzíthető lenne a rendszerben és a rendszer kiszolgálhatná ezen tevékenységeket akár az alábbi innovációkkal:

- formanyomtatvány kezelés,
- elektronikus aláírás kezelés,
- együttműködés más szoftverekkel,
- adminisztráció,
- kapcsolódás portálhoz,
- egyéb bővíthető (társítható) funkciók.

Az irattározás, mint záró lépés pedig komoly mértékben egyszerűsödhetne, feleslegessé válnának a fizikailag meglévő irattárak, mivel a Gazdasági Hivatal iratai könnyedén, elektronikus úton irattárazhatóak lennének, egyúttal sor kerülhetne archiválásukra, adathordozón történő elhelyezésükre.
A virtuális vagy digitális adathordozókon történő kezelés több szintűen is megvalósulhatna:

- az irat selejtezési idejéig helyben, a hivatalban hozzáférhető módon,
- a selejtezési időn túl központilag tárolva, vagy a jogszabályoknak megfelelően, a levéltárak felügyelete alatt.

4. Komplex innováció

A komplex innováció témakörével a mérési, feltárási munkák során a munkacsoport már érdemben foglalkozott.
A jelenlegi innovációs összefoglalóban leírtak komoly mértékben, de átdolgozottan támaszkodnak a korábbi megállapításokra.
A továbbiakban az innovációs folyamatokról részletes magyarázat következik, az egyes munkarészek, folyamatlépésekhez igazodva. (Lásd úszósáv ábrának megfelelően – „BGH elektronikus iktatási rendszer – iratkezelő szoftverrel támogatott folyamat")

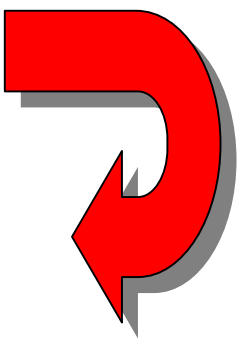
4.1. Automatikusan generálható üzenetek

4.1.1. Visszajelzések külső partner felé

Alkalmazható lehet érkeztetés, iktatás esetében a külső partnerek levelezésének érkeztetése, iktatása, ügyintézése visszajelzésére is (pl.: automatikus elektronikus visszaigazolás e-mailben).
Az elektronikus visszajelzések rendszerét a közigazgatás különféle területein manapság már alkalmazzák intézmények, jellemzően az ügyfélkapus, illetve teljes mértékben elektronizált ügyintézések esetében.

Az alkalmazás innovatív lehetne a 3. és 4. folyamatlépés esetében.

IKTATÓ



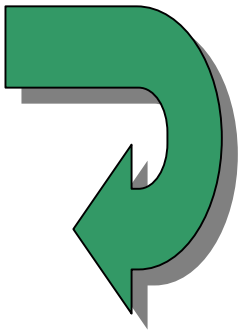
- érkeztetésről
- iktatásról
- adatokról
- hivatkozási számról
- státuszokról

FELADÓ

4.1.2. Visszajelzések vezetők felé

Alkalmazható lehet érkeztetéskor a vezető tájékoztatására az aktuálisan érkezett iratokról (pl.: automatikus értesítések e-mail, vagy buborék, vagy egyéb programba épített jelzés).
A vezető az érkeztetéssel, iktatással egyidejűleg tudomást szerezhetne a beérkező iratanyagról, az iratféleségekről, a sürgős teendőkről.
Az alkalmazás innovatív lehetne a 3. és 4. folyamatlépés esetében.

IKTATÓ



- beérkező irat valamennyi lényeges adatáról

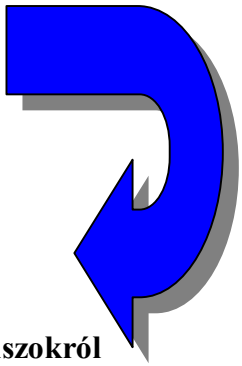
VEZETŐ

4.1.3. Visszajelzések felhasználók felé

Alkalmazható lehet szignáláskor az ügyintézők tájékoztatására a soron következő, illetékességi körükbe tartozó (rájuk kiszignált), aktuálisan érkezett iratokról.
(pl.: automatikus értesítések e-mail, vagy buborék, vagy egyéb programba épített jelzés)
Az elektronikus értesítések rendszerét a különféle levelezőrendszerek alkalmazzák a megfelelő beállítások megléte esetében.
Az alkalmazás innovatív lehetne a 6. folyamatlépés esetében.

SZIGNÁLÓ

VEZETŐ



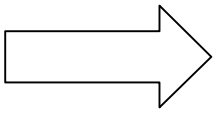
- szignálásról
- hivatkozási számról
- irat tárgyáról, adatairól

ÜGYINTÉZŐ

4.2. Tájékoztatások státuszokról

Az ügyiratkezelő rendszer innovatív jellemzője lehet a különféle adatszolgáltatások, kimutatások gyors, pontos előállítása.

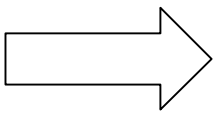
IKTATÓ

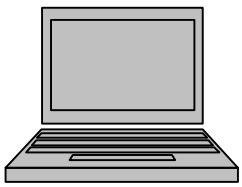


Vezetőnek

pl.: adatszolgáltatás iratforgalomról (4. folyamatlépés)

VEZETŐ

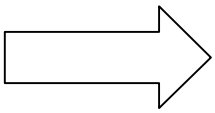


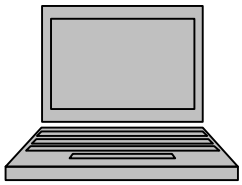


Elnöki irodáknak (10. folyamatlépés)

pl.: dolgozókat érintő személyi ügyekről, panaszokról

Külső partnereknek (10. folyamatlépés)
pl.: érdeklődések, elektronikus bevallások iratainak állapotáról

ÜGYINTÉZŐ 



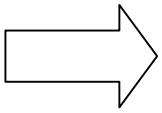
Vezetőnek (16. folyamatlépés)

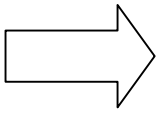
pl.: iratok státuszáról, elintézettségéről
Belső érintetteknek (szoftverek együttműködése esetén)
pl.: kezelő irodák részére (16. folyamatlépés)

4.3. Együttműködés más szoftverrel

Területei lehetnek:
a.) Betekintés törzsadatokban, adatbázisokba (szabályozott jogosultság esetén)

IKTATÓ ELNÖKI IRODA IKTATÓ





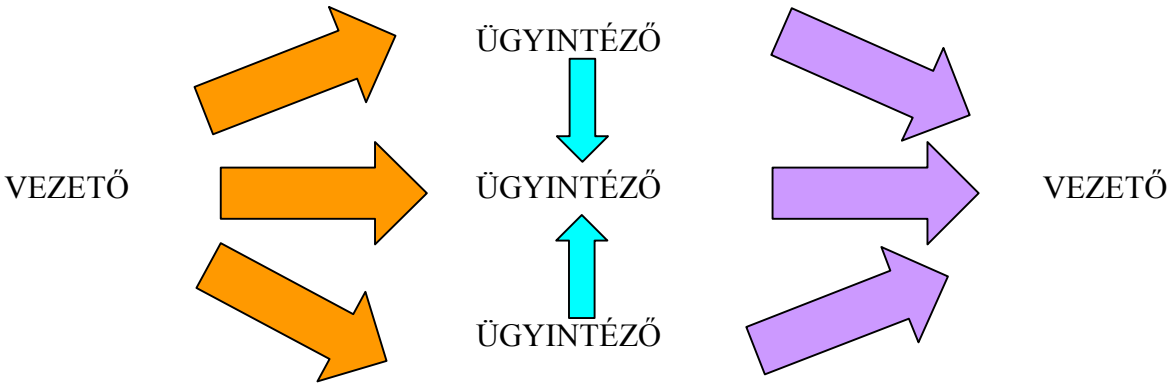
Előnyei:

- gyors,
- korszerű,
- hatékony,
- takarékos (idő, erőforrás).

b.) Formanyomtatvány kezelés (beérkező dokumentumok fogadásakor)
Rendszeres iratok, iratféleségek kezelésére szolgálhat.
c.) Bizonylat feldolgozás karakterfelismeréssel (beérkező dokumentumok fogadásakor)
A papír alapú iratok elektronizálhatóságát könnyítheti, gyorsíthatja.
d.) Elektronikus aláírások kezelése input – output irányokba
A papír alapú iratok elektronizálhatóságát könnyítheti, gyorsíthatja.
e.) Adminisztráció, bejegyzések kezelése input – output irányokba
Az ügyek, iratok dokumentálása során felhasznált időmennyiség csökkentésére szolgál, lehetővé teszi a hatékonyabb munkaidő kihasználást.
f.) Tudásmenedzsment része
Szervezeti érdek, célkitűzés valósulhat meg a tudásbázis növelése, kiterjesztése által.

4.4. Nyomonkövetés

A következő ábra mutatja be a fejlesztés eredményeképpen megvalósuló rendszer szervezeten belüli kommunikációs modelljét.
A kommunikáció jelenthet ezúttal tényleges adatközlést, betekintést, megjegyzések, feljegyzések felvitelét a rendszerbe, jóváhagyást.
A kommunikáció természetesen minden irányban megvalósulhat.
A kommunikatív rendszer komplex előnyei a sokoldalú felhasználhatóság, az átláthatóság, az alkalmazások gördülékeny lekövetése, az együttműködés, a rugalmasság, és a bővíthetőség.
A lényeges irányokat az ábra megoszlása szemlélteti.



4.5. Az „Irat életút” modell alkalmazhatósága

Az irat:
- MIKOR található az adott ügyintézőnél?
- MIKORTÓL található az ügyintézőnél, illetve a hivatalnál?
- KINÉL található, konkrétan mely feldolgozási szakaszban van?
- KITŐL érkezett az adott státuszhoz?
- MIÉRT található most az aktuális helyén?
- MEDDIG található az ügyintézőnél, az adott fázisban?

Szabályozási javaslat

A felmérések során megállapítást nyert, hogy a Gazdasági Hivatal iratkezelése külön álló, egyedi szabályozást kíván. Az elkészült szabályzat alkalmas arra, hogy mind a jelenlegi folyamatot, mind pedig az elvárt, optimalizált, vagyis elektronizált ügykezelési folyamatot szabályozza azáltal, hogy beépítésre kerültek szabályzók az elektronizált működés esetére is.
Mindezeken túl az iktatást végző munkatársak munkaköri leírása is szabályozza a jövőben az iktatási folyamat fontosságát.

Ütemezési javaslat

A bevezetésnél figyelemmel kell lenni a Miskolci Törvényszék informatikai és egyéb technikai lehetőségeire. A Gazdasági Hivatal egyedi iratkezelési szabályzatának hatályba lépését 2014. május 1. napjától javasolta a fejlesztési csapat. Ugyan ekkortól a szükséges munkaköri leírásokban is módosíthatóak a határidő folyamatok kezelésének időzítésére vonatkozó szabályok.
Az iktatóprogram kiválasztását, megrendelését, mely a törvényszék aktuális költségvetésének is függvénye 2014. augusztusban, a Gazdasági Hivatalra történő igazítását és a működésének elsajátítását 2014. utolsó negyedévében tartjuk helyesnek ütemezni, tekintettel arra, hogy a bevezetést év elején célszerű kezdeni, azaz 2015. január 1. napján történő indulással terveztük az ügyintézés elektronizálására való áttérést megkezdeni.

Erőforrás javaslat

A fejlesztés a következő erőforrásokat igényli:
Humán erőforrás
- A fejlesztéshez szükséges hunmán erő, rendelkezésre áll, de elengedhetetlen a képzés, oktatás megszervezése a hatékonyabb bevezetés érdekében.
- *Informatikai háttér*
- Iratok elektronizálásához szükséges hardver eszközök beszerzése;
- Hitelesítéshez szükséges elektronikus aláírási tanúsítványok beszerzése, és időbélyegzés szolgáltatás elérése

- Az iktató szoftver üzemeltetéséhez illeszkedő szerver(ek), kiszolgáló programok, hardver elemek biztosítása, beszerzése (szerver operációs rendszer, adatbázis kiszolgálók, háttértárak)

Egyéb javaslat, észrevétel

A fejlesztés hozadéka nem csupán a Gazdasági Hivatal ügyintézésének elektronizálása, s ezzel együtt az ügymenet rugalmasabbá, hatékonyabbá, ellenőrizhetőbbé tétele, hanem bővül a vezetői információk köre, megteremtve ezáltal annak lehetőségét, hogy vezetői szinten folyamatosan értékelhető és elemezhető legyen az ügyintézés, a például a következők szerint:
Teljesítménymérés
1.) Ügyforgalom alapján
Ez egy számadat, amely választ adhat arra, hogy egy ügyintézőnél hány darab irat van folyamatban.
2.) Hatékonyság szerint
Ez egy számadat, amely meghatározza, hogy a folyamatban lévő ügyek arányában mennyi az elintézett, illetve ezek aránya az összes eddig érkezett ügyhöz.
Bővíthető lenne „kreditrendszerré" is, amely szelektál az ügyek között:
- Egyszerű (egyszerűen elintézhető) ügy: 1 pont
- Bonyolult (időigényes) ügy: 10 pont
Ez a kreditsúlyozás bővíthető, divizionálható szükség szerint fontosság, célszerűség szerint.
3.) Időszükséglet szerint
Mutatószámok: ügyintézési idő / 1 tétel irat
ügyintézési idő / 1 tétel elintézett ügy
ügyintézési idő / 1 kreditpont
Természetesen a teljesítménymérések elsődleges célja az esetleges statisztikai kimutatások alátámasztása, de kimutatható lenne vele a szervezeti egység hatékonysága folyamatokra lebontva, a munka minősége, valamint a leterheltség is.

IV. ÖSSZEGZÉS

Az 1. munkacsoport a feladatot 11 ülés alatt a Magyary módszertant követve elvégezte. A projekt során megvalósult folyamatoptimalizáció a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatási folyamataira nézve átfogó, nagy horderejű változások irányába mutat.
A modernizációs javaslatok kidolgozása keretében elvégzett munkálatok, előkészítő, mérési és minden egyéb speciális folyamatot magába foglaló elemző tevékenységek az eddigi munkamenet feltérképezésén túlmenően rávilágítottak a modernizációs, innovatív igények megjelenésére, ezáltal biztosítva lehetőséget a Bírósági Gazdasági Hivatal fejlődési, fejlesztési törekvéseinek.
Az iktatási rendszer elemzése során felszínre kerültek a teljes hivatal munkavégzését befolyásoló – sok esetben jelentős időveszteséget okozó, a hatékonyságot jelentősen csökkentő – részfolyamatok, az eddigiek során lassanként a folyamatba ágyazott, kedvezőtlen gyakorlatot teremtő adottságok.
A folyamatoptimalizáció során a munkacsoport tagjai minden tevékenységük során törekedtek ezen részfolyamatok jobbítására, az adottságokból eredő nehézségek kiküszöbölésére. A munka során lépésről-lépésre kerültek kimutatásra a mérések, elemzések eredményei a csoporttagok által készített tanulmányrészek, ábrák segítségével, felderítésre került a Miskolci Törvényszék munkatársainak, esetenként külső partnereinek, a Gazdasági Hivatal ügymenetéről alkotott véleménye a kérdőív módszertan alkalmazásával, valamint az iktatásban dolgozó közvetlen munkatársak személyes álláspontja is felhasználásra került a lehető legteljesebb képet bemutatni kívánó tanulmány elkészítése érdekében.
A tanulmány – valamint a részeként elkészült szabályzat – hivatott az optimalizáció leképzésére a szervezeti egység működését figyelembe véve, tehát az így elkészült valamennyi kimutatás,

szakanyag lehetőséget teremthet a hivatal valamennyi munkatársa számára is a komplex folyamatok minél pontosabb átlátásához, ezen keresztül a hatékonyság egyéni növeléséhez is.
Az elkészült szellemi termékek megvalósulásán – és a későbbiek során történő alkalmazhatóságán túlmenően – a teljes szervezet számára a legértékesebb hozadék az innováció, a modernizációs lehetőségek, az optimalizált munkavégzés lehetősége, és nem utolsó sorban a minderre való, szinte egyhangú törekvés a felhasználók részéről.

Teljesítménymenedzsment

BESZÁMOLÓ
a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: **Miskolci Törvényszék**
2. számú munkacsoportja

I. Vezetői összefoglaló

A Miskolci Törvényszék az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” című ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat keretében a Teljesítménymenedzsment beavatkozási területen kötelezően előírt feladat mellett, egy választható feladat elvégzését vállalta: a szervezeti célok meghatározása és a szervezeti teljesítmény indikátorok pályázó szervezetre testreszabott kidolgozása mellett a szervezetre testreszabott teljesítmény indikátorok mérése, és az eredményekről szervezeti beszámoló készítését is megvalósítja a projekten belül.

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke a bírósági szervezet számára stratégiai célokat határozott meg, legfontosabb stratégiai célként jelölte meg a bíróságok alkotmányos kötelezettségeinek teljesítését, nevezetesen a független bírók magas színvonalú és időszerű ítélkezési tevékenységét. A bírósági szervezet elsődleges feladatai közé sorolható a bírók munkaterhének csökkentése, hogy figyelmüket, energiájukat és idejüket az érdemi ítélkezési tevékenységre összpontosíthassák. További stratégiai célként nevesíti az emberi erőforrások optimális elosztását, hasznosítását; a bírósági szervezet integritását; az ítélkezési és igazgatási munka átláthatóságát, utóbbi kiszámíthatóságát és ellenőrzöttségét; a bíróságokhoz való hozzáférés egyszerűsítését; a képzési rendszer fejlesztését, valamint a többi hivatásrenddel történő együttműködését. A stratégiai célok megvalósulásához kapcsolódó további célként jelölhető meg a bíróságok szolgáltató jellegének erősítése.

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározott stratégiai célokra figyelemmel a Miskolci Törvényszék az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében elkészítette a törvényszék stratégiáját, mely dokumentum átfogó stratégiai célként a magas szakmai színvonalú ítélkezés fenntartását jelölte meg, amelyet egyrészt a személyi és tárgyi infrastruktúra javításával, valamint az ügyfélforgalom csökkentésével lehet biztosítani. Átfogó célként a partnerség, a külső környezettel és ügyfelekkel való kapcsolattartás került meghatározásra. A stratégiai dokumentumban részletesen kifejtett részcélok kerültek beazonosításra. A személyi működési feltételek biztosítására az utánpótlásképzés, a kidolgozott munkaerő utánpótlás, az oktatási terv; a tárgyi feltételek biztosítására a fizikai, illetve informatikai struktúra fejlesztése; az ügyforgalom csökkentésére a mediációs eljárás bevezetését azonosította be a stratégiai dokumentum.

A pályázat megvalósításakor, a teljesítménymenedzsment beavatkozási területen a szervezeti célok meghatározása és az indikátorok kidolgozása során a fenti stratégiai célok alapján került sor az intézményi és szervezetei célok meghatározására, a szervezeti céltérkép elkészítésére.

A tevékenység kidolgozása során a feladatok végrehajtása a „Szervezetfejlesztési program” kiemelt projekt keretében készült a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására kidolgozott fejlesztési módszertan alapján, illetve az eredménytermék minták alkalmazásával történt. A módszertanban, a mintákban, tovább a beavatkozási területhez kapcsolódó tesztelési beszámolókban szereplő útmutatások, példák segítettek a feladatok megoldásában.

A módszertani útmutató szerint meghatározott négy fázison, illetve azokon belül részletezett feladatok elvégzésével készültek el a teljesítményindikátorok előkészítéséhez, meghatározásához, méréséhez szükséges dokumentumok. A fázisok keretében végzett tevékenység részletes bemutatására e dokumentum külön fejezetében kerül sor.

II. Előkészítés leírása

1. Feladat meghatározása

A 2. számú munkacsoport feladata a „Teljesítménymenedzsment” beavatkozási területen az alábbi fejlesztési elemek megvalósítása volt:

- A szervezeti célok meghatározása és a szervezetei teljesítmény indikátorok pályázó szervezetre testreszabott kidolgozása,
- A szervezetre testreszabott teljesítmény indikátorok mérése és az eredményekről szervezeti teljesítmény beszámoló készítése.

Az Országos Bírósági Hivatal elnökének a vezetői összefoglalóban ismertetett stratégiai céljaira figyelemmel a pályázatban az alábbi szervezeti indikátorok kerültek meghatározásra:

1. Képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése
2. Elnöki irodába beérkezett, iktatott ügyiratok száma
3. Közbeszerzések átfutási ideje, az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig
4. Kezelt állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációk száma
5. Egy munkatársra jutó átlagos irodaméret
6. Engedélyezett létszámkeret az év elején és év végén.

A projekt keretében vállat tevékenység eredményeként a teljesítményindikátorok pontos meghatározása és kidolgozása, továbbá a hat indikátor mérése és a mérés eredményeiről beszámoló készítése képezte a munkacsoport feladatát.

A pályázatban vállalt feladatot a Miskolci Törvényszék 2. számú munkacsoportja a Miskolci Törvényszékre és az illetékességi területén működő járásbíróságokra, továbbá azok működési folyamataira nézve folytatta le. A munkacsoport tagjai más és más módon kapcsolódnak a Miskolci Törvényszék működéséhez, ugyanakkor a kapcsolatok eltérő természete széles körű tapasztalatot jelentett a működési mechanizmusok teljes körű feltárásához.

2. Munkacsoport tagjai

A munkacsoport vezetője Boldi Andrea a törvényszék elnöki irodavezetője aktív szerepet vállalt az együttműködések megteremtésében és a tesztelés koordinációjának széleskörű biztosításában, valamint az elnöki irodába beérkezett indikátor kidolgozásában. Dr. Kiss István a Miskolci Törvényszék gazdasági kollégiumvezetője gyűjtötte össze az állapot felmérés során vizsgálandó dokumentumok listáját, továbbá a kezelt állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációs indikátor kidolgozását készítette el. Dr. Kenyeres Gábor és Dr. Pálmai Szabolcs a Miskolci Járásbíróság bírái és Dr. Ujabb Orsolya a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság titkára a beszámoló 1. és 2. Fázis kidolgozásánál, a további 4 indikátor pontos meghatározásánál a mutatószámok tesztelésében végeztek el elemzéseket, Varga Norbert a törvényszék informatikusa a céltérkép megvalósításánál és a beszámoló dokumentálásnál vállalt jelentős feladatot. A PIB részéről Dr. Kékedi Szabolcs törvényszéki bíró iránymutatása alapján végezte a 2. munkacsoport a munkáját.

A munkacsoport a feladatok szétosztásánál ügyelt arra, hogy a tagok munkaterhei lehetőleg azonosak legyenek. Annak érdekében, hogy a tapasztalatokat a lehető legtöbb szempontból megismerjék és feldolgozzák a tagok szoros együttműködéssel végezték feladatukat. A bírósági hálózaton létrehozott „Szervezetfejlesztési” mappában a munkacsoport egy saját almappát hozott létre, melyben elhelyezésre kerültek a módszertani útmutatók, a pályázati anyag, a tesztelési beszámolók valamint a projekt során elkészült munkaanyagok.

Az intézményi állapotfelmérésben Dr. Sisák Péter a törvényszék elnöke és Vassné Bodnár Zsuzsanna a bírósági gazdasági hivatal vezetője nyújtott segítséget.

3. Munkafolyamat lépései, időtartama

Fejlesztés időtartama: **2014. január 28. - március 11.**
A mérés során az egyes munkacsoporttagok folyamatosan kapcsolatba voltak a bírósági gazdasági hivatal és az elnöki iroda munkatársaival, az éppen aktuális és mérni kívánt mutatókhoz a legtöbb információt tőlük érkeztek.
A tevékenység végrehajtása során a 2. munkacsoport a munkafolyamatokat jelen ütemterv szerint valósította meg.

Tevékenység	Felelős	Határidő	Eredmény
Fejlesztés előkészítése			
2.munkacsoport megalakulása	Munkacsoport vezető: Boldi Andrea Munkacsoporttagok: dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-01-28	
Az 1/A fejlesztési módszertan áttanulmányozása	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-04	Véleményezett módszertan
Munkacsoport működési rendjének kialakítása	Boldi Andrea	2014-02-04	
Helyzetfelmérés (1.fázis)			
Állapotfelmérés: információk, dokumentumok összegyűjtése a módszertan szerint a kérdéssort követve	dr.Kiss István Boldi Andrea	2014-02-11	A vizsgálandó dokumentumok körének meghatározása a módszertan szerint
Állapotfelmérés: jelenleg mért mutatószámok (indikátorok) strukturált összegyűjtése	dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs	2014-02-11.	Jelenleg mért indikátorok rendszerezése a módszertani útmutató szerint
Intézményi szinten az állapotfelmérő kérdéssor elemzése	dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs	2014-02-11	Állapot felmérő kérdéssor meghatározása a módszertan szerint
Vezetői interjúk előkészítése	Boldi Andrea dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs	2014-02-21	Időpont egyeztetés felsővezetővel
Indikátorok adatgyűjtésével kapcsolatos felkérő levelek megírása, és az adatgyűjtéssel kapcsolatos informatikai feladatok	dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-11	Felkérő levelek elkészítése, táblázatok összeállítása

Intézményi tevékenység meghatározása a valós szervezeti adatok feltöltésének támogatására	dr.Ujabb Orsolya	2014-02-11	SIPOC diagram a módszertani útmutató szerint
Szervezeti célok tervezése és lebontása (2.fázis)			
Célmeghatározása: Az OBH és a Miskolci Törvényszék stratégiai céljai alapján	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-11	Célmeghatározás a BSC sablonban
Célokhoz kapcsolódóan a szervezeti érintettség meghatározása	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-18	Intézményi szintű céltérkép elkészítése
Szervezeti egység szintű célok meghatározása	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-18	Szervezeti szintű céltérkép elkészítés
A kiválasztott területek részletes tevékenységlistájának elkészítése	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-02-18	
Mutatószámok kidolgozása (3.fázis)			
A célokhoz kapcsolódóan mutatószámok előzetes összegyűjtése a módszertani inputok alapján	Minden munkacsoporttag a kiosztott indikátor kimunkálásáért felelős	2014-02-27	Indikátorok definiálása
Mutatószámok mérhetőségének vizsgálata, tesztelése	Minden munkacsoporttag a kiosztott indikátor kimunkálásáért felelős	2014-02-27	Mutatószám tesztelési jegyzőkönyv
Előzetes célértékek kijelölése a mutatószámokhoz	Minden munkacsoporttag a kiosztott indikátor kimunkálásáért felelős	2014-02-27	célértékek
Mutatószámok véglegesítése	Minden munkacsoporttag a kiosztott indikátor kimunkálásáért felelős	2014-02-27	Tesztelési jegyzőkönyv és a célértékek alapján véglegesített definíciós lap
Fenntartás (4.fázis)			
Fenntarthatósági terv elkészítése	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya	2014-03-06	Fenntarthatósági intézkedési javaslat elkészítése indikátorként
Fejlesztés zárása			

Fejlesztési tapasztalatainak kiértékelése, beszámoló elkészítése	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-03-11	Tesztelési beszámoló

A munkacsoport feladata volt továbbá a teljesítménymenedzsment beavatkozási területen a kötelező feladaton túl, választható feladatként a teljesítményindikátorok mérését és erről beszámoló készítése.

Tevékenység	Felelős	Határidő	Eredmény
Mérésre átadás			
Adatok elemzése	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-03-21	Indikátoronként elemzése elkészítése
Beszámoló elkészítése	Boldi Andrea dr.Kiss István dr.Kenyeres Gábor dr.Pálmai Szabolcs dr.Ujabb Orsolya Varga Norbert	2014-03-28	A szervezetre testreszabott teljesítményindikátorok mérése és az eredményről szervezeti beszámoló

A munkacsoport a tesztelés előkészítése során a hat teljesítményindikátor kidolgozását felosztotta a munkacsoporttagok között az alábbiak szerint:

Indikátor megnevezése	Felelős
engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén	dr.Ujabb Orsolya dr.Pálmai Szabolcs
képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor	dr.Ujabb Orolya
egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása	dr.Kenyeres Gábor
közbeszerzések átfutási ideje	dr.Pálmai Szabolcs
kezelt állampolgári bejelentések, ügyfél-reklamációk száma	dr.Kiss István
az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok forgalma	Boldi Andrea

Azon lépések/módszerek megnevezése, amelyeket a fejlesztés érintett:
A kiválasztott területeken a Magyary program által kidolgozott 1/A. teljesítménymenedzsment fejlesztési módszertan miden elemét adaptálta az alábbiak szerint:

- Teljesítménymenedzsment állapotfelmérése, dokumentumok és információk összegyűjtése.
- Jelenleg mért mutatószámok, indikátorok összegyűjtése.
- A kiválasztott terület tevékenységlistájának összeállítása (SIPOC diagram)
- A kijelölt területekhez kapcsolódó stratégiai- és operatív célok felmérése, a célok vezetői egyeztetése, pontosítása.
- A kijelölt célok szervezeti érintettségének meghatározása: intézményi célok lebontása szervezeti egységek szintjére, céltérkép elkészítése.

- Mutatószámok kiválasztása, konkretizálása a módszertanban szereplő általánosan alkalmazható mutatók tábla alapján.
- Mutatószámok definiálása a módszertani sablon alapján.
- Lefedetlen területek feltérképezése, vezetői döntés függvényében mutatószámok kialakítása, hol nem mértek teljesítményt.
- Mutatószámok tesztelése a mutatószámokkal kapcsolatosan meghatározott követelmények figyelembevételével és a módszertanban erre a célra készült sablon alapján
- Fenntarthatósági terv összeállítása.

4. Kizárások

A fejlesztési tevékenység során a módszertani útmutatóban előírt fázisok, lépések, illetve a kapcsolódó mellékletek szerint végezte a munkacsoport a feladatait. Az előírt módszertant alkalmaztuk, attól nem tértünk el, a melléklet mintákat dolgoztuk fel, azokat maradéktalanul felhasználtuk munkánk során. Az egyes lépéseken belül az adott előírást, elvégzendő tevékenységet minden esetben adaptálni tudtuk a Miskolci Törvényszék szervezetére. Néhány esetben fordult csak elő, hogy az adott mellékletben szereplő kérdésre adott válasz nemleges, vagy nem releváns volt, ilyen volt például az állapotfelmérő kérdéssor egyes kérdései.
Az indikátorok méréséhez szükséges adatok rendelkezésre álltak, azok legyűjtésében az érintett, ezen feladatokkal megbízott munkatárs közreműködött, illetve külön erre a célra létrehozott lekérdező program segítségével nyertük ki az adatokat.
A munkacsoport a pályázatban vállalt feladatait az előírt módszertan alapján végre tudta hajtani, lényeges eltérésről, kizárási okokról nem tudunk beszámolni.

III. Eredmények összefoglalása

1. Bevezetés

A munkacsoport feladatának célját a Bevezető rész egyértelműen megfogalmazza, mely szerint a fejlesztési projekt eredményes végrehajtásához a szervezeti célok és mutatószámok kidolgozásának folyamata elengedhetetlenül szükséges.
A fejlesztési folyamat kidolgozásánál segítséget nyújtott a Magyary Program által kidolgozott fejlesztési módszertan, mely alapján a megfogalmazott stratégiai céloknak, intézményi stratégiai és operatív céloknak szervezeti egység szintjére történő lebontásához, a szervezeti egységek érintettségének meghatározásához.

2. Fejlesztési folyamat, fázisainak bemutatása

1. fázis: A fejlesztés indítása és előkészítése
A 2. munkacsoport megalakulását követően az 1. fázisban elsőként a fejlesztendő szervezet jogszabályi körülményeit, illetve a szervezetre irányadó egyéb belső és külső normák összegyűjtését végezte el. Ennek keretében a munkacsoport beazonosította a Miskolci Törvényszék és az illetékességi területén működő járásbíróságok, mint egységes szervezet működését szabályozó jogszabályokat. Ezt követően feltártuk a szervezet szempontjából releváns stratégiai dokumentumokat, valamint a szervezeti működést leíró belső szabályozó dokumentumokat. Az utolsó csoporton belül különbséget kell tenni a Miskolci Törvényszék saját maga által kiadott, működést szabályozó normái (elnöki rendelkezések, belső szabályzatok, stb.), valamint az Országos Bírósági Hivatal által kibocsátott normák (szabályzatok, utasítások, ajánlások, stb.) között, amelyek szintén szerepet kapnak a szervezet belső működésének kialakításában *(1. táblázat)*.
A munkacsoport ezzel egyidejűleg a Miskolci Törvényszéken, mint fejlesztendő szervezeten általános állapotfelmérést végzett. Az állapotfelmérés keretében a munkacsoport vizsgálat alá vonta a

Miskolci Törvényszék intézményi stratégiáját, valamint az Országos Bírósági Hivatal által Magyarország bíróságainak működésére megfogalmazott stratégiai célkitűzéseket. Az állapotfelmérés tervezetének elkészítése után a munkacsoport tagjai strukturált vezetői interjút készítettek a Miskolci Törvényszék elnökével, az intézményi stratégiában rögzített célkitűzések megvalósításáért felelős vezetővel. A Miskolci Törvényszék elnöke az interjú során egyetértett az állapotfelmérésben rögzítettekkel, valamint azzal, hogy a szervezetfejlesztés körében az intézményi stratégia pilléres szerkezetét követve három területen kell kijelölni a szervezetfejlesztés során elérni kívánt célokat. Ebből következően a szervezetfejlesztési célok a Miskolci Törvényszék személyi, tárgyi feltételeinek javítása, valamint az ügyforgalom csökkentése körében kell, hogy meghatározásra kerüljenek. A munkacsoport az elnöki interjú és a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiája alapján véglegesítette az állapotfelmérő kérdéssort, valamint a kérdésekhez fűzött megjegyzéseket *(2. táblázat)*.
Az állapotfelmérést követően a munkacsoport a fejlesztés terjedelmének kijelölését végezte el a vezetői interjúban megfogalmazott elnöki vélemény alapján. A munkacsoport álláspontja szerint a szervezetfejlesztés során kitűzött célokat a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiájával összhangban kell megfogalmazni. Erre optimális keretet nyújt az intézményi stratégiában megfogalmazott pilléres szerkezet, így a munkacsoport 3 területet jelölt ki a fejlesztésre:

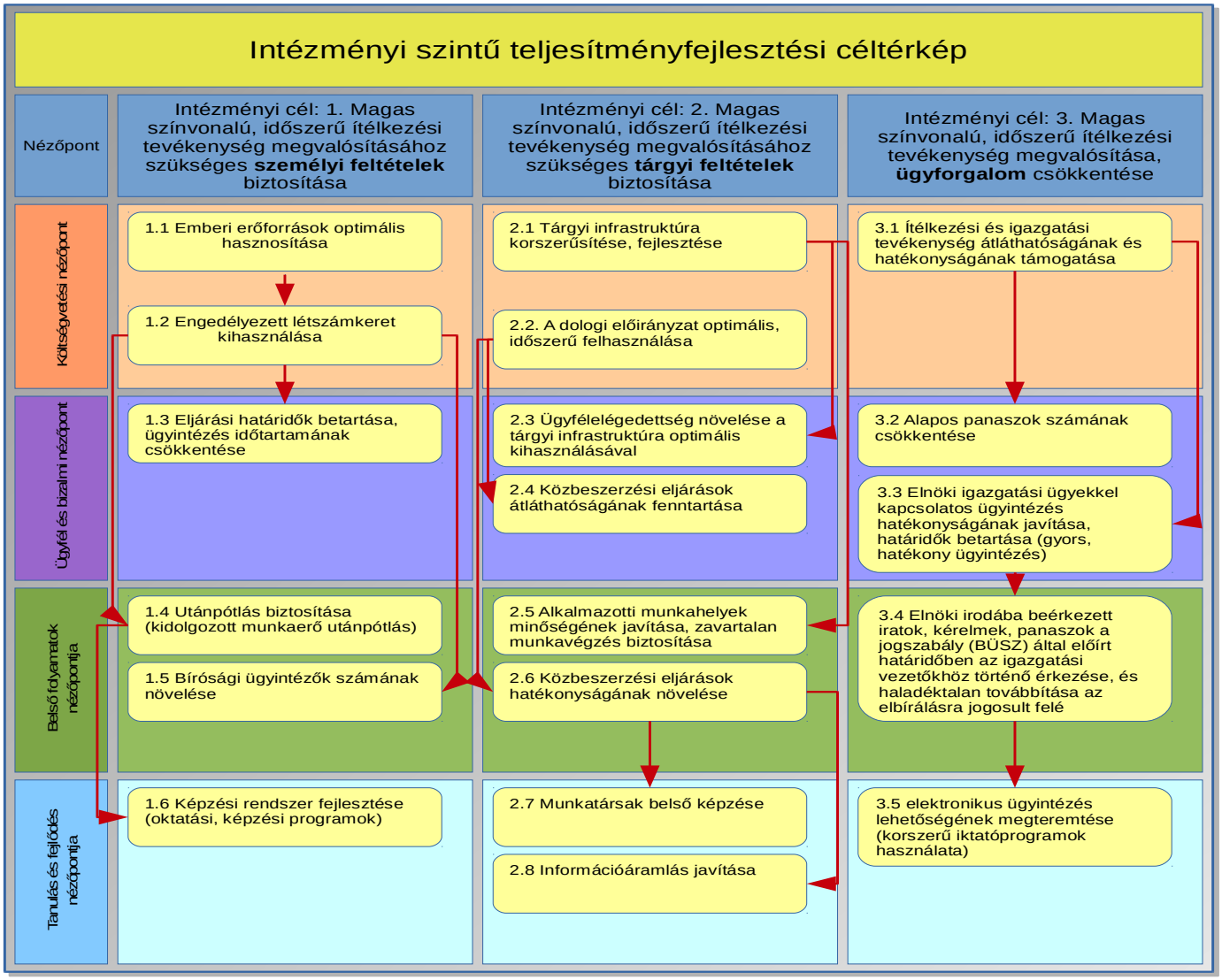
- a Miskolci Törvényszék személyi feltételeinek javítása,
- a Miskolci Törvényszék tárgyi feltételeinek javítása,
- a Miskolci Törvényszéken az ügyforgalom csökkentése.

A munkacsoport ezután elkészítette a Miskolci Törvényszékre érvényes intézményi tevékenységtáblát (SIPOC diagram) *(3. táblázat)*. Ennek keretében a munkacsoport a Miskolci Törvényszéket, mint az igazságszolgáltatás szervezetét jelenítette meg, amelynek elsődleges, a többi állami szervtől megkülönböztető tevékenysége az igazságszolgáltatás. Beazonosításra kerültek az igazságszolgáltatás, mint fő tevékenység keretében az átadó szervezetek, inputok, outputok, valamint a fogadó szervezetek. Az igazságszolgáltatási tevékenység mellett a munkacsoport megvizsgálta a szervezet egyéb főtevékenységeit (igazgatási jellegű, funkcionális feladatok; adatszolgáltatási feladatok; tájékoztatási feladatok; ügyfelek egyéb beadványival, panaszaival kapcsolatos feladatok). Az egyéb főtevékenységek körében szintén beazonosításra kerültek az átadó szervezetek, inputok, outputok, valamint a fogadó szervezetek.
Az 1. fázis utolsó lépéseként a munkacsoport meghatározta a Miskolci Törvényszék szervezetében jelenleg mért indikátorokat *(4. táblázat)*. A jelenleg mért indikátorokat a munkacsoport az alábbi indikátortípusokba osztotta be:

- input jellegű mutatók (beérkezett ügyek, éves munkatársi engedélyezett és tényleges létszám, központi képzésen részt vett munkatársak száma, munkakörhöz előírt képesítésen felüli képzettségű munkatársak száma, tevékenységet segítő épületek száma, feladatvégzést támogató ICT eszközök száma)
- output jellegű mutatók (befejezett ügyek száma)
- költségvetés-gazdálkodási mutatók (bevételek, kiadások)
- kapacitást jellemző mutatók (egy tanácsra jutó befejezett ügyek száma)
- hatékonyságot jellemző mutatók (egy tanácsra jutó befejezések száma)
- hatásokat jellemző mutatók (helybenhagyó, megváltoztató, hatályon kívül helyező másodfokú döntések száma)
- eredményességet jellemző mutatók (ügyek pertartama).

2. fázis: Szervezeti teljesítményfejlesztési célok tervezése

A munkacsoport az állapotfelmérés során a vezetői elvárásokkal és a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiájával összhangban ebben a fázisban az intézményi stratégiában meghatározott pilléres szerkezet figyelembevételével dolgozta ki az intézményi szintű teljesítményfejlesztési célokat. Mindhárom pillérben meghatározott célokat összefogja azonban a Miskolci Törvényszék elsődleges stratégiai célkitűzése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység végzése. A munkacsoport által meghatározott valamennyi teljesítményfejlesztési célnak ezt, a Miskolci Törvényszék elé kitűzött elsődleges stratégiai célt kell szolgálnia.
A magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges személyi feltételek biztosítása körében a Miskolci Törvényszék létszámgazdálkodása körében meghatározható célokat azonosította be a munkacsoport. Ebben a körben elsődlegesen az emberi erőforrások optimális felhasználása, a bírósági ügyintézők számának növelése, az utánpótlás biztosítása a fejlesztendő célok. A szervezet teljesítményének maximalizálása miatt szükséges az engedélyezett létszámkeret minél jobb kihasználása is. A személyi állomány fejlesztése körében került meghatározásra a képzési rendszer fejlesztése.



A magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosítása körében a munkacsoport két fő fejlesztési irányt jelölt ki: a tárgyi infrastruktúra fejlesztése, valamit a közbeszerzési eljárások fejlesztése. A tárgyi infrastruktúra fejlesztésével összefüggő célként jelölte ki a munkacsoport a jelenlegi infrastruktúra optimális kihasználását, a

munkahelyek minőségének javítását. A beszerzések körében elsődleges cél a dologi előirányzat optimális, időszerű felhasználása, a közbeszerzési eljárások átláthatóságának fenntartása, hatékonyságának növelése.

A magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósítása, ügyforgalom csökkentése körében a fő intézményi célként megfogalmazott magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység támogatása az alapos panaszok számának csökkentésén, az elnöki igazgatási ügyekkel kapcsolatos ügyintézés hatékonyságának javításán, határidők betartásán keresztül. Célként jelölte meg a munkacsoport a beérkezett beadványok, panaszok és kérelmek haladéktalan továbbítását, az elektronikus ügyintézés lehetőségének megteremtését. A munkacsoport a kijelölt célok mentén meghatározta az érintett szervezeti egységeket:

1. a személyi feltételek biztosítása körében a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája,
2. a tárgyi feltételek biztosítása körében a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala,
3. az ügyforgalom csökkentése tekintetében a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája.

A munkacsoport a fentiek kidolgozása után az intézményi szinten rögzített célokat lebontotta az érintett szervezeti egységek szintjére.
A személyi feltételek biztosítása körében a munkacsoport szervezeti egység szintű célként tűzte ki a „ki mit tud adatbázis" elkészítését, a munkaerő-felvétel előkészítését, a belső képzési terv készítését, munkatársak továbbképzését és a továbbképzés lehetőségének elősegítését.
A tárgyi feltételek biztosítása körében a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala elé kétirányú célt tűzött ki. Egyrészt a dolgozószobák, kezelőirodák, tárgyalótermek optimális kihasználását, a munkahelyek megfelelő állapotának biztosítását. Másrészt a munkacsoport célként tűzte ki a közbeszerzések optimális határidőben történő lebonyolítását, az ilyen eljárások során felmerülő jogorvoslatok csökkentését és elkerülését, a munkatársak továbbképzését a megfelelő információ határidőben történő eljuttatását.
Az ügyforgalom csökkentése körében a munkacsoport a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája elé célként tűzte ki az igazgatási munka hatékonyságának időszerűségének erősítése, az elektronikus ügyintézés lehetőségének növelését, a szervezeti normák pontos követését, a határidők betartását és ellenőrzését.

3. fázis: A teljesítményindikátorok kidolgozása, célokhoz rendelése

A 3. fázis során a munkacsoport a korábbiakban meghatározott három pillérre tekintettel kidolgozta az egyes intézményi célok tekintetében releváns indikátorokat.
A személyi feltételek biztosítása körében a munkacsoport indikátorként határozta meg a képzettségi mutatók nyilvántartását és ezek növelését, valamint az engedélyezett létszámkeretet. Mindkét indikátor releváns a Miskolci Törvényszék személyi állománya körében tervezett szervezetfejlesztés nézőpontjából. A Miskolci Törvényszék munkatársainak képzettségi felmérésével, valamint ezen adatok nyilvántartásával a szervezet tudásbázisa ismertté válik, a szükséges tudásfejlesztések elvégezhetők, azonosíthatók azok a kritikus területek, ahol a munkatársak további képzése, felkészítése szükséges. Az engedélyezett létszámkeret mérésével a szervezet humánerőforrás-gazdálkodása optimalizálható, koncentrált figyelemmel a bírósági ügyintézői álláshelyek betöltésére.
A tárgyi feltételek biztosítása körében a munkacsoport indikátorként a közbeszerzési eljárások átfutási idejének csökkentését, továbbá az egy bírósági vezetőre, valamint az egy munkatársra jutó átlagos irodaméretet jelölte ki. A közbeszerzések átfutási idejének csökkentése a szervezet beszerzési hatékonyságát javítja, valamint ezen keresztül elősegíti a dologi előirányzat tervezhető és optimális felhasználását. Az irodaméret nyilvántartása a szervezet szoros értelemben vett tárgyi infrastruktúráját írja le, a munkatársak és a vezetők munkavégzésének elsődleges helyeként meghatározott helyiségek kihasználtságának növeléséhez járul hozzá. Ezen indikátorok kidolgozása során a munkacsoport tagjai a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatalának vezetőjével és a

közbeszerzési területen dolgozó munkatárssal készített strukturált interjú megállapításait is felhasználták.
Az ügyforgalom csökkentése kapcsán a munkacsoport az elnöki irodába érkezett panaszokat, valamint az elnöki irodába beérkezett, iktatott ügyiratok forgalmát tekintette alkalmas indikátornak. A panaszok száma elsődlegesen külső körülmények által determinált, arra a szervezetnek nincs befolyása. A munkacsoport megállapítása szerint az elnöki irodába érkezett panaszok indikátor mérése az alapos panaszok számának csökkentése miatt szükséges. Az ilyen panaszok számának csökkentésével biztosítható az ítélkezési tevékenység időszerűsége, szakmai megalapozottsága, az ügyek ésszerű időn belüli befejezése, ezen keresztül az ügyforgalom csökkentése. Az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok forgalma indikátoron keresztül a szervezet rálátással lesz az elnöki irodába érkezett valamennyi releváns ügyirat forgalmára, ezen keresztül olyan megoldások kialakítására, amelyek érdemben csökkenthetik az ügyforgalmat.
Az indikátorok kidolgozása során a munkacsoport előzetes indikátor definíciós listát, mutatószám tesztelési jegyzőkönyvet, mutatószám definíciós lapot hozott létre valamennyi indikátorra *(8-25. táblázat)*

4. fázis: Fenntarthatósági intézkedési javaslat készítése

A munkacsoport indikátorként az alábbi intézkedési javaslatokat tette *(26-31.táblázat)*:

- engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén indikátor: engedélyezett létszámkeret mérése,
- képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor: képzettségi adatok figyelemmel kísérése, további képzettségek felhasználása a szervezetben, a Tudásmegosztás beavatkozási területen létrehozott adatbázisban (a belső hálózaton közzétett „Ki, mit tud” adatbázisban) az adatokban bekövetkezett változások átvezetése,
- egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása indikátor: nyilvántartás elkészítése a tárgyi infrastruktúra optimális felhasználása céljából,
- közbeszerzések átfutási ideje indikátor: közbeszerzési eljárás tárgya, típusa és értéke szerinti nyilvántartás készítése a tárgyévben lefolytatott közbeszerzési eljárásokról az igény tényleges megjelenésétől a kiírásig,
- kezelt állampolgári bejelentések, ügyfél-reklamációk száma indikátor: iktatás, kiszignálás gyorsítása,
- az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok forgalma indikátor: az igazgatási munka hatékonyságának támogatása, az emberi erőforrások optimális felhasználása.

IV. Indikátorok bemutatása, rövid leírása

1. Engedélyezett létszámkeret az év elején és év végén

Ezzel, az erőforrás-jellegű mutatóval az engedélyezett létszámkeret kihasználása, valamint a szükséges átcsoportosítások előkészítése tervezhető. A mutatószám függ az Országos Bírósági Hivatal döntésétől, engedélyétől, a Miskolci Törvényszék az engedélyezett létszámkeret maradéktalan kihasználása érdekében tehet lépéseket, illetve ezen mutatószám mérésével indokolt esetben változtatásokat kezdeményezhet.
A mutatószám segítségével, annak rendszeres figyelemmel kísérésével személyi körönként megállapíthatóak a kihasználatlan kapacitások, a mérés eredménye a létszámbővítések előkészítéséhez segítségül szolgálhat.

2. Képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése

Erőforrás-jellegű mutató, mely a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges személyi feltételek biztosítása intézményi célhoz kapcsolódik. Jelenleg a személyi nyilvántartás minden egyénre vonatkozó képesítési, végzettséggel összefüggő adatot tartalmaz, azonban ennek nyilvántartása, összesítése még nem történt meg. Az emberi erőforrások optimális hasznosítása, biztosítása érdekében szükséges a képzettségi mutatók nyilvántartása, valamint annak mérése, hogy személyi körönként hány %-ban rendelkeznek a munkatársak a munkakör betöltéséhez kapcsolódó további felsőfokú végzettséggel, illetve egyéb olyan felsőfokú végzettséggel, mely a munkakör betöltésével nem összefüggő, nem szakirányú végzettség.
A képzettségi mutatók meghatározásakor fontos szempont továbbá a nyelvismeret feltérképezése, azaz annak kimutatása, hogy a munkatársak hány %-a rendelkezik nyelvvizsgával, illetve milyen szintű, milyen nyelv ismeretével.
E mutatószám mérésével a képzettségi adatok nyilvántartásával a humánkapacitás biztosítása, valamint a képzés, továbbképzési lehetőségek tervezése megalapozható.
A képzettségi mutatók nyilvántartása, illetve a változások nyomon követése eredményeképpen a projekt keretében, a Tudásmegosztás beavatkozási területen létrehozott adatbázisban („Ki, mit tud" adatbázisban) szükséges a változások átvezetése, a belső hálózaton az aktuális szakképzettségi, nyelvismerettel kapcsolatos adatok közzététele céljából.

3. Egy munkatársra jutó átlagos irodaméret

Az egy munkatársra jutó átlagos irodaméret meghatározása, mérése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosításához kapcsolódik. Az indikátor a Miskolci Törvényszéken jelenleg nem mért, annak mérésével azonban biztosítható a tárgyi infrastruktúra korszerűsítése, illetve annak optimális kihasználásával az ügyfél-elégedettség növelése, az alkalmazotti munkahelyek minőségének javítása, a munkavégzés zavartalansága. A bírói munka – a tárgyalásokra felkészülés, a jogszabályok tanulmányozása, a határozatok elkészítése – kifejezetten igényli a nyugodt, zavartalan munkavégzési légkört, amelyhez nélkülözhetetlen a megfelelő irodaméret. Erre tekintettel az alkalmazotti irodák méretének, kihasználtságának mérése, figyelemmel kísérése előfeltétele a magas színvonalú ítélkezésnek, az ügyfélforgalom számára nyitva álló helyiségek alapterületének mérése, azok optimális hasznosítása pedig az ügyfél-elégedettséget növeli.
Ez az indikátor az erőforrás-jellegű mutatók körébe tartozó, intézményi szintű mutatószám. Az indikátor kiinduló (bázis-) értéke a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala 2014. január 01. napjára vonatkozó adatszolgáltatásából kinyert adatokból számítható ki. Ezáltal megállapítható az irodák mérete, melyet a munkatársak számával osztva négyzetméterben rögzíthető az átlagos irodaméret. Külön kerül meghatározásra a bírósági vezetőkre jutó átlagos irodaméret is, amely ugyanilyen számítási mód szerint adható meg.
Célunk az egy munkatársra (felsővezetőkre) jutó átlagos irodaméret növelése, amely elsősorban a megüresedett vagy kellően ki nem használt dolgozószobák (irodák) hasznosítását célzó intézkedési terv kidolgozásával biztosítható.

4. Közbeszerzések átfutási ideje az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig

A közbeszerzések átfutási idejének mérése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosításához kapcsolódik. Az indikátor a Miskolci Törvényszéken jelenleg nem mért, annak mérésével azonban biztosítható a dologi előirányzat optimális, időszerű felhasználása, a beszerzési eljárások átláthatóságának fenntartása, valamint hatékonyságuk növelése. Az időszerű ítélkezési tevékenység értelemszerű előfeltétele az, hogy e tevékenység ellátásához szükséges anyagi javak kellő időben a munkatársak rendelkezésére álljanak, amelyhez nélkülözhetetlen a közbeszerzési eljárások átfutási idejének csökkentése.

Ez az indikátor a költségvetés-gazdálkodási mutatók körébe tartozó, intézményi szintű mutatószám. Az indikátor kiinduló (bázis-) értéke a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala elmúlt 3 évre vonatkozó adatszolgáltatásából kinyert adatokból számítható ki – ezáltal napokban (a közbeszerzési eljárások típusaira, értékére és tárgyára lebontva) kerül meghatározásra, hogy jelenleg mennyi idő telik el az igények megjelenésétől és a tényleges beszerzési lehetőség biztosításától a közbeszerzési kiírás megjelenéséig.
Célunk ennek az átfutási időnek a csökkentése, amely biztosítható a közbeszerzési eljárások kiírását megelőző belső munkafolyamatok szabályozását, a felelősök kijelölését tartalmazó intézkedési terv készítésével, az igények előre történő mérésével és tervezésével, szükség esetén – elsősorban nagyobb volumenű közbeszerzéseknél – az érintett szervezeti egység létszámának növelésével, munkaerő-átcsoportosítással, stb.

5. Állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációk

Ezen indikátor mérésének célja az állampolgári panasz ügyintézés javítása és a jogszabályban előírt határidők betartása.
Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének a 10/2012.(VI.15.) OBH számú utasítása értelmében, mely a közérdekű bejelentésekkel és a panaszokkal kapcsolatos eljárásokról szól, a panasz olyan kérelem, amely egyéni jog vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, elintézése nem tartozik más, így különösen bírósági, közigazgatási eljárás hatálya alá, és elbírálása a bíróságok igazgatására vonatkozó szabályokat kell alkalmazni.
A közérdekű bejelentés olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása, illetve megszüntetése a közösség vagy egész társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot nem tartalmazhat.
A bejelentett panasz vagy a törvényszék elnöke vagy az SZMSZ-ben megfelelően kijelölt vezető vizsgálja felül. Ennek alapján kijelölésre kerültek az ügyelintézésben résztvevő vezetők.
Az utasítás határidőt szab a panaszok közérdekű bejelentésének elbírálására, ami általában 30 napnál hosszabb ideig nem tarthat. Különösen indokolt esetben, pedig az elintézés várható időtartama 45 napnál nem lehet hosszabb. A panaszok, közérdekű bejelentések benyújtása írásban történik.
Ezen túlmenően ugyancsak kinyerhető azon adat is, hogy mikor érkeztek panaszok, mikor történt az elintézése, és az érintett panaszos erről történő tájékoztatása.

6. Az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok forgalma

Feladatmennyiség jellegű mutató, mely a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósítása, az ügyforgalom csökkenés biztosítása intézményi célhoz kapcsolódik.
A mutatószám mérésének oka, az igazgatási munka hatékonyságának támogatása, valamint az emberi erőforrások optimális hasznosítása.
Az indikátor a törvényszéken jelenleg nem mért, az elnöki iktató program nyilvántartásból az elmúlt 3 évre vonatkozó adatszolgáltatásból lehet meghatározni az elnöki irodába beérkezett és beiktatott ügyiratok mennyiségét és forgalmát.
Cél az igazgatási munka hatékonyságának támogatása, valamint a hatékony és gyors ügyintézés és az egyre rövidülő határidők betartása.
A mutatószám segítségével, annak rendszeres figyelemmel kísérésével megállapítható a kihasználatlan kapacitások, illetve a munkatársak esetleges leterheltsége. A mérés eredménye a létszám és a feladatok átcsoportosítás előkészítéséhez segítségül szolgálhat.

V. Indikátorok mérésével összefüggő feladatok leírása

A hat tervezett mutatószám meghatározását követően az indikátor mérése két szervezeti egység a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája, valamint a Bírósági Gazdasági Hivatal adatszolgáltatása révén valósítható meg.
Az indikátorok kidolgozását követően az adatszolgáltatás kérése előtt strukturált interjú készült a Gazdasági Hivatal vezetőjével, annak érdekében, hogy előzetesen egyeztetésre kerüljön a kidolgozott indikátorok mérésének, előállításának követelményei, lehetősége.
Az Elnöki Iroda által szolgáltatott adatok meghatározásához a munkacsoport vezetője tudott segítséget nyújtani, mivel irodavezetőként szükséges ismereteket a munkacsoport részére átadta.
A két szervezeti egység részére, a munkacsoport vezetője által megküldött levelekben - megfelelő, előre egyeztetett határidő tűzésével – a kidolgozott és részletesen meghatározott teljesítményindikátorok méréséhez szükséges adatok szolgáltatására kérte fel a munkacsoport az érintett vezetőket.
A beérkezett adatok, információk birtokában azok elemzése, valamint a teljesítmény-beszámoló készítése külön feladatként került meghatározásra, melyről készült beszámolót külön dokumentum tartalmazza.
Az indikátorok méréséhez szükséges, a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája és Gazdasági Hivatala által a munkacsoport rendelkezésére bocsátott adatok, információk elemzéséről, értékeléséről a munkacsoport külön beszámolót készített tekintettel arra, hogy a pályázatban külön, választható feladatként került meghatározásra a szervezetre testreszabott teljesítmény indikátorok mérése és az eredményekről szervezeti teljesítmény beszámoló készítése.
A szervezeti teljesítmény beszámolót a munkacsoport az erről szóló módszertan alapján készítette el, adaptálva a módszertani kézikönyvben foglaltakat a bírósági szervezetre, illetve a teljesítményindikátorok méréséről, annak eredményéről szól beszámolási feladatok elvégzésére.

VI. Fejlesztési javaslatok

A munkacsoport külön feladatát képezte az indikátorok mérése és a mérésről beszámoló készítése, ezért az eredményekkel, azaz a kidolgozott indikátorokkal, azok mérésével kapcsolatos fejlesztési javaslatok, jövőbeni elképzelések, feladatok és határidők ebben a beszámolóban kerülnek részletesen kifejtésre.

VII. Összegzés, tapasztalatok

A munkacsoport működésének megkezdése során az elsődleges nehézséget a projekt speciális nyelvezetének elsajátítása, valamint a használt fogalmak pontos értelmezése okozta.
A bírói munka individualista jellegéből fakadóan szokatlan volt a szoros team-munka, illetve a projekt egyes részeinek feldarabolása, majd a részfeladatok összegzése. Hivatásunkból adódóan hozzá vagyunk szokva ahhoz, hogy a folyamat egészére rálátással rendelkezünk, azt kontroll alatt tartjuk, így a team-munkából eredő részfeladatokkal kapcsolatos munkavégzés kihívásokat állított elénk. A munkamódszer megtanulását követően azonban segítséget nyújtott az együttgondolkodásban, a részfeladatokkal kapcsolatban a munkacsoport többi tagjának ötleteit és javaslatait is be tudtuk építeni.
A szoros határidők ellenére az ütemezés szerint sikerült a részfeladatokat elkészíteni, a munkacsoport ülések mellett folyamatos egyeztetés alakult ki egyes részterületek kapcsán. A team-munka kialakítása és a közös feladatmegoldásban történő gondolkodás jóllehet elsőre az „elszigetelt” bírói, bírósági munkától idegennek tűnt, de a folyamat előrehaladtával egyre gördülékenyebben alakult, így

a projekt megvalósítása hozzájárult ahhoz is, hogy a munkacsoport tagok megtapasztalhatták azt is, hogy egy adott feladat kapcsán hogyan lehet team-ben dolgozni.
Az állapotfelmérő kérdéssor összeállítása során kihívást jelentett a Miskolci Törvényszék, mint fejlesztendő szervezet speciális jellege, illetve az igazságszolgáltatás, mint elkülönült hatalmi ág sajátos működéséből fakadó értelmezési nehézségek leküzdése. Ez bizonyos helyzetekben nem is sikerült, így az állapotfelmérő kérdéssorral kapcsolatban nem lehetett értelmezni a Miskolci Törvényszék tekintetében a küldetés fejleszthetőségére vonatkozó kérdést. A kérdéssor végleges formába öntéséhez nagy segítséget jelentett a miskolci törvényszék elnökével folytatott vezetői interjú, amely építő jelleggel járult hozzá a célok meghatározásához is.
A jelenleg mért indikátorok kidolgozása során szintén találkoztunk értelmezési nehézségekkel. A Miskolci Törvényszék, mint szervezet nagy eltérést mutat a módszertani útmutatóban szereplő minisztériumi felépítéstől, illetve működéstől. A gazdálkodásra vonatkozó jelenleg mért indikátorokat gond nélkül meg lehetett határozni, azonban az igazságszolgáltatás speciális közjogi jellege miatt az input és az output indikátorok meghatározása okozott gondokat.
Az egyes indikátorok részletes kidolgozása során általános tapasztalat volt, hogy az indikátor megnevezéséből kiindulva először meg kellett határozni az indikátor „értelmezési tartományát". Ezen belül több alkalommal előfordult, hogy az indikátorokat nem csak a megnevezésük szerinti szoros tartalommal kerültek kidolgozásra, hanem bővített formában, amely forma jobban szolgálta az indikátorhoz kapcsolt cél elérését.
A pályázat jó lehetőséget biztosított arra, hogy a szervezet egészét tekintve, több szervezeti egység munkáját, illetve tevékenységét érintően átfogóan a stratégiai célokon, intézményi, szervezeti egység szintű célokon át, konkrét feladatok, javaslatok kerüljenek megfogalmazásra, mely koncepcionális, globális gondolkodásmódot, a jelenleg végzett munkavégzéshez képest eltérő szemléletet igényelt és nagy kihívást jelentett.
Pozitív tapasztalatunk volt, hogy a csoport munkáját a szervezet munkatársai maradéktalanul segítették, együttműködésük, hozzáállásuk példaértékű volt, a feladatok végrehajtását nagy mértékben elősegítették.

Teljesítménymenedzsment

BESZÁMOLÓ
a szervezetre testreszabott teljesítmény indikátorok méréséről és az eredményekről

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: **Miskolci Törvényszék**
2. számú munkacsoportja

I. Bevezető

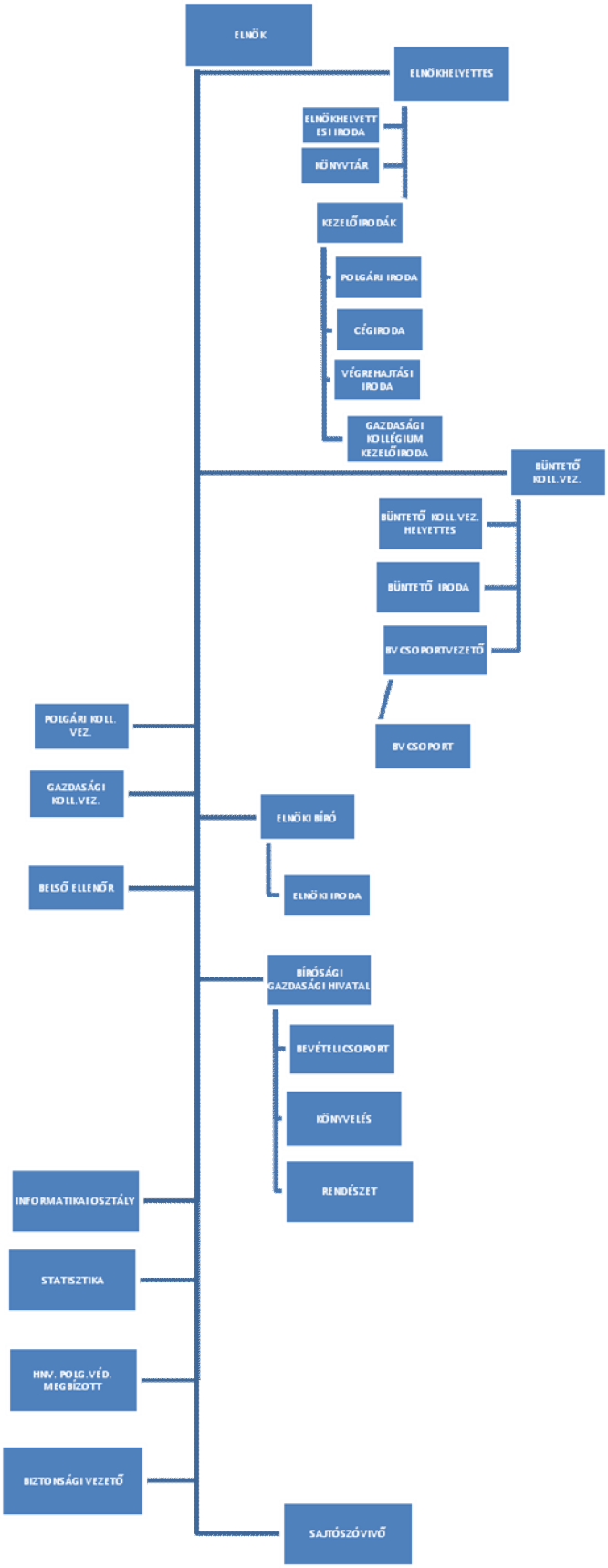
A Miskolci Törvényszék az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási szervek számára” című ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat keretében a Teljesítménymenedzsment beavatkozási területen a szervezetre testreszabott teljesítmény indikátorok mérését és az eredményekről szervezeti beszámoló készítését vállalta a projekten belül.
Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által a bírósági szervezet számára meghatározott stratégiai célok, valamint a Miskolci Törvényszék stratégiában megfogalmazott célok alapján a projekt keretében került sor az intézményi és szervezetei célok meghatározására, hat indikátor részletes kidolgozására. Az indikátorok a stratégiai dokumentumban megfogalmazott három pillér – a személyi és tárgyi feltételek, valamint az ügyfélforgalom – mentén kerültek meghatározásra, mindegyik pillérhez 2-2 indikátor kapcsolódott.
Az indikátorok részletes meghatározását és kidolgozását követően a mérésre átadás fázisában ún. felkérő levelet küldött a munkacsoport vezetője Miskolci Törvényszék Elnöke és a Gazdasági Hivatala vezetője részére. Az indikátorok mérésében érintett két szervezeti egység, a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája illetve Bírósági Gazdasági Hivatala a szükséges adatokat a munkacsoport részére rendelkezésre bocsátotta, melyek alapján az információk, adatok elemzése, értékelése valósult meg, melynek összefoglalását tartalmazza jelen dokumentum.
Jelen beszámoló készítéséhez, tartalmának meghatározásához a munkacsoport a „Szervezetfejlesztési program” kiemelt projekt keretében készült szervezeti teljesítmény beszámoló elkészítésére kidolgozott fejlesztési módszertan használta fel. A módszertant adaptáltuk az indikátorok méréséről szóló elemzés elkészítéséhez, mivel feladatunk nem teljes szervezeti teljesítmény-beszámoló készítése volt, így a módszertanból azokat az elemeket, részeket vettük figyelembe, melyek kizárólag az indikátorokkal összefüggő adatok feldolgozásához, az elemző munkához kapcsolódtak.
Az indikátorok kidolgozásának és elemzésének előfeltétele a szervezet bemutatása, ezért a beszámoló elején az alapvető azonosításra szolgáló adatokon túl a szervezet gazdálkodására vonatkozó adatok és a szervezet humánpolitikai jellemzőinek rövid felvázolása szükséges ahhoz, hogy a szervezetről átfogó képet nyújtson, szemléltetve a szervezet méretét, típusát. A beszámoló külön fejezetei tartalmazzák a szervezet jogi működését, gazdálkodását meghatározó adatokat, valamint a törvényszék humánpolitikai jellemzőit, s ezt követően az alapvető ismérvek, fogalmak, jellemzők ismeretében kerül sor a kidolgozott indikátorok méréséről szóló értékelés, elemzés bemutatására.

II. A Miskolci Törvényszék jogi működését meghatározó adatok

A munkacsoportnak az indikátorok kidolgozását megelőzően teljes körűen fel kellett térképeznie a fejlesztendő szervezetet. Az indikátorok kidolgozásához mindenképpen szükséges volt, hogy a szervezet működését meghatározó hierarchiáról, a szervezet vezetési struktúrájáról felmérést készíteni. Emellett részletezni kellett a teljes szervezeti felépítést annak meghatározására, hogy egyes indikátorok kapcsán a munkacsoport a felelős szervezeti egységeket ki tudja választani, valamint meg tudja határozni a fejlesztéshez szükséges feladatokat.

Szervezet neve: Miskolci Törvényszék
Szervezet székhelye: 3525 Miskolc, Dózsa György u. 4.
Központi telefonszám: +36-46/353-411
E-mail cím: birosag@miskolcit.birosag.hu
Szervezet vezetője: dr. Sisák Péter elnök
Illetékességi terület: Borsod-Abaúj-Zemplén megye

A Miskolci Törvényszék a bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény (Bszi.) 16. § c.) pontja alapján igazságszolgáltatási feladatot lát el, Borsod-Abaúj-Zemplén megye területére kiterjedő illetékességgel. A Bszi. 21. § (3) bekezdése szerint a Miskolci Törvényszék jogi személy, a Bszi. 21. § (2) bekezdése szerint vezetését az elnök látja el. A Miskolci Törvényszék vezetése a hagyományos törvényszéki modellt követi. Ennek megfelelően az elnököt elnökhelyettes helyettesíti, valamint az elnökhelyettes ellátja a Miskolci Törvényszék SZMSZ-e alapján az elnökhelyetteshez önállóan telepített feladatokat is.
A Miskolci Törvényszéken önálló polgári-, büntető- és gazdasági kollégium működik a kollégiumvezetők szakmai irányítása alatt. A Miskolci Törvényszékre kinevezett kollégiumvezetők felelősek a kollégiumuk szakmai irányításért, valamint ellátják a Miskolci Törvényszék SZMSZ-e által hozzájuk telepített egyes igazgatási feladatokat. A büntető kollégiumon belül kollégiumvezető-helyettes, büntetés-végrehajtási csoport működik csoportvezetői irányítással.
A Miskolci Törvényszék elnökének igazgatási munkáját elnöki bíró segíti.
A Miskolci Törvényszék önálló szervezeti egységei a Bírósági Gazdasági Hivatal, az Informatikai Osztály, a statisztika és a belső ellenőri szolgálat, amely egységek az egész megyére kiterjedően látják el a Miskolci Törvényszék és a járásbíróságok kiszolgálását.
A Miskolci Törvényszék igazgatási felügyelete alatt helyezkednek el a megye járásbíróságai, illetőleg a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság. A Miskolci Törvényszék illetékességi területén kilenc járásbíróság működik: a Miskolci Járásbíróság, a Szikszói Járásbíróság, az Encsi Járásbíróság, a Tiszaújvárosi Járásbíróság, a Mezőkövesdi Járásbíróság, a Szerencsi Járásbíróság, a Sátoraljaújhelyi Járásbíróság, az Ózdi Járásbíróság, a Kazincbarcikai Járásbíróság.
A Miskolci Törvényszék elnökének igazgatási tevékenysége felett a Bszi. 65. § alapján az OBH elnöke gyakorol felügyeletet.
A Miskolci Törvényszék, mint önálló bíróság szervezeti felépítését az alábbi szervezeti ábra szemlélteti, amely a törvényszék szervezeti és irányítási rendszerét mutatja be.


ELNÖK
ELNÖKHELYETTES
ELNÖKHELYETTESI IRODA
KÖNYVTÁR
KEZELŐIRODÁK
POLGÁRI IRODA
CÉGIRODA
VÉGREHAJTÁSI IRODA
GAZDASÁGI KOLLÉGIUM KEZELŐIRODA
BÜNTETŐ KOLL.VEZ.
BÜNTETŐ KOLL.VEZ. HELYETTES
BÜNTETŐ IRODA
BV CSOPORTVEZETŐ
BV CSOPORT
POLGÁRI KOLL. VEZ.
GAZDASÁGI KOLL.VEZ.
ELNÖKI BÍRÓ
ELNÖKI IRODA
BELSŐ ELLENŐR
BÍRÓSÁGI GAZDASÁGI HIVATAL
BEVÉTELI CSOPORT
KÖNYVELÉS
RENDÉSZET
INFORMATIKAI OSZTÁLY
STATISZTIKA
HNV. POLG.VÉD. MEGBÍZOTT
BIZTONSÁGI VEZETŐ
SAJTÓSZÓVIVŐ

III. A Miskolci Törvényszék gazdálkodását meghatározó adatok

A munkacsoport által mért indikátorokhoz kapcsolódóan megfogalmazott elvárások egy része kihat a törvényszék – mint önállóan gazdálkodó költségvetési szerv – pénzügyi lehetőségeire, ezen kívánalmak teljesítésének a törvényszék költségvetésén belül gazdasági vonzata lehet. A képzettségi mutatók javítása, az engedélyezett létszám feltöltése, az irodaméretek növelése esetlegesen gazdasági következményekkel is járhat, de a közbeszerzések átfutási idejének csökkentése is anyagi többletet jelenthet a költségvetésben. Erre tekintettel szükséges a törvényszék gazdálkodására vonatkozó főbb adatok rövid bemutatása.
A törvényszék 2013. évi költségvetési előirányzata 4 045 500 ezer forint volt, amely év közben 521 877 ezer forinttal nőtt, így a módosított előirányzat összege 2013-ban 4 567 377 ezer forintot tett ki. A törvényszék kiadásainak összege 4 505 754 ezer forint, míg bevételeinek összege 4 567 377 ezer forint volt.
A törvényszéken 2013-ban a személyi juttatások előirányzata 2 813 000 ezer forintban került rögzítésre. A törvényszék és bíróságai költségvetésben engedélyezett létszáma 704 fő volt, az átlagos statisztikai állományi létszám – teljes és részmunkaidősök esetében – 668 főt tett ki, amelyre tekintettel a törvényszék – rendszeres személyi juttatásként – 2 323 289 ezer forintot teljesített. A nem rendszeres személyi juttatások összege ebben az évben 424 025 167 forint volt, míg az ún. külső személyi juttatások (ülnökök tiszteletdíja, szakértői díjak, stb.) 180 235 ezer forintot tettek ki.
A törvényszék 2013. évi dologi kiadások előirányzata 534 000 ezer forint volt, amely év közben 131 878 ezer forinttal növekedett, a teljesítés összege pedig 668 878 ezer forintot tett ki.
A bevételek körében a törvényszék közhatalmi és egyéb saját működési költségvetési bevételek eredetei előirányzata 130 000 ezer forint volt, amely év közben 5 000 ezer forinttal nőtt, s 120 389 ezer forint teljesítés történt.
A törvényszék 2013. évi előirányzat-maradvány összege 44 260 ezer forint, amelyből a működési költségvetés maradványa 40 499 ezer forint, a felhalmozási költségvetés maradványa 15 002 ezer forint, a közhatalmi bevételi lemaradás pedig 11 241 ezer forint. A 2013. évi teljes előirányzat-maradvány összege kötelezettségvállalással terhelt.

IV. A Miskolci Törvényszék humánpolitikai jellemzői

A bevezetőben szerepel, hogy az indikátorok a Miskolci Törvényszék stratégiai dokumentumában megfogalmazott célokhoz kapcsolódnak, az indikátorok – különösen a személyi feltételek biztosításához rendelt két indikátor: az engedélyezett létszámkeret, valamint a képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor – kidolgozásához és elemzéséhez szükséges annak bemutatása, hogy a szervezet milyen humánpolitikai jellemzőkkel rendelkezik.
A foglalkoztatotti jogviszonyok, a vonatkozó jogszabályok, a foglalkoztatotti létszám, valamint vezetői státuszok és létszámok ismertetése, az alapfogalmak meghatározása a későbbi elemzés alapjául szolgál.
A törvényszéken a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvénynek (a továbbiakban: Bjt.), valamint az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvénynek (a továbbiakban: Iasz.) megfelelően bírák és igazságügyi alkalmazottak teljesítenek szolgálatot, akik a törvényszékkel szolgálati jogviszonyban állnak.
A törvényszéken az alaptevékenység ellátásának szempontjából a szervezeti egységek az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- az ítélkezési tevékenység szakmai és végrehajtási szervezetei,
- az ítélkezési tevékenységet segítő,
- az ítélkezési tevékenység feltételeit biztosító munkaszervezeti egységek.

A törvényszék és a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság alapvető feladata – Magyarország Alaptörvényének 25. cikk (1) bekezdése alapján – az igazságszolgáltatási tevékenység ellátása. Ennek megvalósítása érdekében a törvényszéken és bíróságain független, kizárólag a törvénynek alárendelt és ítélkezési tevékenységükkel összefüggésben nem utasítható bírák, illetőleg a bírói feladatok ellátását és a bíróság működését biztosító igazságügyi alkalmazottak végeznek munkát.
A Miskolci Törvényszék illetékességi területén – más törvényszékekhez hasonlóan – a bírák a törvényszékre, a járásbíróságra, avagy a közigazgatási és munkaügyi bíróságra nyertek beosztást, s ezen belül meghatározott ügyszakban (büntető, polgári, stb.) látják el tevékenységüket.
Az Iasz. 2. § (2) bekezdése alapján igazságügyi alkalmazottaknak minősülnek

4. a bírósági fogalmazók és a bírósági titkárok,
5. a rendőrség szakértői szervénél foglalkoztatott technikusok,
6. az igazságügyi szakértők és a szakértőjelöltek,
7. a tisztviselők,
8. az írnokok és
9. a fizikai dolgozók.

A felsorolt alkalmazotti kategóriák közül a bíróságokon – így a Miskolci Törvényszéken és bíróságain is – fogalmazók, titkárok, tisztviselők köztük bírósági ügyintézők, írnokok és fizikai dolgozók dolgoznak.
A törvényszék engedélyezett intézményi létszáma 2013. december 31-jén 704 fő volt, ebből 177 bíró, 44 bírósági titkár, 27 fogalmazó, 267 tisztviselő (ebből 35 bírósági ügyintéző), 114 írnok, 75 fizikai állományú dolgozó.
A törvényszéken és bíróságain összesen 36 fő tölt be vezetői státuszt, melyből 20 fő a törvényszéken, 16 fő a helyi bíróságokon lát el vezetői feladatokat. A vezetői állásokat és létszámadatokat az alábbi táblázat tartalmazza:

Szervezeti egység	Elnök	Elnökhelyettes	Polgári kollégiumvezető	Polgári tanácselnök	Polgári csoportvezető	Polgári csoportvezető-helyettes	Büntető kollégiumvezető	Büntető kollégiumvezető-helyettes	Büntető tanácselnök	Büntető csoportvezető	Gazdasági kollégiumvezető	Cégbírósági csoportvezető	Összesen
Törvényszék	1	1	1	6			1	1	6	1	1	1	20
Encs	1												1
Kazincbarcika	1	1											2
Miskolc	1	1			1	1				1			5
Mezőkövesd	1												1
Munkaügy	1	1											2
Ózd	1												1
Sátoraljaújhely	1												1
Szerencs	1												1
Szikszó	1												1
Tiszaújváros	1												1
Helyi bíróságok összesen	**10**	**3**			**1**	**1**				**1**			**16**
Mindösszesen	**11**	**4**	**1**	**6**	**1**	**1**	**1**	**1**	**6**	**2**	**1**	**1**	**36**

V. Indikátorok elemzése - Célkitűzés, a szervezet feladatinak megvalósítására vonatkozó adatok; Értékelés; Intézkedési terv

A Miskolci Törvényszék – az Országos Bírósági Hivatal elnökének stratégiai célkitűzéseivel összhangban – az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken" ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait. A fejlesztés eredményeként elkészült dokumentum átfogó stratégiai célként a magas színvonalú ítélkezés fenntartását azonosította be, amelyet egyrészt a személyi és tárgyi infrastruktúra javításával, másrészt az ügyforgalom csökkentésével lehet biztosítani.

A személyi működési feltételek biztosítása pillérhez kapcsolódó indikátorok:
- Engedélyezett létszámkeret az év elején és év végén
- Képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése

A tárgyi működési feltételek biztosítás pillérhez kapcsolódó indikátorok:
- Egy munkatársra jutó átlagos irodaméret
- Közbeszerzések átfutási ideje, az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig

Az ügyfélforgalom csökkentése pillérhez kapcsolódó indikátorok:
- Kezelt állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációk száma
- Elnöki irodába beérkezett, iktatott ügyiratok száma

Az elemzés indikátoronként a következők szerint történik: mindegyik indikátornál meghatározásra kerülnek a célkitűzések, a szervezet feladatinak megvalósítására vonatkozó adatok, ezt követően kerül sor az értékelésre (az információk, adatok feldolgozására), majd intézkedési terv megfogalmazására (a végrehajtandó feladat meghatározására, a feladat címzettjének, határidejének megjelölésére).

1. Engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén

1. Célkitűzés azonosítása

Az „engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén" indikátor mérése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges személyi feltételek biztosításához kapcsolódik. Az Országos Bírósági Hivatal (OBH) elnöke által engedélyezett létszámkeret vizsgálatának megértéséhez szükséges röviden áttekinteni a Miskolci Törvényszék személyi állományának összetételét.

A törvényszék és a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság alapvető feladata – Magyarország Alaptörvényének 25. cikk (1) bekezdése alapján – az igazságszolgáltatási tevékenység ellátása. Ennek megvalósítása érdekében a törvényszéken és bíróságain

- független, kizárólag a törvénynek alárendelt és ítélkezési tevékenységükkel összefüggésben nem utasítható *bírák,* illetőleg
- a bírói feladatok ellátását és a bíróság működését biztosító *igazságügyi alkalmazottak* végeznek munkát.

A bírák szolgálati viszonyát a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény szabályozza, míg az igazságügyi alkalmazottak jogállására vonatkozó rendelkezéseket az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (Iasz.) rögzíti.

A Miskolci Törvényszék illetékességi területén – más törvényszékekhez hasonlóan – a *bírák* a törvényszékre, a járásbíróságra, avagy a közigazgatási és munkaügyi bíróságra nyertek beosztást, s ezen belül meghatározott ügyszakban (büntető, polgári, stb.) látják el tevékenységüket.

Az Iasz. 2. § (2) bekezdése alapján *igazságügyi alkalmazottaknak* minősülnek:

- a bírósági fogalmazók és a bírósági titkárok,
- a rendőrség szakértői szervénél foglalkoztatott technikusok,
- az igazságügyi szakértők és a szakértőjelöltek,
- a tisztviselők,
- az írnokok és
- a fizikai dolgozók.

A felsorolt alkalmazotti kategóriák közül a bíróságokon – így a Miskolci Törvényszéken és bíróságain is – fogalmazók, titkárok, tisztviselők, írnokok és fizikai dolgozók tevékenykednek.
A *bírósági fogalmazók* olyan – egyetemi állam- és jogtudományi diplomával rendelkező – igazságügyi alkalmazottak, akik a bírói tisztség ellátásához szükséges gyakorlati ismeretek megszerzése érdekében fejtik ki tevékenységüket a bíróságokon. A Miskolci Törvényszék biztosítja, hogy a fogalmazók joggyakorlatuk során a törvényszéken elérhető minden bírósági szinten (első- és másodfokon) és valamennyi ügyszakban (így büntető, polgári, szabálysértési, munkaügyi, közigazgatási, gazdasági ügyszakokban) kellő szalmai tapasztalatra tegyenek szert. Munkájuk során a fogalmazók részt vesznek a határozattervezetek elkészítésében, a tárgyalási jegyzőkönyvek vezetésében, valamint a minden járásbíróságon hetente egy alkalommal megtartásra kerülő ügyfélfogadások, az ún. panasznapok lebonyolításában, melynek keretében ingyenes jogi tájékoztatást, felvilágosítást adnak az ügyfelek részére, illetve szükség esetén jegyzőkönyvbe foglalják az ügyfelek kérelmeit, nyilatkozatait (kereseteket, feljelentéseket, stb.). A fogalmazók tehát egyrészt a bírói munkát támogató feladatokat látnak el, másrészt pedig segítik az ügyfelek bírósághoz fordulását, ezáltal az Alaptörvényben is garantált bírósághoz, illetve bírósági eljáráshoz való jog érvényre juttatását. A fogalmazók eközben szerzik meg a jogi szakvizsga letételéhez, valamint a színvonalas titkári és bírói munka ellátásához nélkülözhetetlen gyakorlati ismereteket. A törvényszék egyúttal nagy hangsúlyt fektet a fogalmazók oktatására is, amely valamennyi ügyszak legfontosabb jogszabályainak és a bírói gyakorlatnak az ismertetésére egyaránt kiterjed.
Igazságügyi alkalmazottakként működnek a törvényszéken a *bírósági titkárok* is, akik jogi szakvizsgával rendelkeznek, s törvényben meghatározott ügyekben az egyesbíró hatáskörében járhatnak el. Bírósági titkárok a Miskolci Törvényszéken, a járásbíróságok többségén, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróságon egyaránt dolgoznak. A titkárok önállóan látják el a szabálysértési, a végrehajtási, az alapítványokkal és a társadalmi szervezetekkel kapcsolatos ügyeket, de ezen túlmenően más nemperes ügyek intézésében is közreműködnek. A Miskolci Törvényszéken és járásbíróságain a titkárok részt vesznek a büntetés-végrehajtási ügyek vitelében, a büntető ügyszakban a tárgyalás mellőzéses végzések meghozatalában, az ún. tárgyi eljárások lefolytatásában, személyes meghallgatások tartásában, stb.
Tisztviselők és *írnokok* a Miskolci Törvényszéken, valamint az irányítása alatt működő bíróságokon egyaránt dolgoznak, hiszen alapvetően ezek az igazságügyi alkalmazottak látják el a bírósági ügyvitellel és adminisztrációval kapcsolatos feladatokat. Az adott bíróság elnöke írnokokká nevezi ki a bíróságra újonnan felvett, ügykezelést végző igazságügyi alkalmazottakat, akik ezt követően vagy a kezelőirodákra nyernek beosztást, vagy pedig bírák (titkárok) mellett dolgoznak. Az írnokok a kezelőirodákon egyrészt az ügyfélfogadás lebonyolításában vesznek részt, ennek keretében átveszik, érkeztetik és iktatják a bíróságra érkezett beadványokat, biztosítják az iratokba történő betekintés lehetőségét, végzik a másolatok kiadását és az ügyfelek részére felvilágosítást adnak. A kezelőirodai munka része továbbá az irodára leadott iratok kezelése, azok nyilvántartásba helyezése, a nyilvántartási határidő lejárta után a bíró (titkár) részére történő bemutatása, az irattározás előtti ellenőrzés elvégzése, valamint a bírósági lajstromprogram vezetése is. A bírák vagy titkárok mellé beosztott írnokok vezetik a jegyzőkönyveket, s végzik a bírósági határozatok, idézések, értesítések kiadását, stb.

A bíró mellett dolgozó jegyzőkönyvvezető (illetve a cégbíró munkáját segítő cégszerkesztő) akkor nevezhető ki tisztviselővé, ha ehhez – a középiskolai érettségin túl – megfelelő szakképesítéssel és e munkakörben szerzett, legalább három év gyakorlattal rendelkezik. Tisztviselőnek minősülnek a törvényszéki végrehajtók, végrehajtó-helyettesek és végrehajtójelöltek, továbbá a bírósági és a végrehajtási ügyintézők is.
Ebből a tisztviselői körből külön ki kell emelni a *bírósági ügyintézőket,* akik felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkeznek és a bíró feladatkörében eljárva – a bíró irányítása és felügyelete mellett – önálló felelősséggel intézik a jogszabály által hatáskörükbe utalt feladatokat. Az ügyintézők a bíróság előtti peres és nemperes eljárásokban mindig tárgyaláson (meghallgatáson) kívül járnak el, s ennek során kötelesek a bíró utasítását követni.
A bírósági ügyintézők által ellátható feladatokat az 56/2008. (III. 26.) Kormányrendelet sorolja fel. Az ügyintézők – a bíró utasítása szerint – egyes végzéseket önállóan eljárva, önálló aláírási joggal rendelkezve meghozhatnak, míg más – nem érdemi – határozatok tervezetét a bíró utasítása alapján elkészíthetik. Az ügyintézők a polgári (gazdasági, munkaügyi, közigazgatási) perekben hozhatnak például hiánypótlásra felhívó, egyes esetekben a keresetlevelet idézés kibocsátása nélkül elutasító és az eljárás félbeszakadását megállapító, a költségmentesség és az illeték-feljegyzési jog engedélyezése iránti kérelem elbírálására vonatkozó, stb. végzéseket, intézkedhetnek továbbá iratok beszerzése és megküldése, jogerő megállapítása, hirdetményi kézbesítés elrendelése, stb. iránt. Az ügyintézők büntetőügyekben a hivatalos iratok hirdetményi kézbesítése, iratok beszerzése és megküldése, megkeresések kiadása (a körözés és az elfogatóparancs kibocsátása kivételével) az ismeretlen helyen tartózkodó terhelt vagy tanú tartózkodási helyének felkutatása iránt intézkedhetnek, jogosultak továbbá a 9/2002. (IV. 9.) IM rendeletben meghatározott értesítőlapok kiállítására és – a bírói rendelvényt nem számítva – aláírására. Az ügyintézők elvégezhetik a Bírósági Határozatok Gyűjteményében digitális formában közzéteendő bírósági határozatoknak a közzétételt megelőző anonimizálását is. A cégeljárásban alap- és változásbejegyzési eljárásokban hozhatnak döntéseket, például az egyszerűsített cégeljárás keretében, de eljárhatnak bizonyos mértékű cégtörvényességi ügyekben, kényszertörlési eljárásokban. A felszámolási eljárás során hiánypótló végzéseket, kisebb nem érdemi döntéseket is meghozhatnak.
A bírósági ügyintézők tehát elsősorban önálló feladataik ellátása révén segítik a bíró munkáját, fontos azonban hangsúlyozni, hogy az ügyintézői kinevezések a bíróság átmeneti létszámproblémájára (például valamely tisztviselő vagy írnok betegség miatti távolléte esetére) is megoldást jelenthetnek. A hivatkozott kormányrendelet ugyanis lehetővé teszi, hogy az ügyintéző egyéb – a bíróságon foglalkoztatott – igazságügyi alkalmazott által ellátható feladatokat is elvégezzen, s ebben a körben jegyzőkönyvvezetésre is igénybe vehető.
Az igazságügyi alkalmazottak között ki kell emelni a *fizikai dolgozókat* is, akik a törvényszéken és bíróságain szakmunkásként, betanított munkásként vagy segédmunkásként a bíróságok működéséhez szükséges egyéb, nélkülözhetetlen feladatok ellátásában vesznek részt. Ebbe a körbe tartoznak a biztonsági személyzet tagjai, a takarítók, a karbantartók, a kézbesítők, illetve egyéb munkatársak.
A törvényszék és bíróságai személyi összetételének a fentiek szerinti bemutatása alapján látható, hogy a saját munkakörében eljárva minden munkatárs hozzájárul a bíróság működésének fenntartásához. A törvényszék az Alaptörvényben megfogalmazott feladatát, az igazságszolgáltatás ellátását a bírák és igazságügyi alkalmazottak együttműködésével, egymás tevékenységének kölcsönös támogatásával látja el, éppen ezért a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához nélkülözhetetlen valamennyi bírósági munkakörre nézve az engedélyezett létszámkeret alakulásának vizsgálata, s különösen fontos e létszámkeret maximális kihasználása.
A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény (Bszi.) 76. § (4) bekezdés a) pontja szerint az OBH elnöke – a statisztikai adatgyűjtéssel, az ügyelosztással és a munkateher-méréssel kapcsolatos feladatkörében – a központi költségvetésről szóló törvény bíróságokra vonatkozó költségvetési fejezetének létszám-előirányzata, valamint a peres és nemperes eljárások átlagos országos munkaterhének mutatói alapján meghatározza a bíróságok – a törvényszékek

esetében az illetékességi területükön működő közigazgatási és munkaügyi bírósággal, valamint járásbíróságokkal együttes – szükséges bírói és igazságügyi alkalmazotti létszámát.
E jogszabályi rendelkezésből következik, hogy a bíróságok – így a Miskolci Törvényszék és bíróságai – bírói és igazságügyi alkalmazotti létszámának meghatározása nem a törvényszék elnökének, hanem a bírósági központi igazgatásnak a feladata. A Bszi. 119. § a) pontja viszont a törvényszék elnökének kötelezettségeként határozza meg, hogy – a költségvetési keretek között – gondoskodjon a bíróság működéséhez szükséges személyi feltételekről. Emellett a Bszi. 122. § b) pontja a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökének hatáskörébe utalja az adott bíróság létszám-gazdálkodási feladatainak ellátását a tisztviselőkre, írnokokra és fizikai dolgozókra nézve.
Erre tekintettel a törvényszéki és járásbírósági igazgatás feladatát kell, hogy képezze az OBH elnöke által *engedélyezett létszámkeret rendszeres figyelemmel kísérése* abból a szempontból, hogy az ügyérkezés, illetve a bíróságokon jelentkező egyéb feladatok mennyisége indokolja-e a keret bővítését az ítélkezés magas színvonalának biztosítása érdekében.
A törvényszéki és járásbírósági igazgatás szintjén kell megvalósítani *az engedélyezett létszámkeret kihasználtságának ellenőrzését* is. Az üres álláshelyek betöltése, továbbá a közeljövőben felszabaduló álláshelyek figyelemmel kísérése, ezáltal a munkaerő-felvétel előkészítése egyaránt szükséges a törvényszék átfogó stratégiai céljának, a magas színvonalú, időszerű ítélkezés fenntartásának eléréséhez. Miután az engedélyezett létszámkeretet az OBH elnöke az ügyteher – vagyis a peres és nemperes eljárások számának alakulása – alapján határozza meg, nyilvánvaló, hogy e keret feltöltésének elmaradása, az engedélyezettől alacsonyabb létszámú bírósági működés akár már rövidtávon is negatívan befolyásolhatja a munka minőségét, s az ítélkezés színvonalának – ezen belül elsősorban az eljárások időszerűségének – romlását idézheti elő.
Amennyiben alacsonyabb létszámú bírónak, illetve igazságügyi alkalmazottnak kell ugyanazt a munkaterhet viselnie, ez értelemszerűen a perek és egyéb eljárások elhúzódásához, a folyamatban lévő ügyek számának emelkedéséhez vezet. Márpedig a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiája nem csupán a személyi működési feltételek biztosítását, hanem egyúttal az ügyforgalom csökkentését is célul tűzte ki. Ez a célkitűzés is megkívánja tehát az engedélyezett létszámkeret kihasználását, s szükség esetén a keret bővítésének kezdeményezését a bíróságok központi igazgatásánál.
Ebben a körben kell kiemelni azt is, hogy a létszámkeret feltöltése – közvetett módon – az ügyfél-elégedettséget is szolgálja, hiszen csak az ügyteher által indokolt létszámmal végzett ítélkező munka képes garantálni *az eljárási határidők betartását, illetve az ügyintézés tartamának csökkentését.* Mindez pedig az ügyfeleknek is elsődleges érdeke.
Az OBH egyik stratégiai célja a bírák adminisztratív terheinek csökkentése, amely azáltal érhető el, ha minden bírósági dolgozó a jogszabály által lehetővé tett legszélesebb körben és a képzettségének megfelelő szinten látja el feladatait. Ilyen módon biztosítható a bíróságokon *az emberi erőforrások optimális hasznosítása.* Ebből fakadó követelmény például az, hogy a bírósági titkár által önállóan is ellátható feladatot ténylegesen is titkár – és ne bíró – végezze, a bírák pedig csupán a kizárólagosan bírói hatáskörbe tartozó tevékenységi köröket lássák el. A kizárólagos bírói feladatokkal összefüggő – elsősorban adminisztratív vagy legalábbis az adott ügy vitele szempontjából nem érdemi jellegű – munkateher is csökkenthető ugyanakkor, mégpedig a bírói utasítás alapján, de önállóan eljáró bírósági ügyintézők kinevezésével és a bírák mellé történő beosztásával. Ezáltal egyrészt biztosítható az ítélkezési tevékenység időszerűségnek javítása, másrészt pedig emelhető a bírói munka színvonala, hiszen a bírák – a tehermentesítésnek köszönhetően – nagyobb hangsúlyt fektethetnek az érdemi jellegű munkavégzésre (az ügyek tárgyalásra előkészítésére, a tárgyalásokra való felkészülésre, a határozatok írásba foglalására).
A Miskolci Törvényszéken 2012. évben – az OBH elnöke 115/2012. (VI. 8.) számú határozatának köszönhetően – 20 darab ügyintézői és 1 db bírósági ügyintézői álláshely került rendszeresítésre. Amint az a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiájában is megállapítást nyert, az újonnan történt

kinevezések óta az ügyintézői közreműködés a korábban a bíróra háruló munkaterhet csökkentette, a büntető ügyszakban emellett a jegyzőkönyvezést ellátó tisztviselők munkáját is részben kiváltotta, így az ügyintézői létszám növelése beváltotta az ügyintézők kinevezéséhez fűzött jogalkotói és központi igazgatási reményeket. Az ügyintézők a törvényszéken és bíróságain jelenleg is a munkaterhük folyamatos mérése mellett végzik tevékenységüket, így képet kaphatunk arról, hogy a jövőben milyen változtatások szükségesek az ügyintézőszámot érintően.
Az ügyintézői munka hasznosságára figyelemmel az engedélyezett létszámkeret kihasználtságának vizsgálata körében – összhangban a Miskolci Törvényszék stratégiai céljaival – kiemelt szerepet kap *az ügyintézői létszámkeret feltöltöttségének ellenőrzése,* valamint – szükség esetén – *az engedélyezett ügyintézői létszám növelésének kezdeményezése.*
A fentiekben kiemelésre került az engedélyezett létszámkeret feltöltöttségének fontossága, a keretkihasználás biztosítása során azonban nem csupán arra kell figyelemmel lenni, hogy a bírósági munkához szükséges, megfelelő számú munkatárs a törvényszék rendelkezésére álljon, hanem egyúttal a munkaerő minőségére, képzettségére is nagy hangsúlyt kell fektetni. A Miskolci Törvényszék intézményi stratégiája kiemelten foglalkozik az ún. „Nyitott Bíróság" program megvalósításával, amely az OBH kezdeményezésére 2012. évben indult, s annak egyik részcélja, hogy – elsősorban a középiskolákban végzett előadássorozatok útján – újra vonzóvá és keresetté tegye a pályaválasztás előtt álló fiatalok számára a bírói hivatást, illetve az igazságügyi alkalmazotti szolgálati viszony ismertetésével az igazságszolgáltatásban való elhelyezkedést. Az *utánpótlás* ilyen módon is történő *biztosítása* mellett igen lényeges a *fogalmazói létszámkeret kihasználtságának ellenőrzése,* s a megüresedő álláshelyekre a megfelelő, szakmailag rátermett utánpótlás kiválasztása. A fogalmazói felvétel szempontjainak kidolgozottsága és *a fogalmazók felkészültségét garantáló utánpótlás-program elkészítése* (például ösztöndíjrendszer kialakítása) ugyanis biztosíték arra, hogy a jövőben is a kellő szakmai kvalitásokkal rendelkező titkárok és bírák végezzék az igazságszolgáltatási tevékenységet – garantálva ezzel a törvényszék stratégiai céljának, a magas színvonalú ítélkezésnek a fenntartását. Erre figyelemmel – ugyancsak a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiájával összhangban – az engedélyezett létszámkeret vizsgálata körében is kiemelt szempont a fogalmazói létszám alakulásának vizsgálata.
Nemcsak az ítélkezési tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó munkakört betöltők (bírák, titkárok, fogalmazók, tisztviselők, írnokok) esetében indokolt azonban a létszám-maximalizálás megvalósítása, hanem a bíróság működését biztosító fizikai dolgozókra nézve is. Ezen alkalmazotti kör tagjainak tevékenysége – az épületek helyiségeinek megtisztításával, esetenként korszerűsítésével, az eszközök karbantartásával és javításával, az épületek biztonságának garantálásával – közvetett módon ugyancsak hozzájárul a zavartalan ítélkezéshez szükséges feltételek biztosításhoz.
Az engedélyezett létszámkeret indikátorhoz kapcsolódóan tehát alapvető elvárásként fogalmazható meg a keret maximális feltöltöttsége, az indikátor mérése azonban azért is szükséges, mert ezáltal válik megállapíthatóvá, hogy mely területeken, milyen munkakörök esetében vannak tartósan vagy huzamosabb ideig betöltetlen státuszok, amelyek – adott esetben – más álláshelyekké alakíthatóak.
Mindezekre tekintettel – intézményi szinten – az alábbi szervezetfejlesztési célok határozhatóak meg:

- az emberi erőforrások optimális hasznosítása,
- az engedélyezett létszámkeret kihasználása,
- eljárási határidők betartása, ügyintézés időtartamának csökkentése,
- utánpótlás biztosítása (kidolgozott munkaerő-utánpótlás),
- bírósági ügyintézők számának növelése.

2. A feladatmegvalósítás végeredménye

Az engedélyezett létszámkeret kihasználtságára, azaz a tényleges és az engedélyezett dolgozószámra vonatkozó indikátor a Miskolci Törvényszéken jelenleg nem mért, annak mérésével azonban

biztosíthatóak a fenti célok, így az emberi erőforrások optimális hasznosítása, az engedélyezett létszámkeret kihasználása, az eljárási határidők betartása és az ügyintézés időtartamának csökkentése, továbbá a megfelelő utánpótlás biztosítása. Az időszerű ítélkezési tevékenység értelemszerű előfeltétele az ügyteher – a folyamatban lévő peres és nemperes eljárások számának – csökkentése, amelyhez nélkülözhetetlen a rendelkezésünkre álló létszámkeret feltöltése és indokolt esetben a keret bővítésének, új álláshelyek – elsősorban ügyintézői helyek – biztosításának kezdeményezése.

3. A feladat felelősének feltüntetése

Az engedélyezett létszámkeret figyelemmel kísérése, kihasználtságának ellenőrzése a törvényszéki elnöki bíró, illetve a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei feladata. A kollégiumvezetők, illetve az elnökök felelnek az ügyintézői létszámbővítés szükségességének jelzéséért. Az elnöki irodák vezetőinek arról kell gondoskodniuk, hogy az előre láthatóan megüresedő álláshelyek folyamatosan kigyűjtésre kerüljenek.

4. A mérési időszak rögzítése

Az „engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén” indikátor kiinduló (bázis-) értékét a munkacsoport 2013. január 01. napjában rögzítette, vagyis az ezen időpontra nézve az OBH által meghatározott és a törvényszéken fennálló tényleges létszámadatokat vette alapul. Az indikátor célértéke 2013. december 31. napjára vonatkozóan az engedélyezett és a tényleges létszám aránya. Ezeket az adatokat a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája bocsátotta a munkacsoport rendelkezésére, az elnöki iroda megkeresése azonban ténylegesen az elmúlt 3 évre (a 2011-2013. évekre) terjedt ki annak érdekében, hogy következtetéseket lehessen levonni a létszámhelyzet alakulására, a betöltetlen álláshelyek átcsoportosíthatóságára, az engedélyezett keret bővítésére, az ügyintézői álláshelyek növelésének szükségességére nézve.

5. Értékelés

Az „engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén” indikátor bázis- és célértékének meghatározása érdekében tehát a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája szolgáltatott adatokat, válaszukban munkakörönkénti bontásban szerepelt a törvényszék és járásbíróságai engedélyezett és tényleges létszámadata, továbbá az ún. dolgozói létszám, amely a tényleges létszám és a tartósan távollévők számának különbözete. A munkacsoport a rendelkezésére bocsátott adatokból az engedélyezett és a tényleges létszámra, illetve ezek arányára volt figyelemmel, mert ez mutatja, hogy a törvényszéken és bíróságain hány fő felvételére nyílik lehetőség, illetve mennyi azon álláshelyek száma, amelyek esetlegesen átcsoportosíthatóak másfajta – így ügyintézői – helyekre. Az adatszolgáltatás – a fentiek szerint – a 2011. és 2012. évekre is kiterjedt.
2011. évben a törvényszék és bíróságai engedélyezett létszáma 684 fő volt, amelyből január 01. napján 661, december 31. napján 657 darab álláshely volt ténylegesen betöltve. 2012. január 01. napjára az engedélyezett létszám nem változott, a ténylegesen betöltött helyek száma viszont 662-re emelkedett. 2012. december 31. napjára az engedélyezett létszám – a titkári, tisztviselői és írnoki létszám emelkedésének köszönhetően – 705 főre nőtt, amelyből 681 darab hely nyert betöltést. 2013. január 01. napjára 704-re csökkent az engedélyezett létszám, 686 főre emelkedett azonban a tényleges betöltések száma. Ezek az adatok 2013. december 31. napjára nem változtak.
2011. január 01. napján az engedélyezett álláshelyek túlnyomó többsége, 96,63%-a betöltésre is került, ez az arány azonban december 31. napjára valamelyest – 96,05%-ra – visszaesett. 2012. január 01. napjára 96,78%-os betöltöttséget sikerült elérni, amely az év végére is csupán 96,59%-ra csökkent. A törvényszék és bíróságai 2013. évben használták ki a leginkább az engedélyezett létszámkeretet, ebben az évben 97,44%-os volt a betöltöttség. Megállapítható tehát, hogy a törvényszék a rendelkezésére bocsátott álláshelyek igen jelentős részének – csaknem egészének –

betöltése mellett működik. Az álláshelyek átlagos kihasználtsága a 2011-2013. év eleji és -végi adatok alapján 96,82% volt.
A Miskolci Törvényszék és bíróságai engedélyezett és tényleges létszámhelyzetét, valamint a ténylegesen betöltött és az engedélyezett álláshelyek arányát az alábbi táblázat mutatja:

Időpont	**Létszám** (fő)		**Tényleges és engedélyezett létszám aránya** (%)
	engedélyezett	**tényleges**	
2011. január 01.	684	661	**96,63**
2011. december 31.	684	657	**96,05**
2012. január 01.	684	662	**96,78**
2012. december 31.	705	681	**96,59**
2013. január 01.	704	686	**97,44**
2013. december 31.	704	686	**97,44**
		Átlagosan:	***96,82***

Ezen általános áttekintést követően a létszámadatok vizsgálata első körben munkakörök szerinti bontásban történik meg, így kaphatunk képet ugyanis a létszámhelyzet elmúlt évekre vonatkozó alakulásáról, illetve arról, hogy vannak-e tartósan betöltetlen helyek, amelyek kihasználása vagy más álláshellyé alakítása iránt intézkedni szükséges. Ezt követi a 2013. január 01. és december 31. napjára számított adatok elemzése.

A létszámadatok értékelése munkakörök szerinti bontásban
Az alábbiakban munkakörönként vezetjük le, hogy miként alakult a létszámhelyzet a Miskolci Törvényszéken és bíróságain 2011-2013. években a bírák és igazságügyi alkalmazottak – különös figyelemmel a bírósági ügyintézők – esetében. Ennek során százalékosan kiszámításra kerül a tényleges és az engedélyezett létszám aránya is. Engedélyezett létszámon a bíróságok központi igazgatása által meghatározott intézményi létszámot, tényleges létszámon a ténylegesen betöltött álláshelyek számát értjük.

A bírák 2011-2013. évi létszámadatainak áttekintése
A törvényszéken és illetékességi területén működő bírák engedélyezett létszáma a vizsgált időszakban jelentősen nem változott. 2011-2012. években egyaránt 178 fő volt az engedélyezett létszám, amely 2013. január 01. napjára 1 álláshellyel csökkent.
2011. év végére a törvényszéken, a helyi bíróságokon – a Miskolci Városi Bíróság kivételével –, valamint a munkaügyi bíróságon valamennyi engedélyezett bírói álláshely betöltést nyert, a Miskolci Városi Bíróságon azonban 2 álláshely üres maradt. 2012. január 01. napjára ezen adatokban annyi változás történt, hogy egy miskolci álláshely betöltésre került. 2012. december 31. napjára a fennmaradó egy miskolci helyet is feltöltötték, a Miskolci Törvényszéken a tényleges létszám azonban 6 fővel, a Kazincbarcikai Városi Bíróságon pedig 1 fővel elmaradt az engedélyezettől, így a betöltöttség – az év eleji 99,43%-os képest – ekkor már csak 94,94%-os volt. 2013. január 01. napján a 45 engedélyezett törvényszéki bírói álláshelyből 40 darab volt betöltve, a Kazincbarcikai Járásbíróságon, valamint a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon pedig 1-1 főben jelentkezett ez a különbség. Ebben az időpontban 177 bírói álláshelyre 169 bíró jutott, amely 95,48%-os kihasználtságot jelent. 2013. december 31. napjára az engedélyezett létszámban annyi változás történt, hogy a Miskolci Járásbíróságon 1 darabbal csökkent, a Kazincbarcikai Járásbíróságon viszont ugyanennyivel nőtt az álláshelyek száma. Ebben az időpontban ténylegesen 42 bíró ítélkezett a törvényszéken, s bár nőtt eggyel a ténylegesen betöltött álláshelyek száma a Kazincbarcikai Járásbíróságon, az engedélyezett létszám növekedése miatt egy álláshely továbbra is

betöltetlen. Fennmaradt egy üres álláshely az év végére a közigazgatási és munkaügyi bíróságon is, így összességében a betöltöttség aránya valamelyest – 1 kinevezéssel – javult, 96,04%-ra emelkedett. A bírák létszámadatait, valamint a tényleges és az engedélyezett létszám arányát az alábbi táblázat szemlélteti:

Időpont	**Bíróság**	**Létszám** (fő)		**Tényleges és engedélyezett létszám aránya** (%)
		Engedélyezett	**Tényleges**	
2011. január 01.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	178	171	**96,06**
	városi és munkaügyi bíróság			
2011. december 31.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	49	49	**100,00**
	városi bíróságok és munkaügyi bíróság	129	127	**98,44**
	Összesen	**178**	**176**	**98,87**
2012. január 01.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	49	49	**100,00**
	városi bíróságok és munkaügyi bíróság	129	128	**99,22**
	Összesen	**178**	**177**	**99,43**
2012. december 31.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	49	43	**87,75**
	városi bíróságok és munkaügyi bíróság	129	126	**97,67**
	Összesen	**178**	**169**	**94,94**
2013. január 01.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	45	40	**88,88**
	városi bíróságok és munkaügyi bíróság	132	129	**97,72**
	Összesen	**177**	**169**	**95,48**
2013. december 31.	Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei B.	45	42	**93,33**
	városi bíróságok és munkaügyi bíróság	132	128	**96,96**
	Összesen	**177**	**170**	**96,04**

A táblázatban szereplő adatokból megállapítható, hogy a vizsgált időszakban a Miskolci Törvényszéken és bíróságain (összességében) az engedélyezett bírói létszámkeret kihasználtsága 95-99% között változott, vagyis igen magas volt.

A bírósági titkárok és fogalmazók 2011-2013. évi létszámadatainak áttekintése

A bírósági titkár létszámadatait a vizsgált időszakban – általában véve – az jellemezte, hogy esetükben mind az engedélyezett, mind pedig a ténylegesen betöltött álláshelyek száma évről évre emelkedett, az engedélyezett keret kihasználtságának mutatója pedig fokozatosan javult. Mindez összhangban áll mind az OBH, mind pedig a jelen projekt keretében megfogalmazott célkitűzéssel, vagyis az emberi erőforrások optimális kihasználásával, melynek keretében kiemelten fontos – a fentiekben jelzettek szerint – az, hogy minden bírósági dolgozó a jogszabály által lehetővé tett legszélesebb körben és a képzettségének megfelelő szinten lássa el feladatait: azaz bíró lehetőség szerint ne végezzen olyan munkát, amelyet bírósági titkár is elláthat. A titkári kinevezések ezáltal a bírák tehermentesítése révén az ítélkezés időszerűségét is javítják.

Eközben a területi elosztottságot tekintve is javult a helyzet: 2011 végén és 2012 elején az Encsi, Mezőkövesdi, Szikszói és Tiszaújvárosi Városi Bíróságokon, valamint a Miskolci Munkaügyi Bíróságon nem működött titkár, 2012. december 31. napjára viszont már az Encsi Városi Bíróság kivételével valamennyi helyi bíróságra történtek kinevezések. 2013. évre pedig sikerült elérni, hogy a megye minden bíróságán legyen – legalább egy – titkár.
2011. január 01. napján a 40 titkári álláshelyből csak 27 darab volt betöltött, mely arány az év végére valamelyest romlott: az engedélyezett létszám 43 főre nőtt, viszont csak 20 titkár dolgozott a megye bíróságain. 2012. január 01. napjára a betöltöttségi arány esett, miután a tényleges létszám 19-re csökkent. Sokat javult viszont a helyzet 2012 végére, mert ekkor már a 44 engedélyezett álláshelyből – részben „külsősök" felvétele útján – 33 betöltésre került. 2013-ban az engedélyezett létszám nem változott, az év elején viszont már 36, december 31-én pedig már 39 titkár dolgozott a megyében.
Az említett tendenciát mutatja, hogy 2011. decemberében és 2012. januárjában az engedélyezett álláshelyek kihasználtsága még az 50%-ot sem érte el, ez az arány azonban 2013. december 31-re 75%-ra javult, később pedig már a 88%-ot is meghaladta.
A fogalmazói létszámadatok vizsgálata alapján megállapítható volt, hogy 2011. január 01. napján az engedélyezett 30 álláshely nagy része, 26 darab státusz betöltött volt, az év végére ez az arány azonban 100%-ra nőtt, miután a 27 fős keretet a törvényszék teljes egészében kihasználta. Ezt követően – 2013. december 31. napjáig – a fogalmazói létszámhelyzetet a túltöltöttség jellemezte: bírósági titkári álláshelyek terhére az engedélyezett számot meghaladó fogalmazó dolgozott a megye bíróságain (a betöltöttségi mutató például 2013. elején meghaladta a 122%-ot is). 2013. december 31. napján 27 fogalmazói státuszból 26 darab betöltött volt, vagyis az álláshelyek még ekkor is igen jelentős mértékben (96,29%-ban) kihasználtak voltak.
A titkárok és a fogalmazók létszámadatait, valamint a tényleges és az engedélyezett létszám arányát az alábbi táblázat mutatja:

Időpont	**Munkakör**	**Létszám** (fő)		**Tényleges és engedélyezett létszám aránya** (%)
		engedélyezett	**tényleges**	
2011. január 01.	titkár	40	27	**67,5**
	fogalmazó	*30*	*26*	***86,66***
2011. december 31.	titkár	43	20	**46,51**
	fogalmazó	*27*	*27*	***100,00***
2012. január 01.	titkár	43	19	**44,18**
	fogalmazó	*27*	*31*	***114,81***
2012. december 31.	titkár	44	33	**75,00**
	fogalmazó	*27*	*28*	***103,70***
2013. január 01.	titkár	44	36	**81,81**
	fogalmazó	*27*	*33*	***122,22***
2013. december 31.	titkár	44	39	**88,63**
	fogalmazó	*27*	*26*	***96,29***

A tisztviselők (ügyintézők) és az írnokok 2011-2013. évi létszámadatainak áttekintése

A tisztviselői létszámhelyzetet – beleértve a bírósági ügyintézőket is – az engedélyezett keret nagyfokú kihasználtsága jellemzi. 2011. év elején túltöltöttség is fennállt: a 264 álláshelyet meghaladóan 267 tisztviselő dolgozott a megye bíróságain, ami 101,13%-os betöltöttséget jelent. A törvényszék 2011. december 31-én és 2012. január 01-jén az engedélyezett 264 fős keretet teljes egészében kihasználta, 2012. december 31-én pedig a 268 státuszhoz 266 ténylegesen dolgozó tisztviselő tartozott (99,25%-os kihasználtság). 2013. évre az engedélyezett tisztviselői keret 267 főre csökkent, amiből az év elején és az év végén egyaránt – 98,50%-os kihasználtság mellett – 263 státusz volt betöltött.

Az írnoki engedélyezett létszám 2011. január 01. napján 96 fő, míg december 31. napján 97 fő volt, s egész évben 100%-os kihasználtság jellemezte ezen álláshelyeket. Ezek a számadatok irányadóak 2012. január 01-jére nézve is, az év végére azonban 113 fős keret betöltésére kapott a törvényszék engedélyt, s ebből egy kivételével valamennyi státusz betöltést nyert, mindez 99,11%-os kihasználtságot jelent. A keret 2013. január 01. napjára 114 fősre bővült, amiből 112 hely betöltött volt (98,24%), december 31. napjára viszont valamennyi státuszt kihasználta a törvényszék.

A tisztviselők köréből – az intézményi stratégiában és a jelen projekt keretében is megfogalmazott célkitűzésre tekintettel – ki kell emelni a bírósági ügyintézőket.

A Miskolci Törvényszéken 2011. évben az engedélyezett és a tényleges ügyintézői létszám 15 fő volt, a rendelkezésünkre álló keretben azonban – az OBH elnöke határozatának köszönhetően –2012-ben jelentős fejlesztés történt: a 2012. január 01. napján még mindig csak 15 fős létszám az év végére 35 fősre bővült, s 2013. évben is ennyi maradt a betölthető álláshelyek száma. A státuszok kihasználtsága 2012. január 01-jén 100%-os volt, az év végén 32, míg 2013. január 01-jén 34, december 31-én pedig ugyancsak 32 ügyintéző dolgozott a megye bíróságain.

Az ügyintézők létszámadatait, valamint a tényleges és az engedélyezett létszám arányát az alábbi táblázat szemlélteti:

Időpont	**Ügyintézői létszám** (fő)		**Tényleges és engedélyezett létszám aránya** (%)
	engedélyezett	**tényleges**	
2011. január 01.	15	15	**100,00**
2011. december 31.	15	15	**100,00**
2012. január 01.	15	15	**100,00**
2012. december 31.	35	32	**91,42**
2013. január 01.	35	34	**97,14**
2013. december 31.	35	32	**91,42**

A táblázat adataiból megállapítható, hogy az ügyintézői álláshelyek az elmúlt években nagy kihasználtsággal működtek, az engedélyezett létszámkeret legalább 91,42%-a ténylegesen is betöltött volt. Hangsúlyozni kell azonban, hogy 2013. december 31. napja óta további két ügyintézői kinevezés történt, így jelenleg már 97,14%-os az álláshelyek kihasználtsága, s csupán 1 szabad státusz áll a törvényszék rendelkezésére.

A fizikai dolgozók 2011-2013. évi létszámadatainak áttekintése

A fizikai dolgozók engedélyezett létszáma 2011. január 01. napján 76 fő volt, ezt követően 75 főre csökkent, s jelenleg is ez az érték irányadó. A fizikai dolgozók létszámhelyzetét ugyancsak a nagyfokú kihasználtság jellemzi: 2011. január 01-jén 74 fő (97,36%), 2011. december 31-én 73 fő

(97,33%), 2012. január 01-jén 74 fő (98,66%), 2012. december 31-én és 2013. december 31-én 73 fő (97,33%), 2013. december 31-én pedig 74 fő (98,66%) fizikai dolgozó teljesített szolgálatot a megye bíróságain.

A 2013. január 01. és 2013. december 31. napjára vonatkozó engedélyezett létszámkeret összehasonlítása

Az eddigiekben áttekintettük a törvényszék létszámhelyzetének alakulását a 2011-2013. évekre annak érdekében, hogy láthassuk, milyen változások történtek a munkatársak létszámában, s ezzel összefüggésben milyen tendenciák tapasztalhatóak. A fenti értékelés azért is szükséges volt, hogy az egyes munkakörökhöz kapcsolódó álláshelyek elmúlt évekbeli kihasználtsága rögzíthető legyen, s hogy meg tudjuk állapítani, melyek azok a munkakörök, amelyek esetében indokolt lehet az engedélyezett létszámkeret bővítése, illetve mennyiben van lehetőség álláshelyek átalakítására.

A munkacsoport ugyanakkor az engedélyezett létszámkerettel kapcsolatos indikátor bázis- illetve célértékének 2013. január 01. napját, illetve 2013. december 31. napját tekintette. Az elmúlt 3 év létszámadatainak vizsgálata alapján képet kaptunk a létszámhelyzetben érvényesülő tendenciákról: arról, hogy a munkateher mely munkakörök esetében indokolta az engedélyezett létszám bővítését, esetleg szűkítését, illetve az engedélyezett keret mennyiben volt kihasználva. A 2013. január 01-i és december 31-i adatok összevetése alapján pedig az állapítható meg, hogy az elmúlt évben mennyiben sikerült a létszámpolitikában eleget tenni az érvényesülő tendenciákból következő kívánalmaknak, illetve 2014-ben és a további években milyen további fejlesztéseknek kell történniük. Ezen összehasonlítás alapján határozhatóak meg a végrehajtásra váró konkrét feladatok.

A Miskolci Törvényszék és bíróságai – összesített – engedélyezett és tényleges létszámadatát, valamint az engedélyezett státuszok kihasználtságának mutatóját 2013. január 01. és december 31. napjára nézve az alábbi táblázat mutatja:

Munkakör	2013. január 01-jén			2013. december 31-én		
	Engedélyezett létszám (fő)	**Tényleges létszám** (fő)	**Betöltöttségi mutató** (%)	**Engedélyezett létszám** (fő)	**Tényleges létszám** (fő)	**Betöltöttségi mutató** (%)
Bíró	177	169	**95,48**	177	170	**96,04**
Titkár	44	36	**81,81**	44	39	**88,63**
Fogalmazó	27	33	**122,22**	27	26	**96,29**
Tisztviselő*	267	263	**98,50**	267	263	**98,50**
Ügyintéző	35	34	**97,14**	35	32	**91,42**
Írnok	114	112	**98,24**	114	114	**100,00**
F. dolgozó	75	73	**97,33**	75	74	**98,66**
Összesen	***704***	***686***	***97,44***	***704***	***686***	***97,44***

* Ügyintézőkkel együtt.

A *bírói álláshelyeket* illetően megállapítható, hogy az év elejéhez képest – 1 bíró kinevezésének köszönhetően – az év végére valamelyest nőtt az engedélyezett létszámkeret kihasználtsága, amely 2013. december 31-én 96,04%-os volt. A törvényszék bírói álláshelyeinek döntő többsége – sőt szinte az egésze – tehát 2013. évben betöltött volt, az álláshelyeket ebben az évben is – a korábbi időszakhoz hasonlóan – a nagyfokú kihasználtság jellemezte. Az év végén a bíróságok közül az Encsi, a Miskolci, a Mezőkövesdi, a Sátoraljaújhelyi, a Szerencsi és a Szikszói Járásbíróságok

álláshelyei teljes körűen betöltöttek voltak, míg a Kazincbarcikai, az Ózdi és a Tiszaújvárosi Járásbíróságon, a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon egy-egy, a Miskolci Törvényszéken pedig 3 üres státusz maradt fenn.
Ahogyan a fentiekben, úgy itt is szükséges megjegyezni, hogy az álláshelyek betöltetlensége több esetben nem a törvényszék, hanem a bírósági központi igazgatás döntésére vezethető vissza. Amennyiben az ügyforgalmi adatok indokolják, s az OBH elnöke engedélyezi, szükséges lehet a 2013. év végén üresen álló 7 darab bírói helyre történő kinevezés is, avagy a tartósan üres álláshelyek átcsoportosítása különösen a leterheltebb vidéki járásbíróságokra. Büntető ügyszakban ugyanis – a közlekedési és a fiatalkorúak elleni ügyekre nézve az illetékességi szabályokban a közelmúltban bekövetkezett változás miatt – a vidéki járásbíróságokon az utóbbi időben megemelkedett a munkateher. A tartósan üres álláshelyek emellett titkári álláshelyekké is átalakíthatóak lehetnek, mert a jogszabály-változásokban érvényesülő tendencia alapján a bővülő titkári hatáskör a jellemző.
A *titkári létszámhelyzetben* az engedélyezett és a ténylegesen betöltött álláshelyeket érintően egyaránt az emelkedő tendencia volt az elmúlt években a jellemző. Mindez 2013-ban is folytatódott, a januári betöltöttségi mutató 81,81%-os volt, amely az év végére 88,63%-ra emelkedett. 2013. december 31-én már 39 titkár dolgozott ténylegesen a megyében, ami a 2011. decemberi 20 főhöz képest jelentős emelkedésnek mondható. 2013. decemberében a megye valamennyi bíróságán működött titkár, így teljesülhet az emberi erőforrások – fentiekben is jelzett – optimális hasznosítása. A törvényszék tehát – az OBH által megfogalmazott elvárásoknak megfelelően – törekedett annak megvalósítására, hogy a jogszabály által titkári hatáskörbe utalt feladatot bíró ne végezzen, ezekben az ügyekben minden esetben titkár járjon el. A jövőben fel kell mérni, hogy a rendelkezésre álló további álláshelyek betöltése szükséges-e. Ebben a körben figyelembe kell venni a szabálysértési ügyek számának jelentős emelkedését, mely további titkári kinevezéseket indokolhat, de a végrehajtási ügyszakban jellemző leterheltség és a titkári feladatok – fentiekben már jelzett – bővülése is a létszámnövelést teszi indokolttá.
A *fogalmazók létszámhelyzetét* 2013. év jelentős részében – a korábbi évekhez hasonlóan – a túltöltöttség jellemezte. 2013. január 01-jén még több mint 122%-os volt a fogalmazói álláshelyek kihasználtsága, de december 31-én is csupán egy szabad fogalmazói státusz volt. A túltöltöttség egyrészt indokolttá teheti azt, hogy a törvényszék további fogalmazói álláshelyek biztosítását kezdeményezze a bírósági központi igazgatásnál, másrészt a jelentős létszámú fogalmazói kör mutatja, hogy mekkora jelentősége van a célként kitűzött utánpótlás-biztosításnak, s különösen annak, hogy a törvényszék akár ösztöndíjrendszer kidolgozásával is biztosítsa a megfelelő szakmai kvalitásokkal rendelkező fogalmazók felvételét.
A *tisztviselők engedélyezett és tényleges létszámában* 2013. év folyamán nem történt változás: a törvényszék rendelkezésére bocsátott 267 álláshelyből 263 volt betöltött, ami szintén igen jelentős, csaknem teljes körű – számszerűen 98,50%-os – kihasználtságot jelent. Ez a magas fokú betöltöttség a korábbi években is jelentős volt, s jól mutatja, hogy a törvényszék és bíróságai rendeltetésszerű működéséhez nagyszámú tisztviselő foglalkoztatása szükséges, így esetükben kiemelten fontos lehet a megüresedő státuszok figyelemmel kísérése, s a munkaerő-felvétel előkészítése.
A tisztviselők körében *a bírósági ügyintézőket* ezúttal is külön meg kell említeni. Esetükben az engedélyezett 35 fős létszámkeretből 2013. január 01-jén 34, míg december 31-én 32 álláshely volt szabad, mindez 97,14%-os, illetve 91,42-os kihasználtságot jelent. Ismételten utalni kell viszont arra, hogy a 2014. évben történt kinevezések miatt jelenleg már csak 1 álláshely üres. Nagyobb számú ügyintéző kinevezése – a fentiekben jelzettek szerint – 2012-ben történt, így az általuk végzett munka hatásai leginkább 2013-ban voltak mérhetőek. Az ügyintézői kinevezések beváltották a hozzájuk fűzött reményeket: az ügyintézők képesek a bírói tevékenység hatékony segítésére. Erre tekintettel szükséges lehet a közeljövőben az ügyintézői létszám további bővítése, amelyre sor kerülhet más – már meglévő – álláshelyek átalakításával, de – miután a további státuszok is nagyrészt betöltöttek – leginkább azáltal, ha a törvényszék a központi igazgatásnál újabb álláshelyek

rendelkezésre bocsátását kezdeményezi. Mindezt indokolhatja az is, hogy a közelmúltban a büntető ügyszakba beosztott ügyintézők feladatköre bővült: az elfogatóparancsok és személykörözések, valamint azok visszavonása Körözési Nyilvántartási Rendszerbe történő felvitele a továbbiakban ugyancsak a kötelezettségeik közé tartozik.
Az *írnokok* esetében az év eleji 98,24%-os létszámkeret-kihasználtság 2013. december 31-re elérte a 100%-ot. Miután a törvényszéken és bíróságain valamennyi írnoki álláshely betöltött, e munkakör esetében is folyamatosan figyelemmel kell kísérni a munkateher alakulását, s szükségessé válhat a létszámkeret bővítésének kezdeményezése.
A *fizikai dolgozók* engedélyezett létszámkeretének kihasználtsága 2013. évben – a korábbi időszakhoz hasonlóan – magas volt. Esetükben különösen arra kell figyelemmel lenni, hogy egyes munkaköröket csupán egy-egy személy tölt be, így a megüresedés előre történő vizsgálatának kiemelt szerepet kell kapnia.
A Miskolci Törvényszék, ahogyan 2011. és 2012. években, úgy 2013-ban is törekedett az engedélyezett létszámkeret maximális kihasználására. Az engedélyezett összlétszám a törvényszéken és bíróságain 2013. január 01-jén 704 fő volt, s ez a szám az év végére sem változott. Nem módosult a tényleges dolgozói létszám sem: a megye bíróságain 2013. január 01-jén ugyanúgy 686 fő végzett munkát, mint ahogyan az év végén is. Ez pedig az engedélyezett létszám 97,44%-os kihasználtságát jelenti.
A magas színvonalú és időszerű ítélkezési tevékenység fenntartása, az ügyteher csökkentése érdekében a jövőben indokoltnak mutatkozik az eddig betöltetlen álláshelyek kiírása. Egyes esetekben – így a fogalmazóknál és az írnokoknál – ezen túlmenően már a jelen állapot szerint is szükséges lehet az engedélyezett létszámkeret bővítésének kezdeményezése, más munkakörökkel – így a titkári helyekkel – kapcsolatosan pedig figyelemmel kell kísérni az engedélyezett keretet abból a szempontból, hogy nem történik-e olyan munkateher-növekedés, amely a létszám emelését indokolhatja.
A bírósági ügyintézők munkájának kedvező hatása már jelenleg is érezhető a bíróságokon, s ez a pozitív eredmény az ügyintézői létszámkeret bővítésével fokozható. A további ügyintézői álláshelyek rendelkezésre bocsátásának kezdeményezését nemcsak a megjelenő többletfeladatok, hanem egyúttal az is szükségessé teheti, hogy az ügyintézők az önálló és a bírák munkáját segítő feladatellátásaik mellett a bíróságokon a tisztviselők vagy írnokok átmeneti távollétéből adódó létszámhiány áthidalásában is szerepet játszhatnak.
A fogalmazók esetében nemcsak a létszámkeret bővítésének, hanem – a fentiekben kifejtettek szerint – a megfelelő utánpótlás biztosításának is kiemelt jelentősége van, így szükséges kidolgozni egy olyan rendszert, amely mindezt képes garantálni.
Az a körülmény, miszerint a törvényszék rendelkezésére álló álláshelyek túlnyomórésze betöltött, igazolja azt, hogy ezekre a státuszokra szükség van a napi munka lebonyolításához. Kiemelten fontos ezért, hogy valamely álláshely megüresedése esetén a lehető legrövidebb időn belül megtörténjen a státusz betöltése. Mindez olyan módon is biztosítható, ha a törvényszék és bíróságai az igazgatási vezetés szintjén rendszeresen kigyűjtik azokat az álláshelyeket, amelyek felszabadulása a közeljövőben várható, és amelyek megüresedésére már előzetesen számítani lehet (például nyugdíjazás vagy áthelyezés esetében).

6. Intézkedési terv

Az engedélyezett létszámkerettel kapcsolatos indikátor alapján – a fentiekre tekintettel – a végrehajtandó feladatok az alábbiak:

- Az OBH elnöke által engedélyezett létszámkeret folyamatos figyelemmel kísérése és betöltésének ellenőrzése a központi létszámbővítés kezdeményezése érdekében, a létszámbővítés indokoltságának rendszeres jelzése a törvényszék elnökének

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnöki bírája, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei

Határidő: 2014. szeptember 01. napjától kezdődően folyamatosan, illetve jelentéstétel az igény felmerülésétől számított 8 napon belül

- A ténylegesen betöltött álláshelyek folyamatos figyelemmel kísérése, az előreláthatóan megüresedő álláshelyek kigyűjtése és jelzése a bíróság elnökének

Felelős: a Miskolci Törvényszék, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöki irodájának vezetői

Határidő: 2014. szeptember 01. napjától kezdődően folyamatosan, illetve szükség esetén jelentéstétel a megüresedésről való tudomásszerzéstől számított 2 munkanapon belül

- Az ügyintézői munka hatásainak és az ügyintézői feladatok terjedelmének vizsgálata, szükség esetén jelzés a Miskolci Törvényszék elnökének más álláshely ügyintézői álláshellyé alakítása vagy a létszámbővítés kezdeményezése érdekében

Felelős: a Miskolci Törvényszék kollégiumvezetői, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei

Határidő: folyamatos

- A megfelelő utánpótlás érdekében fogalmazói ösztöndíjrendszer kidolgozása

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese

Határidő: 2014. december 31.

Az *1-3.* pontok szerinti feladatok teljesítését a Miskolci Törvényszék elnöke, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei folyamatosan ellenőrzik, a *4.* pont szerinti tevékenység eredményéről a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese 2015. január 15. napjáig beszámol a Miskolci Törvényszék elnökének.

2. A képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése

7. Célkitűzés azonosítása

„A képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése" elnevezésű indikátor a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges személyi feltételek biztosításához, mint pillérhez kapcsolódik.

A bírósági szervezetben dolgozó bírák, igazságügyi alkalmazottak esetében az előírt képzettségi követelményeket az alábbi jogszabályok, jogszabályhelyek határozzák meg:

A törvényszéken a bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvénynek (a továbbiakban: Bjt.), valamint az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvénynek (a továbbiakban: Iasz.) megfelelően bírák és igazságügyi alkalmazottak teljesítenek szolgálatot, akik a törvényszékkel szolgálati jogviszonyban állnak.

A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény 4. §-a szerint

(1) Magyarországon bírává az a harmincadik életévét betöltött személy nevezhető ki, aki

- magyar állampolgár,
- cselekvőképes,
- egyetemi jogi végzettséggel rendelkezik,
- a jogi szakvizsgát letette,
- vállalja, hogy e törvény rendelkezéseinek megfelelően vagyonnyilatkozatot tesz,
- legalább egy évig
- bírósági titkárként, alügyészként, ügyvédként, közjegyzőként, jogtanácsosként dolgozott,
- kormánytisztviselőként, illetve köztisztviselőként központi közigazgatási szervnél közigazgatási, illetve jogi szakvizsgához kötött munkakörben dolgozott,
- korábban alkotmánybíróként, bíróként, katonai bíróként, ügyészként működött,
- nemzetközi szervezetnél vagy az Európai Unió valamely szervénél ítélkezett, vagy az igazságszolgáltatással összefüggő tevékenységet folytatott,
- a pályaalkalmassági vizsgálat eredménye alapján a bírói hivatás gyakorlására alkalmas.

Az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (Iasz.) 11. §-ában foglaltak szerint igazságügyi alkalmazottnak (3) bekezdésben meghatározott kivétellel - az a tizennyolcadik életévét betöltött, cselekvőképes magyar állampolgár nevezhető ki, aki a munkakörére meghatározott iskolai végzettséggel és szakképzettséggel (a továbbiakban: képesítés) rendelkezik.
(3) Igazságügyi szakértőnek, szakértőjelöltnek, - a bírósági jegyzőkönyvvezető és a cégszerkesztő kivételével - írnoknak és fizikai dolgozónak azt a tizennyolcadik életévét betöltött, a munkakörére meghatározott képesítéssel rendelkező személyt lehet kinevezni, aki
a) magyar állampolgár, vagy
b) külön törvény szerint a szabad mozgás és tartózkodás jogával rendelkező személy, ha a munkakör ellátásához szükséges mértékű magyar nyelvismerettel rendelkezik.
Az Iasz. 13. § (1) bekezdése szerint bírósági fogalmazónak az az egyetemi állam- és jogtudományi diplomával rendelkező személy nevezhető ki, aki az OBH elnöke által lebonyolított felvételi versenyvizsgát sikeresen letette. Bírósági titkárnak jogi szakvizsgával rendelkező személy nevezhető ki. A titkári kinevezés előtt bírói pályaalkalmassági vizsgálaton kell részt venni.
A bíróságokon és az Országos Igazságszolgáltatási Tanács Hivatalában foglalkoztatott egyes igazságügyi alkalmazottak munkakörének és képesítési feltételének meghatározásáról, ügyviteli vizsgájáról szóló 5/2001. (III. 13.) IM rendelet 2. § (1) bekezdése alapján a kinevezéskor a munkáltatói jogkör gyakorlója az igazságügyi alkalmazottal írásban közli az igazságügyi alkalmazott munkakörének a munkavégzés jellegére utaló elnevezését és a munkakör ellátásához szükséges képesítési feltételeket, ideértve a bírósági munka sajátos ismereteiről is számot adó ügyviteli vizsga letételének a kötelezettségét.
Az igazságügyi alkalmazottak munkakörének elnevezését és a munkakör ellátásához szükséges képesítési feltételeket a rendelet 1. számú melléklete tartalmazza.
Igazságügyi szolgálati viszony csak olyan személlyel létesíthető, aki a munkaköre ellátásához szükséges iskolai végzettséggel, szakirányú képesítéssel vagy szakismerettel rendelkezik.
A fenti jogszabályi rendelkezések értelmében a bíróságokon szolgálati jogviszony keretében bírók és igazságügyi alkalmazottak dolgoznak. Igazságügyi alkalmazott a bírósági fogalmazó és a bírósági titkár, a tisztviselő, az írnok és a fizikai dolgozó.
Igazságügyi alkalmazottnak az nevezhető ki, aki tizennyolcadik életévét betöltötte, magyar állampolgár, nem áll a cselekvőképességet érintő gondnokság vagy támogatott döntéshozatal hatálya alatt, és a munkakörére meghatározott iskolai végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezik.
A foglalkoztató igazságügyi szerv a bírósági fogalmazó részére a 3 éves joggyakorlat keretében biztosítja, hogy több bírósági szinten és minden ügyszakban megfelelő gyakorlatot szerezzen, határozattervezeteket készítsen, jegyzőkönyvet vezessen. A hatáskörrel rendelkező bírósági vezető által készített oktatási terv szerint rendszeresen képzésen vesz részt és beszámolókat teljesít. Köteles a szolgálati helyén, illetve kirendelés esetén más - a törvényszék illetékességi területén lévő - járásbíróságon panasznapot tartani. Mindezek alapján a jogi szakvizsgára való alapos felkészülése mind elméleti, mind gyakorlati téren biztosított.
A fogalmazó, amennyiben a sikeres jogi szakvizsgát követően az igazságszolgáltatásban tervezi további karrierjét, pályázhat bírósági titkári álláshelyre. A titkári kinevezés előtt bírói pályaalkalmassági vizsgálaton kell részt vennie. A bírósági titkár külön jogszabályokban meghatározott önálló hatáskörben jár el, törvény által meghatározott ügyekben egyesbíró hatáskörében történő eljárásra is jogosult, amennyiben a törvényszék elnöke erre kijelöli.
Egy év bírósági titkári tevékenység után – amennyiben a 30. életévét betöltötte és az egyéb szükséges feltételeknek is megfelel– bírói álláshelyre pályázhat.
Fizikai dolgozónak és – a bírósági jegyzőkönyvvezető és a cégszerkesztő kivételével – írnoknak, továbbá egyéb igazságügyi szerv igazságügyi alkalmazottjának az is kinevezhető, aki nem magyar állampolgár, de törvény alapján a szabad mozgás és tartózkodás jogával, valamint a munkakör ellátásához szükséges mértékű magyar nyelvismerettel rendelkezik.

Az igazságügyi szervnél az érdemi és az ügydöntő feladatokat középfokú vagy felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező tisztviselők látják el. Tisztviselő a főtanácsadó, a bírósági ügyintéző, a végrehajtási ügyintéző, továbbá a törvényszéki végrehajtó, végrehajtó-helyettes és a végrehajtójelölt is.
A bírósági ügyintéző felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező tisztviselő, aki feladatkörében eljárva – a bíró irányítása és felügyelete mellett – önálló felelősséggel intézi a jogszabály által hatáskörébe utalt feladatokat.
A bírósági jegyzőkönyvvezető és a cégszerkesztő tisztviselői kinevezésre akkor jogosult, ha a középiskolai érettségin túl a munkakörére meghatározott további képesítéssel és az e munkakörökben szerzett legalább három év szakmai gyakorlattal is rendelkezik. A felsőfokú iskolai végzettséggel nem rendelkező bírósági jegyzőkönyvvezető és cégszerkesztő ügykezelőnek minősül.
Az igazságügyi szerv működésével kapcsolatos ügyviteli és adminisztrációs feladatokat legalább középfokú végzettségű ügykezelők, az egyéb feladatokat szakmunkásként, betanított munkásként, illetve segédmunkásként fizikai alkalmazottak végzik.
A képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor erőforrás-jellegű mutató, mely a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges személyi feltételek biztosítása intézményi célhoz kapcsolódik. Jelenleg a személyi nyilvántartás minden egyénre vonatkozó képesítési, végzettséggel összefüggő adatot tartalmaz, azonban ennek nyilvántartása, összesítése még nem történt meg. Az emberi erőforrások optimális hasznosítása, biztosítása érdekében szükséges a képzettségi mutatók nyilvántartása, valamint annak mérése, hogy személyi körönként hány %-ban rendelkeznek a munkatársak a munkakör betöltéséhez kapcsolódó további felsőfokú végzettséggel, illetve egyéb olyan felsőfokú végzettséggel, mely a munkakör betöltésével nem összefüggő, nem szakirányú végzettség. A képzettségi mutatók meghatározásakor fontos szempont tovább a nyelvismeret feltérképezése, azaz annak kimutatása, hogy a munkatársak hány %-a rendelkezik nyelvvizsgával, illetve milyen szintű, milyen nyelv ismeretével.
E mutatószám mérésével a képzettségi adatok nyilvántartásával a humánkapacitás biztosítása, valamint a képzés, továbbképzési lehetőségek tervezése megalapozható.
Előzőekre tekintettel intézményi célként az alábbi szervezetfejlesztési célokhoz kapcsolódik az indikátor mérése: emberi erőforrások optimális hasznosítása, képzési rendszer fejlesztése.
Az indikátor kapcsolódik a jelen projekten belül a „Tudásmegosztás” beavatkozási terület keretében, a közös adatbázisok, tudásbázis kialakítása tevékenységhez. A képzettségi mutatók mérésével, a képzettségi adatok folyamatos figyelemmel kísérésével a fejlesztés eredményeként létrehozott és a szervezet belső hálózatán közzétett "Ki mit tud" adatbázisban a képzettségi, végzettségi, nyelvismerettel kapcsolatos adatokban bekövetkezett változások átvezethetők.
Az indikátor esetében elvárásként, célként megfogalmazható, hogy a szervezetben dolgozók közül minél nagyobb létszámban rendelkezzenek a munkatársak ne csak a törvényben meghatározott, a munkakör betöltéséhez előírt képzettséggel, hanem magasabb végzettséggel, illetve nyelvtudással. Az ideális állapot természetesen az lenne, hogy a szervezetben dolgozó valamennyi alkalmazottnak további, a munkakör betöltéséhez kapcsolódó plusz képesítése lenne, azonban ezen cél elérése reálisan nehezen képzelhető el.
Annak meghatározása, hogy milyen további speciális képesítésekre, végzettségre, illetve milyen nyelvtudásra van szükség a Miskolci Törvényszéken intézkedési feladatként kerülhet kitűzésre. A jövőben olyan belső képzési terv kidolgozása lehet szükséges, melyben az igazgatási vezetők meghatározzák, hogy személyi körönként, munkakörönként, egyes ügyszakokban mely konkrét képzettséget, végzettséget, tudást szerezzék meg a munkatársak, amire szükség van. Természetesen ennek meghatározása összekapcsolható a tanulmányok folytatásának támogatási rendszerével, az előre kidolgozott képzési terv keretében el lehet ismerni és támogatni szükséges a további képesítés, másoddiploma, nyelvvizsga megszerzését. A támogatási rendszer kialakításának előfeltétele viszont megfelelő pénzügyi forrás rendelkezésre állása, mely további intézkedések megtételét jelenti.

A fejlesztési irány meghatározása, a képzettségi mutatók folyamatos figyelemmel kísérésével párosulva érheti el a kívánt eredményt, a képzettségi mutatók növelését, melyhez a munkatársak továbbképzését támogató tevékenység, belső képzési terv kidolgozása szükséges. Ezek olyan kérdések, melyek vezetői döntést, esetlegesen további pénzügyi forrásokat igényelnek, így a szükséges képzések meghatározása, az elvárások megfogalmazása nem képezte a munkacsoport feladatát a projekten belül.

8. A feladatmegvalósítás végeredménye

A képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor a Miskolci Törvényszéken jelenleg nem mért, a mutató mérése releváns a Miskolci Törvényszék személyi állománya körében tervezett szervezetfejlesztés nézőpontjából. A Miskolci Törvényszék munkatársainak képzettségi felmérésével, valamint ezen adatok nyilvántartásával a szervezet tudásbázisa ismertté válik, a szükséges tudásfejlesztések elvégezhetők, azonosíthatók azok a kritikus területek, ahol a munkatársak további képzése, felkészítése szükséges.
A képzettségi mutatók nyilvántartása, illetve a változások nyomon követése eredményeképpen a projekt keretében létrehozott "Ki mit tud" adatbázisban a változások átvezethetők, így a belső hálózaton az aktuális szakképzettségi, nyelvismerettel kapcsolatos adatok kerülnek közzétételre.

9. A feladat felelősének feltüntetése

A Miskolci Törvényszéken a személyügyi nyilvántartás, képzettségi adatok nyilvántartása a törvényszék Elnöki Irodája felelős, ebből kifolyólag az indikátor méréséből adódó feladatok végrehajtása is az irodavezető felelősségi körébe vonható. Az Elnöki Iroda vezetője e feladatok teljesítésébe – értelemszerűen – bevonja az érintett munkatársat is.
A Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata szerint az Elnöki Iroda gondoskodik a jogszabályban előírt nyilvántartások (személyzeti, hirdetményi idézések, szabálytalanságok, vagyonnyilatkozatok stb.) vezetéséről, ellátja azok gondozását, tovább előkészíti a személyzeti és egyéb döntéseket. A törvényszéki elnöki iroda vezetője feladatát képezi a személyzeti nyilvántartás folyamatos vezetése, minden hónap 15. napjáig változásjelentés készítése.
Az SZMSZ a személyi feltételek biztosításával, személyügyi és oktatási kérdésekkel, a munkatársak képzésével, továbbképzésével kapcsolatosan az alábbiakról rendelkezik:
A törvényszék elnökének igazgatási feladatai között szerepel, hogy

- a költségvetési keretek között gondoskodik a bíróság működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételekről,
- szervezi és ellátja a hatáskörébe utalt oktatási és továbbképzési feladatokat,
- felügyeli az oktatásfelelős tevékenységét.

A törvényszék elnökhelyettese átruházott állandó jellegű igazgatási feladatai körében:

- előkészíti a személyi döntéseket,
- ellátja a bírák képzésének, a fogalmazók, titkárok oktatásának, foglalkoztatásának megszervezésével összefüggő feladatokat.

A kollégiumvezetők közreműködnek a fogalmazók és a bírósági titkárok képzésében.

10. A mérési időszak rögzítése

Az indikátor kiinduló (bázis-) értéke a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája 2013. december 31. napján tényleges létszám és személyügyi nyilvántartás adataiból került összeállításra. Az indikátor célértéke ugyancsak a Elnöki Iroda adatszolgáltatása alapján számítható ki 2014. december 31. napjára, illetve minden év december 31. napjára vonatkozóan. A mérési időszak tehát 2014. január 01. napjától 2014. december 31. napjáig terjed, a tárgyév utolsó napján hatályos, nyilvántartott adatok alapján számítható a mutató értéke.

11. Értékelés

A „képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése” indikátor meghatározását követően az indikátor mérése a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája adatszolgáltatása révén valósítható meg.
Az indikátor kidolgozását, illetve a mérésre átadást követően az adatszolgáltatással összefüggésben strukturált interjú készült annak érdekében, hogy az indikátor elemzéséhez a szükséges információ rendelkezésre álljon.
A Miskolci Törvényszéken számítógépes program alkalmazásával tartja nyilván a személyügyi adatokat, a programban rögzítésre kerülnek a képzettségi, végzettségi adatok bizonyítvány, diploma bemutatását követően. Az Országos Igazságszolgáltatási Tanács a számítógépes személyzeti nyilvántartás bevezetéséről (254/2010. (XII.7.) számú) OIT határozatában döntött a nexONHR igazságügyi személyzeti számítógépes programrendszer alkalmazásáról. A programot a NEXON Vállalkozási és Kereskedelmi Kft. készítette, melyet 2011. május 1. napjával a Legfelsőbb Bíróságon, az ítélőtáblákon, valamennyi megyei (fővárosi) bíróságon és az OIT Hivatalában, vagyis országosan bevezetésre került.
A nyilvántartandó adatok körét mind bírák vonatkozásában, mind az igazságügyi alkalmazottak vonatkozásában tételesen felsorolja a törvény. A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény 1. számú melléklete, és az az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997.évi LXVIII. törvény 2. számú melléklete határozza meg a nyilvántartott adatok körét.
Bírák esetében például a program nyilvántartja a személyi adatokat; végzettséget, képzettséget, ezen belül a legmagasabb iskolai végzettség (több végzettség esetén valamennyit), szakvizsga és szaktanfolyam megnevezését, szakképzettséget, jelenleg folytatott tanulmányok megnevezését, tudományos fokozatot, idegennyelv-ismeretet, a szervezett kötelező képzéseken elért eredményt és a fakultatív képzéseken való részvételt; a bírói szolgálati viszonnyal kapcsolatos adatokat (pl. a bírói kinevezés időpontja, a szolgálati helyek, beosztások, szakterületek); illetményt; a más kereső foglalkozás megnevezését; értékelés időpontjait, minősítéseket.
Az igazságügyi alkalmazottak tekintetében a nyilvántartás tartalmazza személyi adatokat, a legmagasabb iskolai végzettséget (több végzettség esetén valamennyit), szakképzettséget, szaktanfolyam és szakvizsga megnevezését és időpontját, jelenleg folytatott tanulmányok megnevezését, idegennyelv-ismeretet; az igazságügyi szervhez történő kinevezés időpontját; az igazságügyi szervnél a kinevezés utáni beosztásokat (szolgálati helyek, munkakörök, szakterületek), fizetési fokozatot, a beosztási, a vezetői vagy egyéb pótlékot; más kereső foglalkozás megnevezését; értékelés időpontjai és minősítéseket.
A Miskolci Törvényszék elnökének éves beszámolóihoz évente egy alkalommal készül kimutatás a képzettségi adatokról, munkakörhöz köthető további végzettségekről (pl. másoddiploma), nyelvtudásról.
Rendszeres jelentéstételi kötelezettsége a képzettségi adatokkal összefüggésben a Miskolci Törvényszéknek nincs, mert a nexONHR programból lekérhető listákhoz az Országos Bírósági Hivatal kijelölt munkatársai jogosultság struktúra alapján rendelkeznek hozzáférési jogosultsággal a lekérdező modulhoz valamennyi bíróság bírái, és igazságügyi alkalmazottak személyi nyilvántartásához.
A nexONHR általános lekérdező program segítségével tetszőleges szempontok szerinti lekérdezések, összesítések készíthetők. A lekérdezések formáját és tartalmát a kért szempontok alapján állítható össze, így a nyilvántartásból tetszőleges szempontok szerint legyűjthetőek az adatok.
A „Képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor” meghatározásához a személyi nyilvántartás adataiból a Miskolci Törvényszék valamennyi dolgozójának – a fizikai alkalmazottak kivételével – végzettségéről, egyéb képzettségéről szóló kimutatás készült. Személyi körönként, azaz külön-külön a bírák, bírósági titkárok, bírósági fogalmazók, tisztviselők, a tisztviselőkön belül külön nevesítve a bírósági ügyintézők, valamint írnokok vonatkozásában olyan kimutatás készült, mely tartalmazta, hogy a csoporton belül hányan rendelkeznek további végzettséggel, s ezen túlmenően

hány főnek van további szakirányú, a munkakörhöz kapcsolódó felsőfokú végzettsége, továbbá nem szakirányú (munkakörhöz nem köthető) egyéb felsőfokú végzettsége.
A képzettségi mutatókon belül külön felmérésre került a nyelvvizsgával rendelkező munkatársak száma, kimutatás készült, hogy mely nyelvből, milyen szintű (alap, közép és felsőfokú) és milyen típusú (A, B vagy C) a nyelvvizsgák aránya.
A munkakör betöltéséhez szükséges, jogszabályban meghatározott végzettségen túl annak vizsgálata, hogy milyen további képzettséggel, végzettséggel rendelkezik az adott munkatárs különösen fontos lehet az egyes feladatok meghatározásánál, elosztásánál, legyen az szakmai, igazgatási vagy egyéb, a bírósági szervezetet érintő feladat. Az ítélkezési tevékenységgel összefüggésben az ügyszakok szerinti szakosodáson túl, az adott bíró referádájának meghatározásához, továbbá az ügyelosztásra jogosult vezető szempontjából a szignáláskor fontos annak ismerete, hogy a bíró milyen további képzettséggel, képesítéssel, esetleg nyelvtudással rendelkezik.
A további végzettség elismerésére, illetve díjazására, a képzettségi pótlékra vonatkozó szabályokat a Bjt., az Iasz, valamint az a bíróságok és az Országos Bírósági Hivatal gazdálkodásáról szóló szabályzatról szóló 5/2013. (VI. 25.) OBH utasítása tartalmazza.
A költségvetési szerv vezetője a bíró és az igazságügyi alkalmazott részére képzettségi pótlékot állapíthat meg, ha a megszerzett ismeretek a munkaköre ellátásánál vagy a bíróság feladatainak teljesítése során közvetlenül hasznosíthatók.
Amennyiben az igazságügyi alkalmazott felsőfokú iskolarendszerű végzettségére tekintettel az Iasz. 102. § (1) bekezdése alapján növelt összegű alapilletményben részesül, ugyanazon végzettségére tekintettel részére képzettségi pótlék nem állapítható meg.
A képzettségi pótlékot bírák esetén csak olyan jellegű végzettség tekintetében lehet megállapítani, amelyet a bírói álláspályázatok elbírálásának részletes szabályairól és a pályázati rangsor kialakítása során adható pontszámokról szóló 7/2011. (III. 4.) KIM rendelet szakirányú végzettségnek elfogad.
A Miskolci Törvényszék alkalmazásában állók a munkakör betöltéséhez szükséges képzettségen túli végzettségekről, képzettségekről szóló kimutatást az alábbi táblázat tartalmazza:

Miskolci Törvényszéken szolgálatot teljesítő bírák és igazságügyi alkalmazottak képzettsége
(2013. december 31-ei állapot szerint)

Munkakör	**Tényleges létszám** (fő)	**További végzettséggel rendelkezők** (fő)	**További felsőfokú, a munkakörhöz kapcsolódó végzettséggel rendelkezők** (fő)	**További felsőfokú, a munkakörhöz nem köthető végzettséggel rendelkezők** (fő)	**Képzettségi mutató** (további felsőfokú, munkakörhöz kapcsolódó végzettség/ tényleges létszám (%)	**Képzettségi mutató** (további felsőfokú, munkakörhöz nem kapcsolódó végzettség/ tényleges létszám (%)
Bíró	170	28	28	*0*	*16,5%*	*0,0%*
Titkár	39	8	7	*1*	*17,9%*	*2,6%*
Fogalmazó	26	0	0	*0*	*0,0%*	*0,0%*
Tisztviselő	263	51	0	*3*	*0,0%*	*1,1%*
Tisztviselőkön belül: Bírósági ügyintéző	32	0	0	*0*	*0,0%*	*0,0%*
Írnok	114	27	0	*12*	*0,0%*	*10,5%*
Összes	**612**	**114**	**35**	**16**	**5,7%**	**2,6%**

A táblázat adataiból látható, hogy a szervezetben dolgozók – a fizikai alkalmazottakat nem ideértve – 5,7%-a rendelkezik a munkakörrel összefüggő további felsőfokú végzettséggel, ezen belül is csupán két személyi kör, a bírák és a bírósági titkárok rendelkeznek további felsőfokú, a munkakörhöz kapcsolódó végzettséggel.
Bírák közül 21 fő szakjogászi végzettséggel rendelkezik: európai szakjogászi végzettséggel 8, biztosítási szakjogászi végzettséggel 3, társasági jog szakjogászi végzettséggel 2, közlekedési szakjogász végzettséggel 2, ingatlanforgalmi szakjogászi végzettséggel 2, családjogi szakjogászi végzettséggel 1, gazdasági büntetőjogi szakjogászi végzettséggel 1, kriminalisztikai szakjogászi végzettséggel 1 fő, közösségi jogi tanácsadói végzettséggel 1 fő, tudományos fokozattal (PhD-val) 2 bíró rendelkezik, további felsőfokú végzettséggel rendelkezők bírák (5 fő) a munkakörrel összefüggő képzéseket végeztek el.
A bírósági titkárok közül 3 fő rendelkezik szakjogászi végzettséggel (2 fő európai jogi szakjogász, 1 fő végrehajtási jogi szakjogász), valamint 4 fő további a munkakörhöz kapcsolódó egyéb felsőfokú végzettséggel. Egy titkárnak van a munkakörhöz nem kapcsolódó főiskolai végzettsége.
A fogalmazók további felsőfokú végzettséggel nem rendelkeznek, melynek oka, hogy a diploma megszerzését követően a további végzettség, másoddiploma iránti tanulmányokat a fogalmazói időszak alatt szerzik meg, így ezek a tanulmányok még folyamatban vannak. Ennek okán lényeges annak figyelemmel kísérése, hogy a fogalmazói időszakot követően milyen további végzettséget szerez az adott fogalmazó, így ennek ismeretében a titkári kinevezés alkalmával ezek az ismeretek már figyelembe vehetők.
A tisztviselők közül a munkakör betöltéséhez szükséges előírt végzettségen túl 51 főnek van további végzettsége, mely nem felsőfokú. További felsőfokú végzettséggel 3 fő rendelkezik, mely végzettségek nem köthetők a munkakörhöz.
Az írnokok közül további felsőfokú (főiskolai, egyetemi) végzettséggel, valamint a bíróságon betölthető munkakörökhöz szükséges egyéb végzettséggel (jogi asszisztens, igazságügyi ügyintéző) 27 fő rendelkezik, ebből 12 főnek van egyéb főiskolai, egyetemi végzettsége, mely a betöltött munkakörhöz nem köthető. Olyan végzettséggel, mely a bírósági szervezetben ellátott feladatokhoz köthető és az írnoki munkakör ellátásától magasabb szintű képzettséget jelent 15 fő rendelkezik, ilyen típusú végzettség a jogi asszisztensi, igazságügyi ügyintézői végzettség.
Kimutatás készült továbbá arról, hogy jelenleg hány fő folytat tanulmányokat, mivel ez is azon adatok köre, melyet az Iasz. 2. számú melléklete szerint nyilván kell tartani a dolgozók bejelentése alapján, illetve a tanulmányi szabadság engedélyezése miatt került összesítésre a tanulmányokat folytató kollégák neve, illetve a képzés megnevezése. A kimutatás szerint 22 fő vesz részt felsőfokú képzésben, jellemzően a munkakörhöz köthető további szakképesítés megszerzése céljából.
A bírósági szervezetben dolgozók számára a Magyar Igazságügyi Akadémián központi képzések megrendezésére kerül sor, melyek közül egyes képzések kötelező képzések, de vannak olyan képzési lehetőségek, melyekre a bírák, igazságügyi alkalmazottak jelentkezhetnek. Az Akadémián megrendezett képzéseken 2013. évben 107 bíró, 16 bírósági titkár, valamint 15 igazságügyi alkalmazott vett részt.
A képzettségi mutatók mérése, illetve a mutató növelése szempontjából a már meglévő, illetve folyamatban lévő képzések nyomon követése feltétlenül indokolt. Intézményi célként meghatározott, az emberi erőforrások optimális hasznosítása, valamint a képzési rendszer fejlesztése, a munkatársak továbbképzési lehetőségének elősegítése érdekében, a mutatószám emelkedéséhez hozzájárulhat a szervezet képzési rendszerének továbbfejlesztése, olyan belső képzési terv kidolgozása, melyben a tanulmányok folytatásának támogatási rendszere meghatározásra kerül.

12. Nyelvismeret

A bírósági szervezetben dolgozók esetében a nyelvismeretet, a megszerzett nyelvvizsgákat is tartalmazza a személyügyi nyilvántartás.

Az Országos Bírósági Hivatal, illetve a Magyar Igazságügyi Akadémia (MIA) rendszeresen felhívást tesz közzé külföldi szemináriumon, képzésen, tanulmányúton történő részvételre.

A MIA 2014. évi képzéseiről szóló közzétett tájékoztatóban szerepel, hogy a MIA több uniós képzési pályázatban szerepel partnerként, amelyek elsősorban az uniós jogot és annak nemzeti jogba való implementálásának megismertetését célozzák. A MIA képzési tervében 2014. évben számos jellemzően angol nyelvű képzést hirdetett meg, melyekre bírák, titkárok és fogalmazók jelentkezhetnek.

Vannak egyes munkakörök, melyeknél elengedhetetlen a nyelvtudás, ilyen például az európai szaktanácsadói hálózat szaktanácsadói, koordinátori és koordinátor-helyettesi munkaköre.

Az Országos Bírósági Hivatal elnökének az európai jogi szaktanácsadói hálózatról szóló szabályzatról szóló 7/2013. (VII. 22.) OBH utasítása szerint a jelen szabályzat szerint megújuló európai jogi szaktanácsadói hálózat (a továbbiakban: szaktanácsadói hálózat) célja, hogy hatékonyan elősegítse az európai uniós jog megfelelő alkalmazását a magyar igazságszolgáltatási rendszerben, a bírák szaktanácsadó kollégáik speciális ismereteire támaszkodva alkalmazzák az uniós joganyagot, megismerjék az Európai Unió Bírósága és az Emberi Jogok Európai Bírósága ítélkezési gyakorlatát a tagállamok közötti igazságügyi együttműködés és koordináció megerősítése és fokozása érdekében.

Szaktanácsadói feladattal csak az a határozatlan időre kinevezett bíró bízható meg, aki az európai unió hivatalos nyelveinek valamelyikéből (kivéve a magyar nyelv) legalább középfokú, államilag elismert komplex (korábban C típusú) nyelvvizsgával és megfelelő nyelvtudással rendelkezik.

Az Európai Uniós joganyag ismerete mellett a határon átnyúló ügyekben szükséges bizonyos nyomtatványok használata, például iratok külföldre történő kézbesítése, vagy külföldi irat Magyarországon történő kézbesítése esetén. A nyomtatványok elektronikus úton elérhetők, többnyelvű nyomtatványok, azonban a papír alapon a bírósághoz érkező idegen nyelvű nyomtatvány esetén hasznos lehet a nyelvismeret.

Az idegennyelv-ismereti pótlékra vonatkozó szabályokat a Bjt., az Iasz, valamint az a bíróságok és az Országos Bírósági Hivatal gazdálkodásáról szóló szabályzatról szóló 5/2013. (VI. 25.) OBH utasítása tartalmazza. A vonatkozó jogszabályi rendelkezések szerint az ott meghatározott feltételek fennállása esetén, az ott megállapított mértékben a bíró, valamint az igazságügyi alkalmazott részére – alkalmanként határozott időre, legfeljebb egy éves időtartamra – idegennyelv-ismereti pótlék állapítható meg.

Az idegennyelv-ismereti pótlék megállapítására különösen jogosult az európai jogi szaktanácsadó, az informatikus, továbbá az adott bíróság nemzetközi kapcsolataiban rendszeresen közreműködő bíró és igazságügyi alkalmazott, továbbá aki Európai Uniós vagy más külföldi képzéseken mint előadó rendszeresen részt vesz.

Az idegennyelv-ismereti pótlék megállapításáról a költségvetési szerv vezetője dönt a juttatást megalapozó írásbeli indokolással. Az idegennyelv-ismereti pótlék indokoltságát a költségvetési szerv vezetője a juttatásra való jogosultság tartama alatt bármikor felülvizsgálhatja; a szabályzat hatályba lépését megelőzően megállapított jogosultság esetén legalább évente köteles felülvizsgálni. A felülvizsgálatot követően, amennyiben a megállapításra okot adó körülmények megszűntek, az idegennyelv-ismereti pótlék visszavonásáról intézkedik.

A Miskolci Törvényszék foglalkoztatotti állományából legyűjtésre került, hogy a fizikai alkalmazottak kivételével személyi körönként hány fő rendelkezik nyelvvizsgával. A 2013. december 31-ei állapot szerint a személy állomány vonatkozásában összesen 160 fő vonatkozásában, összesen 252 nyelvvizsga szerepel a személyi nyilvántartásban. A tényleges létszámhoz – melyben a fizikai dolgozók (74 fő) nem szerepelnek –, 612 főhöz viszonyítva 26%-os aránynak felel meg ez a szám, azaz a foglalkoztatottak több mint negyed rendelkezik valamilyen típusú nyelvvizsgával, nyelvismerettel.

	Tényleges létszám 2013.12.31.	Nyelv-vizsgával rendelkezők (fő)	Összes nyelv-vizsga (db)	Nyelv				Alapfokú tudásszint			Középfokú tudásszint			Felsőfokú tudásszint		
				angol	német	francia	egyéb	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Bíró	**170**	**68**	**105**	54	27	10	14	2	8	18	3	2	62	-	2	8
Titkár	**39**	**23**	**44**	22	17	1	4	-	-	4	-	2	34	-	-	4
Fogalmazó	**26**	**18**	**34**	21	10	-	3	1	-	-	-	1	23	-	-	9
Bírósági ügyintéző	**32**	**31**	**16**	5	3	-	8	2	3	1	9	5	8	-	-	-
Tisztviselő*	**263**	**37**	**39**	19	10	1	9	2	2	10	4	6	13	-	-	1
Írnok	**114**	**14**	**14**	9	3	1	1		3	1	2		6	-	-	1
Összesen	**612**	**160**	**252**	**130**	**70**	**13**	**39**	**7**	**16**	**34**	**18**	**16**	**146**	**0**	**2**	**23**

*(bírósági ügyintézőkkel együtt)

A táblázat adataiból látszik, hogy a legtöbben angol nyelvből rendelkeznek nyelvvizsgával, ezt követő a német nyelv, majd az egyéb nyelv – mely jellemzően eszperantó és orosz –, valamint a francia nyelv.
A legtöbb munkatárs középfokú C típusú nyelvvizsgával rendelkezik, ezt követi az alapfokú C, és a felsőfokú C típusú nyelvvizsga.

Miskolci Törvényszéken szolgálatot teljesítő bírák és igazságügyi alkalmazottak nyelvismerete				
Munkakör	**Tényleges létszám** (fő)	**Nyelvvizsgával rendelkezők** (fő)	**Összes nyelvvizsga** (db)	**Képzettségi mutató** (Nyelvvizsgával rendelkező/tényleges létszám) (%)
Bíró	170	68	105	40
Bírósági titkár	39	23	44	59
Fogalmazó	26	18	34	69
Tisztviselő	263	37	39	14
T*isztviselőkön belül: bírósági ügyintéző*	32	31	16	97
Írnok	114	14	14	12
Összesen	***612***	***160***	***252***	***26***

A személyi köröket tekintve a bírák 40%-a rendelkezik valamilyen nyelvvizsgával, a bírósági titkári, valamint a fogalmazó csoport vonatkozásában a nyelvvizsgák száma és a tényleges létszám alapján az mutatható ki, hogy vannak olyan titkárok, fogalmazók, akik több nyelvvizsgával is rendelkeznek.
A bírósági titkárok és fogalmazók esetében a nyelvvizsgával rendelkezők aránya jóval magasabb, tekintettel arra, hogy esetükben a diploma megszerzéséhez a középfokú C típusú nyelvvizsga megléte már feltételként szerepelt.
Különösen kiugró a nyelvvizsgák száma és aránya bírósági ügyintézők esetében, mely szintén azzal magyarázható, hogy a bírósági ügyintézői munkakör betöltéséhez szükséges végzettség megszerzéséhez már feltételként szerepelt a nyelvvizsga.
Az írnokok esetében – hiszen az írnokok közül is többen felsőfokú végzettségűek – jelentősnek mondható a nyelvvizsgával rendelkezők aránya, különösen, hogy a középfokú tudásszintű nyelvvizsgák száma magasabb ezen személyi kör esetében, mint az alapfokú tudásszintű.

13. Intézkedési terv

A végrehajtandó feladatok az alábbiak:

- A képzettségi, végzettségi adatok folyamatos figyelemmel kísérése, változások átvezetése a személyügyi nyilvántartásban, változásjelentés készítése, a belső hálózaton közzétett „Ki mit tud" adatbázisban a változások átvezetésének kezdeményezése.

Felelős: az Elnöki Iroda vezetője

Határidő: minden hónap 15. napjáig

- Belső képzési terv kidolgozása, a munkatársak továbbképzése, továbbképzés lehetőségének elősegítése céljából (képzés támogatási rendszerének kidolgozása, tanulmányi szabadság odaítélése feltételeinek meghatározása).

Felelős: oktatási felelős

Határidő: 2014. december 31.

- A képzettségi mutatók nyilvántartása és növelése indikátormutató beépítése az éves beszámolóba (a szükséges adatok kigyűjtése, kimutatások készítése)

Felelős: az Elnöki Iroda vezetője

Határidő: elnöki beszámoló készítéséhez szükséges adatszolgáltatás időpontja (minden évben előre meghatározott időpontig).

3. Egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása

14. Célkitűzés azonosítása

A munkacsoport az egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása indikátor esetében a Miskolci Törvényszék, mint fejlesztendő szervezet részére a Miskolci Törvényszék intézményi stratégiájának pilléres jellegéből fakadóan a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosítását jelölte ki elsődleges célként. A Miskolci Törvényszék és az illetékességi terültén fekvő járásbíróságok épületei jelentik az elsődleges tárgyi infrastruktúrát, amely az ítélkezési tevékenységhez kapcsolódik. A Miskolci Törvényszék, mint jogi személy tulajdonában álló bírósági épületek egyrészt a jogkereső közönség részére megjelenítik a törvényszéket és a járásbíróságokat, mint az igazságszolgáltatási hatalmi ág Borsod-Abaúj-Zemplén megyére illetékes szerveit, másrészt a törvényszékre és a járásbíróságra beosztott bírók és igazságügyi alkalmazottak munkavégzési helyeként funkcionálnak.

A szakirodalom megkülönbözteti a klasszikus irodai és a modern irodai felépítést. A klasszikus irodai felépítés jellemzően zárt irodákban, papír alapú munkavégzéssel, folyamatközpontú tevékenységben jeleníthető meg. A modern irodai munkavégzésre a közös légterű munkahelyek, a nyitott ajtók rendszere, az elektronikus munkavégzés jellemző. (in: dr. Jarjabka Ákos: A modern iroda: új munkavégzési formák és ergonómia[1].

A fenti besorolás alapján megállapítható, hogy a bírósági körülmények között végzett irodai munka elsődlegesen a klasszikus irodai felépítésen alapul, azonban alkalmazza a modern irodai megoldásokat is. A bírósági ügyintézés elsősorban papíralapon történik, a bírósági iratok az ügyfelekhez ilyen formában jutnak el. A papíralapú ügyintézés csökkentésére a bíróságokon jelenlegi is folyamatban van az elektronikus ügyintézés bevezetése, a jelenlegi folyamatok alapján középtávon várható a bírósági ügyintézés, valamint az ügyfelekkel és társhatóságokkal folytatott kapcsolatok lehető legteljesebb elektronizálása.

A bíróságon folytatott ügyintézés folyamatközpontú, az ügyintézés feladata elsősorban a polgári- és büntetőeljárási törvényben rögzített eljárási cselekmények kiszolgálása, dokumentálása.

A bíróságokon hagyományosan, az épületek felépítéséből adódóan zárt irodák találhatóak. A zárt irodarendszer a bírósági munka sajátosságainak megfelel, a bírói munkához szükséges elmélyülést

[1] http://www.ugyvedvilag.hu/rovatok/innovacio/a-modern-iroda-uj-munkavegzesi-formak-es-ergonomia#)

szolgálja. A bíróságok irodai szerkezetében az egy légterű irodai megoldások nem mutatkoznak célravezetőnek.
A bírósági épületek, mint az igazságszolgáltatás szerveinek külső megjelenései általában a városközpontban kapnak helyet, leggyakrabban olyan épületekben, amelyek évtizedek óta – néhány esetben száz évnél is régebben – igazságszolgáltatási központokként működnek. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében sajátosságként értékelhető, hogy vannak bíróságok (pl. az Encsi Járásbíróság, a Sátoraljaújhelyi Járásbíróság), amelyek olyan épületben – jellemzően volt pártházakban – kaptak elhelyezést, amelyek nem igazságszolgáltatási célra épültek. Ezeknek a szervezeti egységeknek sajátos elhelyezési problémával kell megküzdeniük, amely az épület nem bírósági rendeltetésében ölt testet. Ezen belül különös probléma, hogy a bírósági működés sajátosságából adódóan a bírósági épületnek rendelkeznie kell a nyilvános tárgyalások lebonyolítására alkalmas speciálisan kialakított tárgyalótermekkel, amelyek nagyobb társadalmi érdeklődésre számot tartó ügyekben jelentős mennyiségű hallgatóság befogadására alkalmasak. A fentieken túlmenően a bírósági épületekben olyan tárgyalótermekre is szükség lehet, amelyek nagy terjedelmű ügyekben akár több tucat ügyfél (jogi képviselők, vádlottak, peres felek) olyan elhelyezését kell biztosítania, ami lehetővé teszi az ügyfelek eljárási jogainak maradéktalan gyakorlását. Ebben a körben az ügyfélnek lehetőséget kell adni arra, hogy jegyzeteljen – ami praktikusan íróasztal, vagy írópad biztosítását jelenti –, illetve olyan elhelyezést kell az ügyfélnek biztosítani, ami lehetővé teszi számára a nemritkán hat-nyolc órásra nyúló tárgyalások figyelemmel követését.
A bírósági épületek további sajátossága, hogy elengedhetetlen bizonyos kötelező infrastruktúra-elemek fenntartása.
A bírósági iratok elhelyezéséhez megfelelő nagyságú irattár szükséges. Az irattár méretezésekor figyelembe kell venni, hogy bizonyos iratok (pl. cégiratok) nem selejtezhetőek, így ezek kapcsán a mennyiség folyamatos növekedésével kell számolni, ami megfelelő méretű tárolóhelyiséget feltételez. Az irattárazás során arra is figyelemmel kell lenni, hogy az irattári iratokra évek múlva is szükség lehet az érdemi ügyintézéshez, olyan módon, hogy az iratok az eredeti állapotban rendelkezésre álljanak. Az irattári tárolás során figyelni kell arra, hogy az irat ne semmisüljön meg, illetve meg kell óvni minden olyan károsodástól, ami a tartalmának kinyerhetőségét veszélyezteti.
A bírósági ügyintézés sajátossága, hogy az érdemi ügyintézést végző bírók és titkárok a tárgyalásokon, illetve a meghallgatásokon kívül nem kerülnek közvetlen kapcsolatba az ügyfelekkel. A jogszabályok alapján a bíró és a titkár ügyfélfogadást nem tarthat. Az ügyfelek jogszabályban rögzített iratbetekintési jogukat a bírósági kezelőirodákon gyakorolhatják. A kezelőirodákkal kapcsolatban ezért elvárásként jelenik meg, hogy olyan kulturált, modern ügyfélfogadási térrel rendelkezzenek, ami biztosítja, hogy a bírósági eljárásban részt vevő ügyfelek eljárási jogaikat (pl. iratbetekintés, beadványok átvétele, felvilágosítás adása, stb.) megfelelően gyakorolhassák.
A fentieken kívül a bírósági kezelőirodák végzik a bírósági iratok kezelését az érdemi ügyintézés egyes szakaszaiban. A bírósági ügyvitel szabályainak megfelelően a kezelőirodákban biztosítani kell az iratok egyes fajtáinak elkülönítését, valamint az iratfajtákon belül a határnapos, nyilvántartásban lévő, valamint az irattárazásra váró iratok szétválasztását. Nagyobb bíróságokon indokolt ügyszakonként specializált irodákat létrehozni (polgári, büntető, szabálysértési, végrehajtási, peren kívüli ügyek kezelésére).
A bírói, alkalmazotti irodákkal kapcsolatosan a bírósági ügyintézés sajátossága – optimális esetben – megköveteli, hogy a bíró és a bírói munka támogatására beosztott igazságügyi alkalmazottak (titkár, fogalmazó, bírósági ügyintéző, tisztviselő) közös irodában legyenek elhelyezve. A legkedvezőbb elhelyezési modellben a bírónak olyan külön irodára vagy irodarészletre van szüksége, ami az ítélkezés egyes különös elmélyülést igénylő részfolyamataihoz (tárgyalásra felkészülés, az ítélet írásbafoglalása) elengedhetetlen egyedüllétet biztosítja. Ezzel egyidejűleg követelmény az is, hogy a napi kurrenciális ügyintézés a beosztott igazságügyi alkalmazottakkal gördülékenyen, az iratok minimális mozgatásával elérhető legyen. Sajátos szükséglet a másodfokon ítélkező tanácsok irodáival szemben az ügyekben lefolytatott tanácskozások lehetőségének biztosítása.

Az igazságügyi alkalmazottak elhelyezése során tekintettel kell arra is lenni, hogy a bírósági ügyintézők rendszerint több bírói tanács munkáját szolgálják ki, így elhelyezésüket olyan módon kell megoldani, hogy a bírói tanácsok a legegyszerűbb és legrövidebb úton megközelíthetőek legyenek.
A bírói irodák kialakításakor annak a speciális követelménynek is meg kell felelni, hogy a tanácsvezető bírókhoz rendszerint fogalmazók is kerülnek beosztásra. A bírói irodának alkalmasnak kell lennie a fogalmazó elhelyezésére, azzal, hogy a beosztott fogalmazó folyamatos kapcsolatban lehessen a tanácsot vezető bíróval, de ugyanakkor a bírói munka zavartalanságát is biztosítani kell.
A bíróságokon érdemi ügyintézést végző bírósági titkárok elhelyezésekor fontos szempont a titkári munka zavartalan végzésének biztosítása, azonban a titkári feladatok sajátosságaiból fakadóan elfogadható több titkár egy irodában való elhelyezése is.
A fentiek alapján a munkacsoport a tárgyi infrastruktúra körében a bírósági irodák kapcsán tekintettel volt az igazságszolgáltatási tevékenységből fakadó speciális tárgyi igényekre, amely a bírósági épületekben szükségessé teszi a tárgyalótermek, valamint a tárgyaláson kívüli munkavégzésére rendelt egyéb irodák felmérését. Az így kapott indikátor alapján a munkacsoport az alábbi szervezetfejlesztési célokat jelölte ki:

- a tárgyi infrastruktúra korszerűsítése, fejlesztése,
- a dologi előirányzat optimális felhasználása,
- az ügyfél-elégedettség növelése a tárgyi infrastruktúra optimális kihasználásával,
- a munkahelyek minőségének javítása, a zavartalan munkavégzés biztosítása.

A munkacsoport megállapítása szerint a Miskolci Törvényszéken és az illetékességi területéhez tartozó járásbíróságokon az átlagos irodaméret ideális állapota egy munkatárs esetén 20-25 m^2 körüli irodaméret. Természetesen ezt azzal a célkitűzések azonosítása során kifejtett speciális igényekkel párosítva kell értelmezni, amelyek a bírósági szervezetben a korábban részletezettek szerint más-más munkaköröket betöltő munkatársak munkaköri igényeiből fakadnak.

Feladatmegvalósítás végeredménye

A célok azonosítását követően a munkacsoport megvizsgálta a Miskolci Törvényszék jelenlegi gazdasági helyzetében a célok megvalósítását szolgáló lehetséges feladatkitűzéseket. A Miskolci Törvényszék, mint költségvetési intézmény az adott évi költségvetési előirányzat keretei között gazdálkodik. A költségvetési gazdálkodás sajátosságaiból adódóan Magyarország éves költségvetése a bíróságokat, mint egységes fejezetet kezeli. A fejezeti előirányzatban rendelkezésre álló összeget a bíróságok központi igazgatását végző szerv, az Országos Bírósági Hivatal által összeállított költségvetési keretek alapján osztják el az egyes bíróságok között. A Miskolci Törvényszék éves költségvetése tartalmazza a törvényszék részére éves szinten rendelkezésre álló személyi és dologi előirányzatot. A dologi előirányzaton belül kap helyet az infrastruktúra fejlesztésére rendelkezésre álló összeg, így az egyes bírósági épületek működtetésére, felújítására, fejlesztésére, vagy új épület építésére rendelkezésre álló pénzösszeg.
A költségvetési intézmények helyzetéből adódóan a tárgyi infrastruktúra, illetve az ezen belül helyet kapó munkavégzést támogató épületek felújítása, fejlesztése, illetve új épület építése kizárólagosan a központi költségvetésből juttatott forrásokból valósulhat meg, így jogalkotói szándékot feltételez. A Borsod-Abaúj-Zemplén megyében az elmúlt években a bírósági épületek körében megvalósult fejlesztéseket figyelembe véve megállapítható, hogy a bírósági épületek felújítása és fejlesztése éveken átnyúló tervezési és kivitelezési folyamat, amely esetében nemcsak a Borsod-Abaúj-Zemplén megyében található bírósági épületekkel kapcsolatos igényeket kell figyelembe venni, hanem a központi igazgatás és a fejezeti szintű költségvetési gazdálkodás okán az ország más részeiben fejlesztésre váró bírósági infrastruktúrát is.

A munkacsoport a fentiek alapján arra a megállapításra jutott, hogy a szervezetfejlesztés keretében csak olyan feladat tűzhető ki, amely nem igényel többletforrást, hanem a Miskolci Törvényszék jelen gazdasági helyzete alapján végrehajtható.

A fenti megállapításból következően olyan feladatot kellett kitűzni, amely a jelenlegi költségvetési-gazdálkodási helyzetben a legnagyobb hatékonysággal szolgálja a kitűzött célok megvalósítását, a költségvetési források lehetséges kíméletével.
A munkacsoport feladatként olyan nyilvántartás kialakítását tűzte ki, amelyből számszerűen megállapítható az egy bírósági vezetőre, valamint egy munkatársra jutó átlagos irodaméret, valamint a tárgyalótermek száma és átlagos mérte a Miskolci Törvényszékre és a megyében működő járásbíróságokra lebontva. A fenti nyilvántartásra alapítva a munkacsoport lehetségesnek látja olyan informatikai megoldás kidolgozását, ami lehetővé teszi a törvényszéken és a járásbíróságokon rendelkezésre álló irodák kihasználtságának naprakész nyilvántartását a bírósági vezetők részére. Ennek keretében az irodahelyiségek megürülése esetén (pl. bíró áthelyezése, munkatárs nyugdíjazása, stb.) esetén a vezető részére azonnali jelzést adhat az üres irodáról, ami segítené az optimális helykihasználást a bíróságokon. A tárgyalótermek beosztásakor az informatikai megoldás lehetővé tehetné a törvényszéken és a járásbíróságokon dolgozó bíróknak a kitűzés során bejelölni a használt tárgyalótermet, amely alapján szintén naprakészen nyomon követhető a nem használt tárgyalótermek száma és jellege. A nyilvántartás alapján a bírósági vezető könnyebben elégíthetné ki a bírók részéről adott napon, vagy rövid időtávon felmerülő tárgyalóterem iránti igényt.

15. A feladat felelősének feltüntetése

A feladat megvalósításának felelőse az adatszolgáltatás tekintetében a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala, míg a nyilvántartást a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája vezeti.

16. A mérési időszak rögzítése

A fenti feladat megvalósításához szükséges éves rendszerességgel felmérni a Miskolci Törvényszék és a megyében lévő járásbíróságok területén a tárgyalótermeket, a bírósági vezetői irodákat, a bírói és igazságügyi alkalmazotti irodákat.

17. A feladat megvalósítása során felmerült kockázatok azonosítása:

Elsődleges kockázatként azonosítható a finanszírozási feltételek fennállása. A korábban kifejtettek alapján a tárgyi infrastruktúra kialakítását és fejlesztését elsődlegesen és nagymértékben a Miskolci Törvényszéknek az adott évben rendelkezésére álló dologi költségvetési előirányzat befolyásolja. Ezen kockázat elhárítására az egy munkatársra jutó átlagos irodaméret indikátor esetén olyan feladat megválasztására került sor, amely nem igényel költségvetési forrást, emberi erőforrás tekintetében minimális többletmunkát igényel a feladatot végrehajtó munkatársaktól.
Kockázatként felvethető még a kommunikáció hiánya. Ennek elhárítása érdekében a Miskolci Törvényszék elnökének fel kell kérnie az illetékességi területen található járásbíróság elnökeit, a feladat végrehajtása során előálló megoldások alkalmazására, valamint azok beépítésére a napi munkafolyamatba.

18. Értékelés

A munkacsoport az egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása indikátor kidolgozása során levélben kereste meg a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatalát annak érdekében, hogy a Miskolci Törvényszéken és az illetékességi területén működő járásbíróságokon az alábbi bontásban a rendelkezésre álló irodaméreteket és létszámadatokat bocsássa rendelkezésre:

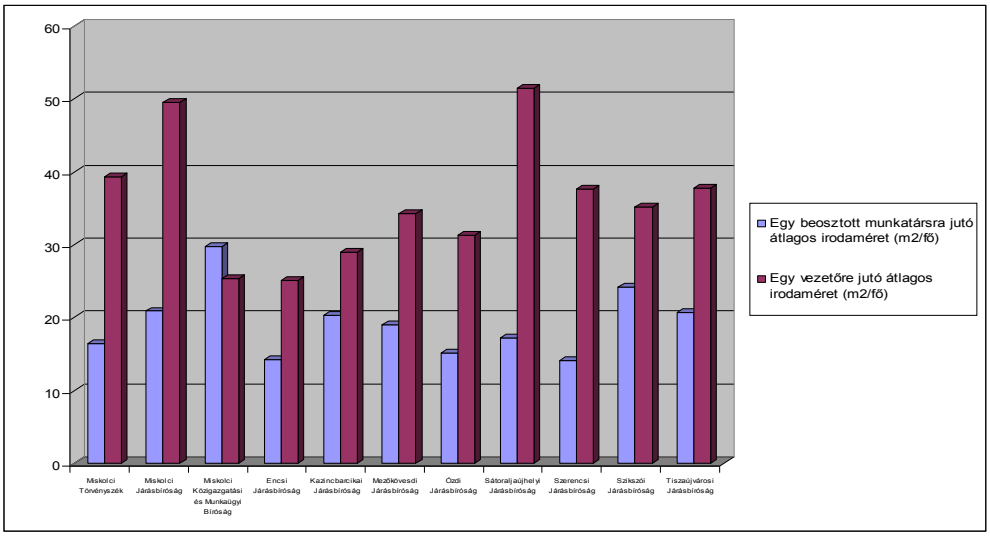
- összes irodaméret
- tényleges létszám
- egy beosztottra jutó irodaméret
- vezetői irodák mérete
- vezetői létszám
- egy vezetőre jutó átlagos irodaméret
- tárgyalótermek száma

- tárgyalótermek átlagos mérete

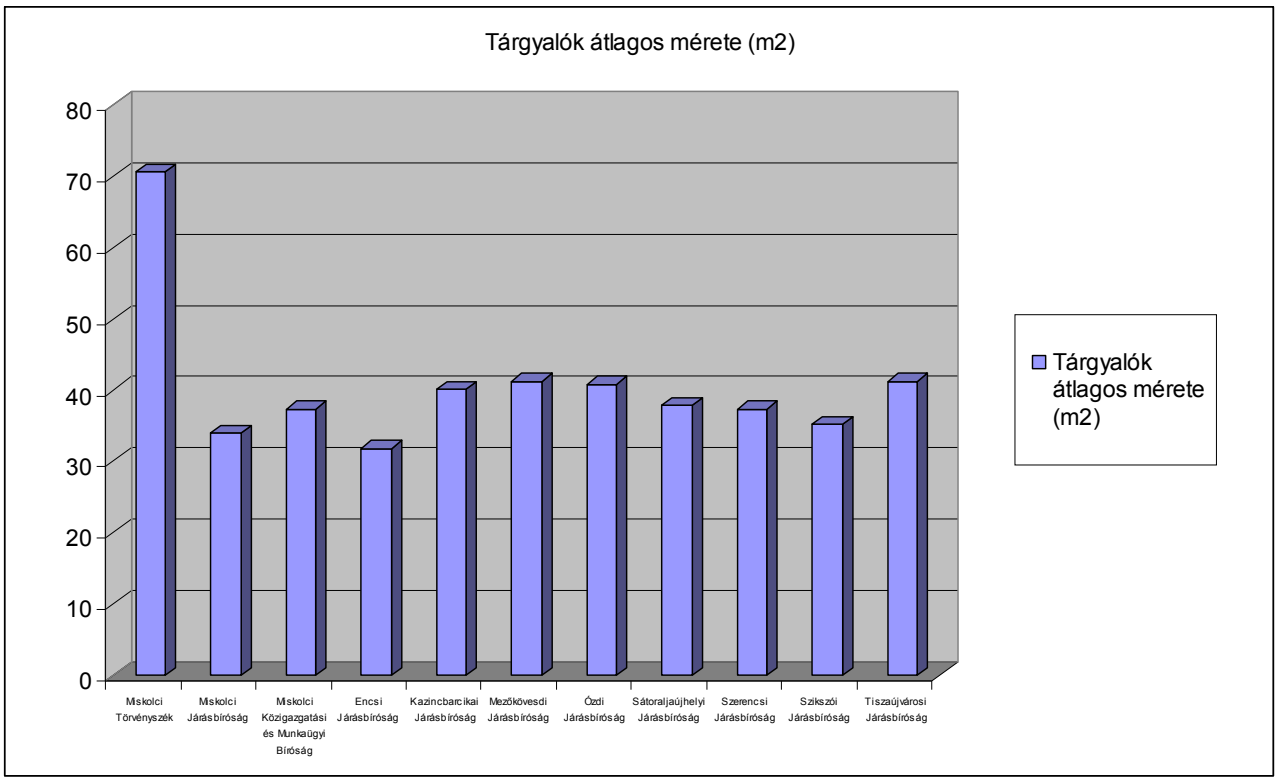
A megkeresés alapján az alábbi adatszolgáltatás áll rendelkezésre:

Megnevezés	Miskolci Törvényszék	Miskolci Járásbíróság	Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság	Encsi Járásbíróság	Kazincbarcikai Járásbíróság	Mezőkövesdi Járásbíróság	Ózdi Járásbíróság	Sátoraljaújhelyi Járásbíróság	Szerencsi Járásbíróság	Szikszói Járásbíróság	Tiszaújvárosi Járásbíróság
Összes irodaméret (m^2)	3512	4680	893	300	893	419	634	533	380	363	434
Tényleges létszám (fő)	214	224	30	21	44	22	42	31	27	15	21
Egy beosztott munkatársra jutó átlagos irodaméret (m^2/fő)	**16,41**	**20,89**	**29,76**	**14,28**	**20,29**	**19,04**	**15,09**	**17,19**	**14,07**	**24,20**	**20,66**
Vezetői irodák mérete összesen (m^2)	196,56	99,13	76	25,13	57,85	34,3	31,33	51,45	37,58	35,14	37,81
Vezetői létszám (fő)	5	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1
Egy vezetőre jutó átlagos irodaméret (m^2/fő)	**39,31**	**49,56**	**25,33**	**25,13**	**28,92**	**34,3**	**31,33**	**51,45**	**37,58**	**35,14**	**37,81**
Tárgyalók száma (db)	**8**	**33**	**6**	**3**	**6**	**3**	**6**	**4**	**4**	**2**	**3**
Tárgyalók átlagos mérete (m^2)	**70,56**	**33,90**	**37,35**	**31,83**	**40,09**	**41,26**	**40,83**	**37,89**	**37,37**	**35,16**	**41,22**

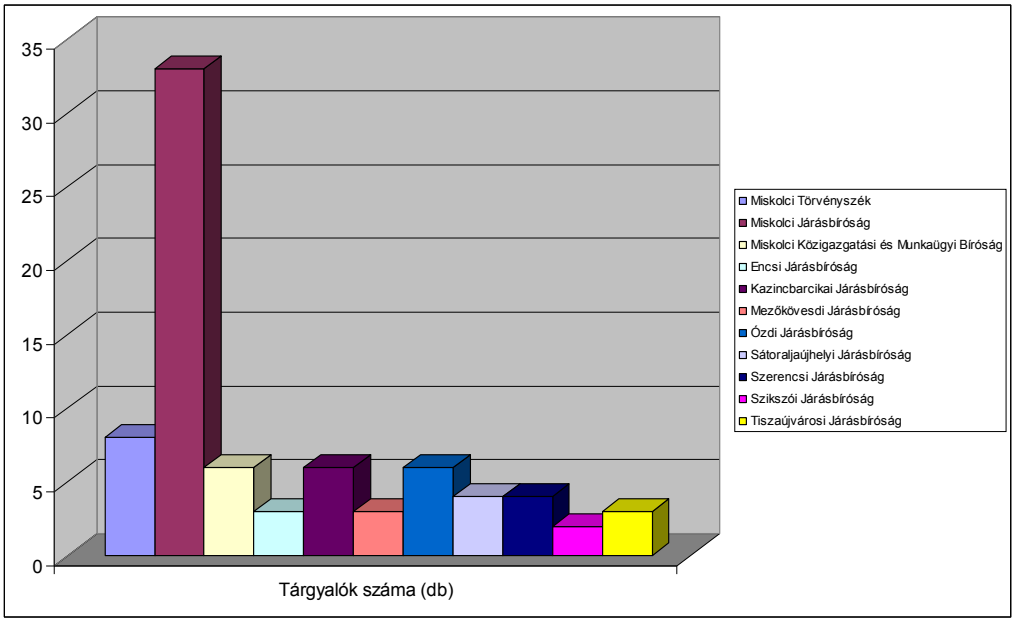
A táblázatból megállapítható, hogy a Miskolci Törvényszéken és a megyében működő járásbíróságokon jellemzően azonos méretű irodák állnak rendelkezésre egy beosztott munkatársra. Ezen értékekkel kapcsolatban megjegyzést érdemel, hogy az átlagos irodaméret tartalmazza az irattárakat és a kezelőirodákat is, amelyek a fentiek alapján nem képezik a klasszikus bírói munka terepét, hanem annak támogatására, kiszolgálására jöttek létre.
Az egy beosztott munkatársra jutó átlagos irodaméret megfelel a bírói munka követelményeinek tekintettel arra is, hogy egy elsőfokú bírói tanácshoz 2 fő (bíró és beosztott tisztviselő) tartozik. Így az adatok alapján egy ténylegesen működő tanácsra 30-60 m^2 hasznos irodahelyiség jut, amely a munkavégzés szempontjából elfogadhatónak tekinthető.



Az adatszolgáltatásból az is megállapítható, hogy a vezetőkre jutó irodaméret – kisebb torzításokkal – jellemzően a beosztottakra jutó irodaméret duplája. A bírósági szervezetben a bírósági vezetők jelenítik meg a szervezetet a külső- és társhatóságokkal folytatott kapcsolataiban, a vezetők feladata az igazgatási problémákkal kapcsolatos ügyfélfogadás, továbbá a vezetői irodáknak adott esetben alkalmasnak kell lennie értekezletek tartására is. A Miskolci Törvényszéken és a megye járásbíróságain a vezetői irodák megfelelnek a fenti kívánalmaknak. Ebből a szempontból kivételnek tekinthető a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság (MKMB), azonban itt kiemelkedően magas az egy munkatársra jutó átlagos irodaméret, amelyet magyaráz a MKMB új épületszárnyba történő költözése. A Miskolc, Fazekas u. 2. szám alatt felújított, korábban a Nemzeti Adó- és Vámhivatal használatában lévő épületrész nagyméretű, egyenrangú irodákra tagolt, így kifejezetten vezetői méretű iroda nem található ebben a szárnyban. A nagy átlagos irodaméretből adódóan a MKMB vezetői irodamérete illeszkedik a járásbírósági átlagos vezetői irodák sorába.



A tárgyalótermek átlagos mérete a járásbíróságokon, valamint az MKMB épületében megegyezik. A Miskolci Törvényszéken a kiugró tárgyalótermi adatot az eredményezi, hogy a Miskolc, Dózsa György u. 4. szám alatti épületben a 3. emeleti 301. számú dísztermet is tárgyalóteremként szükséges elszámolni. A díszterem nagy befogadóképességű, kétszáz fő feletti ügyféllel (jellemzően kiemelt, a Miskolci Törvényszéken folyó elsőfokú büntetőügyek) dolgozó ügyek tárgyalására is alkalmas. A díszterem ezek mellett reprezentatív események, egész megyét érintő továbbképzések, összbírói értekezletek lebonyolítására is szolgál.



A tárgyalótermek számában kiugró adatot a Miskolci Járásbíróság szolgáltat. A Miskolci Járásbíróság – a főváros után - Magyarország második legnagyobb helyi bírósága mind az ügyforgalom, mind az ide beosztott bírók szempontjából. A Miskolci Járásbíróság ebből következően jelentősen nagyobb számú tárgyalótermet használ a megye más járásbíróságaitól, azonban a beosztott bírók számára is figyelemmel az egy tárgyalóteremre jutó átlagos méret nem mutat kiugró adatot.

19. Intézkedési terv

A végrehajtandó feladat egyértelmű meghatározása: a beszerzett adatokból a munkacsoport előállította a kitűzött célhoz (a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosítása) rendelt indikátort (egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása).

A korábban kifejtettek alapján feladatként határozhatók meg az alábbiak:

Az egy beosztott munkatársra és egy bírósági vezetőre jutó átlagos irodaméretre vonatkozó nyilvántartás vezetése, annak évenkénti méréssel történő aktualizálása.

További feladatként kell teljesíteni a nyilvántartás alapján olyan informatikai megoldás kidolgozását, amely alkalmas a megüresedett irodák jelzésére a bírósági vezetők felé, valamit olyan naprakész tárgyalótermi nyilvántartás megjelenítésére, amely adott napra tartalmazza a teremben tárgyaló bíró megnevezését, valamint a kitűzött tárgyalásokat.

20. A feladatok címzettjei

- A nyilvántartást a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája vezeti a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatalának adatszolgáltatása alapján.
- A nyilvántartásra alapuló informatikai megoldást a Miskolci Törvényszék Informatikai Osztálya készíti el.

21. A feladatok teljesítésének határideje

- A nyilvántartás vezetése folyamatos, amelyet a felelős a naptári év december 31. napjára vonatkozóan a következő év január 31. napjáig aktualizál a tényleges irodaméretek és létszámadatok alapján.
- A nyilvántartás alapján elkészítendő informatikai megoldást 2015. december 31. napjáig kell létrehozni.

22. A beszámolás részletei

A teljesített feladatokról a teljesítési határidőknek megfelelően a feladat címzettje terjeszt elő írásbeli jelentést a Miskolci Törvényszék Elnökének.

4. Közbeszerzések átfutási ideje az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig

1. Célkitűzés azonosítása

A Miskolci Törvényszék – az Országos Bírósági Hivatal elnökének stratégiai célkitűzéseivel összhangban – az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken" ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait. A fejlesztés eredményeként elkészült dokumentum átfogó stratégiai célként a magas színvonalú ítélkezés fenntartását azonosította be, amelyet egyrészt a személyi és tárgyi infrastruktúra javításával, valamint az ügyforgalom csökkentésével lehet biztosítani.
A közbeszerzések átfutási idejének mérése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges tárgyi feltételek biztosításához kapcsolódik.
Annak megállapításához, hogy a Miskolci Törvényszéken a közbeszerzések átfutási ideje milyen módon csökkenthető, nélkülözhetetlen a közbeszerzésekre vonatkozó általános ismeretek rögzítése, valamint annak áttekintése, hogy a közbeszerzések lefolytatása a törvényszéken milyen rend szerint történik.

2. A közbeszerzésekről általában:

A közbeszerzés az államigazgatási és egyéb költségvetési szervek közszolgáltató tevékenységével közvetlenül összefüggő árubeszerzéseinek, építési beruházásainak és szolgáltatás-megrendeléseinek külön törvényben meghatározott köre. Közbeszerzési eljárást a közbeszerzésekről szóló 2011. évi CVIII. törvény (Kbtv.) 6. § (1) bekezdésében ajánlatkérőként meghatározott szervezetek visszterhes szerződés megkötése céljából kötelesek lefolytatni megadott tárgyú és értékű beszerzések megvalósítása érdekében.
A közbeszerzés célja:

- az államháztartás kiadásainak ésszerűsítése,
- a közpénzek ésszerű, hatékony és nyilvánosan ellenőrizhető felhasználásának biztosítása,
- ezáltal a közpénzek felhasználásának átláthatóvá tétele.

A közbeszerzés törvényi szabályozásának ezen túlmutató céljai is vannak, melyek az alábbiak:

- a verseny tisztaságának biztosítása,
- a mikro-, kis és középvállalkozások közbeszerzésben való megjelenésének fokozása,
- a fenntartható fejlődés elősegítése,
- az állam szociális célkitűzései és a jogszerű foglalkoztatás megvalósításának biztosítása.

3. A közbeszerzési eljárások csoportosíthatósága

A.) A közbeszerzés a tárgya szerint lehet:

- *árubeszerzés* (alapvetően ingó dolog tulajdonjogának vagy használati jogának megszerzése az ajánlatkérő részéről),
- *építési beruházás* (tkp. építmény kivitelezése, illetve a Kbtv. 1. mellékletében felsorolt tevékenységekhez kapcsolódó munka kivitelezése),
- *szolgáltatás megrendelése* (árubeszerzéshez és építési beruházáshoz nem kapcsolódó tevékenység megrendelése az ajánlatkérő részéről),
- *építési koncesszió* (olyan építési beruházás, amelynél az ajánlatkérő ellenszolgáltatása az építmény hasznosítási jogának meghatározott időre történő átengedése),
- *szolgáltatási koncesszió* (olyan szolgáltatás-megrendelés, amelynél az ajánlatkérő ellenszolgáltatása a megrendelt szolgáltatás nyújtása jogának átengedése).

B.) A közbeszerzési eljárás az értéke szerint lehet:
az uniós értékhatárt elérő értékű közbeszerzés (amelyre a Kbtv. Második részét kell alkalmazni) vagy
a nemzeti eljárásrend szerint lefolytatott közbeszerzés (amelyre a Kbtv. Harmadik része vonatkozik).
Az uniós értékhatárt időszakonként az Európai Bizottság, a nemzeti értékhatárt pedig a költségvetési törvényben az Országgyűlés határozza meg. Ezeket az értékhatárokat a Közbeszerzési Hatóság minden év elején közzéteszi a Közbeszerzési Értesítőben. (2014. évben a nemzeti közbeszerzési értékhatár árubeszerzés és szolgáltatás-megrendelés esetén 8 millió forint, építési beruházás esetén 15 millió forint, építési koncesszió esetén 100 millió forint, szolgáltatási koncesszió esetén 25 millió forint.)
C.) A közbeszerzési eljárás a típusa szerint lehet:

- *nyílt* (amelyben minden gazdasági szereplő részt vehet),
- *meghívásos* (elsőként a szerződés teljesítésére alkalmas jelentkezők kiválasztásából, majd az alkalmasnak talált jelentkezők ajánlattételéből – mint két szakaszból – álló eljárás),
- *tárgyalásos,* ezen belül:
- *hirdetmény közzétételével induló tárgyalásos* (elsőként a szerződés teljesítésére alkalmas jelentkezők kiválasztásából, majd az alkalmasnak talált jelentkezőkkel a szerződéses feltételekről tárgyalásból – mint két szakaszból – álló eljárás),
- *hirdetmény nélküli tárgyalásos* (amelyben az ajánlatkérő az ajánlattételre felhívott és alkalmasnak minősített ajánlattevőkkel tárgyal a szerződés feltételeiről),
- *versenypárbeszéd* (amelyben az ajánlatkérő az általa – a törvényben előírtak szerint – kiválasztott részvételre jelentkezőkkel párbeszédet folytat a közbeszerzés tárgyának, a szerződés típusának és feltételeinek pontos meghatározása érdekében, majd ajánlatot kér),
- *keret-megállapodásos* (amikor a nyílt, a meghívásos vagy a tárgyalásos eljárás lefolytatásának eredményeként az ajánlatkérő keret-megállapodást köt).

A közbeszerzési eljárások lefolytatásának rendje, gyakorlata a Miskolci Törvényszéken

A közbeszerzési eljárások a Miskolci Törvényszéken az igény felmerülésével, az igény pontos megfogalmazásával, illetve a szükséges fedezet rendelkezésre állásakor (rendelkezésre bocsátásakor) kezdődnek.
Amint az a fentiekben is kiemelésre került, a Miskolci Törvényszéken a közbeszerzésekkel kapcsolatos feladatok ellátására állandó jelleggel működő, önálló szervezeti egység nem került kialakításra. A közbeszerzési feladatok végrehajtásáért és koordinálásáért – a mindenkori kötelezettségvállalásra jogosult vezető bevonásával – a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatalának vezetője felelős. A közbeszerzési feladatok ellátására – a Miskolci Törvényszék Beszerzési Szabályzata alapján – (részben vagy egészben) külső tanácsadó vonható be, illetve a közbeszerzés lebonyolítására külső szervezet is felkérhető.
Amennyiben a közbeszerzési eljárással elérendő cél pontosan megfogalmazásra került, a Miskolci Törvényszék elnöke elkészíti az eljárás felelősségi rendjét, amelyben rendelkezik a felelősségi hatáskörökről és a Gazdasági Hivatal vezetőjének javaslata alapján a – legalább háromtagú – bíráló bizottság összetételéről. A bíráló bizottság tagjai ezt követően személyesen, írásban nyilatkoznak összeférhetetlenségükről.
Ezután kezdődik az eljárás előkészítésének érdemi része. Ennek során megalakul a bíráló bizottság, amely elfogadja a műszaki leírást, dokumentációt, az egyéb szakmai specifikációkat, valamint – a jogszabályok előírásait figyelembe véve – megjelöli az eljárás határnapjait.
Az eljárás funkcionális lépései ettől kezdve – az egyes eljárásfajtákra vonatkozó – jogszabályi előírásokon nyugszanak. A beadott ajánlatokat a bíráló bizottság értékeli, majd írásbeli szakvéleményt és döntési javaslatot (összegzést) készít a döntéshozó személy részére. A törvényszék esetében a közbeszerzést lezáró döntés meghozatalára a törvényszék elnöke – vagy az általa erre

felhatalmazott személy – jogosult. A kötelező moratórium letelte után következik a szerződés megkötése a legkedvezőbb ajánlatot adó ajánlattevővel.
Az ajánlatkérők (így a Miskolci Törvényszék) mozgástere a lebonyolítás során szigorúan megszabott, a közbeszerzési eljárások törvényi szabályozása pontosan meghatározza a szereplők kötelezettségeit az eljárás során. A Miskolci Törvényszék az eljárásfajták kiválasztásánál minden esetben az előkészítés során számított becsült értékek alapján, a célszerűségi, egyszerűségi, és arányossági szempontokat betartva jár el.
A törvényi szabályozás ugyanakkor nemcsak a közbeszerzési eljárások szereplőinek kötelezettségeit határolja be, hanem az eljárási határidőket is pontosan meghatározza. Erre tekintettel a közbeszerzések átfutási ideje legfeljebb a kiírásig eltelt időtartamot illetően csökkenthető.
Ennek a mérséklésnek pedig az lehet az elsődleges haszna, hogy még inkább kiszámíthatóvá, időszerűbbé teszi a törvényszék dologi előirányzatának felhasználását. Ezáltal nőhet a beszerzési eljárások hatékonysága is, hiszen a felmerült igény kielégítése rövidebb idő alatt történhet meg. Az indikátor mérésével emellett a beszerzések átláthatóságának a fenntartása is biztosítható: az egyik megoldás az átfutási idő csökkentésére ugyanis éppen egy részletesebb – s ilyen módon átláthatóbb – szabályozottság lehet, vagyis az, ha a közbeszerzések előkészítésére nézve is pontosan rögzítést nyer, hogy a kiírásig tartó szakaszban mely munkatársnak pontosan mi a feladata. A közbeszerzési eljárások előkészítésében és lebonyolításában résztvevő munkatársak rendszeres képzése szintén az átfutási idő rövidítésének záloga lehet.
Mindezekre tekintettel – intézményi szinten – az alábbi szervezetfejlesztési célok határozhatóak meg:

- a dologi előirányzat optimális, időszerű felhasználása,
- a beszerzési eljárások átláthatóságának fenntartása,
- a beszerzési eljárások hatékonyságának növelése,
- a munkatársak belső képzése.

23. A feladatmegvalósítás végeredménye

A közbeszerzések átfutási ideje indikátor a Miskolci Törvényszéken jelenleg nem mért, annak mérésével azonban biztosítható a dologi előirányzat optimális, időszerű felhasználása, a beszerzési eljárások átláthatóságának fenntartása, valamint hatékonyságuk növelése. Az időszerű ítélkezési tevékenység értelemszerű előfeltétele az, hogy e tevékenység ellátásához szükséges anyagi javak kellő időben a munkatársak rendelkezésére álljanak, amelyhez nélkülözhetetlen a közbeszerzési eljárások átfutási idejének csökkentése.

24. A feladat felelősének feltüntetése

A Miskolci Törvényszéken a közbeszerzésekkel kapcsolatos feladatok ellátására állandó jelleggel működő, önálló szervezeti egység nem került kialakításra. A közbeszerzési feladatok végrehajtásáért és koordinálásáért – a mindenkori kötelezettségvállalásra jogosult vezető bevonásával – a törvényszék Gazdasági Hivatalának vezetője felelős. Ebből kifolyólag a közbeszerzések – igény-megjelenéstől a kiírásig számított – átfutási idejének csökkentéséből adódó feladatok végrehajtása is a hivatalvezető felelősségi körébe vonható. A Gazdasági Hivatal vezetője e feladatok teljesítésébe – értelemszerűen – bevonja a Gazdasági Hivatal további munkatársait is.

25. A mérési időszak rögzítése

A közbeszerzések átfutási ideje indikátor kiinduló (bázis-) értéke a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala elmúlt 5 évre (a 2009-2013. évekre) vonatkozó adatszolgáltatásából kinyert adatokból számítható ki – ezáltal napokban (a közbeszerzési eljárások típusaira, értékére és tárgyára lebontva) kerül meghatározásra, hogy 2014. január 01. napjára számítottan mennyi idő telik el az igények megjelenésétől és a tényleges beszerzési lehetőség biztosításától a közbeszerzési kiírás megjelenéséig. Az indikátor célértéke ugyancsak a Gazdasági Hivatal adatszolgáltatása alapján

számítható ki 2014. december 31. napjára vonatkozóan. A mérési időszak tehát 2014. január 01. napjától 2014. december 31. napjáig terjed.

26. Értékelés

A közbeszerzések átfutási ideje indikátor kiinduló értékének meghatározása érdekében a Miskolci Törvényszék Gazdasági Hivatala adatokat szolgáltatott a törvényszék azon közbeszerzéseiről, amelyek kiírása az elmúlt 5 évben történt. Ezen adatok elemzése során elsőként a lefolytatott közbeszerzési eljárások számának és típusainak, majd pedig az átfutási idejüknek az áttekintése szükséges. Ezen értékelő tevékenység eredményeként kerülhetünk abba a helyzetbe, hogy az átfutási idő csökkentésére javaslatokat – intézkedési tervet – fogalmazzunk meg.

27. A Miskolci Törvényszéken 2009-2013. évek között lefolytatott közbeszerzési eljárások

A Miskolci Törvényszéken 2009-ben és 2010-ben évenként kettő, 2011-ben négy, 2012-ben kettő, míg 2013-ban hat közbeszerzés kiírására és lefolytatására került sor. A 2009-2010. évi eljárások mindegyike, valamint a 2011. évi közbeszerzések közül három darab eljárás hirdetménnyel induló tárgyalásos eljárás volt, míg 2011. év negyedik közbeszerzése ún. verseny újraindításával induló (keret-megállapodásos) eljárás volt. A 2012. év közbeszerzései, valamint 2013. év első közbeszerzése nyílt eljárás keretében zajlottak, 2013. év további eljárásai pedig a hirdetmény nélküli tárgyalásos csoportba tartoztak.

A Miskolci Törvényszék közbeszerzései a vizsgált időszakban a nemzeti (egyszerű) eljárásrendbe tartoztak, ez alól azonban kivételt képez 2011. év egyik – a fentiekben már említett – közbeszerzése, amely egy keret-megállapodásos eljárás újranyitásával keletkezett.

A Miskolci Törvényszéken a vizsgált időszakban lefolytatott közbeszerzési eljárások típus és érték szerinti megoszlását – évenkénti bontásban – az alábbi táblázat mutatja:

Évszám	Sorszám	Az eljárás	
		Típusa szerint	Értéke szerint
2009	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
2010	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
2011	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
	3.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás
	4.	verseny újranyitásával induló	keret-megállapodásos eljárás
2012	1.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás
	2.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás
2013	1.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás
	2.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás
	3.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás

	4.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás
	5.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás
	6.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás

A közbeszerzések tárgya szerint 2009-ben egy-egy árubeszerzés, illetve építési beruházás történt, míg 2010-ben egy esetben árubeszerzésre, második alkalommal pedig szolgáltatás-megrendelésre került sor. 2011-ben két esetben árubeszerzés, s ugyancsak két esetben építési beruházás volt szükséges. 2012-ben egy árubeszerzés és egy szolgáltatás-megrendelés érdekében kellett közbeszerzést kiírni, 2013-ban pedig a lefolytatott hat eljárás egyenlő arányban oszlott meg az árubeszerzések, illetve az építési beruházások között.
Ennek megfelelően a 2009-2013. közötti időszakban lefolytatott 16 közbeszerzés tárgya 8 esetben árubeszerzés, 6 esetben építési beruházás volt, míg a fennmaradó két eljárás szolgáltatás megrendelése érdekében folyt.

28. A közbeszerzések átfutási idejének számítása az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig

A fentiekben is utaltunk arra, hogy a közbeszerzés eljárások lefolytatását a Kbtv., valamint a végrehajtására kiadott, alacsonyabb szintű jogszabályok részletesen szabályozzák. Erre tekintettel – miután az eljárásbeli határidőket is a jogszabályok rendezik – nincs lehetőség magának a közbeszerzési eljárásnak az időtartamát csökkenteni. A közbeszerzések átfutási ideje ugyanakkor – a fentebb megfogalmazott intézményi célok megvalósítása érdekében – mérsékelhető a kiírásig eltelt időtartamot érintően.
Ebben a körben azonban le kell szögezni, hogy – adott esetben – a beszerzés iránti igény jóval korábban megjelenhet, mint ahogyan a közbeszerzés megkezdéséhez szükséges pénzügyi fedezet a törvényszék rendelkezésére áll. A beszerzések anyagi hátterének megteremtése viszont több esetben nem a törvényszék, hanem a bírósági központi igazgatás hatáskörébe tartozik.
Erre figyelemmel a közbeszerzések átfutási idejének számításakor kezdő időpontnak azt kell tekinteni, amikor az igény felmerül és az pontosan megfogalmazásra kerül, valamint az annak kielégítéséhez szükséges pénzügyi fedezet is rendelkezésre áll.
A közbeszerzés megkezdésén – figyelemmel a Kbtv. 4. § 14. pontjára – a közbeszerzési eljárást megindító hirdetmény feladásának időpontját, illetve a közvetlen részvételi felhívás megküldésének időpontját, a hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárás esetében pedig az ajánlattételi felhívás (tárgyalási meghívó) megküldésének, ennek hiányában a tárgyalás megkezdésének időpontját kell érteni.
Erre tekintettel az átfutási idő számításakor befejező időpontnak ezeket az időpontokat kell tekinteni.
A továbbiakban átfutási időnek – összhangban a megmérni vállalt indikátorral – a fenti kezdő és befejező időpont között eltelt tartamot, vagyis tulajdonképpen. a jogi értelemben vett közbeszerzést előkészítő szakaszt tekintjük.

29. A közbeszerzések átfutási ideje a Miskolci Törvényszéken

A Miskolci Törvényszéken a közbeszerzések időtartamát az igény megjelenésétől és a pénzügyi fedezet rendelkezésre állásától a közbeszerzés megkezdéséig (a kiírásig) az alábbi táblázat mutatja évek, eljárástípusok, értékek és tárgyak szerinti bontásban:

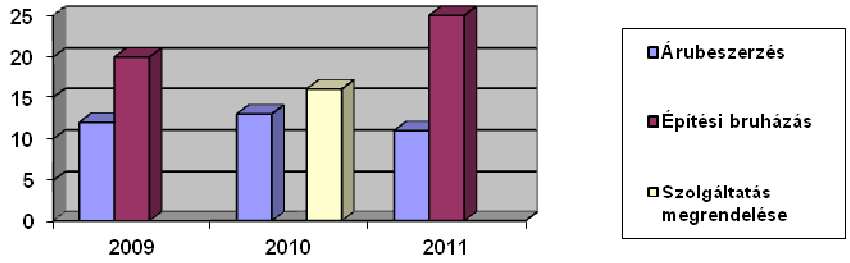
Évszám	Sorszám	Az eljárás			Számított átfutási idő (nap)
		Típusa szerint	Értéke szerint	Tárgya szerint	
2009	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	árubeszerzés	**12**
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	építési beruházás	**20**
2010	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	árubeszerzés	**13**
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	szolgáltatás megrendelése	**16**
2011	1.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	árubeszerzés	**11**
	2.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	építési beruházás	**21**
	3.	hirdetménnyel induló tárgyalásos	egyszerű eljárás	építési beruházás	**29**
	4.	verseny újra-nyitásával induló	keret-megállapodásos eljárás	árubeszerzés	**15**
2012	1.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás	szolgáltatás megrendelése	**10**
	2.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás	árubeszerzés	**12**
2013	1.	nyílt eljárás	nemzeti eljárás	építési beruházás	**22**
	2.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás	építési beruházás	**18**
	3.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás	árubeszerzés	**16**
	4.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás	árubeszerzés	**16**
	5.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás	építési beruházás	**9**
	6.	hirdetmény nélküli tárgyalásos	nemzeti eljárás	árubeszerzés	**11**

Mindezek alapján a közbeszerzések fentiek szerint számított átfutási ideje:
2009. évben átlagosan 16 nap,
2010. évben átlagosan 14,5 nap,
2011. évben átlagosan 19 nap,
2012. évben átlagosan 11 nap,
2013. évben átlagosan 15,3 nap volt.

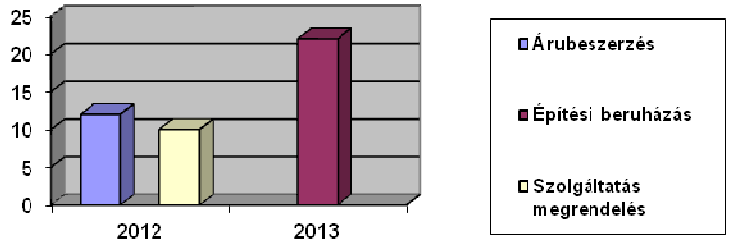
Az eljárások típusát tekintve megállapítható, hogy a hirdetménnyel induló tárgyalásos eljárások előkészítése volt a leginkább időigényes, ezek 11-29 napot, átlagosan pedig 15,25 napot vettek igénybe. A nyílt eljárások számított átfutási ideje ettől nem sokkal marad el, 10-22 napra tehető, míg az átlagos átfutási idő 14,66 napot tesz ki. A leggyorsabban a hirdetmény nélküli tárgyalásos közbeszerzések előkészítése zajlott, ez 9-18 napot igényelt, az átlagos átfutási idő pedig 11,66 nap volt. A keret-megállapodásos közbeszerzés kiírásáig 15 nap telt el.

A közbeszerzések tárgyát tekintve az építési beruházások előkészítése emésztette fel a legtöbb időt, ez a tevékenység 9-29 napot, átlagosan 19,83 napot igényelt. Ennél számottevően alacsonyabb volt az árubeszerzések időszükséglete, ebben az esetben az előkészítés 11-16 napig, átlagosan 13,25 napig zajlott. A törvényszéken a két szolgáltatás-megrendelést 10, illetve 16 napig készítették elő, így az átlagos átfutási idő – az árubeszerzésekkel szinte egyezően – 13 nap volt.

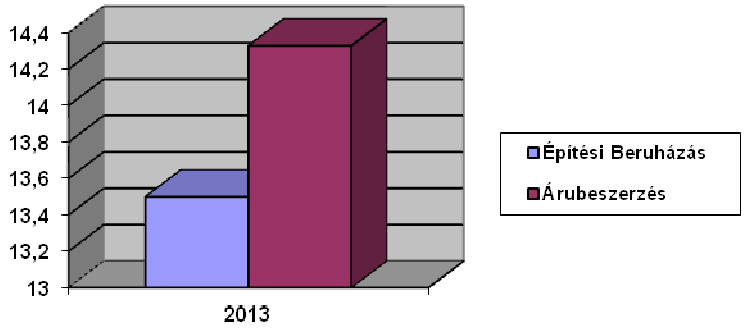
A hirdetménnyel induló tárgyalásos eljárások átlagos átfutási idejét évek és tárgyak szerinti bontásban az alábbi diagram mutatja (napokban):



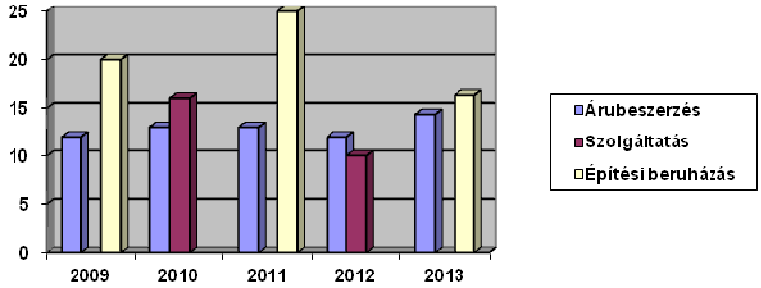
A nyílt eljárások átlagos átfutási ideje – évek és tárgyak szerinti bontásban – a következők szerint alakult (napokban):



A hirdetmény nélküli tárgyalásos eljárások átlagos átfutási idejét a tárgyuk szerint bontásban az alábbi diagram szemlélteti (napokban):



A törvényszéken a közbeszerzések tárgya szerinti átlagos átfutási időt – tekintet nélkül az eljárás típusára – évenként az alábbi diagram mutatja:



A közbeszerzések átlagos átfutási idejét évek, eljárástípusok és tárgyak szerinti bontásban az alábbi táblázat foglalja össze:

Szempont	Kategória	Számított átlagos átfutási idő (nap)
Kiírás éve	2009	16
	2010	14,5
	2011	19
	2012	11
	2013	15,3
Eljárás típusa	hirdetménnyel induló tárgyalásos	15,25
	nyílt	14,66
	hirdetmény nélküli tárgyalásos	11,66
	keret-megállapodásos	15
Beszerzés tárgya	árubeszerzés	13,25
	szolgáltatás megrendelése	13
	építési beruházás	19,83

Mindezekre tekintettel megállapítható, hogy a 2009-2013. években a közbeszerzések előkészítése a Miskolci Törvényszéken átlagosan 15,68 napot vett igénybe.
A közbeszerzések átlagos átfutási ideje alapján megállapítható, hogy a Miskolci Törvényszéken az elmúlt években kb. 2 hetet vett igénybe a közbeszerzések előkészítése. Az árubeszerzések és a szolgáltatás-megrendelések általában rövidebb időt igényeltek, míg az építési beruházások ennél hosszabb időt emésztettek fel. Ez utóbbi kategóriában több esetben akár 3 hetet is igényelt az előkészítő munka, s annak tartama egy alkalommal majdnem egy hónapra rúgott.
A Miskolci Törvényszék tehát alapvetően viszonylag rövid idő alatt előkészítette a közbeszerzési eljárásokat. A kitűzött intézményi célok megvalósítása érdekében azonban szükséges az átfutási idők további csökkentése – elsősorban az építési beruházások esetében, amelyeknél ideális lenne, ha a többi eljáráshoz hasonlóan az előkészítő szak kb. 13 nap alatt lebonyolítható lenne.
Az átfutási idő a kellő részletezettségű szabályozás megalkotásával, a személyi feltételek bővítésével, valamint a pontosabb tervezéssel csökkenthető.
Az átfutási időtartam mérséklésének egyik előfeltétele, hogy a törvényszéken belül pontosan, munkakörökre, felelősökre lebontva meghatározást nyerjenek a közbeszerzések előkészítésének szabályai. Ezáltal minden, a kiírásig felmerülő feladathoz meghatározott munkatárs kerül hozzárendelésre, akinek az előírt határidőben kell teljesítenie a konkrét feladatot. Ehhez kapcsolódóan fontos a munkatársaknak az említett felelősségi szabályokról és – általában véve – a közbeszerzésekre vonatkozó rendelkezésekről szóló rendszeres képzése is.
Az átfutási idő csökkentését nyilvánvalóan az is elősegítheti, ha a törvényszék a szükséges esetekben – mindenekelőtt a nagyobb volumenű, így az építési közbeszerzéseknél – növeli az előkészítő feladatokat végrehajtó munkatársak számát. Mindez megoldható az érintett szervezeti egységen belüli munkaerő-átcsoportosítással, vagy akár a szervezeti egység létszámának átmeneti növelésével (például egy vagy több más szervezeti egységben dolgozó munkatársnak a Gazdasági Hivatalba történő beosztása útján). A személyi feltételek javítása körében kell kiemelni azt is, hogy a törvényszék közbeszerzései során nagyobbrészt eddig is gyakorlat volt közbeszerzési tanácsadó igénybe vétele. Célszerűnek mutatkozik azonban olyan szabályok lefektetése, amelyek rendezik a közbeszerzési tanácsadó bevonásának eseteit, s különösen fontos lehet azon eljárások előre történő meghatározása, amelyeknél – a közbeszerzés kiírását elősegítendő – szakértők alkalmazása indokolt.
Az átfutási tartam azáltal is mérséklődhet, ha a törvényszék nemcsak magának a közbeszerzésnek, hanem egyúttal a kiírásig tartó szakasznak az előkészítéséről is gondoskodik. Ez pedig úgy oldható meg, ha a törvényszéken és a felügyelete alá tartozó járásbíróságokon minden évben pontosan,

teljeskörűen felmérésre kerülnek azok az igények, amelyekre nézve a következő évben közbeszerzést kell lefolytatni. A Gazdasági Hivatal feladataihoz jelenleg is hozzátartozik a közbeszerzési terv elkészítése. Annak érdekében azonban, hogy a tervben valamennyi igény pontosan figyelembe vételre kerülhessen, szükséges már jó előre a precíz igényfelmérés. A Gazdasági Hivatal ezáltal hatékonyabban tud felkészülni az adott évben lefolytatandó közbeszerzési eljárásokra.

30. Intézkedési terv

Erre figyelemmel az átfutási idő csökkentése érdekében végrehajtandó feladatok az alábbiak:

A közbeszerzési eljárások kiírását megelőző belső munkafolyamatok szabályozását, a felelősök kijelölését tartalmazó, továbbá az érintett munkatársak képzési rendjét kidolgozó intézkedési terv készítése

Felelős: a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője
Határidő: 2014. szeptember 30.

Intézkedési terv összeállítása – elsősorban nagyobb volumenű közbeszerzések esetére – a Bírósági Gazdasági Hivatalt érintő munkaerő-átcsoportosításról, a hivatal létszámának átmeneti növeléséről, a közbeszerzési tanácsadó és szakértő bevonásának eseteiről

Felelős: a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője
Határidő: 2014. szeptember 30.

Gondoskodás a közbeszerzéssel kapcsolatos igények előre történő felméréséről, összesítéséről és tervezéséről

Felelős: igényfelmérés – a járásbíróságok elnökei (a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöke), Miskolci Törvényszék elnökhelyettese; igényösszesítés és tervezés – a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője
Határidő: minden év november 15.

A Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője az *1-2.* pontok szerinti feladatok teljesítéséről 2014. október 15. napjáig beszámol a Miskolci Törvényszék elnökének, akinek az elkészült intézkedési terveket is be kell mutatni a jóváhagyásuk érdekében. A járásbíróságok elnökei (a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöke) és a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese az igényfelmérés megtörténtéről minden év november 30. napjáig, a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője az összesített igényekről minden év december 10. napjáig jelentést tesz a Miskolci Törvényszék elnökének.

5. Kezelt állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációk száma

31. Célkitűzés azonosítása

A Miskolci Törvényszék szervezeti céljai nem térnek el az Országos Bírósági Hivatal által a bírósági szervezet számára meghatározott és kijelölt stratégiai céljaitól. Az OBH Elnöke elsőként és legfontosabb célként jelölte meg a bíróságok alkotmányos kötelezettségének teljesítését, a független bírók magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenységét. A szervezet számára elsődleges célként mutatkozik a bírósági munkaterhek csökkentése, továbbá az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása, az ítélkezési igazgatási munka átláthatóságának megvalósítását. Ezen célkitűzésekkel összhangban különös tekintettel a magas színvonalú ítélkezési tevékenység megvalósítása szorosan kapcsolódik az alapos panaszok számának a csökkentésének és vele együtt a panaszok elbírálásának határidejének a csökkentéséhez.
A feladatmegvalósításhoz szükséges, hogy több évre visszamenőleg áttekintést nyerjen a benyújtott panaszok számának megvizsgálása, a panaszok jellegének a bemutatása, ezen belül meghatározása, hogy az összes panaszon, belül mennyi volt évi bontásban az alapos panaszok száma.
A fenti feladatok megvizsgálása a bíróság igazgatási vezetésére hárul, illetőleg a Szervezet és Működési Szabályzatban a panaszügyek, állampolgári bejelentések intézésében résztvevő vezetőkre.

A panaszügyek intézésében részt vevő vezetők a törvényszék elnöke, a törvényszék elnökhelyettese, kollégiumvezetők, kollégiumvezető-helyettes, közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöke, illetőleg a járásbíróság elnökei.
A panaszok közérdekű bejelentések benyújtása elektronikus úton, illetőleg többségében írásban történik. A benyújtás történhet akként, hogy az adott ügyben terjeszti elő az érintett ügyfél és az eljáró bíró, ügyintéző intézkedésének következtében kerül sor panaszként történő iktatása az elnöki irodában vagy pedig közvetlenül az elnöki irodába érkezik a panasz. Fontos a panaszok vizsgálata kapcsán az időszerű, megfelelő határidőben történő elbírálás, amely feltételezi a pontos iktatást, bemutatást, szignálást.
A mérési időszak egy évre terjedhet, hiszen a törvényszék elnöke a panaszokat rendszeresen ellenőrzi, felülvizsgálja, az intézésük rendjét ellenőrzi, a tartalmát, a tapasztalatokról értékelő, elemző feljegyzést készít és erről az éves összbírói értekezlet anyagában beszámolást is nyújt.
A panaszok intézésében felmerült kockázatként jelentkezik a panasz esetlegesen nem az illetékes vezetőhöz való eljuttatása, esetlegesen a túl lassú kivizsgálása, válaszadás.
A kezelt állampolgári bejelentések, ügyfél-reklamációk száma, azok esetleges alaposság a híven tükrözi részben a bírósági munka minőségét.

32. Értékelés

A panaszok intézésének rendjére vonatkozó részletes szabályokat a 2004. évi XXIX. törvény, valamint a Bírósági Hivatal Elnökének a közérdekű bejelentésekkel és panaszokkal kapcsolatos eljárásról szóló szabályzatról rendelkező 10/2012.(V.15.) OBH utasítása tartalmazza. A panasz olyan kérelem, amely egyéni jog, vagy érdeksérelem megszüntetésére irányul, elintézése nem tartozik más – így különösen bírósági igazgatási – eljárás hatálya alá és elbírálására a bíróságok igazgatására vonatkozó szabályokat kell alkalmazni. Nem minősül panasznak a jogerősen elbírált és még nem el nem bírált ügyben benyújtott kérelem, amelynek intézése – tartalmából következően pl. soronkívüliségi kérelem, kizárási kérelem, fellebbezés, perújítási kérelem, kifogás – az adott ügyben alkalmazandó jogszabályok alapján az eljáró bíróság hatáskörébe tartozik. A panaszügyek intézését a bírósági vezetők végzik (törvényszék elnöke, elnökhelyettese, kollégiumvezetők, kollégiumvezető-helyettes, közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöke, járásbíróságok elnökei). A törvényszék tevékenysége elleni panaszt az érintett ügyszak kollégiumvezetője, egyéb esetben a törvényszék elnöke vizsgálja és mulasztja el. Közigazgatási és munkaügyi bíróság, járásbíróság tevékenysége, mulasztása elleni panaszt az adott bíróság elnöke, elnökhelyettese vizsgálja és intézi el.
Panasz benyújtható a bíró magatartása ellen is. Ezt a szolgálata helye szerinti bíróság elnöke, az igazságügyi alkalmazott magatartása elleni panaszt a munkáltatói jogkör gyakorló vezető vizsgálja el. A panasztevőnek lehetősége nyílik arra is, hogy amennyiben a járásbíróság, a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökének intézkedését nem tartja kielégítőnek, kérésére panasz – felülvizsgálat keretében – a törvényszék elnöke, elnökhelyettese vagy kollégiumvezetője intézi el.
A Miskolci Törvényszéken 2011-2013. között benyújtott panaszok mennyiségét, panaszok benyújtásának helyét, jellegét megalapozottságát az alábbi táblázat mutatja be:

Év	Ügyszak	Eredmény	Miskolci Törvényszék	Járásbíróságok
2011	Civilisztika	nem alapos	29	70
		alapos	0	5
	Büntető	nem alapos	11	2
		alapos	0	0
	Végrehajtás	nem alapos	3	46
		alapos	1	0
	Összesen	**nem alapos**	**43**	**106**
		alapos	**1**	**5**

2012	Civilisztika	nem alapos	49	35
		alapos	4	3
	Büntető	nem alapos	26	25
		alapos	0	2
	Végrehajtás	nem alapos	10	13
		alapos	1	3
	Összesen	**nem alapos**	**85**	**71**
		alapos	**5**	**10**
2013	Civilisztika	nem alapos	53	33
		alapos	6	5
	Büntető	nem alapos	14	25
		alapos	0	4
	Végrehajtás	nem alapos	7	12
		alapos	0	0
	Összesen	**nem alapos**	**74**	**72**
		alapos	**6**	**9**

A beérkezett panaszok mennyisége csoportosítható ügyszakonként és akként is, hogy egy ügyszakon belül évi bontásban mennyi volt az alapos és alaptalan ügyek száma.

A 2011-2013. év közötti ekkénti csoportosítást az alábbi táblázat foglalja össze:

	Civilisztika		**Büntető**		**Végrehajtás**	
év	**alapos**	**alaptalan**	**alapos**	**alaptalan**	**alapos**	**alaptalan**
2011.	5	99	-	31	1	19
2012.	7	84	2	51	6	21
2013.	11	86	4	39	-	19
Összesen	23	269	6	121	7	59

A közérdekű bejelentés olyan körülményre hívja fel a figyelmet, amelynek orvoslása, illetőleg megszüntetése a közösség vagy a társadalom érdekét szolgálja. A közérdekű bejelentés javaslatot is tartalmazhat.

A 2011. és 2013. között a Miskolci Törvényszékhez benyújtott közérdekű adatokat az alábbi táblázat mutatja be:

	2011.		**2012.**		**2013.**	
Miskolci Törvényszék	alapos	alaptalan	alapos	alaptalan	alapos	alaptalan
	0	0	2	2	3	3

Mind a közérdekű panasszal, mind a bejelentéssel kapcsolatosan bárki élhet, szóban, írásban vagy elektronikus úton nyújthatja be. A közérdekű bejelentést és a panaszt a beérkezéstől számított 30 napon belül kell elintézni, ha az elbírálást megalapozó vizsgálat előreláthatólag 30 napnál hosszabb ideig tart, akkor a bejelentő a közérdekű bejelentés, panasz érkezésétől számított 15 napon belül tájékoztatni kell és az elintézés várható időtartama 45 napnál nem lehet hosszabb. A vizsgálat befejezéséről az eljárásra jogosult a megtett intézkedéséről, vagy annak mellőzéséről az indokok megjelölésével a bejelentőt írásban vagy elektronikus úton értesíti. Az alaposnak bizonyult közérdekű bejelentés vagy panasz alapján gondoskodni kell a jogszerű állapot helyreállításáról vagy konkrét ügyben szükséges intézkedés megtételéről.

33. Intézkedési terv

2014. január 2. napján lépett hatályba a panaszokról és közérdekű bejelentésekről rendelkező 2013. évi CLXV. törvény. A jogszabály megteremti a közérdekű bejelentések védett elektronikus rendszerét, és azt, hogy az elektronikus rendszerbe érkező közérdekű bejelentést továbbítani kell az eljárásra jogosult szerv számára. Ebből következően fel kell készülni az így érkezett elektronikus panaszok fogadására, iktatására, feldolgozására és nem utolsósorban az elintézésére is.
A közérdekű bejelentések és panaszok intézésében részt vevőknek a tárgy évben benyújtott közérdekű bejelentésekről, a panaszok elintézéséről, értékelését kell végezni. Különösen a közérdeklésre számot tartó fontosabb eseményekről, az alapos közérdekű bejelentéseket elemezni szükséges, előforduló hibák, alapos panaszok megismétlődésének elkerülése végett a szükséges vezetői intézkedéseket foganatosítani. Fel kell tárni az alapos panaszok elemzése során az esetleges hiányosságokat és erre vonatkozó intézkedéseket foganatosítani szükséges. A feladatot az igazgatási vezetőnek, illetve az általa abban elbírálásában kijelölt személyeknek kell elvégezni. A határidő a tárgyévet követő 60 napos határidő. A beszámolásnak tartalmaznia kell egy összefoglaló vezetői jelentést, benne az esetlegesen szükséges intézkedési terv kidolgozását is.
A vezetői beszámoló ügyszakonként is elemezheti az összes panaszhoz képest az alapos panaszoknak a számát. Továbbá a vizsgálat kiterjedhet arra is, hogy mennyit nyújthattak be a törvényszék tevékenysége ellen, mennyit a járásbíróságok és a járásbíróságokon belül is mennyi volt a benyújtott panaszoknak a száma.
Szükség esetén tanácsonként is külön célvizsgálat kapcsán kinyerhető az adat, hogy van-e olyan tanács, akinek folyamatosan a tevékenysége ellen esetleg nagyobb számban panaszok érkeznek.

6. Elnöki irodába beérkezett, iktatott ügyiratok száma

1. Célkitűzés azonosítása

A Miskolci Törvényszék – az Országos Bírósági Hivatal elnökének stratégiai célkitűzéseivel összhangban – az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait. A fejlesztés eredményeként elkészült dokumentum átfogó stratégiai célként a magas színvonalú ítélkezés fenntartását azonosította be, amelyet egyrészt a személyi és tárgyi infrastruktúra javításával, másrészt az ügyforgalom csökkentésével lehet biztosítani.
Jelen pályázat célja a Magyary program módszertana segítségével a bírósági szervezet belső működésének hatékonyabbá tétele, olyan fejlesztési célok megjelölésével, amely illeszkedik a Miskolci Törvényszék fent meghatározott középtávú stratégiai céljaival.
Az „elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok száma” indikátor mérése a magas színvonalú, időszerű ítélkezési tevékenység megvalósításához szükséges ügyforgalom csökkentés biztosításhoz, mint pillérhez kapcsolódik.
A Miskolci Törvényszék elnöke igazgatási tevékenységének hatékony segítése és ügyiratainak korszerű, időszerű és gyors ügyintézésének megvalósítása érdekében, fontos megállapítani az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok forgalmát, valamint az iktatási folyamat általános áttekintését és az ügymenet jellemzését és elemzését.

2. Az iratkezelés rövid története

Ügyiratok, dokumentumok megőrzéséről már évszázadok óta gondoskodunk. A XVI. századig az iratokat leginkább pergamenen őrizték, azonban ennek széles körű elterjedése – drágább és ritkább előfordulása miatt – nem volt lehetséges. A XVI. század végén a pergament felváltotta a papír, mely gyorsabb és szélesebb körű elterjedést tett lehetővé. Ez a nagyobb mennyiségű írásbeliség azonban a központi államhivatalok iratkezelési szokásait is megváltoztatta, mivel a megnövekedett

iratállományt az átláthatóság miatt rendszerezni kellett. A Királyi Helytartótanács kezdeményezésére 1769-ben megjelent az iktatás.
A hivatalok külön sorozatban, és egyszerű időrendben őrizték a beérkezett iratokat és az azokra írt válaszokat, fogalmazványokat. Később, az egyszerűbb kereshetőség miatt a sorozatokat tovább rendszerezték, például feladók szerint. A gyakorlatban az is kiderült, hogy az egy ügyhöz tartozó iratokat érdemes együtt kezelni és tárgyuk szerint osztályozni. Az azonos ügyhöz tartozó iratokat kettéhajtva tárolták, ezzel jelezve azok összetartozását. Az iratok külső oldalán vezették azon sorszámát, és a sorszámok szerinti növekvő sorrendben rendszerezték a később keletkezett iratokat is.
Az iktatás és irattározási rendszernek 3 formája alakult ki

- az egyszerű számrendszer,
- az ügyágazatok szerinti számrendszer és a
- a tárgyi kútfőrendszer, ezt vezették be az alsó fokú megyei és városi közigazgatásban, és a bíróságok gyakorlatában is.

A XX. század első évtizedeiben az alszámos iktatási rendszer terjedt el – e szerint az első irat kapott önálló iktatószámot, és később keletkezett iratok alszámokra kerültek, így az ügy iratai automatikusan együtt maradtak.

3. Az ügyiratok iktatásáról általában

Az intézményekhez érkező, illetve ott keletkező iratokat ha jogszabály másként nem rendelkezik, iktatással kell nyilvántartani. Az iktatás nem más, mint a küldemények nyilvántartásba vétele. Célja az irattal kapcsolatos valamennyi lényeges adat és intézkedés írásos rögzítése, az iratok helyének megállapíthatósága, a munkajogi felelősség megállapíthatósága, a törvényesség érvényesülésének és a határidők megtartásának ellenőrzése. Célja továbbá az ügyintézés folyamatának és a szervezeti egységek iratforgalmának dokumentálása és segítése.
A hagyományos kézi iratkezelést alkalmazó szervezeteknél az érkeztetés és iktatás egybeeshet.
Az iktatás az iktatóbélyegző ügyiraton történő elhelyezéséből, a lenyomat rovatának kitöltéséből és az ügyirat lényeges adatainak az iktatókönyvbe való bejegyzéséből áll. Az iktatás az ügyirat kezelésének legfontosabb részre. A helyes, pontos iktatás biztosítja a fontos határidők figyelembevételével való ügyintézést. Valamennyi, a szervhez beérkező érdemi ügyintézést igénylő iratot iktatni kell. Iktatni kell a kimenő, a hivatalnál keletkezett, sőt az egyes szervezeti egységek között, a szervezeten belüli iratforgalomban szereplő belső iratokat is. Utóbbiakat a keletkező szervezeti egység iktatja, az iratnak más szervezeti egységnél új iktatószámot adni nem szabad.

4. Iratkezelés a bíróságon

A bíróságok egységes iratkezelési rendszerét az alább felsorolt jogszabályok, kormány rendeletek, belső szabályzatok és utasítások rögzítik:

- A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény,
- a köziratok, és közlevéltárakról és magánlevéltári anyag védelméről szóló 1995. évi LXVI. törvény,
- a közfeladatot ellátó szervek iratkezelésének általános követelményeiről szóló 335/2005. XII.29. Kormány rendelet,
- a bíróságok egységes iratkezeléséről szóló 4/2002. OIT szabályzat és
- az Országos Bírósági Hivatal elnökének 12/2013. XII.31. OBH utasítása.

A bíróságok egységes iratkezeléséről szóló szabályzat IX. fejezete a bíróságok elnöki ügyviteléről rendelkezik. Jelen szabályozás pontosan ismerteti és szabályozza az elnöki ügyvitelre alkalmazandó bírósági ügyvitel szabályait.
Az iratkezelési szabályzat 118. § (1) bekezdése alapján elnöki ügynek minősül minden olyan ügy, amelyben a bíróság elnöke, illetőleg jogszabályban vagy OBH elnöke által kiadott szervezetirányító

eszközben, a bíróság szervezeti és működési szabályzatában meghatározott esetben más bírósági vezető, a bíróság igazgatására tartozó kérdésben az ítélkezés körén kívül jár el.
Elnöki ügyben kezdő irat bármely irat lehet, amelynek előzménye még nem volt, és az elintézésére nem az eljárásjogi szabályok az irányadóak, hanem arra az igazgatási szabályok vonatkoznak.
Az elnöki ügyek iratát az elnöki iroda kezeli, és az iratokkal kapcsolatos ügyintézést az oda beosztott igazságügyi alkalmazottak intézik.

5. Az elnöki ügyben érkezett iratok átvétele

Elnöki ügyben a beadványok átvételére az elnöki irodába beosztott igazságügyi alkalmazott jogosult. Ha az elnöki ügyre tartozó beadvány a bíróság más szervezeti egységéhez érkezik, haladéktalanul el kell juttatni az elnöki iroda vezetőjéhez.
A beadványok érkezhetnek postai küldeményként, faxon, e-mailen, személyes kézbesítéssel és Állami Futárszolgálat útján. Az Állami Futárszolgálat útján érkezett küldemény átvételére, kizárólag azok az elnöki irodai dolgozók jogosultak, akik rendelkeznek minősített adat kezelésére előírt feltételekkel.
Az elnöki ügyek tárgyuk szerint különböző ügycsoportokba, és ezen belül fő- és alcsoportba tartoznak. Az elnöki ügyek ügycsoportjait az iratkezelési szabályzat 2. számú melléklete tartalmazza. A 16 főcsoportot egymás követő római számjegyekkel, a 121 alcsoportot az „ábécé" egymást követő nagybetűivel, illetve a további 167 csoportot arab számozással kell megjelölni.
Az elnöki ügyeket ügycsoportonként haladéktalanul, de még az érkezés napján az érkezés sorrendjében kell lajstromozni. Az iktatás során a beérkező iratot, illetve a keletkezett iratot iktatószámmal kell ellátni, az iraton az iktatóbélyegző lenyomatát kitöltik és vezetik az iktatókönyvet, vagy az iktató programot. Abban az esetben, amikor az elnöki ügyben a határidő év, hónap, nap és óra időegységben került meghatározásra és a határidő elmulasztása hátrányos következménnyel járhat és óra időegységben került meghatározásra, akkor dátum rögzítésén túl a pontos időt is fel kell vezetni.
Valamennyi, a bírósághoz, illetve az elnöki irodához beérkező, érdemi ügyintézést igénylő iratot iktatni kell. Iktatni kell a kimenő, és a bíróságon belüli iratforgalomban szereplő, ún. „belső" iratokat is. Iktatni kell a faxon, e-mail-ben érkezett leveleket. Az elektronikus adathordozón beérkezett iratok esetében iktatni magát az adathordozót kell. Nyilvántartás nélkül iratot sem a szervezeten belül, sem külső szervekhez nem szabad továbbítani.

Nem kell elnöki ügyként iktatni:

- különböző reklámanyagokat,
- a szakmaiságot és a hivatali jelleget nélkülöző tájékoztatókat,
- megkereséseket, meghívókat,
- sajtótermékeket,
- valamint pályázat kiírása és konkrét álláshely meghirdetése nélkül érkezett pályázatokat, önéletrajzokat.
- Ezen iratokat dátumbélyegzővel történő ellátásuk után iktatás és lajstromozás nélkül – válaszadás mellőzésével – a többi elnöki irattól elkülönítve kell tárolni.
- Azon iratokat amelynek kezelését külön rendelkezés szabályozza, vagy egyértelműen megállapítható, hogy az irat tartalmát tekintve nem tartozik az elnöki ügy fogalma alá.

6. A feladatmegvalósítás végeredménye

Az „elnöki irodába érkezett beiktatott ügyiratok száma" indikátor a Miskolci Törvényszék elnöki irodájába jelenleg nem mért, ezen mérés eredményével azonban biztosítható az igazgatási munka hatékony támogatása, az elnöki ügyek gyors és hatékony ügyintézése. Az elnöki irodába beérkezett iktatott ügyek száma és az irodai dolgozók munkájának optimális hasznosítása naprakészen koordinálható.

7. A feladat felelősének feltüntetése

Az Miskolci Törvényszék elnöki iroda tevékenységét a törvényszék elnökének felügyeletével az elnöki iroda vezetője szervezi és irányítja.
Az elnöki iroda vezetőjének feladatkörébe vonható jelen indikátor méréséből adódó feladatok – az elnöki irodába beérkezett ügyiratok számának - figyelemmel kísérése, kiértékelése, az emberi erőforrások optimális hasznosításának koordinálása annak érdekében, hogy az elvégzendő feladatok kiosztása a leggyorsabban és a feladatok végrehajtása a leghatékonyabban történjen meg.

8. A mérési időszak rögzítése

Az „elnöki irodába beérkezett iktatott ügyek száma" indikátor mérésének időszaka minden év január 1. napjától december 31. napjáig terjedő időszak. A Miskolci Törvényszék elnöki irodája az elmúlt 3 évre (2011, 2012 és 2013 évre) vonatkozó adatszolgáltatásból kinyert adatokat gyűjtött össze. Az adatszolgáltatás kiterjedt az iktatott ügyek ügycsoportjaira és ezen belül a fő- és alcsoportokba érkező ügyek kezdő és utóiratok számára, valamint a faxon és e-mailen érkezett ügyiratok számának havonkénti bontására.

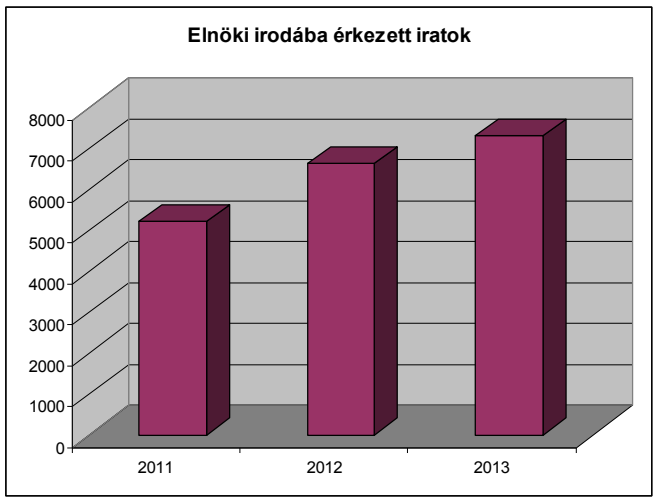
9. Értékelés

Az „elnöki irodába beérkezett ügyiratok száma" indikátor meghatározását követően az indikátor mérése a Miskolci Törvényszék Elnöki Irodája adatszolgáltatása révén valósítható meg.
Az indikátor kidolgozását, illetve a mérésre átadást követően az adatszolgáltatással összefüggésben strukturált interjú készült annak érdekében, hogy az indikátor elemzéséhez a szükséges információ rendelkezésre álljon.
A törvényszék elnöki irodája az „elnöki irodába beérkezett iktatott ügyiratok száma" indikátor kiinduló értékének meghatározása érdekében szolgáltatott adatot, azon ügyiratairól melyek iktatásra kerültek az elmúlt 3 évben. Az adatok elemzése során elsőként az iktatott ügyiratok számának és típusainak, majd a havonkénti érkezések számának áttekintése szükséges. Ezen értékelő tevékenység eredményeként lehet javaslatot tenni – intézkedési tervet készíteni - az igazgatási munka hatékony támogatására, valamint emberi erőforrások optimális hasznosítására.

10. A Miskolci Törvényszék elnöki irodában 2011-2013. évek között beiktatott elnöki ügyek száma

A Miskolci Törvényszék elnöki irodájába jelenleg a beérkezett elnöki ügyiratok érkeztetése kézzel történik, az ügyek lajtromozása 1995 évben a Pesti Központi Kerületi Bíróság informatikusa által kifejlesztett MS-DOS (Clipper) alapú számítógépes szoftver segítségével történik. A közel 20 éves informatikai alkalmazás nem alkalmas a speciális lekérdezésekre, ezért a 2. munkacsoport munkáját segítő informatikus az elnöki iktató programhoz egy lekérdező programot írt. Ennek segítségével tudtuk a részletes lekérdezéseket, a mellékletben szereplő táblázatokat elkészíteni.
A törvényszék elnöki irodája az ügyiratok iktatásához használt számítógépes szoftver segítségével tartja nyilván az elnöki ügyirattal kapcsolatos adatokat és tényeket. Tartalmazza az ügyirat elnöki számát, az irat beérkezésének dátumát, tárgyát és a beterjesztő adatait, valamint a témához kapcsolódó utóiratok adatait is. A lekérdezések és a keresés módja nem teljeskörű, illetve a határidő figyelése sem megoldott a programon belül.
A törvényszék elnökének igazgatási munkáját az elnöki irodájába beosztott elnöki bíró, elnöki irodavezető és 3 fő igazságügyi alkalmazott, az elnökhelyettes munkáját 1 bírósági titkár és 1 fő igazságügyi alkalmazott segíti.
A törvényszék elnökéhez címzett beadványokat az elnöki iroda vezetője bontja, az elektronikuson érkezett e-maileket fogadja. Az elnöki irodában szolgálatot teljesítő igazságügyi alkalmazott részére átadja iktatásra, aki a beérkezett ügyiratot érkezteti az érkeztető bélyegzővel – ami tartalmazza a törvényszék nevét, a beérkezés dátumát, az iktatószámot, az érkezés módját, a beérkezett ügyirat számát és mellékletét, valamint az érkeztetést végző ügyintéző aláírását. A számítógépes program

segítségével előzményt keres. Ha nem talált megállapítja a 16 főcsoport, és 121 alcsoport egyikét és kezdő iratként iktatja az iktató program segítségével, majd bemutatja szignálásra. Ha a nyilvántartás szerint van előzménye, akkor az előzményét kikeresi az irattárból, vagy a határidős nyilvántartásból, ahhoz szereli utóiratként, ellátja az iktatószámmal, a számítógépes iktató programba felvezeti az ügyirat adatait, ezek után szignálásra bemutatja a törvényszék elnökének, vagy elnökhelyettesének.
Szignáláskor a vezető feladata meghatározni az előadó személyét, illetve utasítást adni az ügy elintézésének módjáról. Az elnöki irodába beosztott igazságügyi alkalmazott a hozzá visszaérkezett ügyiratot a határidős nyilvántartásba felvezeti és az átadókönyv, illetve a belső levelező rendszer segítségével továbbítja az ügy előadójához.
A beérkezett küldemények személyes- vagy hivatali kézbesítéssel, postai úton, faxon és elektronikus úton érkeznek az elnöki irodába. Az elektronikusan érkező levelek az törvényszék elnökének e-mail címére, illetve a publikus bírósági címekre érkeznek. A beérkező küldemények érkezési formájára történő nyilvántartásra nincs adat. Bár érkeztetéskor feltüntetésre kerül az irat beérkezésének módja, de a számítógépes program nem kezeli ezt az adatot, így csak a tapasztalásra és becslésre tudtunk a felmérés során támaszkodni. Az iktatással megbízott igazságügyi alkalmazottal készített interjú során megállapításra került, hogy a beérkező beadványok többsége, közel 60-70%-a elektronikus úton, e-mail formájában érkezik. A faxon érkező ügyek száma minimális. Az ügyiratok 30-40%-a papír alapon, eredeti aláírással érkezik az elnöki irodába. Ezen ügyiratok az Országos Bírósági Hivatal elnökének és a törvényszék elnökének rendelkezései a bíróság működésének irányításával, és a bírák és igazságügyi alkalmazottak személyi ügyeivel kapcsolatosak. Ugyancsak papír alapon érkezik számos beadvány a társszervekről, oktatási intézményektől, illetve magánszemélyektől.
A Miskolci Törvényszék elnöki irodájába 2011-2013. években összesen 19158 elnöki ügyirat érkezett, ebből 2011. évben 5217 ügyirat, 2012-ben 6633 ügyirat, míg 2013. évben 7308 ügyirat került iktatásra. A 2011. évben beérkezett elnöki ügyirat számához viszonyítva megállapítható, hogy 2012. évben közel 30%-os, 2013. évben közel 40%-os növekedés történt. A három év vizsgálata folyamatosan növekvő tendenciát mutat.



Az ügyiratok számának vizsgálatakor a havonkénti bontást is értékeltünk. Mind a három év tekintetére megállapítható, hogy a január hónapban kiemelkedően magas 2875 ügyirat, július és augusztus hónapokban 1287 és 842 ügyirat került iktatásra, az évvége közeledtével minden évben egyre magasabb lett az ügyérkezés.
Minden év január havában a besorolási okiratok magas számának köszönhető ezen emelkedés. A nyári ítélkezési szünetben közel a felére csökkent az iktatott ügyiratok száma. Ebből is látszik az év elején az elnöki iroda túlterheltsége – a besorolási okiratok megírásán és kiadásán túl, az iktatási feladatok ellátása is kiemelkedően magas munkát ró az igazságügyi alkalmazottra.

Törvényszék elnöki irodájába érkezett iktatott ügyiratok száma				
	2011 évi	**2012 évi**	**2013 évi**	**Összesen**
január	574	1267	1034	**2875**
február	530	415	654	**1599**
március	380	408	545	**1333**
április	478	547	701	**1726**
május	387	501	666	**1554**
június	482	582	602	**1666**
július	389	440	458	**1287**
augusztus	206	289	347	**842**
szeptember	445	532	566	**1543**
október	392	568	507	**1467**
november	431	607	658	**1696**
december	523	477	570	**1570**
Összesen	**5217**	**6633**	**7308**	**19158**

A teljesítmény-beszámoló 1-4. számú táblázat tartalmazza a 2011., 2012. és 2013. évben a beérkezett elnöki ügyiratok iktatási adatait. A táblázatok kimutatásai a fő és alcsoportok vizsgálatára épült havonként bontásban. Az értékelésnél azon főcsoportok kerültek kiemelésre, ahol magas számú ügyiratérkezés látható.

Az adatok vizsgálatakor megállapítható, hogy legmagasabb számú ügyirat 2858 db az Országos Bírósági Hivatal elnökének intézkedései kapcsán és az Országos Bírósági Hivatal főosztályai által megküldött levelek és átiratok képezik. Ebből 2011. évben 803 db, 2012. évben 948 db és 2013. évben 1107 db ügyirat érkezett a törvényszék elnökéhez.

Hasonlóan magas számú érkezés történt a törvényszék elnökének intézkedései kapcsán, valamint törvényszék igazgatási tevékenységéhez kapcsolódó intézkedések miatt. Három éves összesítés 2508 db ügyiratot regisztrált, ebből 2011. évben 605 db, 2012. évben 746 db és 2013. évben 1152 db irat került iktatásra.

A bíróság működésével és irányításával kapcsolatos iktatott ügyek száma 2011. évben 139 db, 2012. évben 345 és 2013. évben 415 db kezdő és utóirat.

A Miskolci Törvényszéken és az igazgatása alá tartozó járásbíróságokon szolgálatot teljesítő bírák és igazságügyi alkalmazottak személyi ügyeinek (személyenkénti) intézése kapcsán is igen magas számú ügyirat született. 2011. évben 992 db, 2012. évben 1717 db és 2013. évben 1255 db személyi ügyekkel kapcsolatos irat került iktatásra. Ezen iratok magas száma minden év januárjában kiadott besorolási okiratok számára vezethető vissza. A bíróságon szolgálatot teljesítő bírák, és igazságügyi alkalmazottak személyi anyaga a kinevezéstől a szolgálati jogviszony megszűnéséig tartalmaz minden, a munkaviszonyával kapcsolatos adatokat és tényeket.

Az általános személyi ügyekkel kapcsolatos intézkedések alakulása 2011. évben 469 db, 2012. évben 452 db, 2013. évben 505 db ügyirat. Ide tartoznak a pályázati kiírások, álláshelyek és létszámügyekkel kapcsolatos intézkedések, fizetés nélküli szabadságok kiadása, a mellékfoglalkozások bejelentése, munkáltatói igazolások, a vagyonnyilatkozattal kapcsolatos ügyintézés is.

Az általános jóléti ügyek vizsgálata is magas számú ügyérkezést mutat, 2011. évben 142 db, 2012. évben 346 db és 2013. évben 165 db ügyirat került iktatásra illetményelőleg, szociális segély-, temetési segély- iránti kérelmekből, munkába járással kapcsolatos költségtérítése, képernyő előtti munkavégzéshez szükséges szemüvegigénylés, üdülési lehetőségek kapcsán.
A Miskolci Törvényszék elnökhelyettesének hatásköréhez tartozik a bírák és igazságügyi alkalmazottak oktatásának és képzésének koordinálása. Ezen ügycsoportnál is kiemelkedően magas számú ügyérkezés – 2011. évben 381 db, 2012. évben 248 db és 2013. évben 366 db - a jellemző.

Dátum	Telefonhívások				
	Bejövő hívások			Kimenő hívások	Összesen
	Regisztrálás	Intézkedés	Tájékoztatás, kérés		
2014.03.10	41	25	16	37	119
2014.03.11	9	27	38	26	100
2014.03.12	6	40	25	28	99
2014.03.13	7	14	8	25	54
2014.03.14	4	26	12	19	61
2014.03.17	10	28	12	23	73
2014.03.18	6	15	10	24	55
2014.03.19	7	19	25	28	79
2014.03.20	4	30	12	25	71
Összesen	**94**	**224**	**158**	**235**	**711**

A törvényszék elnöki irodának telefonon történő ügyintézésére vonatkozó adatok jelenleg nem állnak rendelkezésre, ilyen mérés nem történt még a bíróságon. Jelen indikátor mérése kapcsán meghatározásra került a telefonon történő ügyintézés regisztrálásának felmérése is. 2014. március 10. napjától március 20. napjáig manuálisan feljegyzésre kerültek az elnöki irodában beérkezett telefonhívások száma, illetve a kifelé kezdeményezett hívások száma is. A kimutatás a beérkező hívásokat az intézkedések módja szerint 3 csoportba sorolta – azon információk melyeket regisztrálni kell, illetve amely információk intézkedést igényelnek, valamint azon telefonhívások melyek tájékoztatás céljából kezdeményeztek az iroda felé. Ezen telefonhívások a törvényszék elnöki irodavezetőjéhez, valamint az elnöki irodában szolgálatot teljesítő tisztviselők munkájához köthetők.
A vizsgálat során megállapításra került, hogy nem csak az ügyirat mennyiség, és a szoros, akár 2-3 napos határidők, valamint az elnöki iroda mindennapi ügyfélforgalma, de a bírósági dolgozók és ügyfelek részére történő személyes és telefonon történő tájékoztatásadás mennyisége is jelentősen megnövekedett.

11. Intézkedési terv

A végrehajtási feladatok az alábbiak

A beérkezett iktatott elnöki ügyek számának folyamatos figyelemmel kísérése, esetleges feladatok átcsoportosítása, a törvényszék más területén szolgálatot teljesítő igazságügyi alkalmazottak bevonása.

Felelős: Elnöki iroda vezetője

Határidő: folyamatos

A határidő figyelést végző informatikai – iktató programhoz kapcsolódó, vagy önálló - megoldás létrehozása.

Felelős: Informatikai Osztályvezetője

Határidő: 2014. december 31.

VI. Intézkedési program

1. Engedélyezett létszámkeret az év elején és az év végén indikátor

Az OBH elnöke által engedélyezett létszámkeret folyamatos figyelemmel kísérése és betöltésének ellenőrzése a központi létszámbővítés kezdeményezése érdekében, a létszámbővítés indokoltságának rendszeres jelzése a törvényszék elnökének

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnöki bírája, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei

Határidő: 2014. szeptember 01. napjától kezdődően folyamatosan, illetve jelentéstétel az igény felmerülésétől számított 8 napon belül

A ténylegesen betöltött álláshelyek folyamatos figyelemmel kísérése, az előreláthatóan megüresedő álláshelyek kigyűjtése és jelzése a bíróság elnökének

Felelős: a Miskolci Törvényszék, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöki irodájának vezetői

Határidő: 2014. szeptember 01. napjától kezdődően folyamatosan, illetve szükség esetén jelentéstétel a megüresedésről való tudomásszerzéstől számított 2 munkanapon belül

A bírósági ügyintézői munka hatásainak és a bírósági ügyintézői feladatok terjedelmének vizsgálata, szükség esetén jelzés a Miskolci Törvényszék elnökének más álláshely ügyintézői álláshellyé alakítása vagy a létszámbővítés kezdeményezése érdekében

Felelős: a Miskolci Törvényszék kollégiumvezetői, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei

Határidő: folyamatos

A megfelelő utánpótlás érdekében fogalmazói ösztöndíjrendszer kidolgozása

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese

Határidő: 2015. december 31.

2. A képzettségi mutatók nyilvántartása és ezek növelése indikátor

A képzettségi, végzettségi adatok folyamatos figyelemmel kísérése, változások átvezetése a személyügyi nyilvántartásban, változásjelentés készítése, a belső hálózaton közzétett „Ki mit tud” adatbázisban a változások átvezetésének kezdeményezése.

Felelős: a Miskolci Törvényszék Elnöki Iroda vezetője

Határidő: minden hónap 15. napjáig

Belső képzési terv kidolgozása, a munkatársak továbbképzése, továbbképzés lehetőségének elősegítése céljából (képzés támogatási rendszerének kidolgozása, tanulmányi szabadság odaítélése feltételeinek meghatározása).

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese

Határidő: 2014. december 31.

A képzettségi mutatók nyilvántartása és növelése indikátormutató beépítése az éves beszámolóba (a szükséges adatok kigyűjtése, kimutatások készítése)

Felelős: a Miskolci Törvényszék Elnöki Iroda vezetője

Határidő: elnöki beszámoló készítéséhez szükséges adatszolgáltatás időpontja (minden évben előre meghatározott időpontig)

3. Egy munkatársra jutó átlagos irodaméret nyilvántartása indikátor

Egy beosztott munkatársra és egy bírósági vezetőre jutó átlagos irodaméretre vonatkozó nyilvántartás vezetése, annak évenkénti méréssel történő aktualizálása.

Felelős: a Miskolci Törvényszék Elnöki irodája a Bírósági Gazdasági Hivatalának adatszolgáltatása alapján

Határidő: folyamatos – minden év december 31. napja

Az irodaméretre vonatkozó nyilvántartás alapján olyan informatikai megoldás kidolgozását, amely alkalmas a megüresedett irodák jelzésére a bírósági vezetők felé, valamit olyan naprakész tárgyalótermi nyilvántartás megjelenítésére, amely adott napra tartalmazza a teremben tárgyaló bíró megnevezését, valamint a kitűzött tárgyalásokat.

Felelős: a Miskolci Törvényszék Informatikai Osztály vezetője

Határidő: 2014. december 31. napja

4. Közbeszerzések átfutási ideje az igény megjelenésétől a kiírás megjelenéséig indikátor

A közbeszerzési eljárások kiírását megelőző belső munkafolyamatok szabályozását, a felelősök kijelölését tartalmazó, továbbá az érintett munkatársak képzési rendjét kidolgozó intézkedési terv készítése

Felelős: a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője

Határidő: 2014. szeptember 30.

Intézkedési terv összeállítása – elsősorban nagyobb volumenű közbeszerzések esetére – a Bírósági Gazdasági Hivatalt érintő munkaerő-átcsoportosításról, a hivatal létszámának átmeneti növeléséről, a közbeszerzési tanácsadó és szakértő bevonásának eseteiről

Felelős: a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője

Határidő: 2014. szeptember 30.

Gondoskodás a közbeszerzéssel kapcsolatos igények előre történő felméréséről, összesítéséről és tervezéséről

Felelős: igényfelmérés – a járásbíróságok elnökei (a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnöke), Miskolci Törvényszék elnökhelyettese; igényösszesítés és tervezés – a Bírósági Gazdasági Hivatal vezetője

Határidő: minden év november 15.

5. Kezelt állampolgári bejelentések és ügyfél-reklamációk száma indikátor

Tárgyévben érkezett panaszok, közérdekű bejelentésekről, azok elintézéséről értékelő beszámoló készítése

Felelős: a Miskolci Törvényszék elnöke, a járásbíróságok, valamint a közigazgatási és munkaügyi bíróság elnökei

Határidő: minden év február 28. napja

6. Elnöki irodába beérkezett, iktatott ügyiratok száma indikátor

A beérkezett iktatott elnöki ügyek számának folyamatos figyelemmel kísérése, esetleges feladatok átcsoportosítása, a törvényszék más területén szolgálatot teljesítő igazságügyi alkalmazottak bevonása.

Felelős: a Miskolci Törvényszék Elnöki iroda vezetője

Határidő: folyamatos

A határidő figyelést végző informatikai – iktató programhoz kapcsolódó, vagy önálló megoldás létrehozása.

Felelős: a Miskolci Törvényszék Informatikai Osztály vezetője

Határidő: 2014. december 31.

VII. **Összefoglaló, tapasztalatok**

A 2. számú munkacsoport a teljesítménymenedzsment beavatkozási területen meghatározott tevékenységeket, illetve a pályázatban előírt célokat a beavatkozási területen alkalmazandó szervezetfejlesztési módszertan alapján, az ott előírtak szerint végezte el. A projekt megvalósítása során a pályázatban előírt hat indikátort tartalmilag részletesen kidolgozta, mérését elvégezte arról a fenti beszámolót elkészítette.
A 6 szervezetre testreszabott indikátor meghatározása, mérése hozzájárulhat a magas színvonalú ítélkezéshez szükséges személyi, tárgyi feltételek biztosításához. Ennek érdekében az indikátorok továbbműködtetése, a projekt eredményeinek fenntartása céljából a munkacsoport intézkedési programot dolgozott ki a további feladatok és felelősök, illetve a határidők megjelölésével.
A szervezeti célok meghatározásán, valamint a szervezeti teljesítményindikátorok kidolgozását követően a projekt folytatása során már megtapasztalva és belerázódva a csapatmunkába, az egyes célkitűzések felmérése, az értékelés, intézkedési tervek kidolgozása okozott ugyan nehézséget, de már nem olyan mértékben, mint az első körben. Ekkor már sikerült elsajátítani a projekt nyelvét, és a módszertani útmutató segítségével hathatósabban felmérni, feldolgozni az így felgyülemlett adatokat, amely adatok szerencsére a meglévő adatbázisból kinyerhetők voltak és jól csoportosíthatók.

CAF ÖNÉRTÉKELÉSI TANULMÁNY

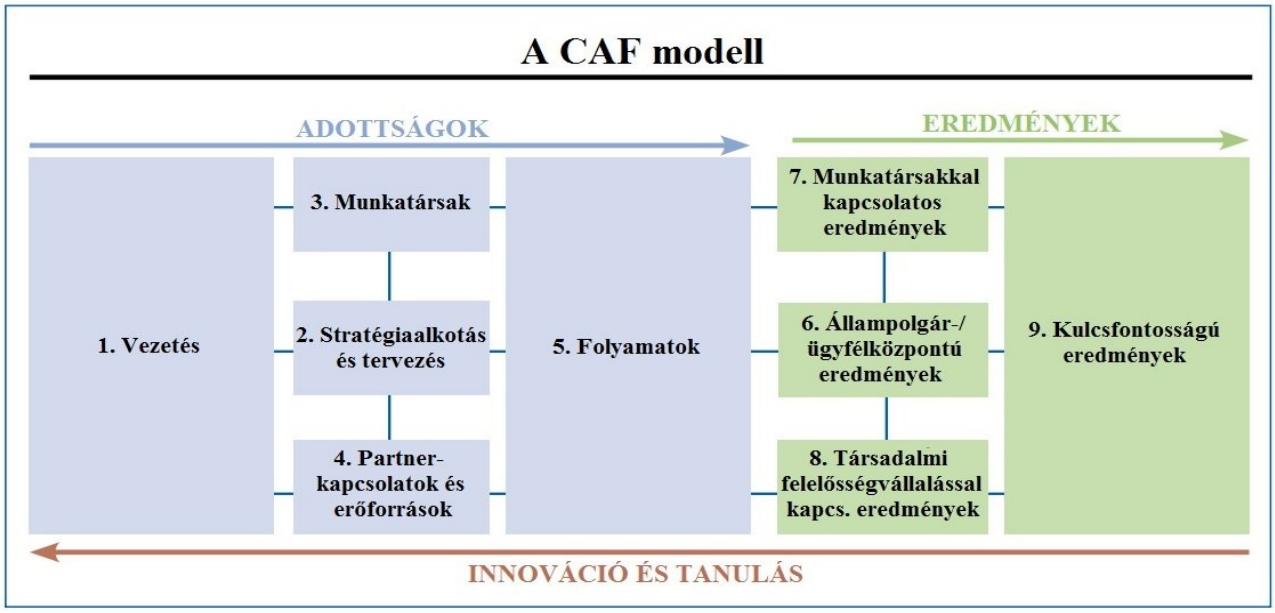
„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: **Miskolci Törvényszék**
2. számú munkacsoportja

I. Bevezető

A Miskolci Törvényszék az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási szervek számára” című ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat keretében a Minőségirányítás beavatkozási területen elvégezte a CAF 2013 modellen alapuló önértékelést, amely értékelés eredményeit az alábbiakban mutatjuk be.
Az Európai Unió tagállamainak szakértői által kidolgozott teljes körű irányítási eszköz neve Közös Értékelési Keretrendszer (*Common Assessment Framework:* CAF), mely a szervezeti teljesítmény holisztikus, vagyis teljességre törekvő, elemzése. A szervezet egyazon időben, különböző szemszögből és szempontok szerinti vizsgálata mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.
A szervezeti önértékelés fő célkitűzése a stratégiai célok megvalósulása érdekében a teljesítmény javulása, hatékonyság növelése.

Az önértékelés során a következő területeket tekintettük át:



A CAF modell kilenc elemből álló felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket a szervezeti elemzés során figyelembe kell venni. Az 1-5. kritérium – adottságok – a szervezet irányítási (menedzsment) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok határozzák meg, hogy mit csinál a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9. kritérium az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért eredményeket mutatja be egyrészt személyes vélemények, értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó objektív mérések alapján. A 9 fő kritérium összesen további 28 alkritériumra tagozódik, részletesebben meghatározva az adott területet.

II. Az önértékelés folyamata

A CAF önértékelés végző munkacsoport tagjai:

- Gazda Katalin belső ellenőr, munkacsoport vezető, CAF projektvezető
- Dr. Czifra Zsuzsanna törvényszéki gazdasági bíró, munkacsoport tag,

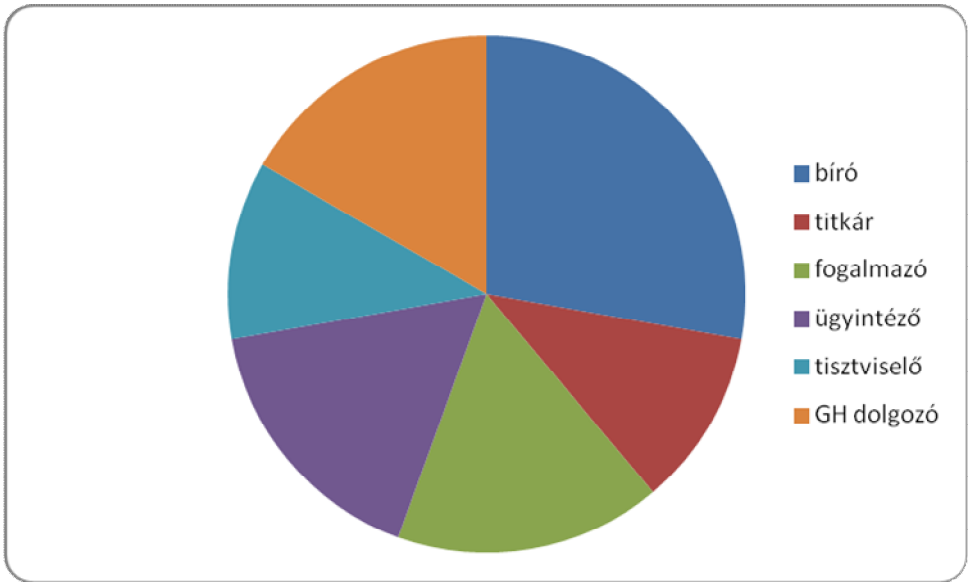
	CAF konszenzus moderátor
- Nagy Jánosné	gazdasági vezető helyettes, munkacsoport tag

A módszertan szerint megterveztük az önértékelés lépéseit, tervezett határidőket, illetve a kapcsolódó megjegyzéseket, szakmai követelményeket, amelyeket a következő táblázat összegez:

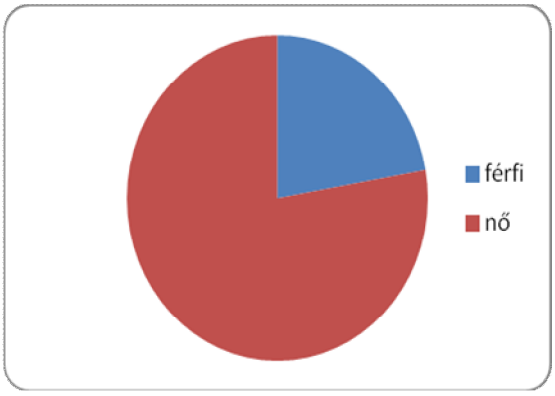
Sorszám	Feladat	Tervezett határidő	Szakmai követelmények, megjegyzések
1.	Döntés a CAF önértékelés elvégzéséről, az önértékelés fókuszának meghatározása	2014.01.28	magas fokú elkötelezettség szükséges
2.	CAF projectvezető és koordinátor kijelölése	2014.01.28	magas fokú tudás szükséges a szervezetről és a CAF modellről
3.	Regisztráció elküldése	2014.01.28	
4.	Az önértékelési módszer kiválasztása	2014.01.28	pontozásos módszer javasolt
5.	Kommunikációs terv kialakítása	2014.02.03	egyértelmű és megfelelő kommunikáció szükséges
6.	Az önértékelési project kommunikációja: a munkatársak tájékoztatása az önértékelés céljáról és potenciális előnyeiről	2014.01.29	célja, hogy a jelentkező, résztvevő munkatársak teljes mértékben elkötelezettek és aktív részesei legyenek a folyamatnak konzultáció biztosítása
7.	Az önértékelési csoport felállítása (5-20 fő)	2014.02.07	a lehető legreprezentatívabb legyen a Miskolci Törvényszékre nézve
8.	Belépési kódok kiosztása az értékelőknek, tájékoztatás a folyamatról, gyakorlati lépésekről	2014.02.14	
9.	Egyéni értékelés az online rendszerben	2014.02.21	konzultáció biztosítása
10.	Egyéni eredmények összegzése, előkészítés a konszenzusteremtéshez	2014.02.28	erősségek, fejlesztendők összesítése, párhuzamok kiszűrése, legfontosabbak kiemelése
11.	Konszenzus-teremtés összehívása Konszenzus-teremtés az önértékelési csoportban	2014.02.28	megbeszélés demokratikus döntés (pontozásos módszer)
12.	Az önértékelés eredményeit összegző vezetői jelentés összeállítása	2014.03.07	összegzés, elemzés javaslatok
13.	Az önértékelési jelentés megbeszélése a vezetővel, aki kijelöli a fejlesztési irányokat a javaslatok közül	2014.03.07	4-5 fejlesztendő terület kijelölése
14.	A jelentésen és annak a vezetővel történő megbeszélésén alapuló fejlesztési program és erre épülő intézkedési tervek elkészítése	2014.03.14	az önértékelés egyik fő célja, a fejlesztés eszköze

15.	Tájékoztatás az intézkedési tervről valamennyi érintett részére	2014.03.14	
16.	Az intézkedési terv végrehajtása, fejlesztési lépések nyomon követése	Intézkedési terv szerint	felelősök kijelölése, beszámoltatása
17.	A következő önértékelés megtervezése		

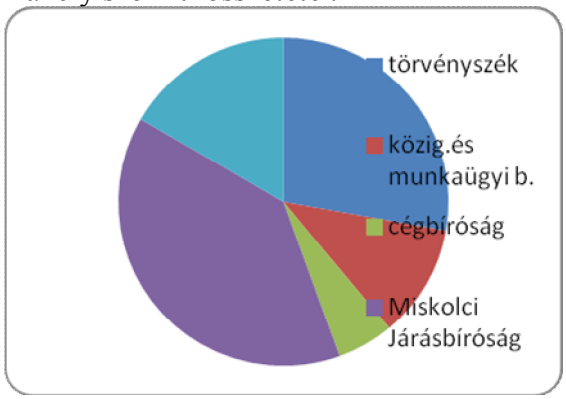
A Miskolci Törvényszék magas fokú elkötelezettséget tanúsított a CAF önértékelés elvégzéséről, melyet vállalt az Állami Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási szervek számára" című ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat keretében.
Az önértékelés fókusza a Miskolci Törvényszék egész szervezetére kiterjedt. A Miskolci Törvényszék igazgatási felügyelete alatt helyezkednek el a megye járásbíróságai, illetőleg a közigazgatási és munkaügyi bíróság. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 9 járásbíróság található, amelyek Encs, Kazincbarcika, Miskolc, Mezőkövesd, Ózd, Sátoraljaújhely, Szerencs, Szikszó és Tiszaújváros székhellyel működnek.
CAF projectvezetőnek és koordinátornak Gazda Katalint került kijelölésre. Gazda Katalin belső ellenőrként dolgozik a Miskolci Törvényszéken, mely tevékenységnek köszönhetően átfogó képpel rendelkezik a bíróság szervezetéről, és amelynek keretében a törvényszék céljai elérése érdekében rendszerszemléletű megközelítéssel és módszeresen értékeli, illetve fejleszti a törvényszék kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak célszerűségét, eredményességét, hatékonyságát, gazdaságosságát. Tanácsadói tevékenysége eredményeként 2013-ban a törvényszék elnöke bevezette a belső kontrollrendszer értékelésének szervezeti egységekre történő lebontását. A CAF módszertanát az Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, valamint a Közigazgatási és Igazságügyi Hivatal előadásai, valamint a módszertan tanulmányozása során ismerte meg.
A CAF két módszert kínál az alkritérimok számszerű értékeléséhez, pontozásához; a hagyományos megközelítést és a finomhangolt megközelítést. Mivel szervezetünk először végzi az CAF önértékelést, a módszert most ismerte meg, ezért az ajánlott hagyományos pontozásos értékelési módszert választottuk. A pontozás alatt egy olyan számszerű értékelést kell érteni, amellyel azt lehet megadni, hogy a vizsgált alkritériumnál a szervezet a folyamatos fejlesztés melyik szintjén áll a PDCA (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) ciklusban.
Kidolgoztuk és elfogadtuk a CAF szervezeti önértékelés kommunikációs tervét, melynek keretében meghatározásra kerültek a célkitűzések, célcsoportok, a kommunikációs stratégia, a célcsoportoknak szánt üzenetek és a kommunikáció eszközei, az időterv, költségvetés, a kivitelezés módja és a kommunikáció értékelése, felülvizsgálata.
Kidolgoztuk a Miskolci Törvényszék CAF önértékelési szabályzatát, melyben meghatároztuk a szabályzat célját, a felmérések és értékelések feltételeinek meghatározását, a minőségirányítási csoport feladatait, és az önértékelés végrehajtásának lépéseit.
A munkatársak tájékoztatására felhívást tettünk közzé az intraneten, melyben értesítjük őket az önértékelési csoportban való részvételi lehetőségről. A felhívásra 21 fő jelentkezett, akik közül 18 fő került kiválasztásra az előre kialakított szempontok szerint. A felhívásra éppen elég dolgozó jelentkezett, de a bíróság létszámához viszonyítva nagyon kis arányban érdeklődtek, ami az önértékelés elvégése előtt is azt mutatja, hogy a dolgozók nem elég elhivatottak és motiváltak a szervezet fejlesztésére.
A munkatársak kiválasztásának elsődleges szempontja az volt, hogy a bíróságon dolgozók közül minden szint képviseltesse magát, és részt vegyenek bírók, titkárok, fogalmazók, ügyintézők, tisztviselők, gazdasági hivatal dolgozói az értékelési folyamatban.
Az önértékelési csoport foglalkozás szerinti összetételét a következő ábra mutatja:



A nemek szerinti összetétel:



A munkahely szerinti összetétel:



Az önértékelési csoport felállítása után tartottunk egy tájékoztatást a résztvevők számára. Prezentáció keretében bemutatásra került a CAF jelentése, célja, a CAF modell struktúrája, az értékelés gyakorlati lépései, a módszer leírásának elérhetősége. Kiosztásra kerültek az egyedi belépési kódok az online felülethez, mely az anonimitás feltételeit biztosította. A tájékoztatáson 12 fő vett részt a munkacsoport tagokon kívül. Az egyéb elfoglaltság miatt távol lévőknek egyénileg nyújtottunk tájékoztatást, adtuk át a kódokat, valamint konzultációs lehetőséget biztosítottunk minden értékelőnek.

Az egyéni értékelések elvégzése és összegzése után azt elérhetővé tettük minden tag részére, mely felkészülési lehetőséget adott a konszenzusteremtésre. A konszenzusteremtésen 15 fő vett részt a munkacsoport tagokon kívül. A megbeszélést a törvényszék elnöke nyitotta meg, majd - a vezetés befolyását elkerülendő – a további konszenzusteremtésen nem vett részt. A moderátori teendőket dr. Czifra Zsuzsanna látta el, magabiztos fellépésével hozzájárult a zökkenőmentes lebonyolításhoz, a konszenzus teremtés kritériumok által meghatározott mederben tartásához. A jegyzőkönyv vezetését Nagy Jánosné látta el. A megbeszélés során aktívak voltak a dolgozók és megfogalmazásra került sok erősség és fejlesztendő terület.

Az önértékelési jelentés megbeszélésre került a törvényszék elnökével, aki a javaslatok alapján kijelölte a fejlesztési irányokat. A megbeszéltek alapján elkészült a CAF önértékelés eredményeire alapozott intézkedési program.

III. Az értékelés eredményeinek bemutatása

A 9 fő kritérium 28 alkritériumának értékelését anonim módon 18 fő végezte el online felületen. Minden alkritérium esetében ki kellett tölteni az adott területre vonatkozó erősségeket, fejlesztendő területeket és az indoklást. Ezen túl 0-100-ig terjedő pontszámot kellett meghatározni a következők szerint:

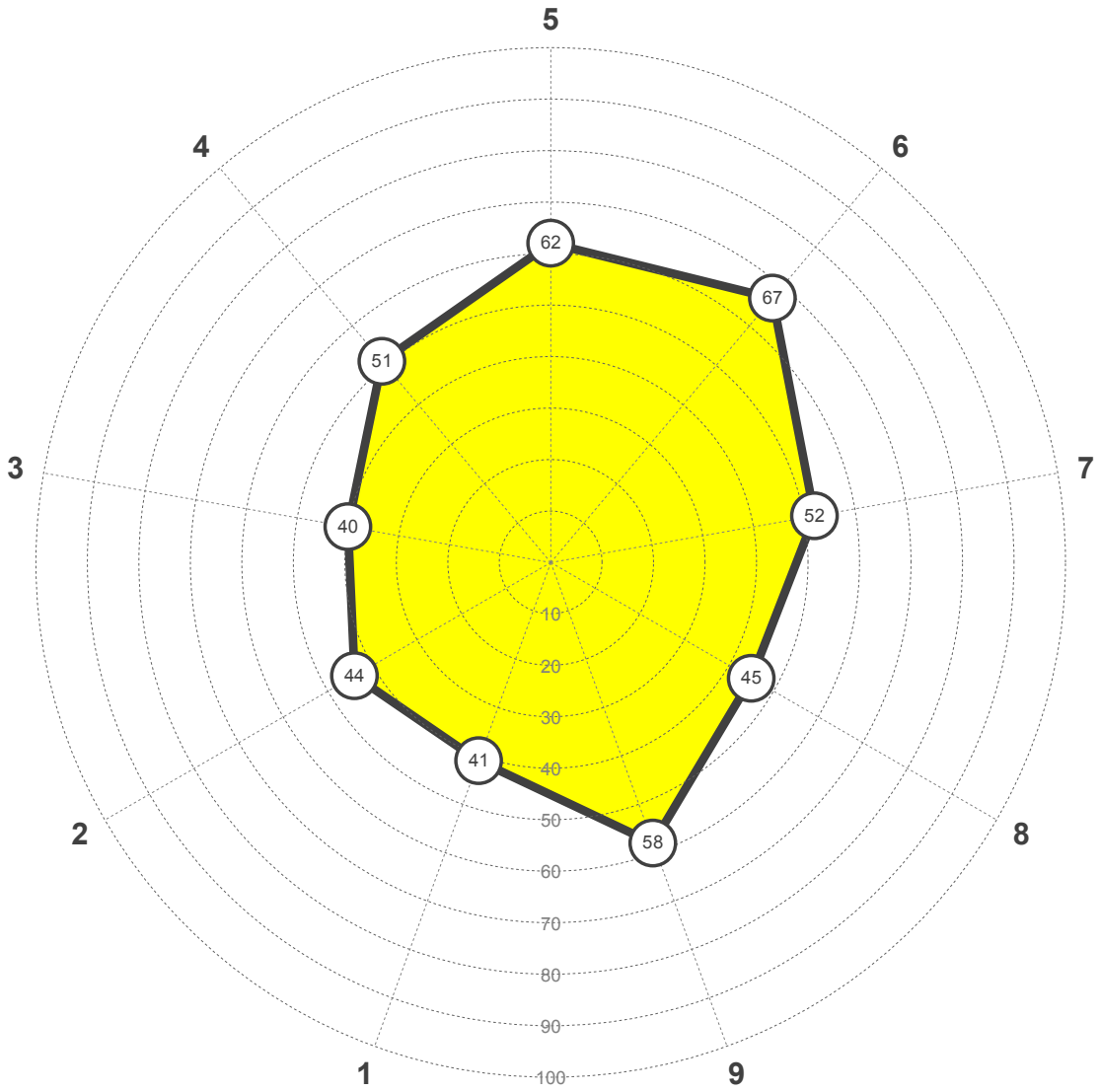
Az adottságok oldalon (1-5 kritérium)

- 0 nem rendelkezünk információval
- 1-10 nem folytatunk tevékenységet ezen a területen
- 11-30 tervezés szakaszában tart az adott tevékenység
- 31-50 megvalósítás szakaszában tart az adott tevékenység
- 51-70 ellenőrzés szakaszában vagyunk
- 71-90 beavatkozás, visszacsatolás szakaszában vagyunk
- 91-100 folyamatos fejlesztés szakaszában vagyunk

Eredmények oldalon (6-9 kritérium)

- 0 nem rendelkezünk információval
- 11-30 nincsenek mérhető eredmények
- 31-50 az eredmények legtöbbször stagnálnak
- 51-70 az eredmények javuló tendenciát mutatnak
- 71-90 az eredmények jelentős javulást mutatnak
- 91-100 az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak

Az értékelés során figyelembe vettük a vélemények szóródását is (a szórás értéket), amely azt mutatja, hogy az egyes értékek az átlagértéktől milyen mértékben térnek el. A nagyobb értékek nagyobb véleménykülönbségeket jelölnek, amelynek számos oka lehet (pl.: különböző területeken dolgozó munkatársak ismerete az intézkedésekről a bíróság hatékonyságáról eltérőek lehetnek; különböző szinteken dolgozó munkatársak eltérően vélekedhetnek; eltérőek lehetnek a tapasztalatok, vagy az információkhoz való hozzáférés lehetőségei, stb.).
Az alábbi sugárdiagram a konszenzus eredményeként létrejött pontozás értékeit mutatja a különböző területek vonatkozásában:

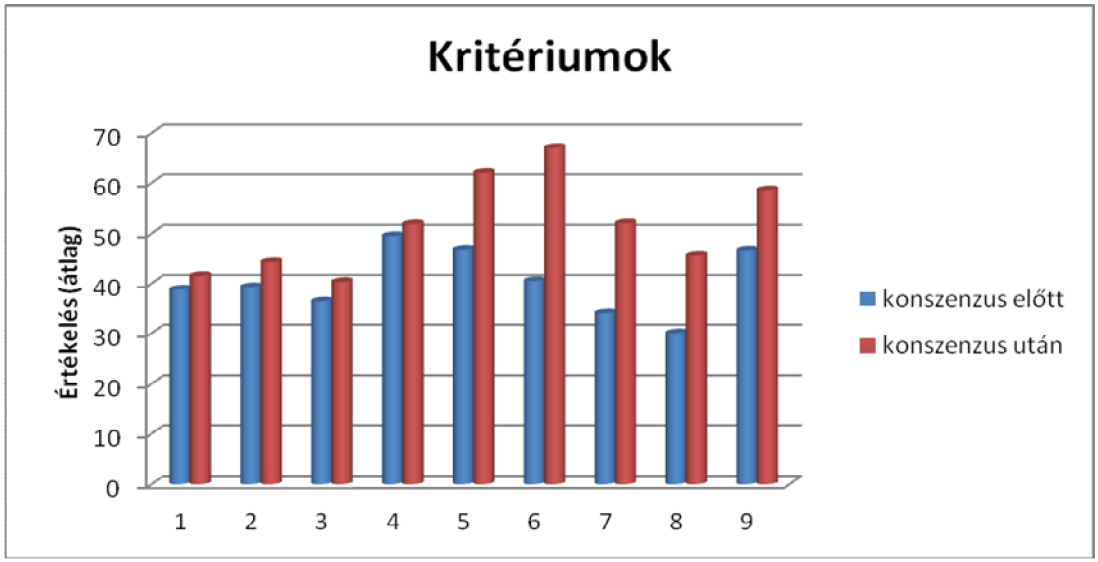


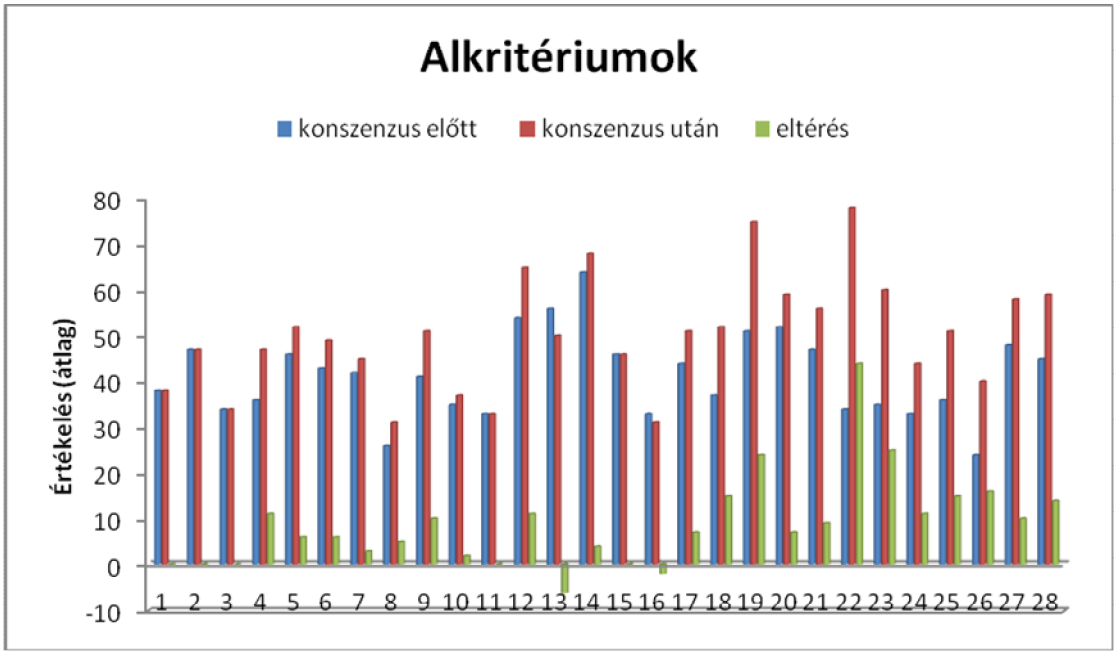
A legjobb értékelést kapták a következő területek:

- Az állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények (67 pont) javuló tendenciát mutatnak, a kitűzött célok többsége teljesül.
- A kulcsfolyamatokhoz kapcsolódó területeken (62 pont) alkalmazott gyakorlatokat folyamatosan ellenőrzik, felülvizsgálják.
- A bíróság eredményei és hatása, valamint a működési hatékonysága (58 pont) szintén javuló tendenciát mutat, a kitűzött célok többsége teljesül.

A konszenzusteremtés során meghatároztuk, hogy az adott terület melyik fejlesztési ciklusban található és a felmerülő erősségek, fejlesztendő területek függvényében elfogadtuk az átlagot, vagy eltértünk tőle. Az átlag számítása során kiszűrtük a nullával jelölt értékeléseket, melyet abban az esetben adtak az értékelők, ha nem rendelkeztek információval az adott területről. Így több esetben ez a magasabb átlag került elfogadásra, ha az megfelelt a fejlesztési ciklusnak.

A következő ábrák a konszenzus előtti átlagok (melyekből nincsenek kiszűrve a nulla értékek) és a konszenzusos értékek alakulását mutatják:





Az alábbiakban bemutatjuk a modell által lefedett 9 terület erősségeit és fejlesztendő területeit.

1. VEZETÉS

A vezetés kritérium értékelése során a vezetők a bíróság működtetését végző igazgatási tevékenységét kellett értékelni a következők tekintetében:

- a törvényszék céljainak egységes és egyértemű meghatározása;
- olyan környezet megteremtése, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak legjobb képességeik szerint dolgozhatnak;
- a működéshez szükséges folyamatok kialakítása, vezetői szintű irányítása.

1.1.Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával

Erősségek
- Megtartja az éves beszámolót, ennek keretében évente meghatározza a bíróság által elérendő célokat, elért eredményeket. A beszámoló intraneten közzétételre kerül, minden alkalmazott számára megismerhető.
- Gyors és szinte azonnali reagálás a kibocsátott jogszabályokra, szabályzatokra (gyors megismertetés, véleménynyilvánítás lehetősége).
- Megfelelően működő és legtöbbször dinamikusan reagáló ellenőrzési rendszer.
- Információáramlás nagyrészt biztosított értekezletek, megbeszélések, összbírói értekezlet formájában.

Fejlesztendő területek
- A jövőkép kialakítása és tudatosítása a munkatársakban.
- El kell érnie a vezetésnek, hogy a szolgálati viszonyban álló személyek tényleges küldetésüknek tekintsék a bírósági szervezetben betöltött szerepüket, melyet megbecsülés és elismerés követ.
- A jövőkép kialakításába, formálásába be kell vonni a munkatársakat (pl. minél több projektben való részvételi lehetőség, több helyi belső tréning).
- Kommunikáció fejlesztése a dolgozók és a vezetés között (társadalmi, kulturális összejövetel, informatikai fórum, ahol a munkatársak azonnal és kötetlenül tudnak kommunikálni, tájékoztatás a vezetés elképzelésiről és naprakész beszámoló az elért eredményekről).

1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését

Erősségek
- A szervezet rendelkezik megfelelő vezetési struktúrával. A folyamatok kialakításra kerültek, a feladatok és hatáskörök jól körülhatároltak. Folyamatos a hiányok, hibák feltárása, azok javítása.
- Folyamatosan figyelemmel kíséri a szervezet az egyes alkalmazottak munkájának hatékonyságát, a teljesítményről mennyiségi és minőségi adatokat tartalmazó statisztikát vezetnek, a mutatók alapján a megfelelő intézkedéseket megteszi.
- A szervezet, illetve az alkalmazottak teljesítményének fejlesztése érdekében rendszeresen értekezletek, oktatások, továbbképzések, beszámolók kerülnek megszervezésre. A képzésekkel kapcsolatos kommunikáció megjelenik hírlevelekben, illetve az intézmény belső levelező rendszerén keresztül. Értesítések küldése a jogszabályi és törvényi módosításokról, ezen változások értekezleteken történő megvitatása.

Fejlesztendő területek
- A hatékony belső és külső kommunikáció feltételeinek megteremtése, mivel a kommunikáció a szervezet egyik döntő sikertényezője. A külső kommunikációra sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni, ami jelenleg hiányzik. Az igazságügyi alkalmazottak számára az internetes hozzáférést biztosítani kellene, hogy az alap rendszer elérhetővé váljon, ezzel felgyorsulna és modernebbé válna az adatok elérhetősége a kommunikáció még több formája.
- Át kell formálni az értékelési folyamatokat (hatékonyságot mérő mutatók fejlesztése) a valós és ténylegesen elvégzett munka figyelembe vételével, ezáltal elérni a munkaerő optimálisabb beosztását.

- Kieső dolgozók pótlása. A leíró iroda nem azt a szerepet tölti be, amire eredetileg létrejött. Kisleíró létrehozása, ahová a kezdő jegyzők kerülnek és pótolni tudják a hiányzó dolgozókat. Ez biztosítaná a kezdő jegyzők képzését is.
- Panasznappal kapcsolatban szükséges lenne a panasznapi ügyeleti rendszer bevezetése és a kezdő fogalmazók panasznapi oktatása.

1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra

Erősségek
- A közvetlen vezetés könnyen elérhető, bármely problémára nyitott. A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a munkatársak irányításánál.
- A bíróság lehetővé teszi a szaktudás fejlesztését, bátorítja erre a munkatársakat. Lehetőség van egyéni továbbtanulásra, amelyet tanulmányi szabadsággal támogat. A Magyar Igazságügyi Akadémia keretén belül különböző képzéseket szervez, melyen a részvételt biztosítja.
- A munkatársak rendszeres tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről.

Fejlesztendő területek
- Egyének, csoportok munkájának elismerése, ösztönzése. Átlátható elismerési rendszer kidolgozása, az elismert dolgozók nyilvánossá tétele, ezzel javítva a munkamorált és enyhítve a belső feszültségeket. A jól dolgozó munkavállaló megkülönböztetése a szolgálati idő alapján juttatott elismeréseknél is. A munkatársak bátorítása, folyamatos visszajelzés az elvégzett munkájukkal kapcsolatban.
- A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosításának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére. Tanulmányi szerződésekkel, tanulmányi szabadsággal kapcsolatos szabályozás kialakítása. Erkölcsi és anyagi elismerése az elvégzett képzésnek.
- Belső kommunikáció fejlesztése, döntések szélesebb körben történő megismerésének lehetősége, közvetlenebb munkakapcsolat kialakítás, átfogó kapcsolati fejlesztés a vezetés és a munkatársak között.

1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon

Erősségek
- A bíróság politikailag semleges, nincs közvetlen hatás. A bíróságok folyamatosan kommunikálják a szervezettel kapcsolatos információkat a törvényhozás felé az Országos Bírósági Hivatalon (OBH) keresztül.
- A központi stratégiával harmonizálva került létrehozásra a szervezet középtávú stratégiája, amelyben szerepel a külső és belső kommunikáció fejlesztésével kapcsolatos terv, a szervezet irányításának fejlesztése és ennek okán a megfelelő feltérképezés is megtörtént.
- Együttműködési szerződések megkötése (pl. Miskolci Egyetem), nyitott bíróság program, középiskolásoknak szervezett perszimulációs verseny.

Fejlesztendő területek
- Folyamatos, a szervezet önállóságát, de megfelelő súlyát hangsúlyozó kommunikáció. A bíróság és a bírói tevékenység szélesebb körű - adott esetben sajtó útján történő- bemutatásával a közmegbecsülés növelésére való törekvés.
- Kapcsolattartói rendszer kialakítása (akár ügyszakonként) a társszervekkel (MOKK, szakértők, rendőrség, földhivatal, stb.).

- A partnerkapcsolatokat ki kell terjeszteni más, olyan civil szervezetekre is, amelyek jelenleg még nem szerepelnek a politikai szervezetek listáján, ezzel erősítve a külső kommunikációt.
- A bíróságok érdekében az arra jogosult vezetők, irányító testületek hatékonyabb fellépése a megfelelő fórumon, fórumokon (Országgyűlés), az anyagi feltételek és a megfelelő személyi jellegű juttatások biztosítása a hatékonyabb munkavégzéshez, s a dolgozók (főleg a bírók mellett dolgozók) jobb megelégedettségéhez.

Pontszámok összefoglalva a vezetés kritérium tekintetében

	Szórás	Érték
1. VEZETÉS		**41**
1.1. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával.	31	38
1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését.	28	47
1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra.	24	34
1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon.	33	47

Az értékelés szerint a vezetés a megvalósítás szakaszában (31-50) van. Ez azt jelenti, hogy az iránymutatás, célok meghatározása, a szervezet irányítása, munkatársak ösztönzése, érdekelt felekkel történő kapcsolattartása a tervek szerint működik, az ellenőrzés és visszacsatolás szakasza még ezután következik.
A fejlesztendő területeken az értékelők kiemelt jelentőséget tulajdonítottak mind a belső mind a külső kommunikáció javítására, a munkatársakra vonatkozó teljesítményértékelő és ösztönző rendszer kidolgozására, ehhez kapcsolódóan a munkaerő optimális elosztásra.

Stratégiaalkotás és tervezés

A stratégiaalkotás és tervezés kritérium értékelése során a célok kitűzését, stratégiaalkotás módját, végrehajtását, kommunikációját, felülvizsgálatát értékeltük a következő szempontok szerint:

- egyértelmű és világos stratégia;
- célok kitűzése;
- folyamatok, teljesítések mérésének módja;
- adatok gyűjtése a stratégia felülvizsgálatához és tervek aktualizálásához;
- innováció, változások bevezetése, felülvizsgálata.

2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához.

Erősségek

- A statisztikák figyelembevételével hozza létre a rövidtávú stratégiai feladatok kialakítását, valamint ezeknek az adatoknak a feldolgozásával igyekszik megfelelni a területi és regionális politikai, társadalmi, kulturális, környezeti, valamint gazdasági változásoknak. Jelenleg ezeket a stratégiai pontokat foglalja össze a Törvényszék rövidtávú stratégiai tanulmánya.
- SWOT elemzés készült a szervezet vonatkozásában.
- Ügyfél-elégedettségi kérdőívek rendszeresítése.
- Panaszokkal kapcsolatos ügyintézés tapasztalatait figyelembe veszi.

Fejlesztendő területek

- A jövőben figyelembe kellene venni és feldogozni olyan szervezetek adatait és álláspontjait is, amelyek kritikus szemmel szemlélik a bíróságok tevékenységét, munkáját.
- A partnerség erősítése, ügyfelek, egyéb érdekeltek elvárásainak rendszeres, ismétlődő adott esetben folyamatos felmérése, ezek ismeretében a szervezet képessé válhat önnön maga felülvizsgálatára, a hibák kijavítására.

2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit

Erősségek

- A szervezet rendelkezik középtávú stratégiával, amely alapján megkezdődött az abban meghatározott célok megvalósulásához szükséges feladatok végrehajtása.
- Rendelkezésre állnak azok a munkatársak, akik a szervezet stratégiáját felülvizsgálják, értékelik.
- A szervezet jelenleg a megfelelő intézkedéseket, lépéseket teszi az adatgyűjtés irányába. Ezt követően válhat lehetővé az adatgyűjtés során nyert információ átadása, ehhez mérten stratégiai döntések felülvizsgálata.

Fejlesztendő területek

- Visszajelzés megteremtésének lehetősége a dolgozó részére. A stratégia kidolgozásában való részvétel bővítése.

2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében

Erősségek

- Összbírói értekezleten ismerteti a stratégiai célokat, terveket és beszámol az eddigi eredményekről.
- 2013 végén elkészült a Miskolci Törvényszék Középtávú Intézményi Stratégiája, mely a bíróság weblapján közzétételre került, bárki számára elérhető. A stratégia elkészítéséről számos sajtószerv is beszámolt.
- A szervezet rövid távú, nem kifejezett stratégiai jellegű irányelveit a munkatársakkal meghatározott időközönként megismerteti, a működési célok minden alkalmazott számára ismertek, melyek az általuk kifejtett munkavégzésben nyilvánulnak meg.

Fejlesztendő területek

- Hatékony és folyamatos párbeszéd folytatása a szervezeten belül a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében. A stratégiáról és annak megvalósulási szakaszairól szükséges lenne egy hangsúlyosabb tájékoztatás, mert a dolgozóknak nincs kellő információja róla.
- Tervek, programok kidolgozása szükséges, amelyek minden egyes szervezeti egység részére meghatároznak célokat, eredményeket.
- Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és/vagy értékelik.

2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat

Erősségek

- Értekezletek és képzések szervezése, jogszabályváltozások ismertetése a hatékonyabb munkavégzés és ítélkezés érdekében.
- A szervezet tagjai alakíthatják javaslataikkal a szakmai tudás fejlesztését célzó oktatás, megbeszélés témáját.
- Elektronikus ügyfélkapcsolat fejlesztése.
- Új számítógépes programok ismertetőjének közzététele az intraneten, figyelemfelhívás szintén az intraneten és a belső levelező rendszerben.

Fejlesztendő területek

- Belső, közvetlen fórum létrehozása és az ehhez szükséges technikai eszközök biztosítása, amellyel az egymástól tanulás hatékonyabban megvalósulhatna.
- A korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel, hibák javítása minden szervezeti egység véleménye alapján.
- Rendszeres képzések és párbeszéd lehetősége a munkatársak között, a kreatív ötletek felmérése, ösztönzése.

Pontszámok összefoglalva a stratégiaalkotás és tervezés kritérium tekintetében

	Szórás	Érték
2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS		**44**
2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához.	30	52
2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit.	32	49
2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében.	34	45
2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.	23	31

Az értékelés szerint a stratégiaalkotás és tervezés a megvalósítás szakaszában (31-50) van. A Miskolci Törvényszék középtávú stratégiája elkészült, a megvalósítás folyamatban van. A törvényszék a stratégia kialakítása során figyelembe vette az OBH elnökének stratégiáját, a statisztikai adatokat, az ügyfelek panaszait, SWOT elemzést végzett. A stratégiát ismertette összbírói értekezleten, valamint a honlapon való közzététellel mindenki számára elérhetővé tette.
A fejlesztendő területek között az értékelők kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a stratégia kommunikációjára. Fontos lenne kialakítani a hatékony és folyamatos párbeszédet a célokról, tervekről és a megvalósulás szakaszairól. Tervek, programok, teljesítményértékelési rendszer kialakítása szükséges, amelyek az egyes szervezeti egységek részére meghatároznak célokat, eredményeket. A stratégia felülvizsgálatával kapcsolatban érdemes lenne értékelni a bírósággal kapcsolatban lévő partnerek, ügyfelek, érdekelt felek álláspontjait, adatait, valamint a munkatársakat nagyobb mértékben bevonni.

3. Munkatársak

A munkatársak a szervezet legfontosabb értékei, ugyanakkor legnagyobb befektetése is. Munkatársak nélkül nem működhet a bíróság, ezért a munkavállalókat kezelni, ösztönözni, fejleszteni kell annak érdekében, hogy magas színvonalon és elkötelezetten végezzék munkájukat. Az értékelés során figyelembe vettük:

- az emberi erőforrás tervezése, irányítás, fejlesztése;
- munkatársak kompetenciáinak felmérése, felhasználása, fejlesztése;
- munkatársak bevonása, elkötelezettsége: vezetők és munkatársak együttműködése (nyílt párbeszéd, jóllét támogatása, elismerés, odafigyelés, biztonság, egészséges munkakörnyezet).

A minőségirányítás alapvetése, hogy csak elégedett munkatársakkal juthat el a szervezet az elégedett ügyfelekig.

3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze

Erősségek

- A bíróság küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás, amely figyelembe veszi a feladatok megfelelő elosztását, nagyobb odafigyelés tapasztalható ezen a téren.
- A tervezet szerint a jövőben a gimnáziumokban és az egyetemen is további tájékoztató és kedvcsináló jellegű szakmai bemutatásokra kerül majd sor, kiemelve ezzel a szervezet nyitottságát és partnerségét.
- A szervezet a bíró tehermentesítésére törekszik, ami a hatékony ítélkezés alapját képezi.
- A munkavégzés mennyiségi mutatóit tartalmazó statisztikák készítése.
- Rendszeresen oktatások, képzések, megbeszélések tartása.
- Magas színvonalú elvárás az új munkavállalókkal kapcsolatban a kiválasztás során.
- A bérek rendszere áttekinthető.

Fejlesztendő területek

- Szükség van a jegyzők megfelelő létszámára, mert a bírók tehermentesítésével párhuzamosan a jegyzők feladatai nőnek.
- Szükséges a jegyzők képzése, továbbképzése többek között azért, mert ők kommunikálnak először az ügyféllel.
- Munkacsoport felállítása, aki kidolgozza a törzsidő rendszerét (fogalmazók kivételével az igazságügyi alkalmazottakat érinti).
- Még jobban figyelembe venni a feladatok egyenlő elosztását, ennek érdekében munkatársak, dolgozók jutalmazása, teljesítmény szerinti elismerése, ösztönző rendszer kidolgozása.

3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit

Erősségek

- A bírák képzései, továbbképzések, tréningek, törvénymódosításokkal kapcsolatos képzések és infóestek, EU-s képzések, nyelvi tréningek.
- A tudás felmérése és hasznosítása folyamatos és egyenletes a szervezeten belül.
- Pszichológiai alkalmassági vizsga a bírói kinevezés előtt.
- Az alkalmazottak meghatározott csoportjainak tudása rendszeresen felmérésre kerül pl.: BÜSZ-vizsga, fogalmazók vizsgáztatása. A BÜSZ vizsgára való felkészítés, melynek eredményeképpen a megszerzett tudás dokumentálásra kerül.
- 2014. január hónapban nyelvi kompetenciákkal kapcsolatos kérdőív kitöltésére nyílt lehetőség.

Fejlesztendő területek

- Új fogalmazóknak átfogó komplex oktatás a legfontosabb ügycsoportokra (bíró és idősebb fogalmazó), panasznapi ügyeleti rendszer kidolgozása (munkaügy, polgári, büntető).
- A kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten.
- Új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. képzés, mentorálás, egyéni tanácsadás).
- Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata). Több szakmai program szervezése. Másodfokú határozatok megjelentetése - egységesíteni az ítélkezést. Szakkönyvek, segédanyagok, jogtár hozzáférés, kommentárok biztosítása.

3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását

Erősségek

- Bírósági sportnap (országos), horgászverseny.
- Új projektek megjelenése, a csapatmunka kidolgozásával. Lehetővé teszi a közreműködést a szervezet fejlesztésében. A munkatársak javaslataikat megtehetik, elképzeléseiket megoszthatják.
- Cafeteria juttatás.
- Bírói munkából adódó otthon-dolgozás, mely felfogható egyfajta rugalmas és távmunkának.
- Már jelenleg is meglévő, de egyre fejlődő kommunikáció a különböző szakmai szintek között.
- Támlásszékek, 2 évenként orvosi javaslatra számítógép használatához szemüveg finanszírozása, modernebb monitorok. Foglalkozás-egészségügyi vizsgálatra szabadidő biztosítása, munkabiztonsági előírások, oktatások.

Fejlesztendő területek

- Nyílt párbeszéd kialakítása a különböző szintek, csoportok között: képviselők kijelölése, akik képviselik adott csoportok nézeteit, rendszeres megbeszélés a vezetőkkel.
- Közétkeztetés (menza) munkahelyi étkezés (étkezők kialakítás) megoldása.
- Több közös program, hogy a nagy létszámú, de akár a kis létszámú bíróságok dolgozói megismerhessék egymást.
- Rugalmasság a munkavégzés és a szabadidő között, pl. törzsidő bevezetése, otthondolgozási kedvezmény a tisztviselői kar részére is. Távollévő - gyes - munkatársnők otthondolgozási lehetőségének bevezetése.
- Nem pénzügyi ösztönzésre vonatkozó megoldások kidolgozása, bevezetése, pl.: szociális, kulturális támogatás; egészséget, sporttevékenységek támogató környezet (pl. munkahelyre hozott egészségügyi vizsgálatok, kiemelt beteg pozíció kialakítása együttműködési megállapodással), erkölcsi elismerés, rekreációs helyiségek kialakítása épületen belül (sport, pihenő).

Pontszámok összefoglalva a munkatársak kritérium tekintetében

	Szórás	Érték
3. MUNKATÁRSAK		**40**
3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze.	25	51
3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.	25	37
3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.	24	33

Az értékelés szerint a munkatársak kritériumhoz tartozó terület a megvalósítás szakaszában (31-50) van. A bíróság rendelkezik a küldetése megvalósításhoz szükséges munkaerő-gazdálkodással, amely figyelembe veszi a feladatok megfelelő elosztását. A bíróság a bírák tehermentesítésére törekszik, ami a hatékony ítélkezés alapját képezi. Rendszeres oktatások, képzések, megbeszélések segítik a fejlesztést. Magas színvonalú elvárás jellemzi az új munkavállalók kiválasztását, a bérek rendszere áttekinthető.
A fejlesztendő területek között az értékelők kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a belső kommunikáció fejlesztésére, az ösztönzés és a jóllét támogatására, a munkaerő elosztás hatékonyságának növelésére, valamint a képzés fejlesztésére. A kommunikáció javítására képviselők megválasztását javasolták a különböző szintek és csoportok közötti párbeszéd fejlesztésére. A munkaerő elosztás terén a jegyzők számának növelését javasolták, mert a bírói munkateher csökkentéssel párhuzamosan növekszik a leterheltségük. Fontos lenne kidolgozni egy anyagi és nem anyagi ösztönzési rendszert, valamint a jóllét támogatására törzsidő bevezetése, munkahelyi étkezés megoldása javaslatok kerültek megfogalmazásra. A képzés terén konkrét igény az új fogalmazók komplex képzése, és a panasznapi ügyeleti rendszer kidolgozása, valamint a kompetenciák felmérése, korszerű képzési módszerek alkalmazása.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

A bíróságnak munkatársakon túlmenően további anyagi és nem anyagi erőforrásokra van szüksége, hogy elérje küldetését. Ezzel kapcsolatban az értékelésnél figyelembe vettük a következőket:

- a partnerekkel fenntartott kapcsolat is fontos a célok elérése szempontjából;
- az igazságszolgáltatás egy szervezetlánc, együttesen törekszik azt végrehajtani: a kapcsolat minősége közvetlen hatással van az eredményre;
- egyéb erőforrások: pénzügyek, technológia, eszközök, tudás hatékony kezelése.

4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat

Erősségek

- A szervezet működése szempontjából meghatározó jelentőségű, úgyszintén az igazságszolgáltatásban résztvevő, abban közreműködő szervekkel, hivatalokkal, így ügyészség, kormányhivatalok, jogi segítségnyújtó szolgálatok, rendőrség, BV Intézetek, megfelelő kapcsolatot tart fenn a szervezet, konkrét feladat meghatározáson, feladatmegosztáson keresztül, az ügyintéző-ügyintéző közötti közvetlen kapcsolatok segítségével. Ez jellemzi a Postával, NAV-val, MÁK-kal való kapcsolatokat is.
- Körlevélben közzéteszi a megküldött változásokat tartalmazó iratokat, összevont képzéseket szervez a nagyobb jogszabályváltozások esetén.

- A leggyakoribb ügyfelekkel kapcsolatban az ügymenet gyorsítása érdekében nem postai úton történik a levelezés: elektronikus kapcsolattartás ügyvédekkel, NAV-val, pénzintézetekkel, Statisztikai Hivatallal.

Fejlesztendő területek
- Szolgáltatókkal, beszállítókkal kötött megállapodások felülvizsgálata.
- A kapcsolat fejlesztése szükséges: végrehajtókkal, végrehajtói kamarával, földhivatallal, gyámhatósággal.
- Az igazságszolgáltatásban érdekelt szervek együttműködésének mélyítése, egymáshoz közelebb hozása, az egyes szakmák elismertetése.

4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn

Erősségek
- A szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és a releváns információk interneten keresztül történő közzététele).
- Ügyfélfogadási idők kialakítása széleskörű, minden szinten megoldott.
- A Törvényszék honlapjának elérhetősége és az ügyfelek számára történő, bizonyos adatok és információk hozzáférésének biztosítása.
- Stratégia a Nyitott Bíróság létrehozására.
- E-ügyfélkapcsolati rendszer működése és fejlesztése, valamint jogszabályi hátterének biztosítása.
- Az állampolgárok ügyfél- elégedettségi kérdőívek kitöltésével kifejthetik véleményüket, javaslataikat.
- Gyermekmeghallgató szoba kerül kialakításra, mediáció került bevezetésre.

Fejlesztendő területek
- Ügyfélfogadási idő ügyfelek érdekeinek megfelelő kialakítása (délelőtt, délután).
- Elektronikus kapcsolattartás szélesebb körű bevezetése, technikai feltételek biztosítása az e-ügyfélkapcsolati rendszerhez. Olyan internetes weboldal létrehozása, ahol egyfajta ügyfélkapun keresztül az állampolgárok utána járhatnak ügyeiknek, tájékozódhatnak a peres, nem peres eljárások állásáról, szabadon, anonim módon véleményt nyilváníthatnak a szervezettel összefüggésben, mely vélemények kiértékelése után, a szervezet ezeket stratégiai céljai közé építhetné be. Bizonyos sablon beadványok, kérelmek digitalizálása és az ügyfelek részére történő internetes felületen való elérhetőségének biztosítása.
- Képzett sajtószóvivő alkalmazása, illetve a mögötte álló szervezeti egység létrehozása.

4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa

Erősségek
- Szigorú gazdálkodás, a meglévő anyagi javak maximális hasznosítása, a szűkösen rendelkezésre álló anyagi erőforrások viszonylag hatékony felhasználása. A Törvényszék költségvetést készít, takarékossági intézkedéseket tesz.
- A pénzügyi felelősség megfelelő szintre történő delegálása, decentralizálása, a pénzügyek szervezeten belüli ellenőrzésének egyidejű biztosításával. Pénzügyi és költségvetési átláthatóság.

Fejlesztendő területek

- Kommunikációs rendszer fejlesztése: kihez tartozik adott felelősség, adott problémával kihez kell fordulni.
- Közösség tudatformálása: érezze magáénak és ne pazaroljon semmit (bemutatni az embereknek mennyibe kerül a villany, a fűtés, stb.).
- Energetikai korszerűsítés és az energiafelhasználás kontrollálása.
- Átláthatóság biztosítása a döntések nyilvánossá tételével, kockázatelemzés, a beruházások ésszerűségének felmérése. A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásának biztosítása, ennek érdekében kontrolling rendszer alkalmazása.
- A dolgozók folyamatos képzésének biztosítása a pénzügyek területén. Egyéni pénzügyi, adózási tanácsadó kijelölése a munkavállalók részére.

4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás

Erősségek

- Intranet működtetése, kollégiumi anyagok, bírói tapasztalatok közzététele, tájékoztatások és információk küldése, az aktuális napi események mellett, képzési lehetőségek, munkajogi tájékoztatások is helyet kapnak.
- Folyamatos tudásátadás: helyi és központi képzések, szakmai megbeszélések.
- A szakképzettség megszerzését követően nagy arányban a megfelelő helyre kerülnek az emberek.

Fejlesztendő területek

- Internet elérés minden dolgozónak, levelező tárhelyének bővítése, informatikai rendszer fejlesztése.
- Intranet áttekinthetőbbé tétele, külön elhelyezve az ügyszakonkénti és az általános érvényű híreket. Fórum, instruktori rendszer létrehozása minden egységen belül és esetlegesen az egyes egységek között is, ahol a munkatársak bármelyikének szakmai kérdése megválaszolásra kerülne.
- A titkárok bírói kinevezésük esetén hasznát látnák a korábbi tárgyalás látogatásoknak.
- A szervezeten belül szükség mutatkozik a bírósági dolgozók közötti folyamatos egyeztetésekre, melyek gyakrabban összehívott kollégiumi ülésekkel, egy-egy részegységet érintő kötetlen megbeszélésekkel, vagy adott esetben informális csatornákon keresztül valósulna meg, ahol a naponta felmerülő problémák, jogi anomáliák, egyes gyakorlati kérdések megvitatásával minden dolgozó tudásszintje, probléma-megoldókészsége fejlődne, ezáltal egy egységes jó gyakorlat alakulna ki.
- A munkát segítő minták számának növelése, idegen nyelvű minták, idézések készítése.
- Szakmai és gyakorlati workshopok szervezése. Interaktív szakmai képzés elindítása.

4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját

Erősségek

- Pályázat útján keres pénzügyi forrásokat, a gazdálkodást igyekszik a legújabb követelményeknek megfeleltetni.
- Az elektronikus ügyintézés dinamikus fejlesztése elkezdődött.
- Biztosítja a Jogtár naprakész elérhetőségét.
- Elektronikus cégbejegyzés, országos hálózathoz való hozzáférés, e-mailezéssel történő postaköltség-csökkentése. Az ügyfelek számára céginformációs rendszereken keresztül van lehetőség ügyek intézésére, priorálásra, tájékozódásra.

Fejlesztendő területek

Informatikai fejlesztés stratégia megvalósítása

- Helyi PC-k helyett vékonykliensek alkalmazása, hogy akár otthonról, akár az épület bármelyik klienséről belépve a saját, megszokott környezetét találja (asztali ikonok, háttérkép, dokumentumok).
- Informatikai biztonság növelése: egyenszilárdságú hálózatvédelmi eszközöket és saját tulajdonú védelmi eljárásokat szükséges alkalmazni, amelyek garantálják a szervezet informatikai hálózatán forgalmazott, tárolt adatok biztonságát.
- Célul kell kitűzni az operációsrendszerek cseréjét.
- Munkavállalók informatikai képzése.
- Személyi számítógépek cseréje: a munkaállomások konszolidálása során a számítógépek cseréjét össze kell kötni a munkaállomások elosztásának célhoz kötöttségével és tervezésével. A számítógépek energiafogyasztását minimalizálni szükséges, ennek megfelelően kell megválasztani a számítógépek típusát.
- Nyomtatók cseréje: az elavult nyomtatók karbantartási költsége egyre magasabb, ezért ezek üzemeltetése nem költséghatékony, cseréjük indokolt lenne.
- Adatkezelés optimalizálása: törekedni kell arra, hogy az adatok, dokumentumok a hálózaton minél kevesebb példányban legyenek meg. Ne legyenek a rendszerben duplikált adatok, a tároló kapacitást optimálisan szükséges kihasználni.
- A jogtár otthoni használata minden jogot végzett, otthondolgozási kedvezménnyel rendelkező részére.
- Internethez való hozzáférési lehetőség biztosítása.

4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje

Erősségek

- Mozgáskorlátozottak számára az épületbe törtnő bejutási lehetőség a Dózsa György út felől.
- A Fazekas utcai épület felújításával egy újabb és több szobából álló komplexumot lehetett kialakítani. Ezzel bővült az irodák és dolgozószobák száma, amelyre jelenleg nagy szükség volt.
- Eszközök és anyagok közbeszerzési eljárás során költséghatékonyabb beszerzése.
- Az eszközeit, vagyontárgyait leltározza, azt rendszeresen felülvizsgálja, karbantartja.

Fejlesztendő területek

- Parkolási lehetőség biztosítása, mind a dolgozók, mind az ügyfelek részére. Kedvezményes bérlet lehetőség érdekében kapcsolatfelvétel a Régió Park Kft-vel.
- A kezelő irodáknak nem szétszórtan kellene elhelyezkedniük, hanem centralizáltan, maximum az első emeletig. Egy helyre koncentrálni az ügyfélforgalmat (dolgozói kártyával csak dolgozók léphessenek be) vidéki járásbíróságok mintájára (ügyfélforgalom kizárása a felsőbb emeletekről).
- Megoldani, hogy a Fazekas úti épületen is be lehessen lépni dolgozói kártyával.
- A régi épület szerkezeti felújítása, irodák felújítása, a bíráskodás méltóságának biztosítása a tárgyalótermek felújításával.

Pontszámok összefoglalva a partnerkapcsolatok és erőforrások kritérium tekintetében:

	Szórás	Érték
4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		**51**
4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat.	36	65
4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.	32	50
4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa.	33	68
4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.	28	46
4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját.	32	31
4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje.	28	51

Az értékelés szerint a partnerkapcsolatok és erőforrások kritériumhoz tartozó terület az ellenőrzés szakaszában (51-70) van, vagyis az alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk. A bíróság törvények által meghatározott, és ügyintéző-ügyintéző közötti jó kapcsolatot tart fenn a társszervekkel, nagyon sokat tesz az állampolgárokkal, ügyfelekkel való kapcsolatok fejlesztéséért, pénzügyeit, eszközeit, vagyontárgyait szigorú gazdálkodás, a meglévő anyagi javak hatékony felhasználása jellemzi, igyekszik hasznosítani a szervezetben meglévő információt és tudást.
A fejlesztendő területek között az értékelők kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a tudás hasznosulása és képzés terén a dolgozók pénzügyi és informatikai képzésének, valamint az internet elérésének, intranet fejlesztésének, szakmai és gyakorlati workshopoknak. A technológia menedzseléséhez szükségesnek tartják a tárgyalók, irodák, az épület energetikai felújítását, az informatikai rendszer nagymértékű fejlesztését, a kezelőirodák centralizált elhelyezését; a pénzügyek hatékony kezeléséhez javasolják kontrolling rendszer alkalmazását; egyes partnerekkel meglévő kapcsolatok fejlesztésre szorulnak; az ügyfelek felé pedig az ügyfélfogadási idő átszervezését, és az e-ügyintézés terén az ügyfélkapus rendszer bevezetését javasolják.

5. FOLYAMATOK

A bíróságon működő kulcsfolyamatok tekintetében a következő szempontokat vettük figyelembe:

- kulcsfolyamatok kialakítása, fejlesztése (a stratégiai és működési célok támogatása érdekében);
- fontos az értéknyújtás és a hatékonyság, ezért folyamatosan fejleszteni kell a folyamatokat;
- az érdekelt feleket be kell vonni (állampolgárok/ügyfelek, együttműködő szervezetek, munkatársak).

5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét

Erősségek

- Kiépített a felelősségrendszer, az ellenőrzéssel, a korrekcióval, fejlesztéssel megbízott munkatársak köre meghatározott. A szervezet folyamatait jogszabályok, ajánlások, elnöki rendelkezések szabályozzák.
- Vezetői ellenőrzés hatékony működése.
- A bírói joggyakorlat folyamatos figyelemmel kísérése. Bírói ítéletek anonimizálása. Jogegységi határozatok.
- Mediáció bevezetése.
- A folyamatok értékeléséhez segítséget adnak a folyamatosan vezetett statisztikák.

Fejlesztendő területek

- A szakágak közötti egyensúly megteremtése, a leterheltségnek és a társadalmi elvárásoknak megfelelő szakág fejlesztése, egyszerűsítése.
- A szervezet folyamatainak és a folyamatok közötti kapcsolatrendszernek a beazonosítása (feltérképezése) és leírása (pl. a folyamatok összeírása folyamatlistába vagy folyamattérkép készítése a kapcsolatok ábrázolására).
- A folyamatok, a folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok és sikertényezők elemzése, értékelése abból a célból, hogy a folyamatok képesek legyenek megfelelő módon támogatni a szervezet céljainak elérését és megfelelő mértékben reagálni a változó környezeti hatásokra.
- A mediáció további népszerűsítése.

5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen

Erősségek

- „Mindent az ügyfél érdekében" elv érvényesül.
- Iratkezelési szabályzat megvalósítása.
- Nyitott bíróság, e-ügyintézés, gyermekközpontú igazságszolgáltatás, bírósági közvetítői eljárás, mediáció biztosítása, érthető internetes felület biztosítása, tárgyalási jegyzőkönyvek e-mail-ben való megküldése, Braille-írással ellátott információs táblák.
- A bíróságon panasznap keretében kapnak segítséget az állampolgárok ügyeik intézéséhez, valamint az interneten keresztül is megfelelő a tájékoztatásuk.
- Az ügyek időszerű befejezésére törekvés (két éven túli ügyekkel kapcsolatos intézkedések).
- Szakmai képzések, kommunikáció a magas szintű, kiszámítható bíráskodás kialakítása érdekében.

Fejlesztendő területek

- A szervezet elérhetőségének elősegítése (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok elkészítése többféle formátumban; elektronikus változatban és papír alapon is, megfelelő nyelveken, plakáton, kiadványokban történő szerepeltetése, Braille-írás és hangos hirdetőtábla alkalmazása, több és hasznosabb információs táblák, útbaigazító feliratok kihelyezése).
- Elektronikus ügyfélkapcsolat, e-ügyintézés.
- Információs pult kialakítása, a portán a gyakori eljárások megindításához szükséges információkat tartalmazó tájékoztató átadása.
- Ügyfél-elégedettség mérése és értékelése.

5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival

Erősségek

- A bíróság sajátossága miatt a szolgáltatás annak kezdetétől fogva szigorú kontroll alatt áll, a legtöbb területen nincs probléma az együttműködéssel az együttműködő szervezetekkel. A szervezethez tartozó valamennyi bíróság szolgáltatási folyamat zárt láncolatot képez, a jogszabályok nem csak a szervezeten belüli, hanem az igazságszolgáltatásban résztvevő más együttműködő szervekkel történő kapcsolattartás mikéntjét is egzakt módon leszabályozzák.
- A szervezet stratégiájának kialakításához felmérésre került a szervezet elhelyezkedése, lehetséges kapcsolatrendszerének fejlesztése.

Fejlesztendő területek

- A Bírósági Gazdasági Hivatal felé megküldendő határozatok egységes kidolgozása különböző ügyszakokon különböző fokozatokon.
- Idegen helyen tárolt bűnjelekről küldött tájékoztatóról eljárásrend kialakítása. (Az eljáró tanács küldje meg a jogerős végzést elkobzott kábítószer esetén az ORFK Bűnügyi Főosztály Bűnügyi Csoportjának, elkobzott hamis pénz esetén az MNB-nek.

Pontszámok összefoglalva a folyamatok kritérium tekintetében:

	Szórás	Érték
5. FOLYAMATOK		**62**
5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét.	36	52
5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen.	32	75
5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.	33	59

Az értékelés szerint a folyamatok kritériumhoz tartozó terület az ellenőrzés szakaszában (51-70) van, vagyis az alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk. Kiépített a felelősségrendszer, az ellenőrzés, a feladatok delegáltak. A szervezet kulcsfolyamatait jogszabályok, ajánlások, elnöki rendelkezések szabályozzák. Az ügyfelek irányába mind inkább nyit a bíróság, ami megmutatkozik a Nyitott Bíróság programban, a mediáció bevezetésében, az e-ügyintézés fejlesztésében, a gyermekközpontú igazságszolgáltatás fejlesztésében, hogy csak a legfontosabbakat említsük. A folyamatok többnyire összehangoltak a szervezeten belül és a partnerekkel.
A fejlesztendő területek között az értékelők kiemelt jelentőséget tulajdonítottak a folyamatok feltérképezéséhez, a hozzájuk kapcsolódó kockázatokkal és sikertényezőkkel együtt, az 5.3-as alkritériumnál konkrét folyamatra vonatkozó javítási javaslatokat fogalmaztak meg. Javasolták a szakágak fejlesztését, és egyensúlyuk megteremtését, az ügyfél-elégedettség mérését és elemzését, az e-ügyintézés fejlesztését, valamint a kommunikáció terén a bíróság elérhetőségének növelését, a mediáció népszerűsítését.

6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

Az állampolgárok, ügyfelek elégedettsége terén elért eredményeket két szempont szerint értékeltük:

- szubjektív szempontból: vélemény, panasz, kérdőív, értékelés, általános kép, a bíróság megítélése, elérhetőség, átláthatóság, minőség, megbízhatóság, tájékoztatás szerint;
- objektív szempontból: panaszok, észrevételek száma, panaszkezelés megvalósításának száma, ügyintézés időtartama, stb.

6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése* alapján állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban

Erősségek

- Szakmailag és emberileg magas színvonalon dolgoznak az ügyfélkezelő kollégák.
- Az új iratkezelési szabályzat szerint az irat mindig rendelkezésre áll (alkotmányos jog).
- A bíróságon megvalósult akadálymentesítést az ügyfelek örömmel vették, hiszen az épületbe korábban a mozgáskorlátozott személyek bejutása körülményes volt.
- A kezelő irodákban, az ügyfelek véleménye alapján megfelelő mennyiségű személyzet áll rendelkezésre. A várakozási idő lerövidülése érezhető a bíróságon.

- A Törvényszék honlapján elkezdődött egy korszerűsített folyamat, amely az elektronikus úton elérhető beadványokkal, illetve információkkal kapcsolatban, rugalmasabbá és pontosabbá teheti az ügymenetet.
- Elnöki panaszkezelés, panaszláda alkalmazása.
- Ügyfélközpontú igazságszolgáltatás. Nyitott Bíróságok program. Elektronikus ügyintézés.

Fejlesztendő területek
- Az ügyfélkezeléssel foglalkozó dolgozóknak, biztonsági szolgálatnak kommunikációs tréning, hogy megtanulják megfelelően kezelni a különböző helyzeteket.
- Az ügyfélfogadási idő növelése, átszervezése délelőtt, délutáni elosztással. Az ügyfélfogadásról szóló kommunikáció fejlesztése.
- A bíróság honlapján elérhetővé tenni az irodák közvetlen telefonszámát.
- Információs pult, a köznyelv számára is érthető tájékoztatók, kiadványok kiadása, elérhetőségének biztosítása.

6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Erősségek
- Tanúvédelem, távoltartás szabályainak érvényesítése.
- Akadálymentesítés, gyengénlátóknak vezető sáv kialakítása.
- A szervezet folyamatosan fejleszti kapcsolatrendszerét a felmerülő igények tükrében.

Fejlesztendő területek
- A meglévő hangos térképek, Braille füzetek elérhetővé tétele, az ezzel kapcsolatos kommunikáció kidolgozása (szórólap, honlap, sajtó), hangos információs pontok felállítása.
- A Fazekas úti épület akadálymentesítése, az akadálymentesítés megjelenése a honlapon.
- Tájékoztatásra, kommunikációra vonatkozó fejlesztés kidolgozása.
- Az egyenlő bánásmód érvényesítése ügyvédek/egyéb ügyfelek és a bírók/igazságügyi alkalmazottak tekintetében.

Pontszámok összefoglalva az állampolgár-/ügyfélkozpontú eredmények tekintetében

	Szórás	Érték
6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK		**67**
6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése* alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban	32	56
6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján	35	78

Az értékelés szerint az állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények javuló tendenciát mutatnak és a kitűzött célok többsége teljesül (51-70). A kritériumok közül ez a terület kapta a legmagasabb pontot. Az értékelők szerint az ügyfélközpontú igazságszolgáltatás egyre inkább érvényesül.
Az értékelők fejlesztendő területként jelölték meg az ügyfelek felé történő kommunikációs terv kidolgozását, és konkrét javaslat az információs pult felállítása, tájékoztatók, a meglévő hangos térképek, Braille füzetek elérhetővé tétele, az irodák közvetlen telefonszámainak honlapon való megjelentetése és az ügyfélforgalmi idő növelése, átszervezése.

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A munkatársak motivációja, elégedettsége, véleménye, teljesítménye terén elért eredmények értékelésénél a következő szempontokat vettük figyelembe:

- szubjektív szempontok: kérdőívek, felmérések, vélemények;
- objektív szempontok: teljesítménymutatók (hiányzások, betegszabadság, munkaerő-fluktuáció, panaszok száma, felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, pályázatokban, munkacsoportokban való részvétel, képzéseken való részvétel).

7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján

Erősségek
- Az új épület a Fazekas úton sok elhelyezési problémát megoldott.
- A legtöbb szervezeti egységben jó a kommunikáció a vezetés és a munkatársak között, melynek során az egyéni igényeket figyelembe veszik.
- Az elmúlt időszakban fejlődött a dolgozók bevonása.
- A munkatársakat a szervezet bevonja a fejlesztésekbe. A szervezet törekszik arra, hogy a szervezetről pozitív képet mutasson a társadalom felé.

Fejlesztendő területek
- A szervezeten belüli konzultáció, párbeszéd fejlesztésére vonatkozó terv kidolgozása. Kidolgozni a munkatársak szükségleteinek, elvárásainak felmérési rendszerét (kérdőív, intranetes fórum, képviselő választás).
- Szociális kérdések javítására vonatkozó terv kidolgozása (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).
- Egyéni és csoportos motivációs rendszer kidolgozása, alkalmazása.

7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Erősségek
- A törvény által előírt egyéni értékelés elvégzése bírák és igazságügyi alkalmazottak esetén.
- Bírói munkateher csökkentése.
- A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projektekben (pl. pályázatok megvalósításában) való részvételi lehetőség.
- A munkatársak felmérésekben való részvételi aránya nő, egyre több lehetőség van a személyes vélemény kifejtésére.
- A képzéseken történő részvétel egyre szélesebb körű.

Fejlesztendő területek
- Tényleges teljesítmény szerinti anyagi és nem anyagi elismerés rendszere. A jutalmazási rendszer teljes nyílttá tétele (ki kapott jutalmat, elismerést és miért). Visszacsatolási rendszer működtetése (munka értékelése).
- Informatikai fejlesztés: internet elérés biztosítása, jogtár biztosítása otthoni munkavégzéshez, távoli asztal elérés.
- Informatikai képzés: alkalmazások használata.
- Hivatalos telefonlista szükségességének újragondolása.

Pontszámok összefoglalva a munkatársakkal kapcsolatos eredmények tekintetében:

	Szórás	Érték
7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK		**52**
7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján	26	60
7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján	30	44

Az értékelés szerint a munkatársakkal kapcsolatos eredmények a javuló tendencia alsó határán vannak (51-70). Pozitívumként jelölték meg az értékelők a Fazekas út felőli épület átadását, ami az elhelyezési problémák egy részét megoldotta. A legtöbb szervezeti egységben a szervezeti egység szintjén jó a kommunikáció a vezetés és a munkatársak között, az elmúlt időszakban fejlődött a dolgozók bevonása a projektekbe, fejlesztésekbe. Ezzel párhuzamosan egyre nő a munkatársak részvétele a felmérésekben, projektekben és képzéseken.
Az értékelők fejlesztendő területként jelölték meg a konzultáció, párbeszéd fejlesztését intézményi vezetés és dolgozók között, a nyílt, teljesítményarányos jutalmazási rendszer alkalmazását, a nem anyagi ösztönző rendszer szükségességét, és szociális jellegű kérdések fejlesztését (pl. rugalmas munkaidő, egészségmegőrzés), informatikai fejlesztést, és képzést.

8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A bíróság küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően a következő szempontokat értékeltük:

- fenntartható fejlődés;
- társadalomra gyakorolt hatások;
- hírnév, arculat;
- etikus, demokratikus magatartás a munkatársakkal.

8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján

Erősségek

- Nyitott Bíróság program.
- A társadalom megosztott a kérdésben, egyes rétegek szerint a bíróság részrehajlóan végzi munkáját, míg mások teljességgel pozitív közszereplőként tekintenek rá.
- A papír alapú tájékoztatás kiváltása elektronikussal. Papírtakarékos nyomatatás.

Fejlesztendő területek

- Kommunikáció javítása, a média úgynevezett torzító hatásának elhárítása, megszűrése. A bíróságok a társadalom kitüntetett figyelmét élvezik, szükséges a közbizalom erősítése.
- Nyitottság kiterjesztése: bemutatni a bíróság működését az érdeklődőknek, nyitott napok szervezése.
- Szelektív hulladékgyűjtés bevezetése.
- A szervezet hírnevének javítása mindenképpen fejlesztendő, amely adott esetben lehetséges lenne azáltal, hogy az általa hozott döntés utóhatásait figyelemmel kíséri, és ehhez képest a szükséges konklúziókat levonja.

8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Erősségek

- A középtávú stratégia kialakítása során felmérésre került a bíróság helyzete.
- A központi stratégiai célokkal harmonizáló stratégia létrehozása elősegíti mind a szervezet tagjainak jobb munkavégzéshez szükséges körülményeit, mind a társszervekkel való jobb együttműködés kialakítását és a társadalmi elismertséget a magas szintű és időszerű bíráskodás megvalósulása által.
- A társadalmi felelősségvállalás fontosságát a szervezet felismerte, ezen ügycsoportba tartozó projektek folyamatosak és hasznosak.
- Az ítélkezési gyakorlat egységesítésére való törekvés a társadalmilag jelentősebb ügyekben

Fejlesztendő területek

- A nyitott bíróság programot terjesszük ki egy szélesebb rétegre.
- Sajtóosztály létrehozása külső szakértő bevonásával.
- Felújítás az elavult és elöregedett közművek (áram, víz, gáz) energiatakarékos működtetése érdekében. Megújuló energia rendszerek bevezetése.

Pontszámok összefoglalva a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények tekintetében:

	Szórás	Érték
8. **TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK**		**45**
8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján	32	51
8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján	31	40

Az értékelés szerint a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények stagnálnak, néhány esetben elérte a bíróság a kitűzött célokat (31-50). A társadalmi felelősségvállalás fontosságát a törvényszék felismerte, ehhez kapcsolódó projektek folyamatosak és hasznosak. Pozitívumként jelölték meg az értékelők a Nyitott Bíróság programot, a középtávú stratégiában kitűzött célokat, az ítélkezési gyakorlat egységesítését a társadalmilag fontosabb ügyekben.
Az értékelők fejlesztendő területként jelölték meg a hírnév javítására a külső kommunikáció fejlesztését, sajtóosztály létrehozását külső szakértővel, a fenntartható fejlődés érdekében az energetikai felújítást és a szelektív hulladékgyűjtés bevezetését.

9. Kulcsfontosságú eredmények

A bíróság sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredmények:

- a bíróság eredményei és hatása;
- a bíróság működési hatékonysága.

9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)

Erősségek

- A szervezet az elmúlt időkben a statisztika alapján jó és eredményes tevékenységet végzett minden területen. A szervezet eredményességét alátámasztó mutatók rendszeres vizsgálata biztosított.

- A szervezet által nyújtott szolgáltatás, az ítélkezés során az időtényező lerövidítése, az igazsághoz közelítő, jogszolgáltatás egyértelmű kimondása a szolgáltatás színvonalának emeléséhez járult hozzá. Erre szolgáló mérőszámok végső soron a szervezet eredményességét jelenítik meg, azt, hogy egy adott évben érkező ügyek hányad része jutott el a jogerős befejezésig, hányad része maradt elintézetlen.
- A Miskolci Törvényszéken a mediációs eljárás bevezetésével, a Nyitott Bíróság program megtervezésével a nyújtott szolgáltatások megújulnak, folyamatosan bővülnek.

Fejlesztendő területek
- Sajtótájékoztatás az elvégzett munkáról, eredményekről, mert nagyon sok erőssége van a bíróságnak, amiről nem értesül a közvélemény. Reagálás a valótlan vagy torzító média megjelenésekre.
- Az elért eredmények szervezeten belüli közlése, a dolgozók ennek megfelelő premizálása. Pozitív visszajelzés.
- Instruktori rendszert rátelepíteni a 2 éven túli ügyekre.
- Olyan mérőszámok, mutatók kidolgozása, mely jobban szolgálja a szervezet eredményességének megjelenítését, és jobban közelít a valósághoz, hiszen az ügyek nem (csak) darabszámra mérhetőek, hanem más szempontú (érdemi, tartalmi) vizsgálata is szükséges, annak eldöntéséhez, hogy mekkora erőfeszítés szükséges lezárásukhoz.

9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső" eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)

Erősségek
- Folyamatos teljesítménymérést követően a vezetés gyors intézkedései a stratégiai célok elérése érdekében, amely intézkedéseket azonban befolyásol a szervezet sajátossága, a jogszabályi környezet, az alkotmányosság betartásának szükségessége, a szervezet sajátosságaiból adódóan a partnerkapcsolatok specialitása, illetve az a körülmény, hogy nem saját maga határozza meg anyagi erőforrásainak mértékét.
- A szervezet a működés hatékonysága tekintetében pozitív eredményekkel jellemezhető, mind a partnerkapcsolatok, mind pályázatokon való részvétel, a pályázatok elnyerése, mind a pénzügyi, költségvetési gazdálkodás területén.
- Az a hozzáadott érték, amely az informatikai és kommunikációs technológiáknak a szervezet működési hatékonyságának növelése, az adminisztratív terhek csökkentése és a szolgáltatásnyújtás minőségének javítása érdekében történő használata révén jelentkezik (így például a kevesebb papírmunka annak következtében, hogy az utasítások, feladatkijelölés, levelezés stb. elsősorban elektronikus úton történik).

Fejlesztendő területek
- Digitális rögzítés és tárolás bevezetése, felváltva a papír alapú tárolást.
- Kamerák működtetése a tárgyalókban, amely vitatott esetekben visszajátszásra ad lehetőséget.
- Bírák, igazságügyi alkalmazottak informatikai képzése.
- Több tapasztalatcsere (pl. kerekasztal beszélgetés, fórum, stb.).

Pontszámok összefoglalva a kulcsfontosságú eredmények tekintetében:

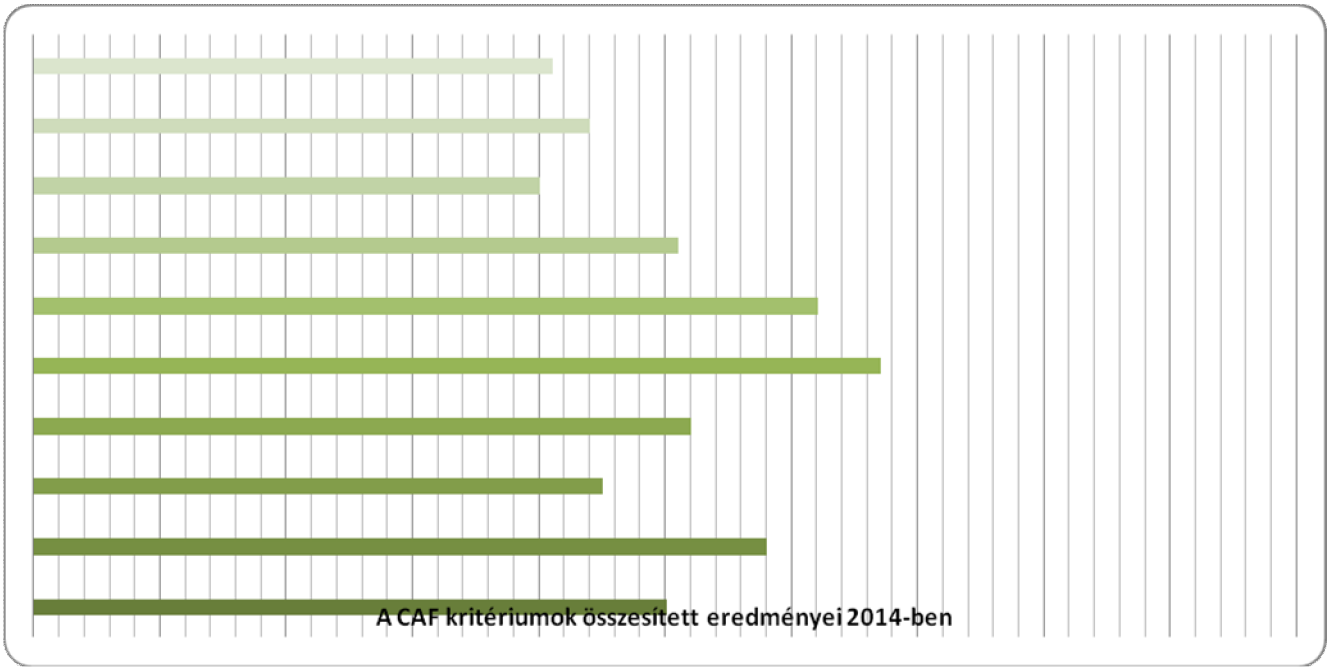
	Szórás	Érték
9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK		**58**
9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső" eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)	32	58
9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső" eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)	35	59

Az értékelés szerint a kulcsfontosságú eredmények javuló tendenciát mutatnak (51-70). A szervezet eredményességét alátámasztó mutatók alapján a Miskolci Törvényszék jó és eredményes tevékenységet végzett minden területen. A bíróság mind az ítélkezési tevékenysége, mind a partnerkapcsolatok, mind a pályázatokon való részvétel, mind a pénzügyi, költségvetési gazdálkodás területén hatékonyan működik.
Az értékelők fejlesztendő területként jelölték meg a külső kommunikáció tekintetében egyrészt az elért eredményekről és elvégzett munkáról szóló sajtótájékoztatókat, másrészt a negatív híradásokra történő reagálást, valamint az elért eredmények dolgozók felé történő kommunikálását is. A két éven túli ügyekre instruktori rendszer bevezetését javasolják. Technológiai fejlesztésként hasznos lenne bevezetni a digitális tárolást, és kamerák működtetését a tárgyalásokon.

IV. A Miskolci Törvényszék szervezeti erősségei és fejlesztendő területei-fejlesztési javaslatok

A Miskolci Törvényszék CAF eredményei az elérhető 100 ponton belül átlagosan középértéket mutatnak. A pontszámok 40-től (3. munkatársak) 67-ig (6. állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények) terjedtek, a szervezeti átlag 50 pont lett. Mivel a bíróságon első alkalommal került sor az Európai Unióban elterjedt szervezeti önértékelésre, így nincs összehasonlítási alapunk a korábbi évek teljesítményével. Figyelembe kell vennünk az értékelés elemzése során, hogy a dolgozók elégedettségére, a munkahelyi hangulatra a bíróság működésének tényleges színvonalán túl sok minden más is hatással lehet, mint a dolgozók egyéni helyzete, a gazdasági világválság, illetve a magyar gazdaság válsága, a munkanélküliség fenyegetettsége, az állami kiadások visszafogása, csupán a leglényegesebb tényezőket említve.

A következő ábra a CAF kritériumok konszenzusos értékét mutatja:



A legjobb értékelést kapták a következő területek:

- az állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények (67 pont) javuló tendenciát mutatnak, a kitűzött célok többsége teljesül
- a kulcsfolyamatokhoz kapcsolódó területeken (62 pont) alkalmazott gyakorlatokat folyamatosan ellenőrzik, felülvizsgálják
- a bíróság eredményei és hatása, valamint a működési hatékonysága (58 pont) szintén javuló tendenciát mutat, a kitűzött célok többsége teljesül

Átlag alatti értékelést kaptak a következő területek, melyek az értékelők besorolása szerint a megvalósítás szakaszában találhatóak:

- a munkatársakkal kapcsolatos terület (40 pont)
- a vezetéssel kapcsolatos terület (41 pont)
- a stratégiaalkotás és tervezés (44 pont)
- a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények stagnálnak, néhány kitűzött cél teljesül. (45 pont)

Összességében minden alkritérium vonatkozásában számos erősség, valamint fejlesztendő terület került megfogalmazásra, melyek hűen tükrözik, hogy a Miskolci Törvényszék a folyamatos fejlesztés elve szerint működik, minden terület a megvalósítás vagy a magasabb, ellenőrzés fejlődési ciklusban található. Két alkritérium került a legmagasabb, beavatkozás fejlődési ciklusba, az 5.2 állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatások biztosítása és fejlesztése (75 pont), valamint a 6.2 állampolgárok/ügyfelek szükségleteinek és elvárásainak kielégítésével kapcsolatos eredmények (78 pont). Nagyon szembetűnő volt egyes fejlesztendő területek nagyszámú megjelölése. A legtöbb értékelő megjelölte, illetve az egész értékelésen végig előfordulnak a kommunikáció javítására, munkatársak ösztönzésére és a képzésre, tudásmegosztásra vonatkozó fejlesztendő területek.

A fejlesztendő területek csoportosítása

Kommunikációs rendszer fejlesztése:

- internetes hozzáférés biztosítása;
- intranetes fórum létrehozása különböző témákban;
- intranet fejlesztése, áttekinthetőbbé tétele;
- belső kommunikáció fejlesztése, döntések szélesebb körben történő megismerésének lehetősége;
- szakmai jövőkép kialakítása és tudatosítása a munkatársakban;
- képviselők választása a vezetők és munkatársak közötti nyílt párbeszéd érdekében;
- a stratégiáról, annak megvalósulási szakaszairól és azzal kapcsolatos feladatokról való tájékoztatás;
- a külső kommunikáció fejlesztése érdekében sajtószóvivő, sajtóosztály és külső szakértő alkalmazása;
- információs pult kialakítása, tájékoztatók biztosítása, a meglévő hangos térképek, Braille füzetek elérhetővé tétele;
- a bíróság honlapján elérhetővé tenni az irodák közvetlen telefonszámát.

Munkatársak ösztönzése, hatékony munkaerő elosztás

- egyének, csoportok munkájának elismerése, ösztönzése;
- átlátható, tényleges teljesítmény szerinti elismerési rendszer kidolgozása, a jutalmazási rendszer teljes nyílttá tétele (akik jutalmat, elismerést kaptak, példaként szolgálhatnak);
- a munkatársak bátorítása, erkölcsi elismerése, folyamatos visszajelzés az elvégzett munkáról, nem pénzügyi ösztönzésre vonatkozó megoldások kidolgozása, bevezetése;
- jegyzők megfelelő létszáma, leíró iroda eredeti funkcióban való visszaállítása;

- szociális kérdések javítására vonatkozó terv kidolgozása (rugalmas munkaidő, egészségmegőrzés, étkezők, menza, parkolási lehetőség, sporttevékenység támogatása, kulturális támogatás, stb.).

Képzés, tudásmegosztás

- kezdő fogalmazók oktatása, jegyzők továbbképzése;
- új munkatársak beilleszkedésének támogatása;
- bírák számára instruktori rendszer;
- titkárok tárgyaláson való részvétele bírói kinevezésük előtt;
- panasznapi ügyeleti rendszer visszaállítása;
- kommunikációs tréning az ügyfélkezeléssel foglalkozó dolgozóknak;
- tanulmányi szerződésekkel, tanulmányi szabadságokkal kapcsolatos szabályozás kialakítás;
- rendszeres képzések és párbeszéd lehetősége a munkatársak között, a kreatív ötletek felmérése, ösztönzése;
- korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (szakmai és gyakorlati workshopok szervezése, interaktív képzések);
- adózási, pénzügyi, informatikai tudásátadás a dolgozóknak.

Nagy pénzügyi forrást igénylő fejlesztendő területek:

- informatikai fejlesztés;
- energetikai korszerűsítés;
- a régi épület szerkezeti felújítása, a tárgyalók, irodák felújítása;
- kamerák működtetése a tárgyalókban;
- digitális rögzítés és tárolás bevezetése;
- a Fazekas úti épület akadálymentesítése
- közétkeztetés (menza), munkahelyi étkezés (étkezők kialakítása) megoldása;
- parkolás megoldása az ügyfelek és a dolgozók részére.

Állampolgárokkal, ügyfelekkel, partnerekkel kapcsolatos fejlesztendő területek:

- kapcsolattartói rendszer kialakítása a társszervekkel, civil szervezetekkel (MOKK, szakértők, rendőrség, földhivatal, stb.);
- szolgáltatókkal, beszállítókkal kapcsolatos megállapodások felülvizsgálata;
- ügyfélfogadási idő ügyfelek érdekeinek megfelelő kialakítása (délelőtt, délután);
- kezelőirodák centralizált elhelyezése;
- e-ügyintézés szélesebb körű bevezetése;
- a szervezet elérhetőségének elősegítése (rugalmas ügyfélfogadási idő, információs pult, tájékoztatók, internetes tájékoztatás).

Egyéb fejlesztendő területek:

- kontrolling rendszer alkalmazása a pénzügyi források eredményes, hatékony, gazdaságos felhasználásnak biztosítására;
- a szervezet folyamatainak és a folyamatok közötti kapcsolatrendszernek a beazonosítása és leírása;
- a folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok és sikertényezők elemzése;
- olyan mérőszámok, mutatók kidolgozása, mely jobban szolgálja a szervezet eredményességének megjelenítését (az ügyek érdemi, tartalmi vizsgálata);
- szelektív hulladékgyűjtés bevezetése;

Könnyen és gyorsan végrehajtható fejlesztendő területek

- a kezelőirodák közvetlen telefonszámának honlapon való feltüntetése;
- panasznapi ügyeleti rendszer visszaállítása;
- a Bírósági Gazdasági Hivatal felé megküldendő határozatok egységes kidolgozása különböző ügyszakokon különböző fokozatokon;
- idegen helyen tárolt bűnjelekről küldött tájékoztatóról eljárásrend kialakítása (az eljáró tanács küldje meg a jogerős végzést elkobzott kábítószer esetén az ORFK Bűnügyi Főosztály Bűnügyi Csoportjának, elkobzott hamis pénz esetén az MNB-nek);
- informatikai fórum létrehozása;
- a meglévő hangos térképek és Braille füzetek elérhetővé tétele, honlapon való kommunikálása.

Javaslatok

A CAF önértékelés fő célja, hogy a stratégiai célok megvalósulása érdekében javuljon a bíróság teljesítménye, növekedjen a hatékonysága, amely egy konkrét intézkedési tervben és a hozzá kapcsolódó fejlesztéseken keresztül valósul meg. Egy olyan integrált tervet szükséges megvalósítania, amely a szervezet egész működését fejleszti. Az intézkedési tervben javasolt 1-2 átfogó, hosszú távú fejlesztést kitűzni, melyek 1 éven belül valósíthatóak meg, és 2-3 gyorsan és könnyen megvalósítható fejlesztést. Ezek kijelölése érdekében került sor a fejlesztendő területek fenti csoportosítására, melyek áttekintésével a következő területek közül javasoljuk kiválasztani az intézkedéseket:

- külső, belső kommunikációs terv kidolgozása és megvalósítása;
- munkatársak ösztönzése, nyílt párbeszéd, hatékony munkaerő elosztás;
- képzés és tudásmegosztás;
- technológiai fejlesztés;
- könnyen és gyorsan megvalósítható fejlesztések.

A Közös Értékelési Keretrendszerrel kapcsolatos javaslatok között kell említeni a CAF felmérés rendszeres megismétlését. A rendszeres felmérés lehetőséget ad a bíróság számára, hogy a dolgozói megítélés sajátos módszerével folyamatosan ellenőrizze teljesítményének alakulását, szükség szerint a javítás érdekében intézkedéseket kezdeményezhessen.

V. Intézkedési program

Minőségirányítás beavatkozás területen a CAF önértékelés alapján elkészült intézkedési programban 2 átfogó, hosszú távú fejlesztést és 2 könnyen és gyorsan megvalósítható fejlesztést irányoztunk elő a következőképpen:

1. Külső és belső kommunikációs rendszer fejlesztésére vonatkozó terv kidolgozása és bevezetése.
2. A munkatársak értékelési, elismerési, ösztönzési rendszerének kidolgozása.
3. Panasznapi ügyeleti rendszer bevezetése.
4. Kezelőirodák közvetlen telefonszámainak honlapon való megjelenítése.

VI. Összegzés

A 3. számú munkacsoport a Minőségirányítás beavatkozás területen a CAF 2013 modellen alapuló önértékelési feladatot a megadott módszertant követve végezte el. A munkacsoport nyolc ülést tartott, 1 vezető, 3 munkacsoport tag és 18 értékelő munkájának eredményeképpen jött létre az az intézkedési program, mely elősegíti a Miskolci Törvényszék stratégiájának megvalósulását, hozzájárul a szervezeti teljesítmény és a hatékonyság növekedéséhez.

Az értékelés során számos erősség és fejlesztendő terület került feltárásra, közöttük a jelentős anyagi ráfordítást igénylő, szervezést, kidolgozást igénylő, illetve a már meglévő eszközök felhasználását igénylő fejlesztések. Nagyon figyelemfelkeltő volt a különböző szinteken dolgozó értékelők eltérő

véleménye, rálátást nyújtva a különböző szempontokra. Természetesen megjelentek a személyes sérelmek, illetve a radikális vélemények is, melyek megbeszélésére és feldolgozására jó alkalom volt a konszenzusteremtés lefolytatása.
A Miskolci Törvényszéken első alkalommal került sor az Európai Unióban elterjedt szervezeti önértékelésre. A pályázat így jó lehetőséget nyújtott arra, hogy holisztikus (teljességre törekvő) módon áttekintsük a bíróság működését, átgondoljunk olyan szempontokat, amelyek eddig nem kerültek előtérbe.

Folyamatoptimalizálási tanulmány

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: 4. munkacsoport
Beavatkozási terület: Folyamatoptimalizálás
Gondozott terület: Ügyelosztás egyszerűsítése, hatékonyságának növelése

I. Összegző megállapítások

A 4. sz. munkacsoport a folyamatoptimalizálási területen feladatává tett eredményt, az erre a beavatkozási területre alkotott szervezetfejlesztési módszertan lépéseit követve elérte, a pályázati indikátort, azaz a szervezeti belső szabályzatot létrehozta, azt tartalmilag részletesen kidolgozta.
Meggyőződésünk, hogy a munkánkkal, és az annak eredményeképpen létrejött bírósági ügyintézői munkaszervezési szabályzattal jelentős mértékben sikerült hozzájárulnunk az időszerű, megalapozott, és jogszerű ítélkezés feltételrendszerének javulásához, javításához.
Úgy tapasztaltuk, hogy a pályázat kiváló lehetőséget teremtett nem csak a munkacsoport tagoknak, hanem a pályázati munkánkhoz többféle módon kapcsolódó kollégáinknak is arra, hogy a bírósági szervezetrendszerben egyelőre még szokatlan, sajátságos, ám mégis hasznosan újszerű gondolkodásmóddal, folyamatoptimalizálási alternatívákkal, lehetőségekkel, illetve módszerekkel barátkozzanak, ismerkedjenek.
Mindemellett pedig én magam bírósági vezetőként személy szerint a projekt ugyan járulékos, de mégis a közvetlen jelentőségén messze túlmutató, ma még meg nem mérhető, de bizonyosan rendkívül nagy hasznának tartom a projekt során a munkacsoport tagjaival kialakult munkahelyi viszonylatainkon túlmutató kiváló emberi kapcsolat létrejöttét.
Mert úgy vélem, hogy ezekre a mélyebbé vált emberi kapcsolatokra a munkavégzésünk során majd az átlagosat messze meghaladó mértékű erősebb alapként tudunk építkezni, a szervezetünk eredményesebb működésének feltételei megteremtése érdekében.

II. Előzmények

2013. évben az NFÜ közzétette az ÁROP-1.2.18-A. kódjelű, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” című pályázati felhívását, melyre a Miskolci Törvényszék is pályázott.
A pályázat lényege volt, hogy a bíróságok is pályázhattak szervezetfejlesztési (immateriális) eredmények megvalósítására, amellyel a szervezetfejlesztés alábbi öt beavatkozási területén lehet és kell meghatározott számú eredményt elérni:

Teljesítménymenedzsment,
Folyamatoptimalizálás,
Tudásmegosztás,
Minőségirányítás,
Változáskezelés.

A pályázati kiírás szerint a pályázat fizikai megvalósításának határideje: 2014. év április hó 30. napja.

II.2. A Miskolci Törvényszék pályázata folyamatoptimalizálás beavatkozási területet érintő részének bemutatása

II.2.1. A pályázat célja

Az Országos Bírósági Hivatal Elnöke az egész bírósági szervezet számára stratégiai célokat fogalmazott meg, melyek lényege az alábbiakban határozható meg:

- a bíróságok alkotmányos kötelezettségeinek maradéktalanul tegyenek eleget;
- független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélkezzenek;
- a bírák adminisztratív munkaterhe csökkenjen;
- az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása;
- a bírósági szervezet integritásának megőrzése és javítása;

- az ítélkezési és igazgatási tevékenység átláthatóságának és kiszámíthatóságának, valamint ellenőrzöttségének megteremtése, illetve javítása;
- a bíróságokhoz való hozzáférés egyszerűsítése;
- a képzési rendszer fejlesztése;
- a bíróságon kívüli többi hivatásrenddel történő együttműködés optimalizálása.

Az OBH elnökének stratégiai céljai mentén megfogalmazott általános elvárása a bíróságok szolgáltató jellegének erősítése. A Miskolci Törvényszék stratégiai céljai lényegében egybeesnek az Országos Bírósági Hivatal elnökének fent felsorolt ebbéli céljaival.
Fontos összefüggés, amelyet a projektmunka során egyébként mindvégig szem előtt tartottunk, hogy a projektnek – megvalósulása esetén – a legfőbb, mondhatni lényegi célja a pályázó szervezet belső működésének hatékonyabbá tétele voltaképpen olyannyira egybeesik az OBH elnökének, és ezen keresztül a Miskolci Törvényszéknek a stratégiai céljaival, hogy tulajdonképpen azok sűrített, összesített és egyszerűsített, tehát másképpeni megfogalmazását képezi.
Ez pedig azt jelentette, hogy a projekt az esetlegesen vállalt eredmények elérése esetén kiváló hatékonysággal szolgálhatja a szervezetünk stratégiai célkitűzéseinek megvalósulását.

II.2.2. A pályázat indokoltsága

A Miskolci Törvényszék az Országos Bírósági Hivatal elnökének már fentebb írtak szerinti stratégiai célkitűzéseivel, és az annak talaján megfogalmazott saját céljaival is összhangban az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken" ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait.
A törvényszékünk e középtávú stratégiája, és az abban megfogalmazott célok teljes összhangban állnak az Országos Bírósági Hivatal elnökének a stratégiai céljaival, valamint a jelen pályázatban, illetve projektben megfogalmazott célokkal.
A stratégiai dokumentum átfogó stratégiai célként a magas szakmai színvonalú ítélkezés fenntartását jelölte meg.
Ennek az átfogó célnak az elérése érdekében kerültek megfogalmazásra az azt lényegében eszközként szolgáló úgynevezett pillérenkénti célok.
Ezek az alábbi területeket érintették:

- a személyi működési feltételek biztosítása területén az utánpótlásképzés, a kidolgozott munkaerő-utánpótlás és az oktatási terv;
- a tárgyi feltételek biztosítása körében kellő központi forrás hiányában a fizikai infrastruktúra, illetve az informatikai rendszer fejlesztése;
- az ügyforgalom csökkentésére a mediációs eljárás bevezetése;
- a „Nyitott bíróság" program folytatása;
- a bírósági ügyintézők munkaszervezésének továbbfejlesztése.

II.2.3. A projekt céljainak a Miskolci Törvényszék középtávú stratégiai céljaival való összefüggése

A Miskolci Törvényszék a pályázat szakmai koncepciójában egyértelműen megjelölte, hogy a belső működésünk hatékonyabbá tételét, mint legfőbb pályázati célt szem előtt tartva, olyan fejlesztési célokat és azokhoz kapcsolódó tevékenységeket kíván kitűzni, illetve elvégezni, amelyek szervesen illeszkednek a Miskolci Törvényszék középtávú intézményi stratégiájának céljaihoz.
A pályázat tartalma alapján is egyértelmű volt, hogy a kiválasztott tevékenységek során a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott módszertanok felhasználásával valamennyi, azaz mind az öt beavatkozási területen olyan eredménytermékeket kívánunk létrehozni, valamint olyan tevékenységeket fogunk elvégezni, amelyek alkalmasak az állam, és ezen belül a jelen esetben a

Miskolci Törvényszék igazgatási tevékenységeinek szervezeti szintű teljesítménymérése kialakítására, a működőképes belső folyamatok javítására, valamint a szervezeti tudás hatékony kiaknázására, és a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó, önfejlesztő szervezeti kultúra kialakításának elősegítésére.
A fentebbi megállapítással összefüggésben a gyakorlati megközelítés és a konkrétumok szintjén a törvényszék a pályázatban megfogalmazta, hogy a jelen pályázattal érintett szervezetfejlesztési program kiváló lehetőséget teremt arra, hogy a Miskolci Törvényszék kidolgozott stratégiai céljai közül a pályázati kiírásban szereplő feltételekkel összhangban a szervezet megvalósítsa a bírósági ügyintézőkre vonatkozó célkitűzéseit, folytassa a „Nyitott bíróság" programot, és megteremtse a mediáció megfelelő alkalmazásának feltételeit, a helyi igazgatáshoz kapcsolódó feladatokat áttekintse és elemezze. Ezen munka hatékonyságát és időszerűségét növelje, ezen igazgatási munkafolyamatokat optimalizálja, végezetül pedig a kialakított tudásmegosztási módszerek révén hasznosuljanak a Miskolci Törvényszék igazgatása alatt álló szervezeti egységeknél a szervezetfejlesztési program keretében megvalósított célkitűzések.
Összefoglalóan tehát megállapíthatjuk, hogy a Miskolci Törvényszék ezen pályázaton való részvételének legfontosabb célja, hogy a saját középtávú intézményi stratégiai céljait ezen keresztül fejlessze tovább.

II.2.4. A projekt célja – indokoltsága a folyamatoptimalizálás területén

A Miskolci Törvényszék a pályázati eljárás során egyértelműen megjelölte, hogy a folyamatoptimalizálás beavatkozási területén – egyebek mellett – a bevezetésre szánt módszert az ügyelosztás hatékonyságának növelése érdekében a bírósági ügyintéző munkájának, ügyelosztásának szervezését célzó belső utasításban, illetőleg szabályzatban definiálja.
Az ügyelosztás hatékonyságának növelésével kapcsolatos projektbeli cél, illetve vállalás a folyamatoptimalizálás területén az alábbi:

- felmérés és tanulmány készítése az ügyelosztás egyszerűsítésének témakörében,
- a Miskolci Törvényszék és a járásbíróságok közötti ügyelosztás hatékonyságának növelése, valamint a folyamat egyszerűsítése érdekében felmérés és tanulmány készítése,
- egy kapcsolódó belső utasítás, szabályzat elkészítése, illetve módosítása, amely bírósági ügyintézők ügyelosztásának és munkájának egyszerűsítéséről rendelkezik.

A pályázat szakmai koncepciójában az ügyelosztás hatékonyságának növelése folyamatoptimalizálási tárgykörben az alábbi résztevékenységeket találtuk célravezetőnek elvégezni:
Járásbíróságok szintjén:

- javaslattétel a járásbírósági szinten dolgozó bírósági ügyintézők ügyszakonkénti munkaköri leírásának tartalmára,
- a járásbíróságon dolgozó bírósági ügyintézők ügyszakonkénti munkaköri leírásának a létrehozása (megfelelősége esetén a jelenlegi megerősítése),
- a bírósági ügyintézők bírókhoz történő beosztása (megfelelőség esetén a jelenlegi beosztás megerősítése),
- írásbeli munkaszervezési rend létrehozása, melyben rögzíteni kell:
- - a bíró, a bíróhoz beosztott tisztviselő, és a bírósági ügyintéző közös munkája során követendő munkamozzanatok összességét,
- - a bíró által az ügyintézőnek kötelezően átadandó feladatok körét,
- - a bírósági ügyintéző kötelező statisztikai adatszolgáltatásának tartalmát, annak módját és formáját,
- - szükség esetén (nagyobb járásbíróságokon) a bíró és az ügyintéző közötti iratmozgás ellenőrizhetőségét szolgáló dokumentumok tartalmát (pl. átadókönyv) ügyszakonkénti bontásban.

- További feladat, hogy a járásbíróságok elnökei a fentebb írtak szerint a felelősségi körükbe eső tevékenységükről haladéktalanul tájékoztassák a Miskolci Törvényszék elnökét. Új bírósági ügyintéző kinevezése esetén követendő, hogy a fenti feladatokat az új ügyintéző kinevezésétől számított 30 napon belül kell ellátni.

Közigazgatási- és Munkaügyi Bíróságon:

- A járásbíróságokra irányadó feladatok, azok felelősei, illetve a határidők azzal a módosítással ide is érvényesek, hogy e helyütt a járásbíróság elnöke alatt a Közigazgatási- és Munkaügyi Bíróság elnökét kell érteni, valamint a munkaügyi és a közigazgatási ügyszakban az egyes feladatokat külön-külön, önállóan kell ellátni.

Miskolci Törvényszék szintjén:

- A büntető és a polgári ügyszak első- és másodfokán is, tehát ügyszakonként és szintenként külön-külön, önállóan kell ellátni a járásbíróságnál írt feladatokat a megadott határidőkben. Ugyanez vonatkozik a Gazdasági Kollégium csőd-, felszámolási ügyszakára is.
- Az egyes törvényszéki ügyszakokra, illetve szintekre külön-külön alkotandó, a járásbíróságnál taglalt kötelező tartalmú munkaszervezési rendet egy döntést előkészítő eljárásként az érintett kollégiumok véleményezik, éspedig egy köztes határidőben.
- Az új ügyintézők kinevezésekor a Közigazgatási- és Munkaügyi Bíróság, illetve a Miskolci Törvényszék esetében is ugyanúgy kell eljárni, mint a járásbírósági szinten.
- Igazságügyi alkalmazottak munkájának hatékonyabbá tétele: feladat alapon szervezett támogató csoportok létrehozása.
- Fellebbviteli munkafolyamatok optimalizálása, strukturális átalakítása (bírói munkateher csökkentése).

Nagyon fontos már itt megjegyezni, hogy az itt írt egyes résztevékenységeket nem pontosan a fenti tartalommal és módon végeztük el.

Magában a szakmai koncepcióban ezért is írtuk a már fentebbiek szerint, hogy az ügyelosztás folyamatának egyszerűsítése érdekében végzett felmérés és tanulmány elkészítése után még pontosítani kell, hogy milyen résztevékenységeket kell elvégezni a projektcélok eredményes eléréséhez.

Utóbb pedig ezek a résztevékenységek a folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertanban taglaltak szerinti módosításokkal, illetve változtatásokkal kerültek a részünkről lefolytatásra.

II.2.5. A projektcélok indikátorokban való megjelenése, valamint a tudásmegosztásra vonatkozó vállalás

1. sz. táblázat - Indikátorok teljesülése a folyamatoptimalizálás beavatkozási területen

Mutató neve	Típus	Kiinduló érték	Célérték	Mértékegység	Célérték elérése
Belső utasítás/Szabályzat	Output	0	1	darab	2014. április 30.

Az *1. sz. táblázat*ban szereplő belső utasítás/szabályzat a bírósági ügyintézők ügyelosztási és munkaszervezési rendjének törvényszéken történő létrehozását jelenti.

III. Bevezetés

III.1. A folyamatoptimalizálás és a szervezet működésének viszonya

Egy sokalanyú szervezet, mint amilyen a bíróság is belső működésének hatékonysága növelésének, valamint a szervezet működése javításának és optimalizálásának egyik leghatékonyabb eszköze a szervezetfejlesztés.

A szervezetfejlesztésnek pedig szerves részét képezi a folyamatoptimalizálás, amely a legfontosabb szervezetfejlesztési célok eléréséhez eszközként úgy illeszkedik, hogy a szervezetünk funkcionális folyamatait feltérképezi, felméri, és ezeken keresztül folyamatosan fejleszti.
A munkánk során e körben folyamatosan figyelemmel voltunk arra, hogy az általunk keresett, és aztán talált megoldások a szervezetünk valamennyi szervezeti egységének működését hatékonyabbá tegye.
Mert voltaképpen a folyamatoptimalizálási módszertan is azt a célt szolgálja, hogy a szervezet hatékonysága növekedjen.
Ennek megfelelően arról sosem feledkeztünk meg, hogy a hatékonyság általánosan, illetve az alapelvek szintjén az alábbi 6 részből tevődik össze:

- eredményesség,
- gazdaságosság,
- hatásosság,
- biztonságosság (rugalmasság),
- felügyelhetőség,
- alkalmazkodási képesség (fejlődőképesség).

A hatékonyságnak ezek az elemei voltaképpen a bírósági ügyintézők munkaszervezési rendjében is levezethetők, illetve abban kivétel nélkül tetten érhetők.
Egy ilyen általános érvényű normatíva ugyanis a bírók ítélkezési tevékenységét javítja, javíthatja, következésképpen eredményes. Egyúttal gazdaságos is, hiszen az ügyintézők személyi költségráfordítása az állam felől nézve munkájuk eredményesebbé tételével a korábbiakhoz képest jobban hasznosul.
Ezt meghaladóan pedig, ha megfelelő tartalommal tudjuk a szabályzatot megtölteni, úgy egyúttal hatásos is, hiszen pozitív tartalmú változás előidézésére lesz alkalmas.
Emellett maga a szabályozottság ténye biztonságosabbá teszi a rendszert, a szabályozatlanság ugyanis a káosz melegágya.
A szabályzat megalkotásával az ügyintézői munka, ügyelosztás, és az ehhez tapadó bírósági főtevékenység: az ítélkezés támogatásában kifejtett hatása is jobban nyomon követhetővé válik, azaz a felügyelhetőség feltételei javulnak.
Egy ugyancsak megfelelő tartalmú szabályzat pedig megkönnyíti a rendszer alkalmazkodását az esetleges kívülről jövő befolyásokra.

III.2. A pályázattal érintett optimalizálandó bírósági folyamat

Ahogyan az már a fentebb írtakból is látható volt a munkacsoportunknak a folyamatoptimalizálási területen a bírósági ügyintézőkkel kapcsolatos szervezeti folyamatokkal kellett foglalkoznia.
Ez a munka kettős volt, azaz a majdani szabályzatnak is kétirányúnak kellett lennie.
Egyrészt figyelmet kellett fordítani a bírósági ügyintézők munkajogi aspektusaira, és az ilyen értelemben vett folyamatokra. Ennek keretében kellett azt megvizsgálni, hogy a kinevezett ügyintézők milyen munkajogi feltételrendszerrel végzik a tevékenységüket.
A másik terület lényege pedig abban foglalható össze, hogy milyen igazgatási-szervezeti folyamatokban vesznek részt a bírósági ügyintézők akkor, amikor a bíróság fő tevékenységét, azaz az ítélkezést támogatják, sőt mi több: sok esetben saját hatáskörben e hivatást bizonyos résztevékenységek kapcsán gyakorolják is.
A Miskolci Törvényszék, mint szervezet működésének javítását tehát e folyamatok hatékonyságának növelésével kellett elérnünk. Ennek eszközét pedig a projektben taglalt szabályzatban határoztuk meg.

IV. Vezetői módszertani összefoglaló és szakmai beszámoló

IV.1. Folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan

A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program) céljaival szoros összhangban indult ÁROP-1-2-18/B. pályázat intézményi köre számára készült el az úgynevezett folyamatoptimalizálás fejlesztési módszertan, amely a folyamatoptimalizálás beavatkozási területen vállalt egyes pályázói fejlesztések megvalósításához nyújt segítséget.
Ez a kidolgozott fejlesztési módszertan az abban szereplő lépések döntő többségét tekintve a pályázatban részt vevő szervezet, így a Miskolci Törvényszék számára is kötelezően alkalmazandó volt.
Alapvető fontosságú tehát a megállapítás, hogy a 4. sz. munkacsoport a folyamatoptimalizálás fejlesztési módszertannak valamennyi olyan lépését, amelynél a „kötelező" megjegyzés szerepelt, a módszertanban meghatározott tartalommal és formában lefolytatta, és az ott írt előírásokat mondhatni „betű szerint" betartotta.

IV.2. A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan alkalmazott jogi keretei

A munkacsoport a pályázatban vállalt eredményei eléréséhez szükséges munka elvégzése során a folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertanban szereplő szabályokon és előírásokon, valamint javaslatokon túlmenően, a mozgásterünknek egyfajta keretét képező módon az alábbi normákra volt még figyelemmel:
a./ Jogszabályok:

- Alaptörvény,
- A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. törvény (Bszi.),
- A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény (Bjt.),
- Az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1977. évi LXVIII. törvény (Iasz.),
- A cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény,
- A Polgári Perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény (Pp.),
- A büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (Be.),
- A bírósági ügyintézők által ellátható egyes feladatokról szóló 56/2008(III.26).Kormányrendelet,

b./ Belső normatívák:

- A Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata,
- A Miskolci Törvényszék elnökének egyéb normatív szabályozói.

IV.3. A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan felépítése, fázisai

1. sz. ábra – A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan fázisai

IV.4. A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan lefolytatása

E pontban az alábbiak szerint ismertetem a folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan 4.sz. munkacsoport részéről történt konkrét lefolytatását, a megvalósítás tapasztalatainak részletes összegzését.

IV.4.1. 1. módszertani lépés - A folyamatok értékelése

Ebben a lépésben kellett kitölteni a szervezetértékelési sablont, így ezzel értékelve az intézmény érettségi szintjét. A sablon kitöltése a pályázati eljárás során már megtörtént, így a munkacsoportunknak feladata nem volt.

IV.4.2. 2. módszertani lépés - Fejlesztési igény azonosítása (fejlesztendő folyamat kiválasztása)

Ezt a módszertani lépést a Miskolci Törvényszék ugyancsak már a pályázati eljárás során megtette, következésképpen konkrét feladata a 4.sz. munkacsoportnak ezzel a feladatelemmel sem volt. A már fentebb írtak szerint az ügyintézői ügyelosztásnak, illetve munkaszervezésnek a fejlesztése a pályázati célként és egyúttal eredménytermékként az indikátorok szintjén megfogalmazásra került, és ott ekként szerepel.

IV.4.3. 3. módszertani lépés - Folyamat-teljesítményt jellemző mutatószám megállapítása

A fentebb írt 2. módszertani lépésnél megállapítottak ide is irányadók, a pályázat során a fejlesztendő folyamat kiválasztásra került, az ennek alapját képező szempontok a szakmai koncepcióval részletesen elemzésre kerültek.

IV.4.4. 4. módszertani lépés - Folyamatfejlesztési csapat összeállítása

2014. év január hó 17-én kialakult a projektben részt vevő szakértők teljes köre, majd 2014. év január hó 24. napján a teljes projekt munkacsoport a Projekt Irányító Bizottság (PIB) vezetésével megtartotta az első alakuló ülését is. Ezen az alakuló ülésen egyértelműen meghatározásra került, hogy az egyes munkacsoportoknak a vezetését voltaképpen szakmai koordinátorként mely munkacsoport tagok fogják ellátni. Az alakuló ülésen kialakításra kerültek a projektben részt vevők közötti munkacsoportok, szám szerint hat darab.
Ennek a döntésnek az eredményeképpen jött létre a jelen szakmai beszámolóval érintett 4. sz. munkacsoport az alábbi személyi felépítéssel, illetve ellátandó feladatokkal:

2.sz. táblázat – A 4. sz. munkacsoport felépítése, ellátandó feladatai

Munka-csoport	Munkacsoport-vezető	Munkacsoport tagok	Beavatkozási terület	Gondozott terület
4.	dr. Répássy Árpád	dr. Bendicskó György dr. Pabis Attila dr. Berecz Péter	tudásmegosztás	közös adatbázisok, tudásbázis kialakítása (Ki-Mit-Tud-, informatikai-, mediációs adatbázis) három darab, és ezek üzemeltetése
			folyamat-optimalizálás	ügyelosztás hatékonyságának növelése (ügyintézői munkaszervezési szabályzat létrehozása)

A munkacsoportot és a munkacsoport feladatainak ellátását közvetlenül dr. Csillám Katalin PIB tag felügyeli. A teljes projekt munkacsoport 2014. év január hó 24. napján megtartott teljes ülését megelőzően a projekt munkánk egyes rész-, illetve végső határidőire a PIB javaslatot tett, melynek tartalma az alábbi volt:

1. Március 14-e, péntek: a tanulmányok leadásának határideje – a legfontosabb, és legalapvetőbb határidőnk tehát ez, ez az az időpont, amikorra lényegében a munkánkkal majdnem teljesen el kell készülnünk. Ekkor, illetve ez után már csak különböző stilisztikai, nyelvhelyességi-, egyéb kisebb javítások elvégzésére lesz mód.
2. Március 17-28.: Stilisztikai-, szakmai belső körös javítás időszaka (külső szakértő korrektúrázza az anyagokat, megküldi a szerzőknek visszaolvasásra, kiegészítésre, stb.).
3. Március 28. - április 04.: Közös arculat létrehozása, a külső szakértővel való végső összedolgozása a teljes anyagnak.
4. Április 07-11.: Közös nagy belső körös lezárása az anyagnak (záróértekezlet).
5. Április 11-e után: a nyomdai kiadás előkészítése, megszervezése, nyomtatás a zárórendezvényre.
6. Április 11-e után, április 30-ig: zárórendezvény.

A fentebb írtakból, valamint a pályázati anyagból következően a munkacsoportunk munkájának ütemezése: 2014. év március hó 14-e előtt 8 darab munkacsoport-értekezlet (műhelymunka). Az egyes munkacsoport-értekezleteken meghatározott feladatok két munkacsoport ülés közötti ellátása.
A teljes munkacsoport első alakuló ülésén nyilvánvalóvá vált számunkra, hogy a folyamatoptimalizálás beavatkozási területen a feladataink ugyancsak kettősek:

a. az eredmény létrehozása (lásd fentebb), amely a munkacsoportunk meghatározott feladatával, illetve a megfelelő indikátorral volt azonos,
b. a szervezetfejlesztési módszertan alkalmazása az indikátorban szereplő eredmények létrehozásához szükséges és kötelező módon, illetve tartalommal.
A 4.sz. munkacsoport a módszertan alkalmazásának mielőbbi megkezdése érdekében a működését már az alakuló ülés napján, 2014. év január hó 24. napján haladéktalanul megkezdte, tekintettel a rendkívül záros határidőkre. Ezen alkalommal a munkacsoport elnökeként haladéktalanul biztosítottam a munkacsoport tagjai számára a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Magyary Program szervezetfejlesztési módszertanok közül a folyamatoptimalizálásra, illetve a tudásmenedzsmentre vonatkozó részeket.
A módszertan alkalmazása érdekében a 4. sz. munkacsoport az alábbi üléseket (műhelymunka) tartotta (*3.sz. táblázat*) az ott írt napirenddel, illetve tartalommal.

Munka-csoport ülés	**Dátum**	**Napirend**	**Mellékletek**
1.	**2014. 01. 24.**	**1.** Munkacsoport megalakulása és általános tájékoztató a projektről **2.** Munkacsoport működési rendjének kialakítása **3.** Munkacsoport elnökének tájékoztatója a módszertani háttéranyagok elérhetőségéről, valamint azok 1-1 példányának átadása a munkacsoport tagok részére. Tájékoztató a jelen projekt eredmények Miskolci Törvényszék középtávú stratégiájával való összefüggéseiről. **4.** Egyéb helyben előterjesztett kérdések **5.** A következő munkacsoport ülés időpontjának kitűzése, és az addig elvégzendő feladatok meghatározása.	*1.sz. melléklet*: Meghívó *2.sz. melléklet*: Napirend *3.sz. melléklet*: Jelenléti ív *4.sz. melléklet*: Emlékeztető
2.	**2014. 01. 29**	- **1.** A munkacsoport tagoknak a rendelkezésére bocsátott dokumentumok tartalmának áttekintése, az egyes munkacsoport tagok esetleges értelmezési problémáinak a megoldása, áttekintése. - **2.** A teljes projektben végzendő feladatok elvégzéséhez szükséges folyamatok áttekintése, a határidők meghatározása. - **3.** A projekt feladatokat képező egyes részfeladatok meghatározása, a felelősök kijelölése. - **4.** Az első részfeladatok meghatározása, elvégzésük felelősei és határideje. **5.** Következő munkacsoport ülés időpontjának meghatározása.	*5.sz. melléklet:* Meghívó *6.sz. melléklet:* Napirend *7.sz. melléklet:* Jelenléti ív *8.sz. melléklet:* Emlékeztető
3.	**2014. 02. 04.**	**1./** A 2014. év január hó 29-i munkacsoport ülésen meghatározott feladatok végrehajtásának köztes ellenőrzése, az esetleges ezzel kapcsolatban időközben már felmerült problémák megtárgyalása, megoldása. - A Tudásmenedzsment módszertan II. Szakaszának megkezdéséhez szükséges intézkedések megtétele, felelősök és határidők meghatározása. - A 2014. év január hó 29-én megtartott munkacsoport ülésen felmerült kérdésekre kapott válaszok ismertetése.	*9.sz. melléklet:* Meghívó *10.sz. melléklet:* Napirend *11.sz. melléklet:* Jelenléti ív *12.sz. melléklet:* Emlékeztető
4.	**2014. 02. 11.**	**1./** A folyamatfejlesztési módszertan lépései	*13.sz. melléklet:*

		közül: a folyamatfejlesztési csapat • létrehozása, majd • folyamatfejlesztési terv létrehozása, • felelősségi mátrix létrehozása.	Meghívó *14.sz. melléklet:* Napirend *15.sz. melléklet:* Jelenléti ív *16.sz. melléklet:* Emlékeztető
5.	**2014. 02. 21.**	**I. A folyamatoptimalizálási beavatkozási területen:** **1.** Problémalista – problémaazonosítás; **2.** Gyökérokok azonosítása, „5 miért technika" alkalmazásával és létrehozásával, valamint halszálka diagram létrehozásával. **3.** Ötletbörzén: befektetés-hatáselemzés elkészítése; fejlesztési javaslatok megfogalmazása, létrehozása. **4.** A fejlesztésoptimalizálás beavatkozási területen a további teendők, felelősök és határidők meghatározása – összhangban a már elkészült felelősségi mátrix tartalmával. **II. A tudásmenedzsment beavatkozási területen:** A munkacsoport ülésig elvégzett munka, annak eredménye áttekintése, a további teendők, felelősök és határidők meghatározása.	*17.sz. melléklet:* Meghívó *18.sz. melléklet:* Napirend *19.sz. melléklet:* Jelenléti ív *20.sz. melléklet:* Emlékeztető
6.	**2014. 02. 25.**	**Folyamatoptimalizálás területen:** - Befektetés-hatáselemzés elkészítése, a fejlesztési javaslatok megfogalmazása, létrehozása – ötletbörzén. Az előző munkacsoport ülés óta eltelt időben elkészült anyag áttekintése. A még előttünk álló feladatok áttekintése, ütemezése. **Tudásmenedzsment területen:** Az előző munkacsoport ülés óta eltelt időben elkészült anyag áttekintése. A még előttünk álló feladatok áttekintése, ütemezése, a felelősök meghatározása.	*21.sz. melléklet:* Meghívó *22.sz. melléklet:* Napirend *23.sz. melléklet:* Jelenléti ív *24.sz. melléklet:* Emlékeztető
7.	**2014. 03. 04.**	Az előző munkacsoport ülés óta elvégzett feladatok ismertetése, áttekintése. A tudásmenedzsment beavatkozási területen a módszertan II.3. Szakasz 10. és 11. lépésébe tartozó valamennyi teendő, feladat elvégzése, ellátása, és/vagy azok végleges formájú előkészítése.	*25.sz. melléklet:* Meghívó *26.sz. melléklet:* Napirend *27.sz. melléklet:* Jelenléti ív *28.sz. melléklet:* Emlékeztető
8.	**2014. 03. 11.**	Az eredménytermékek (indikátorok) végleges formájának és tartalmának kialakítása.	*29.sz. melléklet:* Meghívó *30.sz. melléklet:* Napirend *31.sz. melléklet:* Jelenléti ív *32.sz. melléklet:* Emlékeztető
9.	**2014. 03. 25.**	**1.** A munkacsoport tagjainak beszámolója a három tudásmegosztó fórum létrehozására irányuló eljárás aktuális állásáról.	*33.sz. melléklet:* Meghívó *34.sz. melléklet:*

		2. A tudásmegosztó fórumok működtetéséhez szükséges törvényszéki elnöki szabályzat tartalmára vonatkozó javaslat kidolgozása. **3.** A felső- és szakmai vezetők részére tartandó bemutató időpontjának meghatározása. **4.** A tudásmegosztó fórumok alkalmazóinak, üzemeltetőinek részére tartandó (legalább 20 fős) műhelymunka időpontjának kitűzése. **5.** A két beavatkozási területen elkészült szakmai beszámoló és végtanulmány végső tartalmának és formájának elfogadása.	Napirend *35.sz. melléklet:* Jelenléti ív *36.sz. melléklet:* Emlékeztető
10. +	**2014. 03. 05. részmunka-csoport ülés**	Tudásmenedzsment beavatkozási területen: 1. Ki-Mit-Tud adatbázis szükséges tartalma, 2. Ennek keretében a szervezet dolgozóinak továbbítandó speciális kérdőív tartalmának megfogalmazása.	*37.sz. melléklet:* Emlékeztető

A mellékelt munkacsoporti értekezletekről készített „emlékeztetőkben” rögzítésre került, hogy a módszertan egyes lépéseit képező, vagy abba tartozó dokumentumokat mikor, milyen időpontra, meddig készítettük el, ezért erre már külön a módszertani lépéseink ismertetésekor, mint szükségtelenre, nem térek ki.
A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan további lépéseinél az egyes üléseket már külön nem ismertetem, csak utalni fogok arra, hogy az adott lépést képező okiratok, részeredmények műhelymunka eredményeképpen (is) jöttek létre.
A 4. sz. munkacsoport első ülésének megtartását követően lényegében haladéktalanul munkacsoport elnökként elkészítettem, és a munkacsoport tagok rendelkezésére bocsátottam 2014. év január hó 31. napján egy vázlatos, folyamatoptimalizálási módszertani útmutatót, amiben rögzítettem a munkánk előzményeit röviden, annak tervezett ütemezését, a feladatainkat, továbbá a konkrét elérendő eredményt, és a módszertan alkalmazása körében folytatandó folyamat általunk megteendő lépéseit.
Ezt a munkacsoport tagok számára adott útmutató mellékletben megtalálható (38. sz. melléklet).
A fenti utolsó mozzanattal a módszertan e 4. lépése lezárult.

IV.4.5. 5. módszertani lépés - Folyamatfejlesztési terv készítése

A folyamatfejlesztési csapat fentebb írt módon, illetve időben történt létrehozása után, és azt követően még azzal azonos napon a munkacsoport megtartotta az első ülését.
A nyitó értekezleten – egyebek mellett – a munkacsoport megtárgyalta, és tartalmilag elviekben elfogadta a folyamatfejlesztési tervet, ezt utóbb a munkacsoport vezetője konkretizálta, illetve foglalta írásba, melyet mellékelek (*39. sz. melléklet*).

A folyamatfejlesztési tervben rögzítésre került a fejlesztendő folyamat megnevezése, annak terjedelme és definiálása, valamint a fejlesztést kiváltó tényezők, az alapprobléma bemutatása, más szóval a folyamatfejlesztés oka.
Úgyszintén rögzítésre került a fejlesztés célja, és elvárt eredménye, valamint határideje, továbbá a folyamatfejlesztési csapat tagjai, és a folyamatban részt vevő szervezeti egységek vezetőinek felsorolása. Ebben a lépésben a munkacsoport elkészítette a munkacsoport tagjainak tevékenységével kapcsolatos felelősségi mátrixot, melyet az alábbi ábrában szemléltetek:

2. sz. ábra – Felelősségi mátrix a munkacsoport tagjaira nézve

ÁROP-1.2.18-A. azonosító számú pályázat - Felelősségi mátrix - 4.sz. munkacsoport					
	dr. Répássy Árpád	**dr. Bendicskó György**	**dr. Pabis Attila**	**dr. Berecz Péter**	**dr. Csillám Katalin** (PIB tag)
Folyamatfejlesztési terv létrehozása	A / R	C	C	C	I
Jelenlegi folyamatábra elkészítése	A / I	C	C	R	I
Jövőbeli folyamatábra elkészítése	A / I	C	C	R	I
Kérdőívek (4-féle + vezetői tájékoztató) elkészítése	A / R	C	I	I	I
Hozzáadott értékelemzés-jelenlegi folyamat	A / I	I	R	C	I
Hozzáadott értékelemzés-jövőbeni folyamat	A / I	I	R	C	I
A folyamatábrák és a hozzáadott értékelemzések eredményeinek rögzítése egy folyamatábrában	A / C	I	R	R	I
Mérési terv elkészítése, mérési alapadatok rögzítése, a mérési adatok elemzése, és azoknak a projekt célkitűzéseivel való összevetése	A / I	R	I	C	I
Problémalista, problémaazonosítás	A / R	R	R	R	I
Gyökérokok azonosítása „5 miért technika" alkalmazásával, és halszálka diagram létrehozásával	A / R	R	R	R	I
Ötletbörze: befektetés-hatáselemzés elkészítése, és a fejlesztési javaslatok megfogalmazása, létrehozása	A / R	R	R	R	I
Vezetői prezentáció és bevezetési terv létrehozása (indikátort képező eredmény)	A / R	C	C	C	I

Ezt meghaladóan a munkacsoport kialakította a fejleszteni kiválasztott folyamat által érintett munkatársakra vonatkozó további felelősségi mátrixot, melyet ugyancsak az alábbi *3. sz.* ábrában ismertetek:

Felelősségi mátrix ügyintézői ügyelosztás során

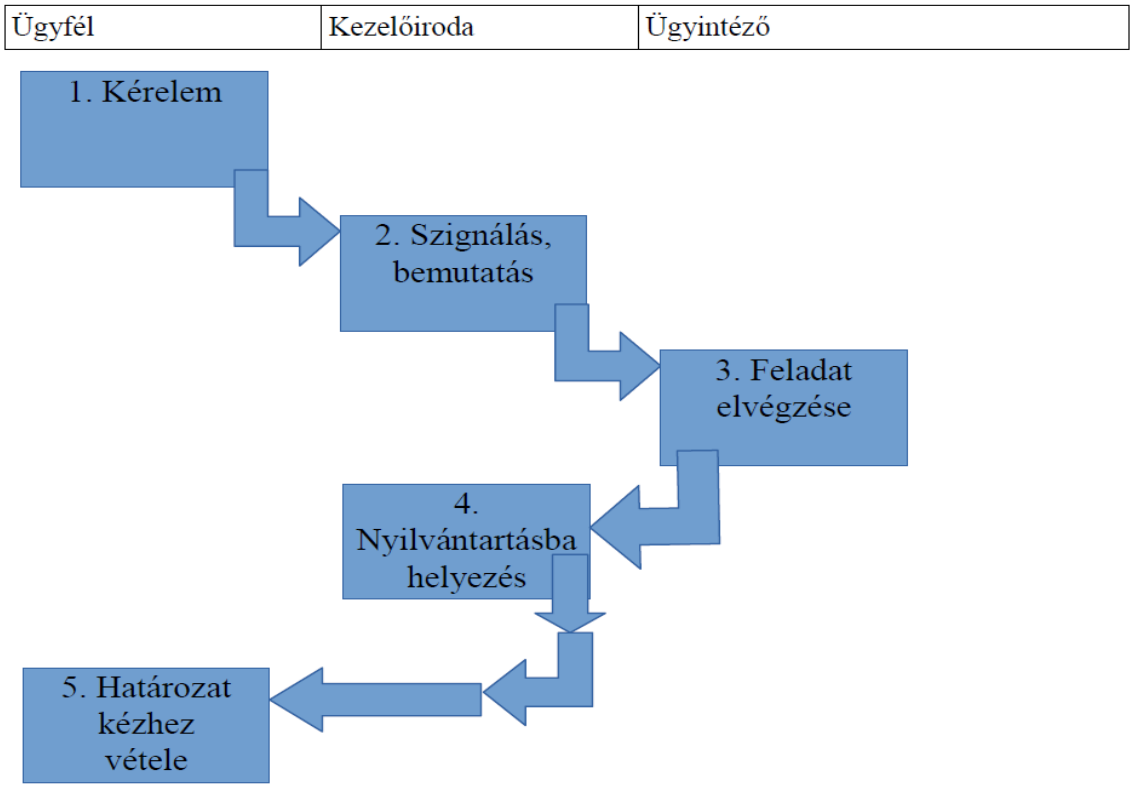
Felelősségi mátrix ügyintézői ügyelosztás során					
	Folyamatban részt vevő munkatársak (folyamatszereplők)				
Releváns folyamatlépés (folyamatlépések)	**bíró**	**tisztviselő**	**ügyintéző**	**szervezeti egység vezetője**	**ügyintéző munkáltatója**
Kinevezés, szolgálati hely meghatározása	-	-	C	R	A
Feladatmeghatározás munkaköri leírással	-	-	C	R	A
Ügyintéző állandó bírói beosztása	I	I	I	A / R	I
Egyéni statisztika létrehozása	I	I	I	A / R	I
Konkrét feladatmeghatározás	R	C	I	A	-
Ügyirat átadása tisztviselőnek	A / R	C	I	-	-
Ügyirat átadása az ügyintézőnek és az átadás dokumentálása	A / I	R / C	R / C	-	-
Feladat ellátása	I	3	R	A / I	-
Feladat ellátásának statisztikai dokumentálása	-	-	R	A / I	-
Ügyirat átadása a tisztviselőnek és az átadás dokumentálása	A / I	R / C	R / C	-	-
Ügyirat átadása bírónak	A / C	R / C	I	-	-

IV.4.6. 6. módszertani lépés

Folyamatábrák elkészítése

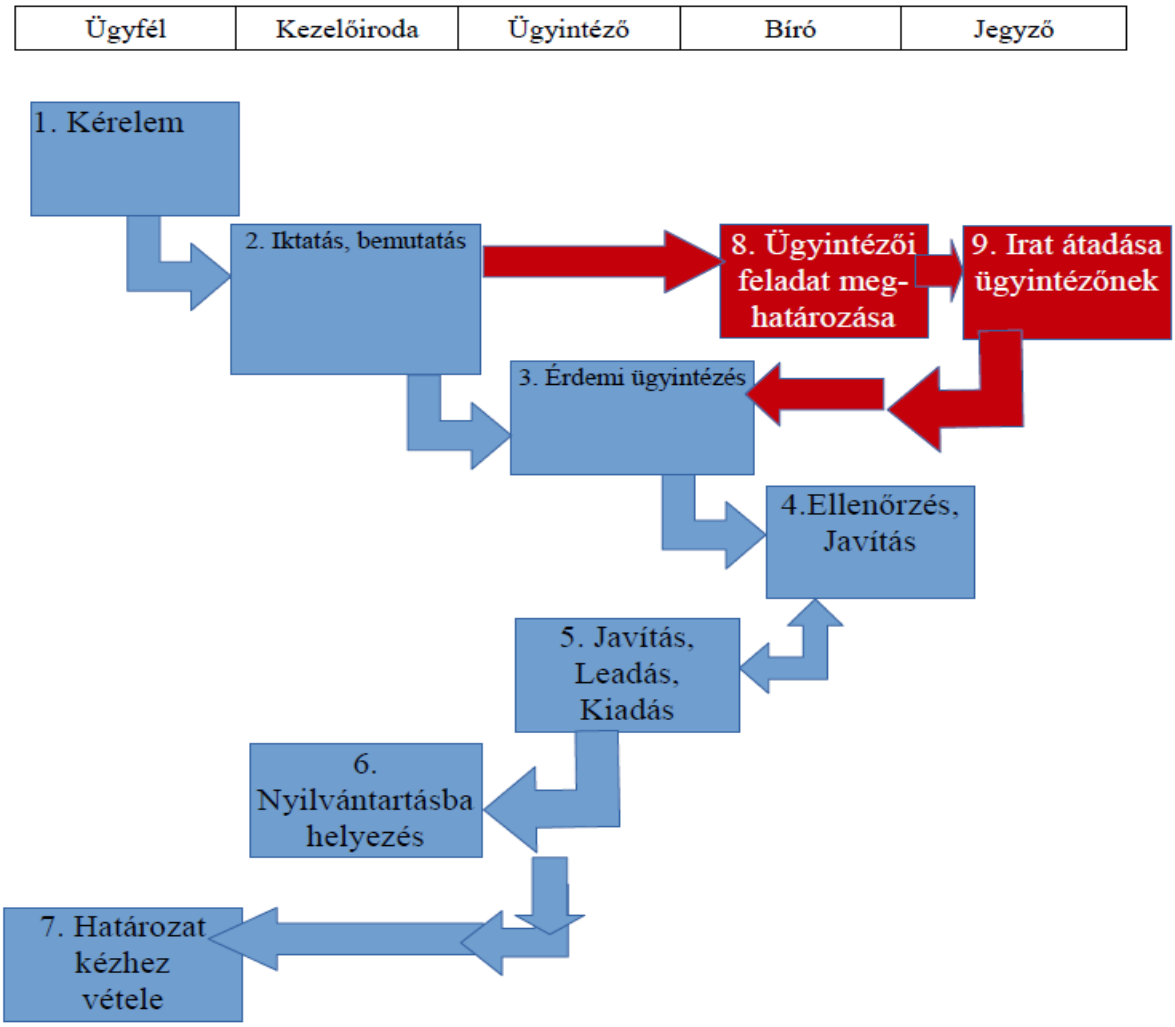
Ebben a módszertani lépésben a kiválasztott fejlesztendő folyamat szempontjából releváns munkamozzanatokat tekintettük át, és rögzítettük három folyamatábrában, melyek az alábbiak:

4. sz. ábra - Cégbíróságon dolgozó ügyintézők jelenlegi állapotának folyamatábrája



A Cégbíróságokon dolgozó ügyintézők hatáskörét a 2006. évi IV. törvény szabályozza. Az ügymenet egyszerűbb. Az ügyfél (1) kérelmét a kezelőiroda (2) iktatja, szignálja és bemutatja az ügyintézőnek (3). Az ügyintéző a feladatait elvégezvén az iratokat kiadja az ügyfélnek (5), majd leadja az iratot a kezelőirodának (4).

5. sz. ábra – Az általános hatáskörű ügyintézők jelenlegi állapotának folyamatábrája

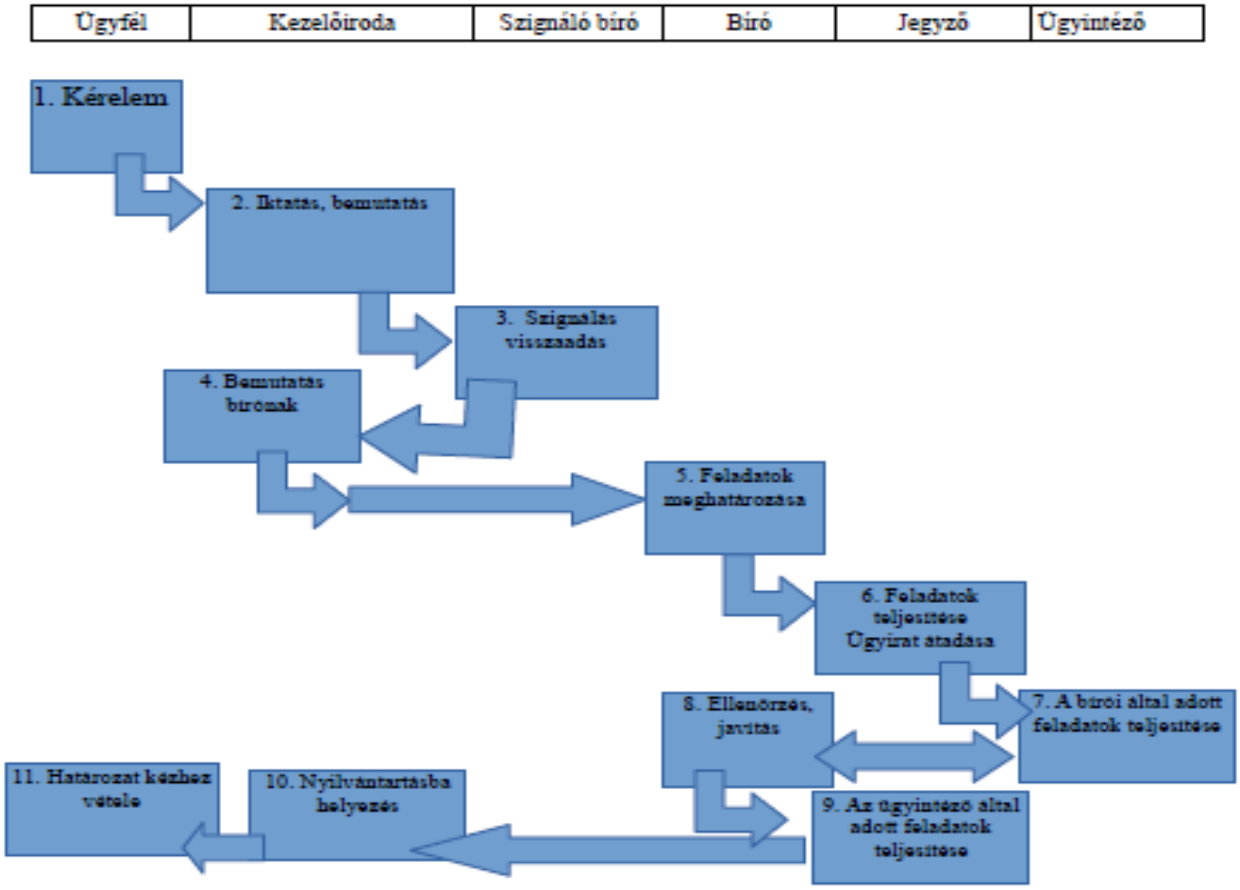


Az ügyintézőnek nem egységes a munkafolyamata a feladatai ellátása során. A bíróságra érkező beadványok tartalma dönti el a követendő munkafolyamatot.

1. Kék (világos) útvonal: (1) Az ügyfél benyújtja a bíróságra a kérelmét, amit (2) a kezelőiroda érkeztet. A kezelőiroda bemutatja a beadványt az ügyintézőnek (3), aki elintézi azt, majd bemutatja a bírónak (4) ellenőrzés céljából. Amennyiben az intézkedés hiányos vagy hibás, a bíró visszaadja azt javítás céljából (5). Ez a folyamat megismétlődhet többször is. A határozat ezt követően egyidejűleg leadásra kerül a kezelőirodára (6), illetve kiadásra az ügyfél részére.

2. Piros (sötét) útvonal: (1) Az ügyfél benyújtja a bíróságra a kérelmét, amit (2) a kezelőiroda érkeztet. A kezelőiroda a bírónak (8) mutatja be a beadványt, aki meghatározza az ügyintéző által ellátandó feladatot, majd azt a jegyzője (9) útján küldi meg az ügyintézőnek (3). Az ügyintéző elintézi azt, majd bemutatja a bírónak (4) ellenőrzés céljából. Amennyiben az intézkedés hiányos vagy hibás, a bíró visszaadja azt javítás céljából (5). Ez a folyamat megismétlődhet többször is. A határozat ezt követően egyidejűleg leadásra kerül a kezelőirodára (6), illetve kiadásra az ügyfél részére.

6. sz. ábra – Az általános hatáskörű ügyintézők jövőbeli állapotának folyamatábrája



Az ügyintéző egységes munkafolyamata

(1) Az ügyfél benyújtja a bíróságra a kérelmét, amit (2) a kezelőiroda érkeztet. A kezelőiroda bemutatja a beadványt a szignáló bírónak (3), aki visszaadja azt a kezelőirodának (4). A kezelőiroda az ügyiratot bemutatja a bírónak (5), aki meghatározza az ellátandó feladatokat. Ezeket a feladatokat először kiadja a jegyzőjének (6), majd a jegyző – miután teljesítette a feladatait –, átadja az iratot az ügyintézőnek (7). Az ügyintéző megoldja a feladatot, majd javítás és ellenőrzés céljából bemutatja azt a bírónak (8). Amennyiben az intézkedés hiányos vagy hibás, a bíró visszaadja azt javítás céljából (7). Ez a folyamat megismétlődhet többször is. A bíró a meghozott intézkedést a jegyzőnek (9) adja át, aki egyidejűleg kiadja az ügyfélnek (11), majd leadja az irodának (10).
A folyamatábrák elkészítése kapcsán vizsgálandó szempontok felmérésének módszerét a munkacsoport kérdőíves formában határozta meg tekintettel a Miskolci Törvényszék területén dolgozó egyes szervezeti egységek rendkívül nagy földrajzi-, személyi létszámbeli méreteire, és arra, hogy a legteljesebb képet a munkacsoport ezzel a felmérési módszerrel várta, illetve kaphatta a bírósági ügyintézőkkel kapcsolatos bírósági ügyelosztási folyamatokról. E módszer hatékonysága mellett az is a kérdőívek alkalmazása mellett szólt, hogy ez mutatkozott a legrövidebb ideig tartó, és ekként legcélravezetőbb eszköznek.
A folyamatábrák elkészítése mellett párhuzamosan, illetve részben azt megelőzően a munkacsoport kérdőíves felmérést végzett, amelynek során készített egy úgynevezett vezetői tájékoztatót, ami a Miskolci Törvényszék valamennyi szervezeti egységének valamennyi vezetőjének szólt, valamint elkészült 4 különböző kérdőív is. A szóban forgó dokumentumokat az alábbiak szerint mellékelem:

- Vezetői tájékoztató (*40.sz. melléklet*)
- Folyamatoptimalizálási kérdőív szervezeti egység vezető számára (*41. sz. melléklet*)

- Folyamatoptimalizálási anonim kérdőív bíró (tanácselnök) számára *(42. sz. melléklet*)
- Folyamatoptimalizálási anonim kérdőív bírósági ügyintéző számára (*43. sz. melléklet*)
- Folyamatoptimalizálási anonim kérdőív tisztviselő (írnok) számára (*44. sz. melléklet*)

Fontos megjegyezni, hogy a munkacsoport kérésének megfelelően a kérdőíveket a Miskolci Törvényszék minden olyan dolgozója kitöltötte (vezető, ügyintéző, tisztviselő, írnok, bíró), aki az ügyintézői ügyelosztás, illetve munkaszervezés fejlesztendő folyamatában közvetlenül vagy közvetve részt vesz.
Ennek eredményeképpen a kérdőívek egy rendkívül teljes, és a folyamatfejlesztés szempontjából megnyugtató képalkotásra adtak a munkacsoportnak lehetőséget.
Meg kell jegyezni, hogy pontosan ez volt az a várakozásunk, illetőleg elvárásunk, amely miatt nem interjú vagy workshop formájában szereztük be a folyamatábrák elkészítéséhez szükséges adatokat. Voltaképpen ez az az eredmény, amelyet el szerettünk volna érni a kérdőíves adatgyűjtéssel, amely törekvésünk, mint utóbb egyértelművé vált: sikeres volt.
A kérdőívek elemzése alapján egyértelműen megállapítottuk, hogy a Miskolci Törvényszék többféle szervezeti egységében többféle bírósági ügyintézői folyamat és munkaszervezés zajlik, és ekkor még csak sejthetően meglehetősen nagy szórású eredményességgel. Erre is tekintettel fordítottunk különös figyelmet a hozzáadott értékelemzések elkészítésére. Az általunk elkészített hozzáadott értékelemzések az alábbiak:

a. Hozzáadott értékelemzés – jelen állapot (ügyintézői folyamatok polgári, büntető ügyszak)
- A bíróságra érkező utóirat, kérelem az adott ügyszakhoz rendelt irodára beérkezik, az iktatásra kerül, (1. lépés),
- majd azt az iroda a bírónak mutatja be (2. lépés).
- Az ügy előadója dönt arról, hogy milyen intézkedések megtételére van szükség, illetőleg az a kiadó/jegyző, vagy az ügyintéző hatáskörébe tartozik-e (3. lépés).
- Ezt követően a bíró utasítást ad az iratban az ügyintézőnek, ennek elintézésére határidőt is szabhat, ezzel egyidejűleg kiadói és irodai utasításról is rendelkezik. (4. lépés)
- Az utasítást követően az irat a leíróhoz/jegyzőhöz kerül, aki – adott esetben a számára adott utasítás teljesítését követően – az átadókönyvbe bevezeti az iratot (5.lépés).
- Az átadókönyvvel együtt a jegyző az iratot az ügyintézőnek átadja (6. lépés)
- Az átvett iratban közölt utasítás alapján az ügyintéző elvégzi az előírt feladatot (7. lépés).
- Az érdemi ügyintézést követően az ügyintéző az átadókönyvbe bevezeti az iratot és azt közvetlenül a bíró mellé beosztott jegyzőnek adja át (8. lépés).
- A jegyző az ügyintézőtől érkezett iratot bemutatja a bírónak, aki ellenőrzi az elvégzett munkát (9.lépés).
- Amennyiben az ellenőrzés kapcsán
  - javításra kerül sor, úgy az irat ismét az ügyintézőhöz kerül, megismételve az 5-8 lépéseket. (ez többször ismétlődhet)
  - javításra nem kerül sor, úgy a bíró utasítást ad a jegyzőnek az ügyintéző által elkészítettek kiadására (10. lépés)
- A jegyző kiadja az ügyintéző által elvégzett munkát (11. lépés)
- A jegyző az iratot bevezeti a leadókönyvbe és az irodára leadja (12. lépés)

A fentiek alapján a folyamat kapcsán a hozzáadott értékelemzés a következőképpen alakul:
ÉT – értékteremtő (value added)
NÉK – nem értékteremtő, de kötelező (partially value added)
NÉ – nem értékteremtő (not value added)

Lépés	Érték	Idő
1.	NÉK	1 óra
2.	NÉK	1 nap
3.	ÉT	1 óra
4.	ÉT	20 perc
5.	NÉK	20 perc
6.	NÉK	1 nap
7.	ÉT	4 óra
8.	NÉK	1 nap
9.	ÉT	20 perc
10.	NÉ	10 perc
11.	NÉ	10 perc
12.	NÉK	1 nap

A hozzáadott értékelemzés kapcsán mind a folyamatok, mind az idő meghatározásnál átlag került meghatározásra, hiszen az egyes ügyszakok, illetőleg az azon belül előforduló egyes esetek eltérő folyamatokat igényelnek és az időtartamuk is változhat
(például a büntető ügyszakban egy újonnan érkezett vádirat kapcsán az ügy iktatása kiegészül azzal is, hogy az iroda a terhelt előzményi ügyeire is rákeres, a lajstromba több adatot felvezet, borítót készít, egyéb tevékenységeket elvégez, ekkor az iktatás időtartama 3 óra körül van, ezzel szemben egy egyszerű utóirat, pl. meghatalmazás érkezése esetén az időtartam csupán 1 óra a posta bontásától a teljes iktatás befejezéséig).

b. Hozzáadott értékelemzés – jövőbeni állapot (ügyintézői folyamatok polgári, büntető ügyszak)

- A bíróságra érkező utóirat, kérelem az adott ügyszakhoz rendelt irodára beérkezik, az iktatásra kerül, (1. lépés),
- majd azt az iroda a bírónak mutatja be (2. lépés).
- Az ügy előadója dönt arról, hogy milyen intézkedések megtételére van szükség, illetőleg az a kiadó/jegyző, vagy az ügyintéző hatáskörébe tartozik-e (3. lépés).
- Ezt követően a bíró utasítást ad az iratban az ügyintézőnek, ennek elintézésére határidőt is szabhat, ezzel egyidejűleg kiadói és irodai utasításról is rendelkezhet. (4. lépés)
- Az utasítást követően az irat a leíróhoz/jegyzőhöz kerül, aki – adott esetben a számára adott utasítás teljesítését követően – az átadókönyvbe bevezeti az iratot (5.lépés).
- Az átadókönyvvel együtt a jegyző az iratot az ügyintézőnek átadja (6. lépés)
- Az átvett iratban közölt utasítás alapján az ügyintéző elvégzi az előírt feladatot (7. lépés).
- Az érdemi ügyintézést követően az ügyintéző jelzi a bírónak feladatának elkészültét, a bíró munkáját elektronikus úton ellenőrzi. (8. lépés).
- Az ellenőrzést követően az ügyintéző a bírói utasításnak megfelelően kiadja a dokumentumokat. (9. lépés).
- Az ügyintéző az iratot átadókönyvvel a jegyzőnek átadja. (10. lépés)
- A jegyző az iratot bevezeti a leadókönyvbe és az irodára leadja (11. lépés)

A jövőbeni ügyintézői munkafolyamat kapcsán a jelenlegi lépések közül a hozzáadott értéket nem képviselő lépések eltűnnek, ezáltal az átfutási idő is rövidül. Megfontolandó az is, hogy a hozzáadott értéket nem képviselő, de kötelező lépésekhez tartozó időtartamot lerövidítsük.
Utóbbira megoldást jelenthet az, ha az olyan utóiratokat, amelyek ügyintézői tevékenységet igényelnek, az iroda nem naponta egyszer mutatja be a bírónak. Amennyiben ugyanis a 10 órai postabontással érkezik ilyen irat, akkor az csak a következő napi kiosztással jut fel az előadóhoz, viszont ha kiosztás – igény esetében – naponta kétszer, például 10 és 14 órakor is lenne, úgy a 1 napos átfutási idő 4 órára csökkenne.

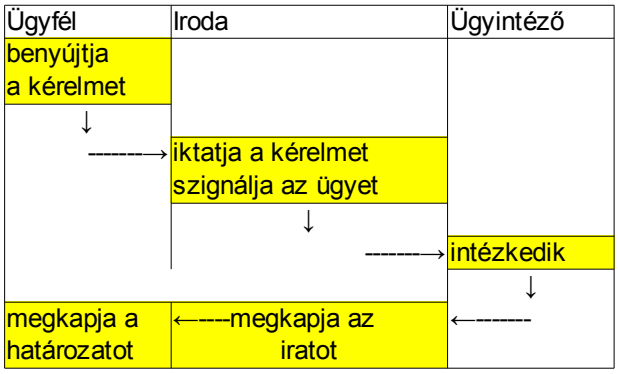
Az átfutási idő csökkenését szolgálna a fentiekhez hasonlóan az is, ha a jegyző nem naponta egyszer adna át iratot az ügyintézőnek, a 10 és 14 órás átadás ugyanis szintén 4 órára redukálná a korábbi 1 napos időtartamot. A fentiek alapján a folyamat kapcsán a hozzáadott értékelemzés a következőképpen alakul:

ÉT – értékteremtő (value added)
NÉK – nem értékteremtő, de kötelező (partially value added)
NÉ – nem értékteremtő (not value added)

Lépés	Érték	Idő
1.	NÉK	1 óra
2.	NÉK	4 óra
3.	ÉT	1 óra
4.	ÉT	20 perc
5.	NÉK	20 perc
6.	NÉK	4 óra
7.	ÉT	4 óra
8.	ÉT	20 perc
9.	ÉT	20 perc
10.	NÉK	10 perc
11.	NÉ	4 óra

c. Hozzáadott értékelemzés – jelen és jövőbeni állapot (céges ügyek)
A cégbírósági ügyszakban az ügyintézők tevékenysége áttekinthetőbb, az az alábbiak szerint egyszerűbben összefoglalható:

7.sz. ábra – Cégbírósági ügyszakban az ügyintézők tevékenysége



Ennek megfelelően a lépések:
- az ügyfél által benyújtott kérelmet a cégiroda érkezteti (1. lépés)
- az ügy kiszignálásra kerül az ügyintézőre (2. lépés)
- az ügyintéző elektronikusan kapja az ügyet és abban intézkedik (3. lépés)
- az ügyfél részére az ügyintéző elektronikusan küldi meg az iratot (4. lépés)

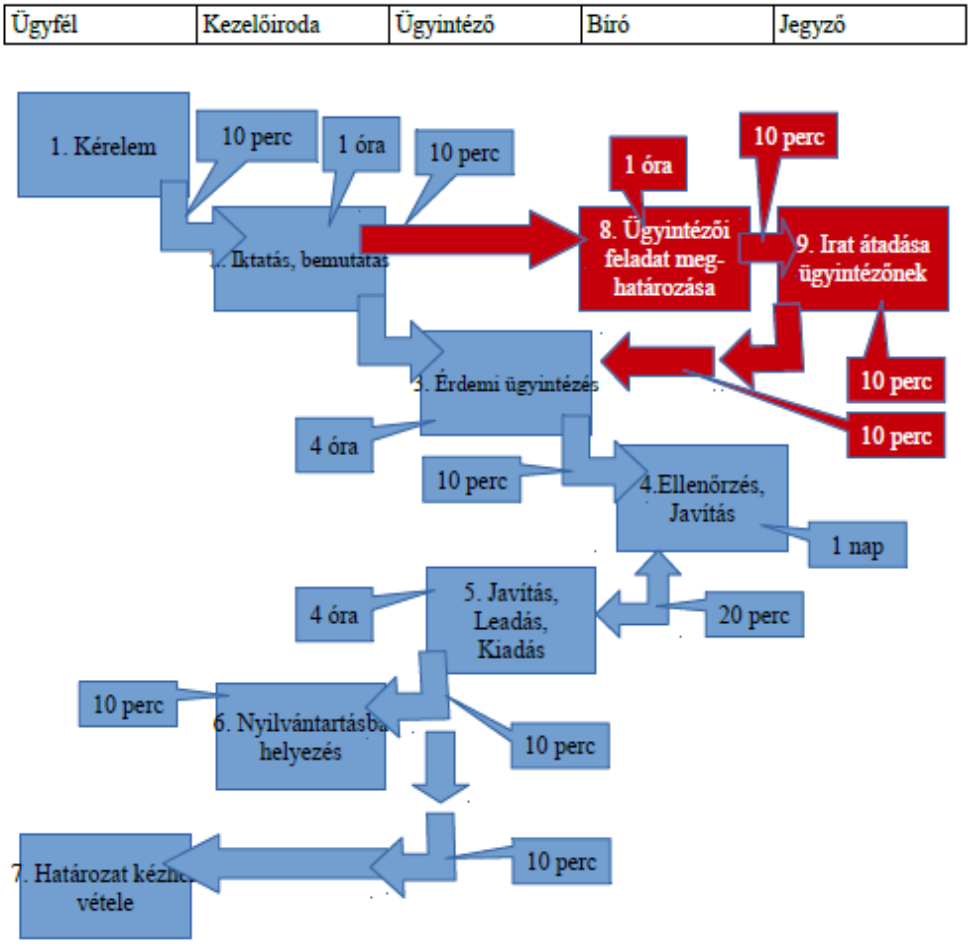
ÉT – értékteremtő (value added)
NÉK – nem értékteremtő, de kötelező (partially value added)
NÉ – nem értékteremtő (not value added)

az elektronikus ügyvitel, és mivel az ezzel kapcsolatos jogszabályok, illetőleg jogszabály-módosítások az ügyvitel racionalizálását követelték meg, a mai formájában a céges ügyintézés gyorsnak és hatékonynak tekintendő. Ezt támasztja alá az is, hogy a fenti ábrán láthatóan az kevés lépésből áll – melyek egyike sem tekinthető NÉ értékűnek –, az átfutási idő pedig más jogterületekhez, ügyszakokhoz képest extrém rövid. Mindezek alapján jelenlegi rendszer megtartandó a jövőben is, fejlesztést, racionalizálást nem igényel, éppen ezért nem készül erre vonatkozóan jövőbeni hozzáadott értékelemzés, ugyanis az a jelenlegivel egyezőséget mutatna.

Lépés	Érték	Idő
1.	NÉK	1 perc
2.	NÉK	1 perc
3.	ÉT	1 óra
4.	NÉK	1 perc

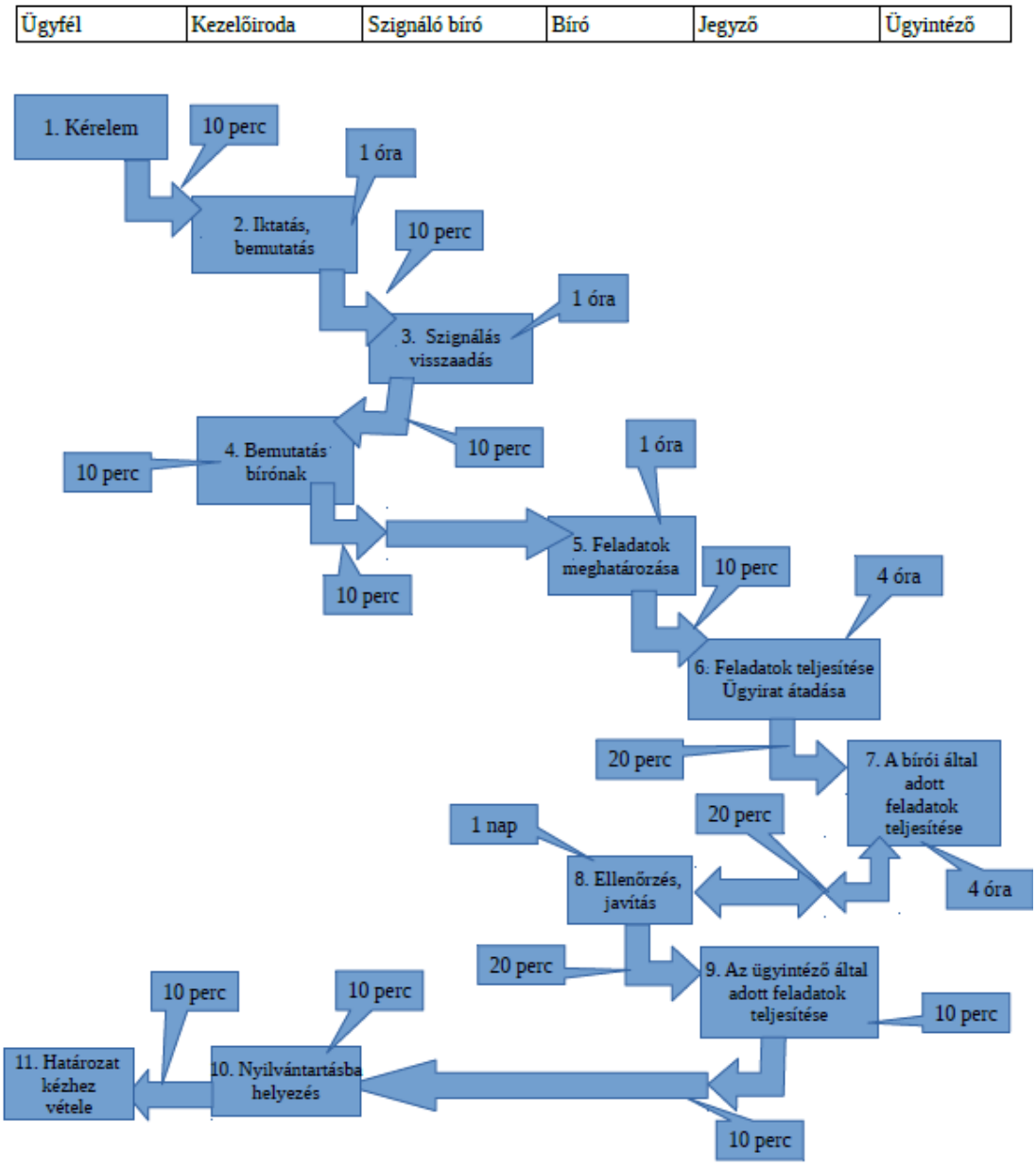
A hozzáadott értékelemzések elvégzését követően a folyamatábrák, és a hozzáadott értékelemzések eredményeit egy-egy folyamatábrában rögzítettük, melyek az alábbiak:

8.sz. ábra – A folyamatábrák és a hozzáadott értékelemzések eredményeinek rögzítése egy folyamatábrában – jelenlegi állapot



9.sz. ábra – A folyamatábrák és a hozzáadott értékelemzések eredményeinek rögzítése egy folyamatábrában – jövőbeli állapot

Ezekkel a lépésekkel voltaképpen lezárult a folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan 6. lépése.



IV.4.7. 7. módszertani lépés - Jelenlegi folyamatteljesítmény meghatározása

Ebben a módszertani lépésben mindenekelőtt elkészítettük a mérési tervet, illetve rögzítettük a mérési alapadatokat. Ezeket az adatokat az alábbi táblázatos dokumentum tartalmazza:

4. sz. táblázat – Mérési terv, Mérési alapadatok

MÉRÉSI TERV - Mérési alapadatok		
Folyamat	**BÍRÓSÁGI ÜGYINTÉZŐ MUNKAVÉGZÉSE, ÜGYELOSZTÁSA**	
Minőségcél	A bírósági ügyintéző által jogszabályi felhatalmazás alapján elvégezhető feladatok közül a hatékonyan végezhető feladatok kiválasztása, az ügyintéző munkavégzésének hatékonyabbá tétele, a fölösleges iratmozgás csökkentése, a bírósági ügyintéző által elvégzett munkafázisok számának növelése, a munkafolyamat egységesítése	
	Az 1. munkamozzanat ellátásához szükséges idő csökkentése	Több munkamozzanat ellátása
Célérték	15-20 perc	10
Alsó/felső tűréshatár	10-25 perc	9-11
Mérési egység	Munkafázis/munkanap	Munkafázis/perc
Adatforrás	Szakértői becslés, munkatársi interjú, teljesítmény kimutatás	
Mintaszám	12 folyamat, 8 óra	
Mérés gyakorisága	Egyszeri, fejlesztéshez kapcsolódó	
Mérésért felelős	dr. Bendicskó György, munkacsoport tag	
Mérési időszak	2014. február 12. - 2014. február 17.	

A fenti adatokból kiindulva a munkacsoport kijelölt tagja az Ózdi és a Kazincbarcikai Járásbíróságon 2014. év február hó 13., 14., valamint 17. napjain az ott, e két bíróságon egyaránt büntető ügyszakban dolgozó egy-egy bírósági ügyintéző munkáját részletesen felmérte, a munkavégzésüket képező munkamozzanatokat időtartam szempontjából megmérte.

A mérési adatokat az alábbi táblázatok tartalmazzák:
a. Ózdi Járásbíróság büntető ügyszakos bírósági ügyintézőjének munkája mérési adatai *5.sz. táblázat – A 2014. év február hó 13. napi ügyintézői munka - Ózd*

1. nap – 2014. február 13.

"A" büntetőbíró			
Ügyirat	**Iratban elvégzett feladat megnevezése**	**Feladat elvégzésének időtartama**	**Irat bírósági titkárnak való visszajuttatásának időtartama**
----	----	----	----
"B" büntetőbíró			
1. irat	3 db erkölcsi bizonyítvány beszerzése	9 perc	1/2 perc
2. irat	2 db lakcímközlő beszerzése	4 perc	1/2 perc
"C" büntetőbíró			
1. irat	2 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	32 perc	2 perc
2. irat	elfogatóparancs visszavonása a KNYR-ben	12 perc	2 perc
3. irat	SZNYR nyilvántartásban adatrögzítés	6 perc	2 perc
"D" büntetőbíró			
1. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	15 perc	2 perc
2. irat	2 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	30 perc	2 perc
3. irat	3 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	60 perc	2 perc
4. irat	4 db lakcímközlő beszerzése	10 perc	2 perc
5. irat	2 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	30 perc	2 perc

Fenti feladatok elvégzésén túlmenően a Pb. és Szv. számok büntetőlajstromban való rögzítése, kurrenciális feladatok elvégzése "B" bírónak.

6.sz. táblázat – A 2014. év február hó 14. napi ügyintézői munka - Ózd

2. nap – 2014. február 14.

"A" büntetőbíró			
Ügyirat	**Iratban elvégzett feladat megnevezése**	**Feladat elvégzésének időtartama**	**Irat bíróhoz/tisztviselőhöz való visszajuttatásának időtartama**
----	----	----	----
"B" büntetőbíró			
1. irat	lakcímközlő beszerzése, majd elfogatóparancs kibocsátásának rögzítése a KNYR-ben	25 perc	1/2 perc
2. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	1/2 perc
3. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	1/2 perc
4. irat	lakcímközlő beszerzése, majd személykörözés rögzítése a KNYR-ben	20 perc	1/2 perc
5. irat	SZNYR nyilvántartásban adatrögzítés	7 perc	1/2 perc
"C" büntetőbíró			
1. irat	2 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	40 perc	2 perc
2. irat	2 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	30 perc	2 perc
"D" büntetőbíró			
1. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
2. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
3. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
4. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
5. irat	4 db erkölcsi bizonyítvány beszerzése	12 perc	2 perc

Fenti feladatok elvégzésén túlmenően kurrenciális feladatok elvégzése "C" bírónak.

3. nap – 2014. február 17.

"A" büntetőbíró			
Ügyirat	Iratban elvégzett feladat megnevezése	Feladat elvégzésének időtartama	Irat bíróhoz/tisztviselőhöz való visszajuttatásának időtartama
1.irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	15 perc	2 perc
"B" büntetőbíró			
1. irat	5 db erkölcsi bizonyítvány beszerzése	15 perc	1/2 perc
"C" büntetőbíró			
1. irat	járműnyilvántartásból történő lekérdezés	3 perc	2 perc
"D" büntetőbíró			
1. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
2. irat	1 vádlottra statisztikai adatlapok, értesítések kiállítása	10 perc	2 perc
3. irat	lakcímközlő beszerzése, majd elfogatóparancs kibocsátásának rögzítése a KNYR-ben	25 perc	2 perc
4. irat	lakcímközlő beszerzése, majd elfogatóparancs kibocsátásának rögzítése a KNYR-ben	25 perc	2 perc

Fenti feladatok elvégzésén túlmenően statisztikai adatlapokról, értesítésekről gyűjtőjegyzékek kiállítása és elküldése, kurrenciális feladatok elvégzése "B" bírónak.

7.sz. táblázat – A 2014. év február hó 17. napi ügyintézői munka - Ózd

b./ Kazincbarcikai Járásbíróság büntető ügyszakos bírósági ügyintézőjének munkája mérési adatai
8.sz. táblázat – A 2014. év február hó 13. napi ügyintézői munka - Kazincbarcika

Kimutatás
bírósági ügyintéző tevékenységéről

2014. február 13.

„A" büntető bíró			
ügyirat	*elvégzett feladat megnevezése*	*elvégzett feladat időtartama*	*irat átadása*
1.)	jegyzőkönyv-javítás	90 perc	2 perc

„B" büntető bíró			
1.)	lakcím lekérdezése	3 perc	--
2.)	kiadás	3 perc	--
3.)	aláíratás	2 perc	2 perc
4.)	nyomozati irat másolása	35 perc	--
5.)	másolás összefűzése és kiadása	10 perc	2 perc
6.)	körözés visszavonása	20 perc	2 perc

„C" büntető bíró			
1.)	statisztikai lapok kiállítása (3 vádlott)	45 perc	--
2.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	30 perc	--
3.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	15 perc	--
4.)	statisztikai lapok kiállítása (3 vádlott)	40 perc	--
5.)	egyesítéstől átirat elkészítése (2 vádlott)	25 perc	--

„D" büntető bíró			
1.)	lakcím lekérdezése	3 perc	--
2.)	priusz lekérdezése (2 vádlott)	5 perc	2 perc

Egyéb	
telefonálás	ö: kb. 12 perc
leadás (beírás + kivinni az irodára)	10 perc

9.sz. táblázat – A 2014. év február hó 14. napi ügyintézői munka - Kazincbarcika

Kimutatás
bírósági ügyintéző tevékenységéről

2014. február 14.

„A" büntető bíró			
ügyirat	*elvégzett feladat megnevezése*	*elvégzett feladat időtartama*	*irat átadása*
1.)	részletfizetést elbíráló határozat-tervezet készítése, kiadása	15 perc	2 perc
2.)	jegyzőkönyv-javítás	30 perc	2 perc

„B" büntető bíró			
1.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	20 perc	--
2.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	15 perc	--
3.)	statisztikai lapok kiállítása (5 vádlott)	60 perc	--
4.)	részletfizetést elbíráló határozat-tervezet készítése, kiadása	15 perc	2 perc

„C" büntető bíró			
1.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	15 perc	--
2.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	20 perc	--
3.)	statisztikai lapok kiállítása (1 vádlott)	15 perc	--

„D" büntető bíró			
1.)	felhívás elkészítése	10 perc	--
2.)	kiadás	4 perc	--

„E" büntető bíró			
1.)	részletfizetést elbíráló határozat-tervezet készítése, kiadása	15 perc	2 perc
2.)	megkeresés megírása	5 perc	--
3.)	kiadások	4 perc	--

Egyéb	
telefonálás	ö: kb. 15 perc
leadás (beírás + kivinni az irodára)	10 perc

10.sz. táblázat – A 2014. év február hó 17. napi ügyintézői munka - Kazincbarcika

Kimutatás
bírósági ügyintéző tevékenységéről

2014. február hó 17.

„A" büntető bíró			
ügyirat	*elvégzett feladat megnevezése*	*elvégzett feladat időtartama*	*irat átadása*
1.)	jegyzőkönyv-javítás	90 perc	--
2.)	jegyzőkönyv-javítás	15 perc	--
3.)	jegyzőkönyv-javítás	45 perc	--
4.)	jegyzőkönyv-javítás	45 perc	--
5.)	jegyzőkönyv-javítás	35 perc	2 perc
6.)	elfogatóparancs visszavonás	15 perc	2 perc
7.)	elfogatóparancs rögzítés	25 perc	2 perc
8.)	személyi körözés rögzítés	35 perc	--
9.)	személyi körözés rögzítés	35 perc	2 perc

„B" büntető bíró			
1.)	nyomozati irat fénymásolása	30 perc	--
2.)	összefűzés és kiadása	15 perc	--

„C" büntető bíró			
1.)	statisztikai lapok kiállítása (3 vádlott)	30 perc	--

Egyéb	
telefonálás, iroda	kb. 15 perc
leadás (beírás + kivinni az irodára)	10 perc

Összefoglaló a folyamatoptimalizálási beavatkozási területen végzett mérés eredményeiről, a kapott adatok elemzése, és azoknak a projekt célkitűzéseivel való összevetése

A 2014. február 11. napján megtartott munkacsoport-értekezletet követően a mérési tervet a munkacsoport erre kijelölt tagja, dr. Bendicskó György elkészítette. A mérési terv szerint az adatforrást a méréshez szakértői becslés, munkatársi interjúk, illetőleg teljesítmény kimutatások jelentették. Ennek megfelelően a bíróság valamennyi szervezeti egységéhez kiküldésre kerültek kérdőívek, amelyek alapján a munkafolyamatban érintettek, bírák, ügyintézők, tisztviselők, illetőleg a szervezeti egységek vezetői közöltek adatokat a bírósági ügyintéző munkavégzésének folyamatáról.
Beszerzésre kerültek a rendelkezésre álló munkaköri leírások, munkaszervezési rendek, statisztikai adatok és kimutatások. Továbbá 2014. február 13-tól 17-ig terjedő időtartamban kettő szervezeti egységnél (Ózd, Kazincbarcika) felmérésre került az ott már hosszabb ideje dolgozó ügyintézők munkavégzése és annak időszükséglete.
Az adatgyűjtés során a Miskolci Törvényszék valamennyi szervezeti egységétől visszaérkeztek a kérdőívek, valamennyi szervezeti egységtől - ahol egyáltalán teljesítmény kimutatás készült - rendelkezésre állnak statisztikák, illetőleg rendelkezésre áll a reprezentatív felmérés eredménye.
A mérés elsődleges célja annak felmérése volt, hogy a bírósági ügyintézők egységnyi idő alatt mennyi és milyen munkafázist végeznek el, és ezzel hogyan segítik az adott szervezeti egység munkájának hatékonyabbá tételét. De a felmérés keretében fény derült a bírósági ügyintéző munkájának mennyiségét és minőségét hátráltató tényezőkre is, illetőleg a bírósági ügyintéző munkájával kapcsolatban lévők, illetőleg a bírósági ügyintézők munkával kapcsolatos igényeire is.

A mérési adatok elemzése alapján az alábbi megállapításokat lehet tenni
A Miskolci Törvényszék szervezeti egységei közül jelenleg a Szikszói Járásbíróságon, illetőleg a Miskolci Törvényszék polgári ügyszakában első fokon, illetőleg másodfokon nem tevékenykedik bírósági ügyintéző.
A vidéki járásbíróságokon – a Szikszói Járásbíróságot leszámítva – egy ügyintéző dolgozik. Jelentős létszámmal a Miskolci Járásbíróságon (7 ügyintéző büntető ügyszakban, 4 ügyintéző polgári ügyszakban) tevékenykednek ügyintézők. A cégbíróságon 5 ügyintéző, illetőleg a Miskolci Törvényszék büntető első-, másodfokán 4 ügyintéző dolgozik.
Bár a jogszabály tételesen felsorolja, hogy az egyes ügyszakokban a bírósági ügyintéző milyen feladatokat végezhet, a különböző szervezeti egységeknél a bírósági ügyintézők leterheltsége, foglalkoztatásának módja, a teljesítményének mérése, az ügy elosztása is különböző. Tulajdonképpen ahány szervezeti egység van a törvényszéken belül a bírósági ügyintéző foglalkoztatása is annyiféleképpen alakul.
Az első szint (Szikszó, Miskolci Törvényszék polgári első-, másodfok), ahol nincsen ügyintéző. A második szint (Tiszaújváros, Mezőkövesd, Sátoraljaújhely), ahol csak néhány hónapja, illetőleg néhány napja tevékenykedik ügyintéző, így sem munkaköri leírása, sem munkaszervezési rendje nincsen, statisztikát nem készít, átadó könyvet nem vezet, munkájáról érdemi információ még nem nyerhető. A harmadik szint (összes többi szervezeti egység), ahol egy vagy több ügyintéző már régebb óta működik, a munkaszervezéssel, a munkaeredményének mérésével, az iratok mozgatásával kapcsolatosan már kialakult az egységen belül valamiféle gyakorlat. E szinten belül is azonban jelentős eltérések mutatkoznak. Van olyan járásbíróság (Encs), ahol az ügyintéző gyakorlatilag jegyzői feladatokat lát el polgári ügyszakban és minimális mértékben (panasznap, körözési nyilvántartási rendszer vezetés) lát el ügyintézői feladatokat. Van olyan bíróság (Szerencs), ahol az ügyintéző részben kezelőirodai vezető feladatot lát el és kisebb részben bírósági ügyintézői feladatokat. A többi járásbíróságon (Ózd, Kazincbarcika, Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság) az

ügyintéző túlnyomórészt bírósági ügyintéző feladatkörébe tartozó feladatokat, kisebb részben pedig jegyzői feladatokat lát el helyettesként. A Miskolci Járásbíróságon, a Cégbíróságon, illetőleg a Miskolci Törvényszék büntető ügyszak első-, másodfokon tevékenykedő bírósági ügyintézők kizárólag bírósági ügyintézői munkakörbe tartozó feladatokat látnak el.
Munkaköri leírása valamennyi, már ténylegesen tevékenykedő bírósági ügyintézőnek van. Munkaszervezési rend azonban csak a Miskolci Járásbíróságon, illetőleg az Ózdi Járásbíróságon létezik. Az itt dolgozó bírósági ügyintézők a munkarendben foglaltak szerint végzik a munkájukat, amely pontosan meghatározza az irat mozgásával, átadás-átvételével kapcsolatos szabályokat, a munkavégzés sorrendjét.
A Cégbíróságon a sajátos feladatból és munkavégzési rendből adódóan a bírósági ügyintéző a szignálási rend alapján kapja a feladatait és iratait, míg a többi szervezeti egységben a bíró utasítása alapján, a bíró belátásától függően váltakozva vagy átadókönyvvel vagy anélkül kerül az irat az ügyintézőhöz.
Az ügyintéző munkavégzéséről statisztikai egyéni kimutatás csak a Miskolci Járásbíróságon készül. Ezenkívül a Cégbíróságon, illetőleg az Ózdi Járásbíróságon készül statisztikai kimutatás az ügyintéző munkájáról, a többi szervezeti egységben ilyen kimutatás nem létezik.
Általánosságban elmondható, hogy mind polgári, mind büntető ügyszakban egy bírósági ügyintéző több bíróhoz van beosztva. Büntető ügyszakban általában 3-4 bíróhoz, míg polgári ügyszakban - ahol ilyen létezik - 5-6 bíróhoz van beosztva egy ügyintéző.
A beszerzett adatokból az állapítható meg, hogy ahol az ügyintézői rendszer már régebb óta működik, illetőleg ahol nagyobb létszámú ügyintéző van, ott az ügyintézők naponta legalább 10 vagy ennél több ügyintézői hatáskörbe tartozó feladatot hajtanak végre, egy munkafázis időtartama általában a 30 percet nem haladja meg. A túlnyomórészt nem bírósági ügyintézői munkakörben foglalkoztatott ügyintézők ettől kevesebb ügyintézői feladatkörbe tartozó munkafázist hajtanak végre egy adott munkanapon.
A statisztikai adatokból, illetőleg a reprezentatív munkafelmérés adataiból az látszik megállapíthatónak, hogy a bírósági ügyintézők munkaereje még messze nincs kihasználva. Ennek egyik oka a felmérésben résztvevők szinte egységes véleménye alapján a bírósági ügyintéző feladatkörének nem megfelelő szabályozása. Egységes vélemény, hogy nagyobb önállósággal sokkal hatékonyabb munkavégzésre lennének képesek az ügyintézők és elkerülhetőek lennének az időhúzó felesleges aktamozgások is. Kritikaként fogalmazódott meg, hogy van olyan eset, amikor az utasítás leírása több időt vesz igénybe, mint annak a végrehajtása, illetőleg (Cégbíróság) a nyomon követhetetlen iratmozgás is.
Gyakorlatilag valamennyi, a felmérésben résztvevő ügyintézőnél egybehangzó és nyomós kritikaként fogalmazódott meg az oktatás hiánya, az információ hiánya, illetőleg a nem egységes bírói gyakorlat, illetőleg elvárások. Szintén gyakorlatilag egységes az igény az ügyintézői munkavégzéssel kapcsolatos időszakonkénti oktatásra, a különböző szakmai tanácskozásokon való részvételre, illetőleg a különböző társszervekkel való feladatkörbe tartozó együttműködésre.
A felmérés adataiból még ezen túlmenően megoldatlannak látszik a bírósági ügyintézők helyettesítése, azok betegsége vagy más egyéb okból munkából való kiesése esetén, illetőleg feszültségforrásként jelentkezett az ügyintézők és jegyzők között a jegyzői és ügyintézői feladatok nem megfelelő pontosságú elhatárolása.
Összességében az állapítható meg tehát, hogy a Miskolci Törvényszék egyes szervezeti egységeinél a bírósági ügyintézők létszáma, azok foglalkoztatása, az általuk ellátott feladatok mennyisége, minősége, számonkérése, számonkérésének módja, a munka megszervezése vonatkozásában jelentős különbségek vannak, jelenleg egységes szabályokról, munkaszervezésről beszélni nem tudunk. Ennek ellenére a különböző szervezeti egységekben a bírósági ügyintéző léte, annak munkavégzése jelenleg is pozitív megítélés alá esik (kivétel Miskolci Törvényszék büntető első-, másodfok).
Az egy kivételtől eltekintve minden szervezeti egységben úgy ítélték meg, hogy a bírósági ügyintéző munkája a szervezeti egység hatékonyságát növelte.

Az ezzel ellentétes, a törvényszék büntető ügyszakából származó vélemény szerint az ügyintézők működése azért nem javította a szervezeti egység munkájának teljesítményét, mert „a büntető ügyszakban az ügyintézők által ellátható feladatok nem olyan jellegűek, amelyek a bírói munka mennyiségi vagy minőségi javulását kellene, hogy eredményezzék. Kétségtelen viszont, hogy az ügyekben kiállítandó értesítők és adatlapok leadásánál az egyes tanácsokhoz beosztott jegyzőkönyvvezetők leterheltsége, amelyek esetenként előforduló késedelmek megszűntek."
Ezzel kapcsolatosan meg kell jegyezni, hogy a mérés eredményeiből kitűnően az aktívan foglalkoztatott bírósági ügyintézők is – különösen büntető ügyszakban – túlnyomórészt a különböző statisztikai adatlapok kitöltését végzik, kevéssé jellemző a határozattervezetek készítése.
A felmérés adatai alapján tehát megállapítást nyert, hogy mindenképpen szükségesnek látszik – a különböző szervezeti egységek sajátosságainak figyelembevételével – a bírósági ügyintézők számára egységes munkavégzési, adatközlési és eredménymérési rendszer kialakítása.
E fenti összefoglaló elemzés elkészítésével pedig lezárult a folyamatfejlesztési módszertan 7. lépése.

IV.4.8. 8. módszertani lépés - Veszteségek feltárása, problémaelemzés

Ennél a módszertani lépésnél a javasolt, illetve leggyakrabban alkalmazott e vonatkozású eljárások közül mi egyértelműen a folyamatábrák, illetve egyéb dokumentációk részben műhelymunkában, részben egyénileg, a csapattagjaink általi elemzése, mint módszer mellett tettük le a voksunkat. Alapvetően e körben nem arra voltunk figyelemmel, hogy „spóroljunk" az erőforrásainkkal, hanem arra, hogy a miáltalunk keresett problémák és a már felmerült adatok összevetésének eredményeképpen azt tapasztaltuk, hogy a célunk, e tárgyú indikátorunk eléréséhez, annak természetéhez ez a módszer illik a legjobban. Magyarul: ettől a módszertől vártuk, várhattuk a legpontosabb, egyértelműbb és legjobban kezelhető, illetve felhasználható adatokat és eredményeket.
Az alábbi problémalistát tehát a fentiek figyelembe vételével hoztuk létre, és így végeztük el e módszertani lépésben szükséges probléma-azonosítás feladatát. Az általunk feltárt problémák listáját az alábbi táblázat tartalmazza:

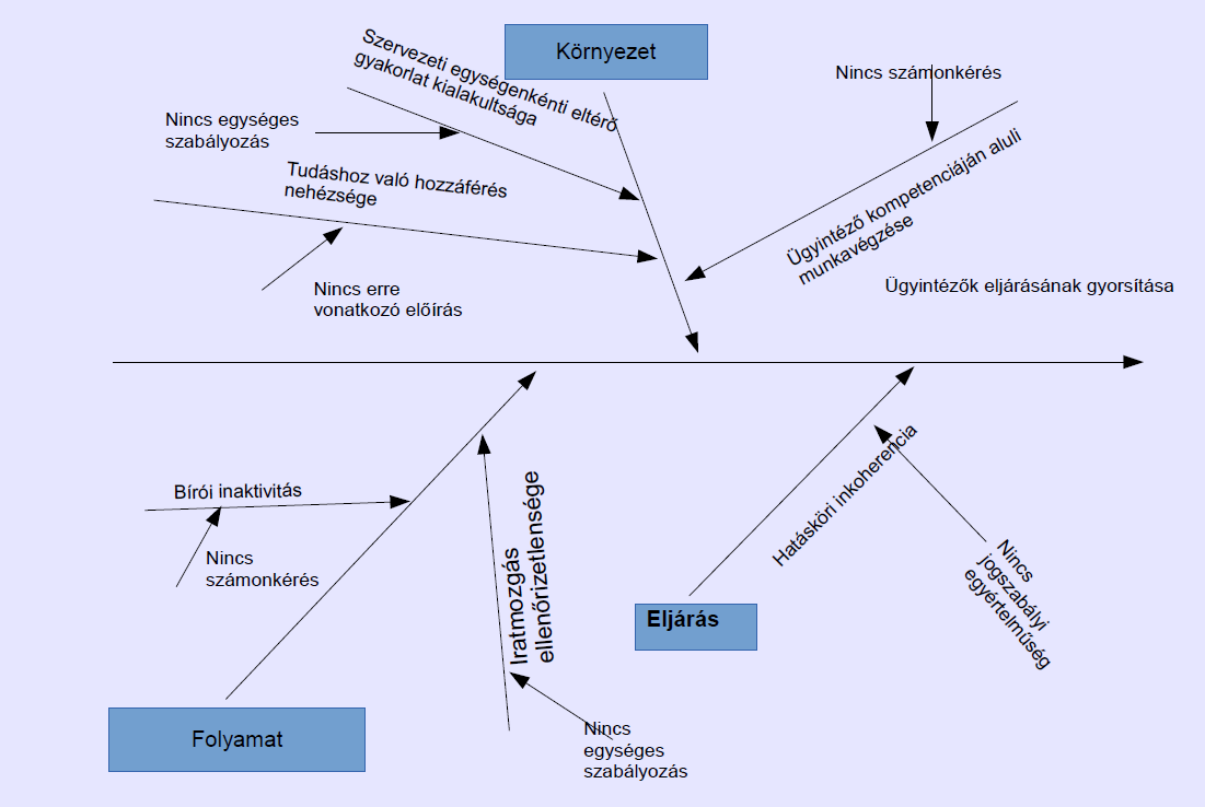
10.sz. táblázat – Problémalista (Probléma-azonosítás)

Probléma megnevezése	Folyamatlépés	Probléma típusa	Prioritás
1. Bírói inaktivitás	**5. lépés**	**Folyamat**	**4**
2. Iratmozgás ellenőrizetlensége	**6. lépés**	**Folyamat**	**3**
3. Tudáshoz való hozzáférés nehézsége (oktatás)	**6-10. lépés**	**Környezet**	**4**
4. Ügyintéző kompetenciáján aluli munkavégzése	**6-10. lépés**	**Környezet**	**4**
5. Team munka akadályát képező fizikai távolság	6-10. lépés	Környezet	2
6. Helyettesítés intézményes megoldatlansága	6-10. lépés	Környezet	2
7. Ügyintézői proaktivitás bírói akadályozottsága	6-10. lépés	Környezet	2
8. Szervezeti egységenkénti eltérő gyakorlat kialakultsága	**6-10. lépés**	**Környezet**	**4**
9. Szervezeti egységen belüli eltérő gyakorlat kialakultsága	6-10. lépés	Környezet	2
10. Tisztviselő-ügyintéző együttműködési nehézsége; hatásköri inkoherencia	**6-9. lépés**	**Eljárás**	**3**
11. Törvényszék büntető másodfokon felmerülő feladatok mennyisége	6-101. lépés	Környezet/Folyamat	1

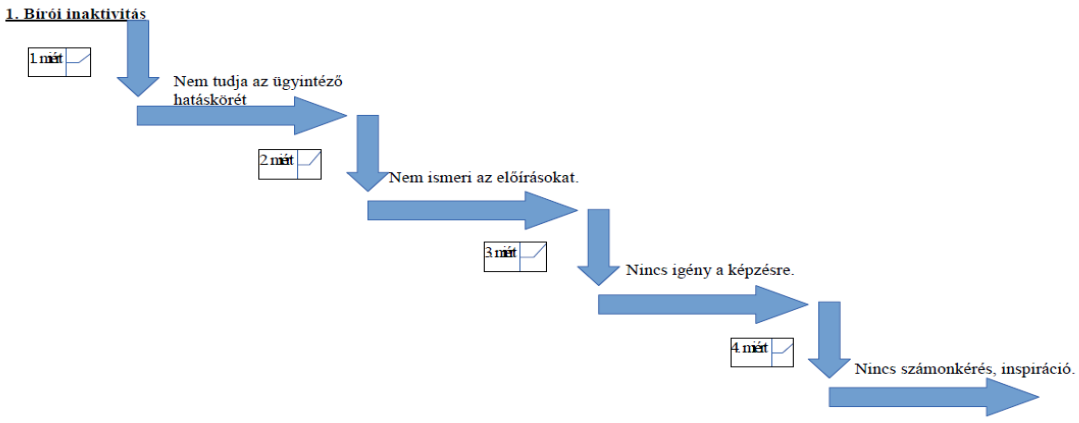
A problémák feltárásakor, azonosításakor és elemzésekor az esetlegesen alkalmazható módszerek közül a már meglévő folyamatábrák és egyéb dokumentációk munkacsoport tagjai által történő elemzését választottuk. A kérdőíves felmérés alapján ugyanis rendkívül nagy mennyiségű információ birtokába jutottunk (figyelemmel azok egyes szervezeti egység vezetők által megküldött mellékleteire is), ezért ezeket elegendőnek találtuk munkacsoportüléseken elemezni. E módszer a többi választhatónál intenzívebb, időszerűbb, és ezáltal célszerűbb munkavégzést tett lehetővé, még

az eredményesség veszélyeztetése nélkül. Így jártunk el az 5 miért technika alkalmazása, valamint a halszálka diagram létrehozása során is.
Ugyancsak ebben a módszertani lépésben került sor a gyökérokok azonosítására az 5 miért technika alkalmazásával, és a halszálka diagram létrehozásával. Ebben a módszertani lépésben tehát még az alábbi dokumentumokat hoztuk létre:

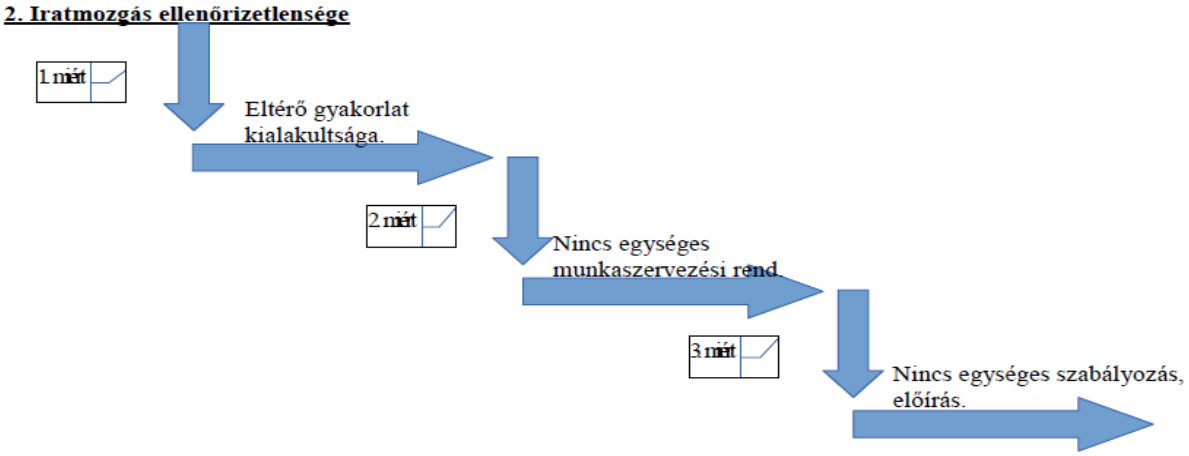
10.sz. ábra – Halszálka diagram



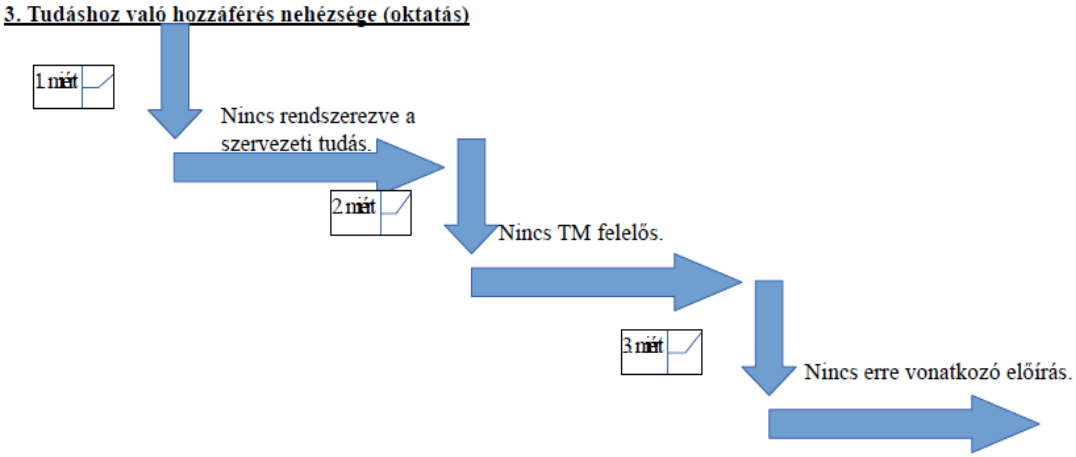
10. sz. ábra – 5 miért technika – Bírói inaktivitás



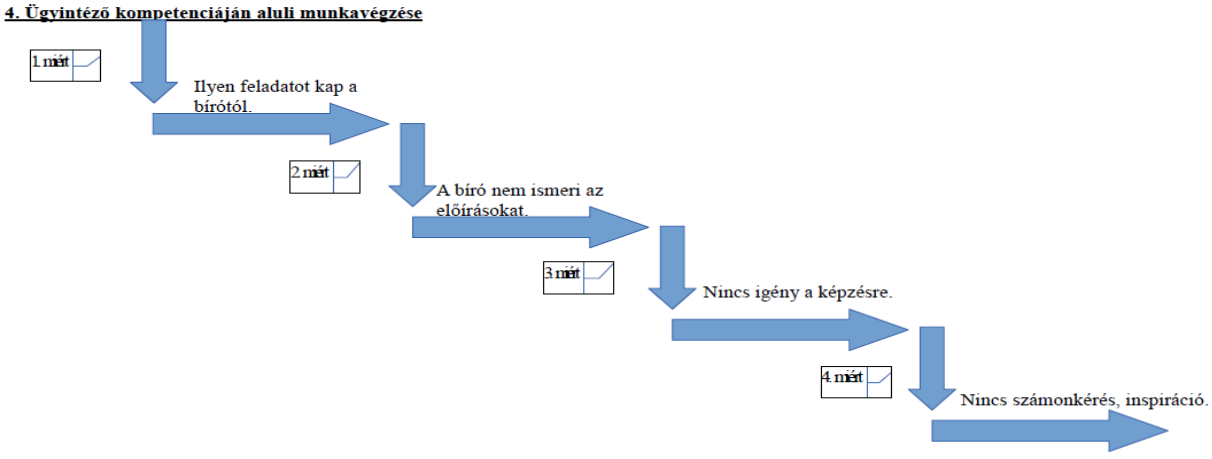
12.sz. ábra – 5 miért technika – Iratmozgás ellenőrizhetetlensége



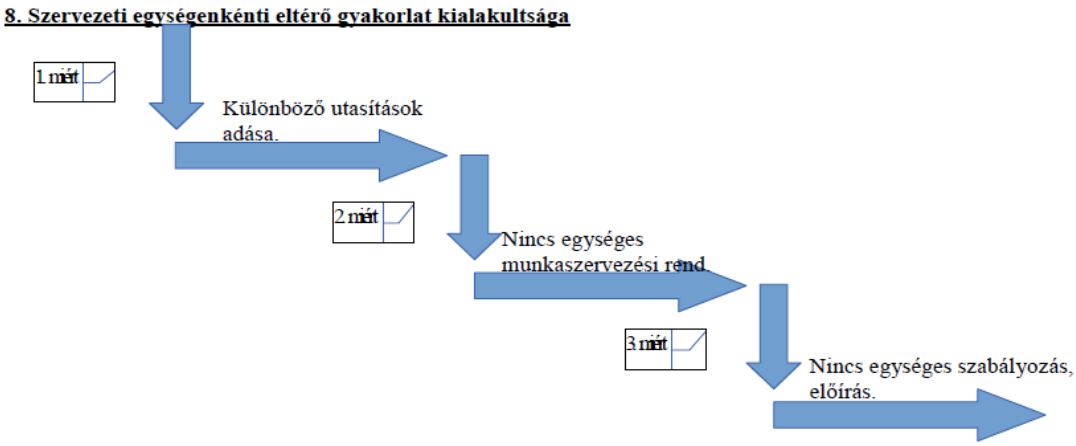
13.sz. ábra – 5 miért technika – Tudáshoz való hozzáférés nehézsége (oktatás)



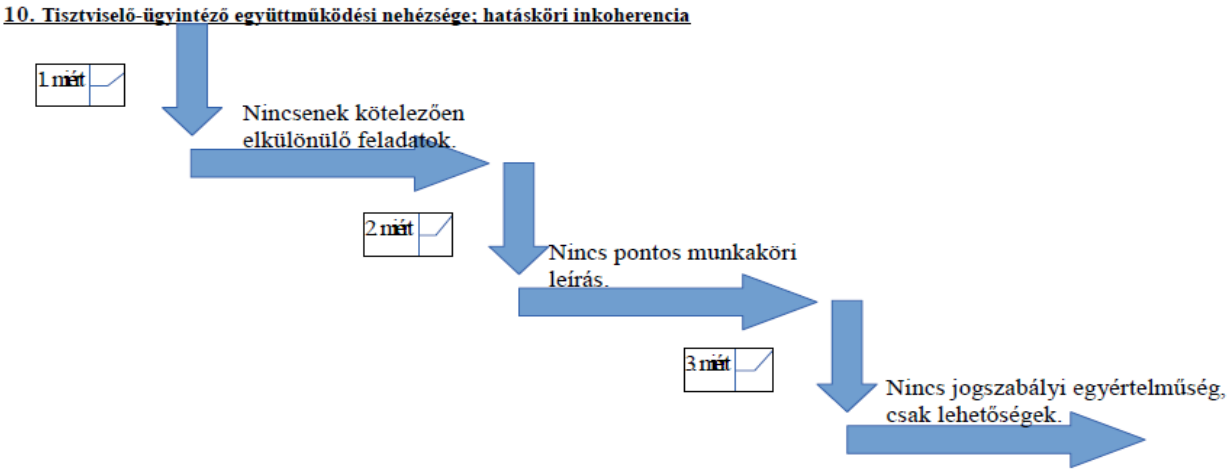
14.sz. ábra – 5 miért technika – Ügyintéző kompetenciáján aluli munkavégzése



15.sz. ábra – 5 miért technika – Szervezeti egységenkénti eltérő gyakorlat kialakultsága



16.sz. ábra – 5 miért technika – Tisztviselő-ügyintéző együttműködési nehézsége: hatásköri inkoherencia

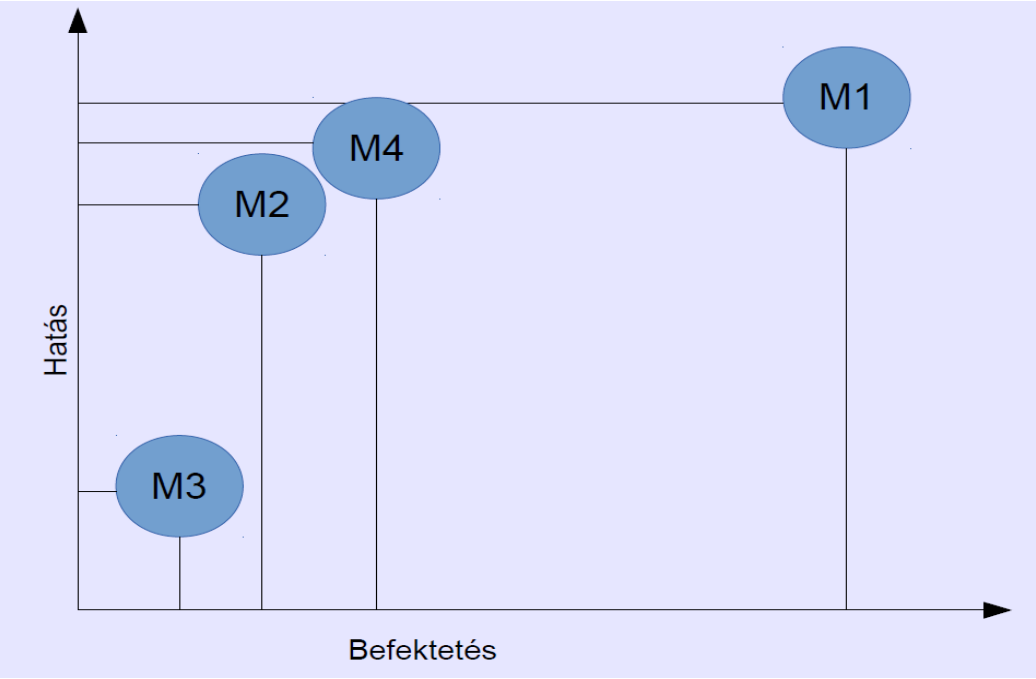


A fenti 5 miért technika alkalmazását arra a hat, problémalistában szereplő problémára alkalmaztuk, amelyet mi magunk a legjelentősebbnek tekintettünk, azaz a mi vélekedésünk szerint a legnagyobb problémát okozzák az ügyintézői munka hatékonyságának javíthatósága körében. Az ezzel kapcsolatos döntés szintén műhelymunkában született, azaz ilyen alkalommal döntöttük el, hogy a problémalista 1., 2., 3., 4., 8., és 10. pontjában írt problémák esetén igyekszünk az 5 miért technikát alkalmazni az adott probléma gyökérokának azonosítására. Ennek a munkának az elvégzésével pedig lezárult a folyamatoptimalizálási módszertan 8. lépése.

IV.4.9.9. módszertani lépés - A fejlesztési javaslatok kidolgozása, értékelése

E módszertani lépés felhasznált munkamódszere az ötletbörze volt, amelyen a munkacsoport tagjai vettek részt. Az elvégzett munka eredményeképpen létrejött a befektetés-hatáselemzés, valamint a fejlesztési javaslatok is megfogalmazásra, illetve létrehozásra kerültek.

17. sz. ábra – Befektetés-hatáselemzés



M1: Jogszabály-alkotás; érintve 10. gyökér ok
M2: Tudásbázis kialakítása; érintve 3. gyökér ok
M3: Az előírások rendszeres ellenőrzése, oktatások, képzések szervezése; érintve 1., 4. gyökér ok
M4: Minden szervezeti egységre kiterjedő, egységes munkaszervezésre/ügyelosztásra vonatkozó előírás létrehozása; érintve 2., 8. gyökér ok.

18. sz. ábra – Fejlesztési javaslatok

Javaslat	Folyamatlépés	Probléma	Gyökér ok	Kód
Jogszabályalkotás	6-9. lépés	Tisztviselő-ügyintéző együttműködési nehézsége	Nincs jogszabályi egyértelműség	M1
Tudásbázisok kialakítása	6-10. lépés	Tudáshoz való hozzáférés nehézsége	Nincs erre vonatkozó előírás	M2
Oktatások, képzések szervezése, szabályzat alkotása a képzéseken való részvételről,	5. lépés	Bírói inaktivitás	Nincs számonkérés, inspiráció	M3
Az előírások betartásának számonkérése	6-10. lépés	Ügyintéző kompetenciáján aluli munkavégzése		M3
Minden szervezeti egységre kiterjedő,	6. lépés	Iratmozgás ellenőrizetlensége	Nincs egységes szabályozás, előírás	M4
egységes munkaszervezésre/ügyel-osztásra vonatkozó előírás létrehozása	6-10. lépés	Szervezeti egységenkénti eltérő gyakorlat kialakultsága		M4

Kód: [M1] Nagy befektetés, nagy hatás
[M2] Kis befektetés, nagy hatás
[M3] Kis befektetés, kis hatás
[M4] Kis befektetés, nagy hatás.

A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan e 9. lépésének második fázisaként voltaképpen elérkezett a munkacsoport a projektmunka legjelentősebb részéhez, azaz a pályázatban vállalt eredmény létrehozásához.
Az indikátort képező elemzést és belső szabályzatot (illetve az arra irányuló javaslatot) a munkacsoport vezetője hozta létre, amely munkában (mint ahogyan az a munkacsoport tagok feladatait és felelősségét rögzítő felelősségi mátrixban is szerepel) a munkacsoport tagok informális

módon közreműködtek. A munkánk során létrehozott eredményt külön, az V. pontban kerül ismertetésre.

IV.4.10. A módszertan többi lépése

A folyamatoptimalizálás fejlesztési módszertan fentieket követő, még hátralévő lépései, azaz a fejlesztési javaslatok bevezetése, az optimalizált folyamat visszamérése, valamint a folyamat- és intézmény szintű szempontok figyelembe vétele a folyamatok állandó követésével, monitorozásával kivétel nélkül olyan munkamozzanatok, illetve folyamatlépések voltak, amelyeket vagy már nem a munkacsoportnak kellett elvégeznie, elsősorban hatáskör híján, vagy a projekt zárásának időpontja természetszerűleg zárta ki az adott lépés munkacsoport részéről történő alkalmazását.

V. A folyamatoptimalizálási beavatkozási területen létrehozott eredmény

V.1. A belső szabályzat és elemzés

A Miskolci Törvényszék szervezeti egységeiben szolgálatot teljesítő bírósági ügyintézők ügyelosztási-, munkaszervezési belső szabályzatának létrehozását célzó javaslat és az annak alapjául szolgáló elemzés – terjedelme miatt – a jelen vezetői összefoglaló végtanulmány önálló mellékletét képezi (*45. sz. melléklet)*.

V.2. Az ügyintézői szabályzat vezetői prezentációja

A Miskolci Törvényszék egyes szervezeti egységeiben szolgálatot teljesítő bírósági ügyintézők munkaszervezési – ügyelosztási rendjét tartalmazó szabályzatának megalkotásához vezető utat, annak egyes állomásait, az alapul fekvő elemzést, és magát a szabályzatot bemutató vezetői prezentáció slide-jai a jelen elemzés *46. sz. mellékletét* képezik.

VI. Az eredmények létrehozása során szerzett tapasztalatok összefoglalása

VI.1. Bevezetés

Az alábbiakban röviden összefoglalom a munkacsoportunknak a folyamatoptimalizálás területén elért eredményeihez vezető utat, annak legfőbb állomásait, és a tevékenységünk során szerzett lényeges tapasztalatokat.

VI.2. A munkacsoport folyamatoptimalizálás beavatkozási területen végzett munkájának főbb fázisai

VI.2.1. Előkészítő szakasz

Ez a szakasz lényegében az első teljes munkacsoporti üléstől, illetve a még azonos napon megtartott 4.sz. munkacsoporti első üléstől a munkacsoportunk második üléséig tartott.

Ennek során készítettem el a munkacsoport vezetőjeként a munkacsoport tagok számára azt a közös munkánkat előkészítő, lényegében szervezetfejlesztési módszertani összefoglalót, amelyre később a munkánkat felépítettük.

Úgy tapasztaltam, hogy ez a módszertani magyarázat nagyban megkönnyítette a munkacsoport tagok munkára való előkészítését, illetve jelentősen javította a felkészültségük feltételeit, egyrészt a módszertanok írásos anyagának terjedelméhez képesti kisebb terjedelme okán, másrészt azért is, mert a munkacsoport tagjai számára, akik jogászok, a módszertan által alkalmazottól lényegesen érthetőbb nyelvezettel íródott.

VI.2.2. A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan alkalmazása

A munkacsoport projektmunkájának leghosszabb, legtartalmasabb, és egyúttal legnehezebb szakasza volt ez, aminek során alkalmaztuk a módszertan egyes lépéseit, és amelyeket már a fentebbiekben (IV.4. pont) részletes terjedelemmel ismertettem.
Ennek a szakasznak a végét az jelentette, amikor a bírósági ügyintézők munkaszervezési, ügyelosztási rendjét tartalmazó törvényszéki belső szabályzatok, és az annak alapjául szolgáló elemzés elkészült.

VI.2.3. Záró szakasz

A 4.sz. munkacsoport a tevékenységének ezen szakaszában elkészítette a bírósági ügyintézői munkafolyamatok optimalizálását célzó elemzés és belső szabályzat vezetői prezentációját, és a projektszemszögbeli eredményterméket, e prezentációval jóváhagyásra a V.2. pontban írtak szerint a Miskolci Törvényszék elnökének bemutatta.

VI.3. Tapasztalataink

Már az előbbi pontban is említésre került, de ide is kívánkozik, hogy nagyon hasznosnak bizonyult a munkacsoport vezetője részéről egy módszertani összefoglaló biztosítása a munkacsoport tagok számára, amelyben a projekt nyelvezetet kicsit jogásziasabban megfogalmazva, a tagok számára érthetőbbé alakította át a munkacsoport vezetője.
A munkacsoport jelentős kihívásként szembesült a projektben használt módszertan, és az ahhoz tapadó egyéb, általunk felhasznált anyagok nyelvezetének, megfogalmazásainak a mi szemszögünkből szokatlanságával. Természetesen ez a probléma nem volt áthidalhatatlan, illetve leküzdhetetlen, de jelentős időráfordítást igényelt a munkacsoport tagok részéről. Mindazonáltal az egyes munkacsoport üléseken az egyénileg, illetve egyedileg nehezebben értelmezhető és kezelhető fejlesztési módszertani részeket tulajdonképpen csoportfoglalkozás-szerűen átbeszéltük, és közösen sikerült a munkánkat a módszertani értelemben vett helyes irányba terelni.
Az előbbi pontban írt nehézségek, illetve értelmezési-, nyelvezeti problémák ellenére a folyamatoptimalizálás fejlesztési módszertan a munkánk során kiválóan alkalmazható volt.
A munkacsoport tevékenységének megkezdése környékén úgy tapasztaltam, hogy a munkacsoport tagjaiban volt egy kezdeti félelem, illetve tartás és kétség a módszertan alkalmazhatósága és alkalmazása esetébeni eredményessége felől, ám ezt, a mondhatjuk úgy is: szkepticizmust nagyon gyorsan felváltotta a gyorsan jövő részeredmények és azok meglepő tartalma feletti elismerő rácsodálkozás. Az egyes módszertani lépéseket képező résztevékenységek néha egyáltalán nem várt, illetve remélt pozitív eredményt hoztak így győzve meg meglehetősen hamar valamennyiünket arról, hogy a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan alkalmazása kiváló és hasznos eszköz lesz a kezünkben, ami ily módon garantálja a feladatunkat képező projekteredmények elérését, de legalábbis az eredmények elérése feltételeinek biztosítását.
A módszertan alkalmazásával összefüggésben még feltétlenül megemlítést érdemel, hogy egyes lépések olyan, eleddig számunkra nem ismert, előttünk rejtett, tehát ilyen értelemben vett új információkkal is szolgáltak, amik egyrészt utóbb hasznosan épültek be az eredménytermékeinkbe, akár közvetett, akár közvetlen hatásmechanizmuson keresztül, másrészt ezeknek az adatoknak a felmerülését a munkánk kezdetekor mi magunk még annak ellenére sem sejtettük, hogy az egyes kérdéses területek bírósági szervezetrendszeren belüli szakértői munkacsoport tagként mi magunk voltunk.
Ez pedig azzal a nyilvánvaló következménnyel járt, hogy a projektben szerzett új ismeretek a későbbiek során egyértelműen hasznosíthatók, illetve használhatók lesznek a projektzárást követően is, a munkakörünkbe tartozó egyes feladataink ellátása során. Ez pedig egyértelműen a projekt lefolytatásának egyfajta járulékos, nem kalkulált, és ezért különösen örömteli haszna lesz.

Így szereztünk tudomást bírósági vezetőként például a munkatársaink várakozásainkat messze meghaladó oktatás iránti igényéről, azok tényleges irányáról és tartalmáról.
A folyamatoptimalizálás szervezetfejlesztési módszertan, mint voltaképpen eljárási protokoll, illetve útmutató: kiválóan használható volt a munkánk során, attól nem volt szükséges eltérnünk, így nem is tettük. Az fordult elő, hogy az egyes eredményhez vezető lépéseket képező, ha úgy tetszik: részeredményeket nem a javasolt összes módszerrel, csak azokból választva egyet-egyet hoztuk létre. Ezekben az esetekben mindig részletesen megtárgyalta a munkacsoport a módszertanban felajánlott lehetőségeket, az azok alkalmazásával esetlegesen kecsegtető eredmények szemszögéből, és mindig konszenzusos döntés született a vonatkozásban, hogy végül melyik módszerhez folyamodjunk a részeredmény előállítása során, illetve érdekében. Minden esetben tehát indokolt döntés született a választott módszereket illetően, ezeket az indokokat a jelen beszámoló fentebb már tartalmazza – értelemszerűen azokra az esetekre nézve, amelyeknél egyáltalában ilyen döntésre szükség volt.
E körben meg kell még jegyezni, hogy nem csak maga a fejlesztési módszertan, hanem a lényegében azzal azonos helyen hozzáférhető úgynevezett tesztelési beszámoló (a „B" jelű minisztériumi, és a „C" jelű hivatali beszámolók), és e beszámolók „4B" és „4C" jelű mellékletei különösen nagy segítséget nyújtottak a munkánk elvégzéséhez.
Ezek a mellékletek ugyanis egyrészről mintaként szolgáltak a munkánk során elvégzett tevékenységek, módszerek és eredmények rögzítéséhez szükséges dokumentumok elkészítéséhez, másrészt pedig talán még ettől is nagyobb jelentőségük volt az eredményes munka elősegítésében azzal, hogy tartalmilag is nagyon sok ötletet adtak a munkacsoportnak.
A munkacsoportunk projektmunka-végzési folyamatában a legnagyobb kihívást leginkább a terjedelme, valamint az összetettsége okán az eredményt képező szabályzat alapjául szolgáló elemzés, illetve annak elkészítése jelentette.
Ez nem kis részben a Miskolci Törvényszék, mint szervezet létszámbeli nagyságára, és az itt foglalkoztatott ügyintézők nagy számára volt oksági szinten visszavezethető. Nehezítette ezt a munkát a törvényszék érintett szervezeti egységeinek nagy száma, valamint a szervezeti egységekben az ügyintézői munkaszervezéssel és ügyelosztással kapcsolatban kialakult egyes rendek, illetve rendszerek rendkívüli sokszínűsége, sokfélesége.
Szintén jelentős erőfeszítést igényelt magának a bírósági ügyintézői munkaszervezési rendet tartalmazó, azt szabályozó szabályzat tartalommal való megtöltése, lényegében annak létrehozása.
A munkavégzési folyamatnak ugyancsak nagyon markáns elemét képezte – egyébként a fentiekkel való oksági összefüggése miatt is – a már korábban ismertetett kitöltött és hozzánk visszaérkezett folyamatoptimalizálási kérdőívek áttekintése, az onnan nyert adatok rögzítése, elemzése. Szintén jelentős erőfeszítésbe került a jelen szakmai beszámoló, illetve összegzés elkészítése.
A 4. munkacsoportnak a projekt folyamatoptimalizálás területén végzett munkája eredményeit korábban már részletesen és pontosan ismertettem, ezért e helyütt erre már külön nem térek ki, azonban a csoport közös munkájának eredményeképpen előállt további járulékos eredmény létrejöttére felhívom a figyelmet.
A projektben közösen végzett munka ugyanis végül olyan kiválóra csiszolta össze a munkacsoport egyes tagjainak egymáshoz fűződő viszonyát, pontosabban emberi kapcsolatát, amelyre a projekt zárását követően, tehát a jövőben is a rendes munkavégzésünk során nyilvánvalóan eredményesen fogunk tudni valamennyien támaszkodni. Ez pedig a projektnek, illetve az általunk lefolytatott eljárásnak megint csak egy nem várt, de örömtelien pozitív járulékos hatása, illetve előnye, mint eredménye lett.
A projektben vállalt, és általunk létrehozott eredménytermék az előzetes munkacsoporti elvárásnak megfelel. E körben megjegyzem, hogy a létrehozott szabályzati javaslat elsősorban tartalmilag jogszabályváltozás nélkül már jelentősen nem fejleszthető tovább.
A munkacsoport álláspontja szerint a létrejött ügyintézői munkaszervezési- és ügyelosztási szabályzat alkalmas a kívánt cél elérésére, azaz arra, hogy a bírók válláról minél több ügyintézői kompetenciába, de egyúttal bírói feladatkörbe is tartozó munkaterhet vegyenek le, ezáltal segítve a

bírákat abban, hogy kizárólag az ítélkezéssel foglalkozhassanak, így járulva hozzá az ítélkezés, mint fő bírósági tevékenység eredményességéhez szükséges feltételek javulásához, javításához.
A munkacsoportunk tagjainak projektbeli működését külső körülmények jelentősen nem gátolták. A munkacsoportunk alanyi köréhez képest kívülálló munkatársainktól kifejezetten támogató magatartásban részesültünk. Példás volt a Miskolci Törvényszék egyes szervezeti egységei vezetőinek hozzáállása, elsősorban a folyamatoptimalizálási kérdőívek határidőre történő kitöltetése és munkacsoporthoz való eljuttatása területén. Ezzel a vezetőtársaim nagyon nagy mértékben hozzájárultak a munkánk eredményessége feltételeinek megteremtéséhez.

VII. Fejlesztési javaslatok

Az alábbiakban a létrejött bírósági ügyintézői munkaszervezési- és ügyelosztási szabályzat továbbfejlesztésének lehetőségeit és értelemszerűen annak korlátait ismertetem.
A bírósági ügyintézők munkaszervezésének és ügyelosztásának szabályozása továbbfejlesztésének, az ezzel kapcsolatos lehetőségeknek a kapcsán mindenekelőtt azt kell látni, hogy a bírósági ügyintézők hatásköre jogszabály által szabályozott, illetve meghatározott. Ettől tehát semmiféle belső utasítással, szabályzattal, egyéb normatívával bírósági vezető nem térhet el. Van tehát egy olyan, jogszabályok által megrajzolt objektív keret, amelyen belül a bírósági ügyintéző, mint munkavállaló munkaereje egyáltalán felhasználható a kívánt cél, - azaz a bíró adminisztratív terheinek lehető legkisebb mértékre történő csökkentése - elérése érdekében.
Abban az esetben tehát, hogyha a bírósági hatáskörbe tartozó, de már ügyintéző által is intézhető egyes feladatokat kivétel nélkül bírósági ügyintézők végzik, akkor az ennek hátterében álló belső normatíva eredményesen nem fejleszthető tovább.
Ezek a törvényszerűségek azok, amelyek meghatározzák a bírósági ügyintézők tevékenységét szabályozó ügyelosztási- és munkaszervezési belső igazgatási normák fejleszthetőségének kereteit.
Ezekre pedig az alábbiakban ismertetett fejlesztési lehetőségek megfogalmazása során figyelemmel voltunk.
A bírósági ügyintézők tevékenységét, feladataik ellátását, illetve jogviszonyukat szabályozó belső igazgatási normatíva fejlődésének egyik lehetséges irányát éppen munkatársaink véleménye, illetve igénye alapján tudtuk megfogalmazni.
Különös figyelemmel kell ugyanis lenni arra, hogy a bírósági ügyintézők sok esetben saját hatáskörű, aláírási joggal rendelkező, önálló döntéshozói pozícióban, gyakorlatilag a bíró helyett, bírói jogalkalmazói tevékenységet, mint munkát végeznek. Ehhez pedig nyilvánvalóan nem csak az ügyintézői munkakör betöltéséhez jogszabály által előírt és ilyeténképpen szükséges iskolai végzettségre, hanem tényleges, legelsősorban a bírósági ügyek intézése során szerzett tapasztalattal megszerezhető személyes egyéni tudással is rendelkezni kell ahhoz, hogy a munkavégzés minden tekintetben eredményes, azaz időszerű, jogszerű és megalapozott legyen.
Éppen ezért a most még meglehetősen gyermekcipőben járó bírósági ügyintézőket érintő helyi szintű oktatás feltételrendszerével, és egyéb normatív előírásaival a bírósági ügyintézők munkaszervezési rendje kiegészíthető, illetve bővíthető.
A mostanitól jelentősebb, és tartalmasabb ügyintézői képzés pedig lehetőséget teremtene arra, hogy a bíró kollégák a mostanitól nagyobb bizalommal és előszeretettel támaszkodjanak az ügyintézőkre az egyes, már bonyolultabb határozatok tervezeteinek elkészítésével felmerülő feladatok ellátása körében is. Ebbe az irányba ugyanis, az ügyintézői munka felhasználása területén még eredményesen lehetne elmozdulni a bírói munkateher csökkentése érdekében.
A másik terület, ahol a munkacsoport fejlesztési, illetve fejlődési lehetőséget látott a bírósági ügyintézők bírákat segítő munkáját érintően, az az ügyintézői hatáskör növelése volt.
Ez azonban kifejezetten jogalkotási kérdés, amelyre értelemszerűen a munkacsoportnak ráhatása nincs, és így az nem is az ügyintézői munkaszervezési szabályzat rendelkezéseit, azok esetleges bővítését, mint lehetőséget képezi.

Tudásmenedzsment tanulmány

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: 4. munkacsoport
Gondozott terület: Tudásmegosztó fórumok létrehozása, működtetése

I. Összegző megállapítások

A 4. sz. munkacsoport a tudásmenedzsmenti területen feladatává tett eredményeket az erre a beavatkozási területre alkotott szervezetfejlesztési módszertan lépéseit követve elérte, a pályázati indikátorokat, azaz a tudásmegosztó fórumokat létrehozta, a folyamatos működtetésükhöz szükséges feltételeket kidolgozta.
A munkánk során meglepődve és örömmel tapasztaltuk a munkatársaink körében a vártnál jóval nagyobb mértékű nyitott gondolkodásból eredő tudásfejlődési, -fejlesztési igény meglétét.
Meggyőződésünk, hogy a munkánkkal, és az annak eredményeképpen létrejött produktumainkkal jelentős mértékben sikerült hozzájárulnunk az időszerű, megalapozott és jogszerű ítélkezés feltételrendszerének javulásához, javításához.
Tapasztalatunk szerint a pályázat kiváló lehetőséget teremtett nem csak a munkacsoport tagjainak, hanem a pályázati munkához sokféle módon kapcsolódó kollégáinknak is arra, hogy a szervezetünkben még szokatlan, sajátságos, de mégis hasznosan újszerű gondolkodásmóddal és tudásmenedzselési alternatívákkal, lehetőségekkel és módszerekkel barátkozzanak.
Mindemellett pedig én magam bírósági vezetőként személy szerint a projekt ugyan járulékos, de mégis a közvetlen jelentőségén messze túlmutató, ma még meg nem mérhető, de bizonyosan rendkívül nagy hasznának tartom a projekt során a munkacsoport tagjaival kialakult munkahelyi viszonylatainkon túlmutató kiváló emberi kapcsolat létrejöttét.
Mert úgy vélem, hogy ezekre a mélyebbé vált emberi kapcsolatokra a munkavégzésünk során majd az átlagosat messze meghaladó mértékű erősebb alapként tudunk építkezni, a szervezetünk eredményesebb működésének feltételei megteremtése érdekében.

II. Előzmények

2013. évben az NFÜ közzétette az ÁROP-1.2.18-A. kódjelű, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” című pályázati felhívását, melyre a Miskolci Törvényszék is pályázott.
A pályázat lényege volt, hogy a bíróságok is pályázhattak szervezetfejlesztési (immateriális) eredmények megvalósítására, amellyel a szervezetfejlesztés alábbi öt beavatkozási területén lehet és kell meghatározott számú eredményt elérni:

- Teljesítménymenedzsment,
- Folyamatoptimalizálás,
- Tudásmegosztás,
- Minőségirányítás,
- Változáskezelés.

II.2. A Miskolci Törvényszék pályázata tudásmenedzsment beavatkozási területet érintő részének bemutatása

II.2.1. A pályázat célja

Az Országos Bírósági Hivatal Elnöke az egész bírósági szervezet számára stratégiai célokat fogalmazott meg, melyek lényege az alábbiakban határozható meg:

- a bíróságok alkotmányos kötelezettségeinek maradéktalanul tegyenek eleget;
- független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélkezzenek;
- a bírák adminisztratív munkaterhe csökkenjen;
- az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása;

- a bírósági szervezet integritásának megőrzése és javítása;
- az ítélkezési és igazgatási tevékenység átláthatóságának és kiszámíthatóságának, valamint ellenőrzöttségének megteremtése, illetve javítása;
- a bíróságokhoz való hozzáférés egyszerűsítése;
- a képzési rendszer fejlesztése;
- a bíróságon kívüli többi hivatásrenddel történő együttműködés optimalizálása.

Az OBH elnökének stratégiai céljai mentén megfogalmazott általános elvárása a bíróságok szolgáltató jellegének erősítése.
A Miskolci Törvényszék stratégiai céljai lényegében egybeesnek az Országos Bírósági Hivatal elnökének fent felsorolt ebbéli céljaival.
Fontos összefüggés, amelyet a projektmunka során egyébként mindvégig szem előtt tartottunk, hogy a projektnek – megvalósulása esetén – a legfőbb, mondhatni lényegi célja: a pályázó szervezet belső működésének hatékonyabbá tétele voltaképpen olyannyira egybeesik az OBH elnökének, és ezen keresztül a Miskolci Törvényszéknek a stratégiai céljaival, hogy tulajdonképpen azok sűrített, összesített és egyszerűsített, tehát másképpeni megfogalmazását képezi.
Ez pedig azt jelentette, hogy a projekt az esetlegesen vállalt eredmények elérése esetén kiváló hatékonysággal szolgálhatja a szervezetünk stratégiai célkitűzéseinek megvalósulását.

II.2.2. A pályázat-projekt indokoltsága

A Miskolci Törvényszék az Országos Bírósági Hivatal elnökének már fentebb írtak szerinti stratégiai célkitűzéseivel, és az annak talaján megfogalmazott saját céljaival is összhangban az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.1.19-2012-2012-0010. azonosító jelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait.
A törvényszékünk e középtávú stratégiája, és az abban megfogalmazott célok teljes összhangban állnak az Országos Bírósági Hivatal elnökének a stratégiai céljaival, valamint a jelen pályázatban, illetve projektben megfogalmazott célokkal.
A stratégiai dokumentum átfogó stratégiai célként a magas szakmai színvonalú ítélkezés fenntartását jelölte meg.
Ennek az átfogó célnak az elérése érdekében kerültek megfogalmazásra az azt lényegében eszközként szolgáló úgynevezett pillérenkénti célok.
Ezek az alábbi területeket érintették:
- a személyi működési feltételek biztosítása területén az utánpótlásképzés, a kidolgozott munkaerő-utánpótlás és az oktatási terv;
- a tárgyi feltételek biztosítása körében kellő központi forrás hiányában a fizikai infrastruktúra, illetve az informatikai rendszer fejlesztése;
- az ügyforgalom csökkentésére a mediációs eljárás bevezetése;
- a „Nyitott bíróság” program folytatása;
- a bírósági ügyintézők munkaszervezésének továbbfejlesztése.

II.2.3. A jelen projekt céljainak a miskolci Törvényszék középtávú stratégiai céljaival való összefüggése

A Miskolci Törvényszék a pályázat szakmai koncepciójában egyértelműen megjelölte, hogy a belső működésünk hatékonyabbá tételét, mint legfőbb pályázati célt szem előtt tartva, olyan fejlesztési célokat és azokhoz kapcsolódó tevékenységeket kíván kitűzni, illetve elvégezni, amelyek szervesen illeszkednek a Miskolci Törvényszék középtávú intézményi stratégiájának céljaihoz.
A pályázat tartalma alapján is egyértelmű volt, hogy a kiválasztott tevékenységek során a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott módszertanok felhasználásával valamennyi, azaz mind az öt beavatkozási területen olyan eredménytermékeket kívánunk létrehozni, valamint olyan

tevékenységeket fogunk elvégezni, amelyek alkalmasak az állam, és ezen belül a jelen esetben a Miskolci Törvényszék igazgatási tevékenységeinek szervezeti szintű teljesítménymérése kialakítására, a működőképes belső folyamatok javítására, valamint a szervezeti tudás hatékony kiaknázására, és a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó, önfejlesztő szervezeti kultúra kialakításának elősegítésére.
E fentebbi megállapítással összefüggésben a gyakorlati megközelítés és a konkrétumok szintjén a törvényszék a pályázatban megfogalmazta, hogy a jelen pályázattal érintett szervezetfejlesztési program kiváló lehetőséget teremt arra, hogy a Miskolci Törvényszék kidolgozott stratégiai céljai közül a pályázati kiírásban szereplő feltételekkel összhangban a szervezet megvalósítsa a bírósági ügyintézőkre vonatkozó célkitűzéseit, folytassa a „Nyitott bíróság" programot, és megteremtse a mediáció megfelelő alkalmazásának feltételeit, a helyi igazgatáshoz kapcsolódó feladatokat áttekintse és elemezze, e munka hatékonyságát és időszerűségét növelje, ezen igazgatási munkafolyamatokat optimalizálja, végezetül pedig a kialakított tudásmegosztási módszerek révén hasznosuljanak a Miskolci Törvényszék igazgatása alatt álló szervezeti egységeknél a szervezetfejlesztési program keretében megvalósított célkitűzések.
Összefoglalóan tehát megállapíthatjuk, hogy a Miskolci Törvényszék e projektben való részvételének legfontosabb célja, hogy a saját középtávú intézményi stratégiai céljait ezen keresztül fejlessze tovább.

II.2.4. A projekt célja – indokoltsága a tudásmenedzsment területén

A Miskolci Törvényszék a pályázati eljárás során egyértelműen megjelölte, hogy az egyéni és szervezeti tudásmegosztásban bevezetésre szánt módszereket közös adatbázisok, tudásbázis, vagy más szóval tudásmegosztó fórumok kialakításában definiálja.
A közös adatbázisok, tudásbázis kialakításával kapcsolatos projektbeli cél, illetve vállalás a tudásmenedzsment területén az alábbi:

- Ki-Mit-Tud adatbázis (kompetencia-mátrix) elkészítése, folyamatos üzemeltetése, és belső hálózaton való közzététele, amely összegzi, hogy mely dolgozók rendelkeznek a munkakörük ellátásához szükséges ismereteket meghaladó szakképzettséggel, szakismerettel, idegen nyelvi tudással, stb.;
- informatikai belső tudásbázis kialakítása a felhasználói ismeretek szélesítésére, illetve a majdani e-ügyvitel és e-ügyintézésre való felkészítés megkönnyítése érdekében.
- Az informatikai belső tudásbázist folyamatosan működtetni is vállalta a Miskolci Törvényszék.
- Mediációval kapcsolatos adatbázis és tudástár összeállítása, valamint ennek folyamatos üzemeltetése.
- Ez az adatbázis tartalmazza majd a pályázat szerint a szóban forgó eljárással kapcsolatos szakkönyvek és esettanulmányok katalógusát, a mediációs tudástárat, és a mediátori adatbázist, annak érdekében, hogy a bírák mediációval kapcsolatos feladataikat a lehető legfelkészültebben és leghatékonyabban tudják ellátni.
- A „Nyitott bíróság" program folytatása, mint társadalmi tudásmegosztó program továbbvitele.

Ennek keretében a vállalt feladat célcsoportoknak szóló tájékoztató segédanyagok készítése, állásbörzén való bemutatkozás, a program népszerűsítése (sajtómegjelenés, stb.), középiskolákkal, főiskolákkal, egyetemekkel való kapcsolatfelvétel, a program folytatása, az érintett személyi kör tágítása, társszervekkel, cégekkel való kapcsolatfelvétel volt.

II.2.5. A projektcélok projektindikátorokban való megjelenése, valamint a tudásmegosztásra vonatkozó vállalás

1.sz. táblázat - Indikátorok teljesülése a tudásmenedzsment beavatkozási területen

Mutató neve	Típus	Kiinduló érték	Célérték	Mértékegység	Célérték elérése
Tudásmegosztó fórumok	Output	0	3	darab	2014. április 30.
Folyamatos működtetésű	Output	0	3	darab	
„Nyitott bíróság” program folytatása	Output	0	1	darab	

Az *1. sz. táblázat*ban szereplő három tudásmegosztó fórum a már az I.2.4./ pontban megjelölt három darab (Ki-Mit-Tud, mediációs, informatikai) adatbázis, illetve tudásmegosztó fórum létrehozását és üzemeltetését jelenti.

II.2.5.2. A tudásmegosztásra vonatkozó további vállalás

A tudásmegosztás körében elérendő eredményekhez kapcsolódik, hogy a Miskolci Törvényszék a pályázat tudásmegosztásra vonatkozó javaslatai közül mindhárom szint teljesítését vállalta (szakmai koncepció 6./ pontja) éspedig az alábbiak szerint:

2.sz. táblázat – A tudásmegosztásra vonatkozó vállalás

1. szint	A projekt eredményeit és a megvalósítás tapasztalatait részletesen összegző beszámoló, valamint a projekt eredménytermékeinek bemutatása a szervezet honlapján a projekt lezárásáig, valamint a szakmai beszámoló megküldése a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium (továbbiakban: KIM) részére a jó gyakorlatok feltárása céljából.
2. szint	Az 1. szint tartalma, továbbá szakmai bemutató szervezése a szervezet felső vezetői és szakmai vezetői részére a projekt lezárásáig, amelyen a szervezet egy vezetője bemutatja a résztvevőknek a projekt során kidolgozott új megoldásokat. A résztvevők a fejlesztések más szervezeti egységekre, vagy akár egész szervezetre történő adaptálásához javaslatokat fogalmaznak meg, azokat dokumentálják.
3. szint	Az 1. és a 2. szint tartalma, továbbá legalább egy nap időtartamú műhelymunka megszervezésében való közreműködés legalább egy minimum húsz fős azon munkatársi csoportnak, akik a fejlesztési módszerek további alkalmazásáért, továbbfejlesztéséért lesznek felelősek a szervezetben. A műhelymunka eredményeit dokumentálják, a további teendők ütemtervét mellékelik.

III. Bevezetés

III.1. A tudásmenedzsment és a szervezet működésének viszonya

Egy sokszereplős szervezet, mint amilyen a bíróság is, belső működésének hatékonysága növelésének, valamint a szervezet működése javításának és optimalizálásának egyik leghatékonyabb eszköze a szervezetfejlesztés.

A szervezetfejlesztés szerves részét képezi a tudásmenedzsment, amely a legfontosabb szervezetfejlesztési célok eléréséhez eszközként úgy illeszkedik, hogy a szervezetben meglévő tudás kiaknázását, ennek a folyamatnak a javítását, és minél hatékonyabbá tételét célozza, illetve szolgálja.

Mára már egyértelművé vált, hogy az emberi tudás, annak lényegében minden formája (ha egymástól eltérő mértékben is) óriási, sokszor felbecsülhetetlen értéket képvisel, amely mondhatni az emberi, és ezen keresztül az ember által alkotott szervezetek fejlődésének az egyik legerősebb motorja. Ennek a vélekedésnek az egyik legmarkánsabb, és mára már egyre kevésbé vitatott megjelenése a tudományban Sir David Attenborough barlangrajz elmélete, amely szerint az emberi törzsfejlődés kulcsa és az ember természetből való kiemelkedésének, és ezáltal a Földön az uralkodó fajjá válásának egyértelműen az volt a legfontosabb oka, illetve eleme, hogy az ember az az élőlény,

amelyik – például a barlangrajzokon keresztül – a leghatékonyabban (gyorsan, eredményesen, széleskörűen) adta, illetve adja át az elődök tudását az utódoknak.
Az elmélet lényegét nagyon plasztikus példával érzékeltetve: igen hasznos ismeret egy adott közösség egyede számára, hogy a kardfogú tigris veszélyes, és ezáltal kerülendő, ezért jó, ha ezt az ismeretet az adott egyed nem a saját „bőrén" tapasztalva szerzi meg. Utóbbi esetben ugyanis az adott egyed konkrét sikere (életesélye) erősen megkérdőjelezhető.
A munkacsoport álláspontja szerint voltaképpen a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos tudásmenedzsment esetében sincs ez másként, a szervezetünk fejlődésének egyik kulcsmomentuma, hogy mennyiben tudjuk sikeressé tenni a tudásmenedzsmentünket, és az azokat célzó technikáinkat.
Nagyon fontos, hogy a bíróságon dolgozók ugyanazokat a hibákat már újból és újból ne kövessék el, a szervezetből távozók évek alatt a tapasztalataikon keresztül felhalmozódott hatalmas tudása a lehető legteljesebb mértékben megőrződjék, és a kezdő fiatalok számára eredményesen és gyorsan hozzáférhetővé váljék. Szintén rendkívül fontos, hogy ne maradjon rejtve a szervezetünkben jelen lévő, és mások számára is hasznos, mert használható egyéni tudás, valamint, hogy legyen birtokában mindenki a szükséges tudásnak, vagy legalábbis legyen hozzáférhető mindenki számára a felhalmozódott, munkánkat segítő, könnyítő szervezeti tudás.

III.2. Tudásfajták a bíróságon

A munkacsoport a közös munkára való felkészülés során egyértelműen megkülönböztette és definiálta az egyéni, illetve szervezeti tudást, továbbá az úgynevezett tacit, illetve explicit ismereteket.
Nyilvánvaló volt számunkra, hogy a szervezetünkben hatalmas mennyiségű tacit tudás van jelen, azaz olyan rejtett, egy ember személyes tapasztalatain, az ő személyiségén keresztül kialakult, átalakult, és mindezeken keresztül egyedi tudás, amely egyrészt kizárólag az egyénre jellemző, másrészt nagyon nehezen rögzíthető, kommunikálható, formálható.
Mindemellett azonban az is egyértelmű volt, hogy a szervezetünk hatalmas explicit tudással rendelkezik, azaz olyan formalizált, dokumentált és nagyon jól kommunikálható, nagyon könnyen tanítható és átadható tudással, ami a közös munkánk egyfajta szervezeti működési jellemzőiből, és azok sajátságaiból ered.
Mi ezt magunkban egymás között úgy fogalmazzuk, hogy ez az a bírósági „know how", amit az egyetemeken nem tanítanak, és amiket éppen ezért kizárólag csak a szervezetünkben dolgozva, tapasztalati úton lehet megszerezni. Nyilvánvaló volt a számunkra, hogy ezt a tapasztalási folyamatot kell a tudásmenedzsment eszközeinek felhasználásával a lehető legteljesebb mértékben fizikailag és időben is lerövidíteni.
Egyértelmű szándékunk volt ugyanakkor, hogy a tacit tudást se hagyjuk magára, igyekezzünk abból is minél többet felmérni, rögzíteni, és az ahhoz való hozzáférés feltételeit megteremteni, valamint e feltételrendszert oly módon alakítani, hogy ez a megközelíthetőség minél könnyebb, zökkenőmentesebb, és ami rendkívül lényeges: minél gyorsabb legyen, lehessen.

III.3. A munkacsoport tudásmenedzsment szerepének definiálása

Már a munkánk kezdetekor egyértelmű és világos volt a munkacsoport számára, és ezt egyébként egymás között már az első munkacsoport ülésen is tényszerűen rögzítettük, hogy a tudásmenedzsment területén a feladatunkat az képezi, hogy megoldást találjunk az egyéni tudás, tapasztalat, képesség, s egyáltalán: az egyéni szellemi értékek ismeretlenségének problémájára, valamint utak keresése és találása abba az irányba, hogy az egyéni, valamint a szervezeti tudást mindenki számára megismerhetővé tegyük, és hogy ezeket az ismereteket a szervezet fejlődésének a szolgálatába állítsuk, ezeket ily módon a jelenleginél hatékonyabban hasznosítsuk.

III.4. A munkacsoport tudásmenedzsment általános-elméleti feladatai

Feladataink alapjainak meghatározása során a tudásmenedzsment alapfolyamatából kellett kiindulnunk, melynek lényege, hogy a tudást azonosítani, szervezni, fejleszteni, megosztani, megőrizni, valamint felhasználni kell.

a./ A tudás azonosításakor feltérképeztük a meglévő folyamatokat, és a folyamatokban szereplő információkat, adatokat annak érdekében, hogy képet kapjunk a rendelkezésre álló e vonatkozású értékeinkről, és azok szervezeti céljainkhoz való viszonyáról.

b./ A tudásszervezés során arra koncentráltunk, hogy erősítsünk az informális kapcsolatokon, és hogy felhasználjuk a spontán interakciókban rejlő lehetőségeket.

c./ A tudásfejlesztés körében egyértelműen a tudásmegosztásra koncentráltunk, erre fókuszáltunk, valamint arra, hogy a tudásmegosztás során az alanyok ismereteinek a növekedése, mint eredmény feltétlenül elérhetővé váljék. Nem volt elég tehát a tudást összegyűjteni és tovább adni, egyértelműen éreztük, hogy a fogadókészség növekedésének kialakítása is a célunk, és mint ilyen: elérendő látens eredmény is.

d./ A tudás megőrzése körében a legfontosabbnak az általunk kifejlesztett módszerek olyan tartalmú, illetve formájú kialakítását tekintettük célnak, illetve eredménynek, hogy a módszerek a későbbiek során is fejleszthetők legyenek, működésük ne statikus legyen, hanem fennálljon a folyamatos bővítés, frissítés lehetősége.

e./ A tudás felhasználása (megosztása) pedig lényegében a munkánk legmarkánsabb, leglényegesebb elemét képezte, olyan megoldásokat igyekeztünk kialakítani, amely könnyen, gyorsan, kis ráfordítással is képes elérni a célját, azaz nem csak hozzáférhetővé, hanem hozzáférttévé is válni.

III.5. A tudásmenedzsment munkacsoport által használt eszközök

a. Általános eszközök:
- elektronikus levelezés
- dokumentumkezelő programok

b. Technológiai eszközök:
- intranet
- internet
- adatbázisok
- a meglévő adattáraink

c. Humán eszközrendszer:
- munkacsoporti műhelymunka
- ötletbörze
- kérdőíves felmérés
- tréning
- interjú
- informális felmérési módszerek

IV. Vezetői módszertani összefoglaló és szakmai beszámoló

IV.1. Tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan

A Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program (Magyary Program) céljaival szoros összhangban indult ÁROP-1.2.18/A. pályázat intézményi köre számára készült el az úgynevezett tudásmenedzsment fejlesztési módszertan, amely értelemszerűen a tudásmenedzsment beavatkozási területen vállalt egyes pályázói fejlesztések megvalósításához nyújt segítséget.

Ez a kidolgozott fejlesztési módszertan az abban szereplő lépések döntő többségét tekintve a pályázatban részt vevő szervezet, így a Miskolci Törvényszék számára is kötelezően alkalmazandó volt.
Alapvető fontosságú megállapítás tehát, hogy a 4.sz. munkacsoport a tudásmenedzsment fejlesztési módszertannak valamennyi olyan lépését, amelynél a „kötelező" megjegyzés szerepelt, a módszertanban meghatározott tartalommal és formában lefolytatta, és az ott írt előírásokat mondhatni „betű szerint" betartotta.

IV.2. A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan alkalmazott jogi keretei

A munkacsoport a pályázatban vállalt eredmények eléréséhez szükséges munka elvégzése során a tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertanban szereplő szabályokon, előírásokon, javaslatokon túlmenően, a mozgásterünk egyfajta kereteit képező módon, az alábbi normákra volt még figyelemmel:

a. Jogszabályok:

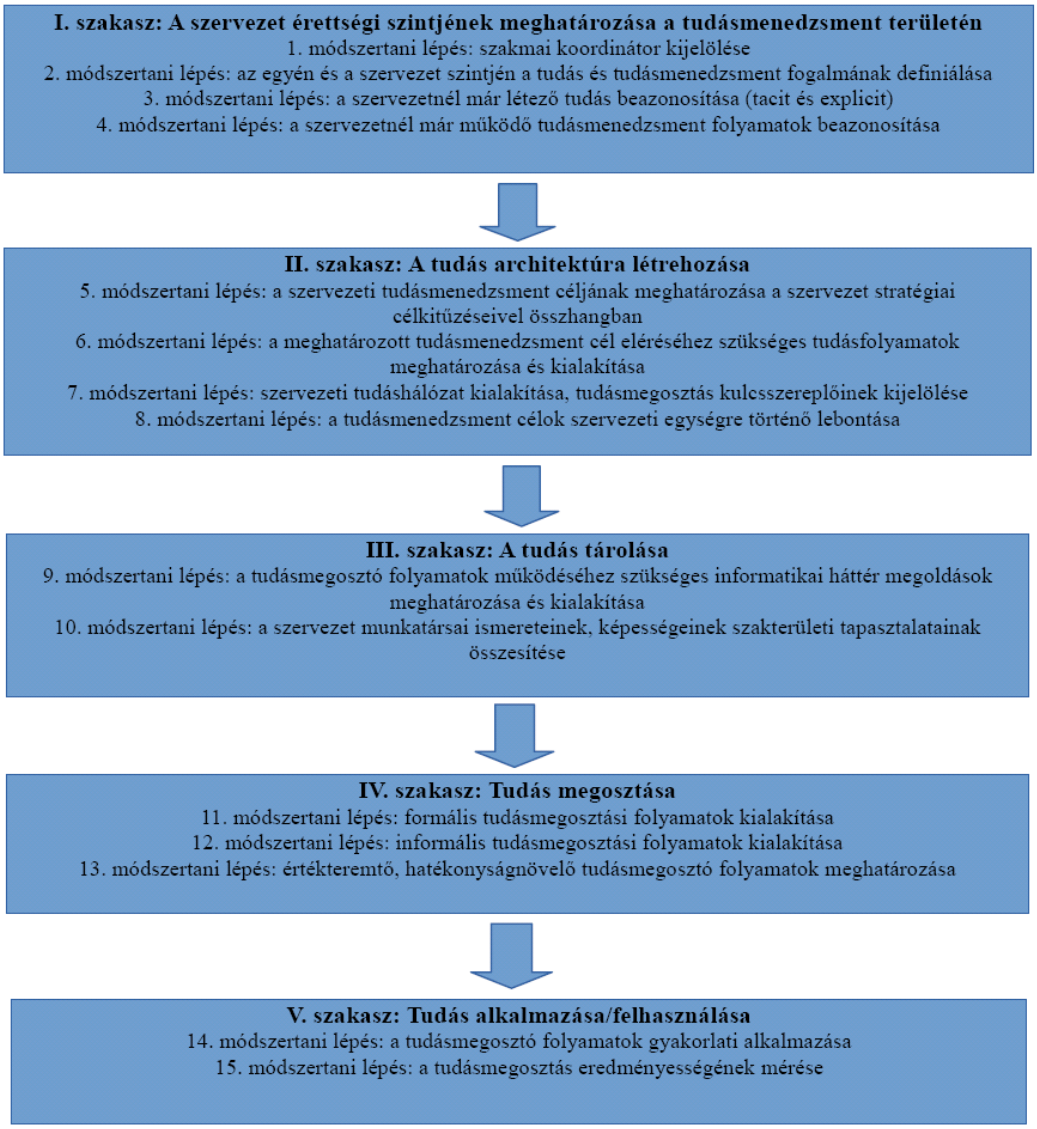
- Alaptörvény
- a jogalkotásról szóló 2010. évi CXXX. törvény
- az információs önrendelkezési jogról, és az információ szabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény
- a közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCIX. törvény

b. Belső normatívák:

- a Miskolci Törvényszék Szervezeti és működési Szabályzata
- a Miskolci Törvényszék elnökének 2012. évi, Informatikai Biztonsági Szabályzata
- a Miskolci Törvényszék elnökének 2014.El.I.D.2.01. számú, a bírósági mediációval kapcsolatos elnöki utasítása,
- a Miskolci Törvényszék elnökének egyéb normatív szabályzatai.

IV.3. A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan felépítése

1. sz. ábra - A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan felépítése



IV.4. A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan lefolytatása

E pontban az alábbiakban ismertetem a tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan 4.sz. munkacsoport részéről történt konkrét lefolytatását, a megvalósítás tapasztalatainak részletes összegzését.

IV.4.1. 1. módszertani lépés - Tudásmenedzsment munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése

2014. év január hó 17-én kialakult a projektben részt vevő szakértők teljes köre, majd 2014. év január hó 24. napján a teljes projekt munkacsoport a Projekt Irányító Bizottság (PIB) vezetésével megtartotta az első alakuló ülését is. Ezen az alakuló ülésen egyértelműen meghatározásra került, hogy az egyes munkacsoportoknak a vezetését voltaképpen szakmai koordinátorként mely munkacsoport tagok fogják ellátni. Az alakuló ülésen kialakításra kerültek a projektben részt vevők közötti munkacsoportok, szám szerint hat darab.
Ennek a döntésnek az eredményeképpen jött létre a jelen szakmai beszámolóval érintett 4. sz. munkacsoport az alábbi személyi felépítéssel, illetve ellátandó feladatokkal:

3.sz. táblázat – A 4.sz. munkacsoport felépítése, ellátandó feladatai

Munka-csoport	Munkacsoport-vezető	Munkacsoport tagok	Beavatkozási terület	Gondozott terület
4.	dr. Répássy Árpád	dr. Bendicskó György dr. Pabis Attila dr. Berecz Péter	tudásmegosztás	közös adatbázisok, tudásbázis kialakítása (Ki-Mit-Tud-, informatikai-, mediációs adatbázis) három darab, és ezek üzemeltetése
			folyamat-optimalizálás	ügyelosztás hatékonyságának növelése (ügyintézői munkaszervezési szabályzat létrehozása)

A munkacsoportot és a munkacsoport feladatainak ellátását közvetlenül dr. Csillám Katalin PIB tag felügyeli. Fontos megjegyezni, hogy a tudásmenedzsment beavatkozási területen azonban nem csak a 4. sz. munkacsoport, hanem a létrejött 6.sz. munkacsoport is feladatot kapott a „Nyitott bíróság" program tovább folytatása körében.
A tudásmenedzsment beavatkozási területen a projekt indikátorok létrehozásáért fennálló felelősség tehát az alábbi táblázat szerint alakult:

4.sz. táblázat – Tudásmenedzsment munkacsoportok és gondozott területeik

Munkacsoport	Beavatkozási terület	Indikátor
4.	tudásmenedzsment	Ki-Mit-Tud-, mediációs-, informatikai adatbázisok létrehozása és folyamatos működtetésük
6.		„Nyitott bíróság" program folytatása

A fenti, 4. sz. táblázatból látható, hogy a tudásmenedzsment beavatkozási területen elérendő eredményeket nem egyedül a 4.sz. munkacsoportnak kellett elérnie, mert a „Nyitott bíróság" program folytatása tudásmenedzsmenti részt az erre vonatkozó beosztás a 6.sz. munkacsoport kijelölt tagjának, dr. Gyurán Ildikónak a felelősségévé tette.
A tudásmenedzsment beavatkozási terület indikátorok létrehozásáért felelőseinek ekkénti két munkacsoportba osztása azért is bírt jelentőséggel, mert a már a fentebb írtak szerinti tudásmegosztásra vonatkozó vállalás mindhárom szintjét (projekt szakmai koncepció 6. pontja), illetve az abba tartozó feladatokat nem lehetett megosztani, azokat egységesen vállalni, illetve teljesíteni kell, illetve kellett, a munkacsoportok megoszlására tekintet nélkül.
A tudásmegosztási terület ekkénti munkacsoportok közötti megosztása a fentieken túlmenően azzal a másik adottsággal is járt, hogy a munkacsoportok érintett területen előállítandó eredménytermékeinek a létrehozásához, ha úgy tetszik az ahhoz vezető úton, mindkét munkacsoportnak le kellett volna folytatnia a teljes tudásmenedzsment fejlesztési módszertant, illetve az abban szereplő lépéseket képező folyamatot.
Ez, a célok elérése szempontjából teljesen szükségtelen lett volna, ráadásul felesleges időveszteséget is okozott volna, amely problémát úgy oldottuk meg, illetőleg a szóban forgó virtuális távolságot úgy hidaltuk át, hogy a 4.sz. munkacsoport folytatta le a tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertani eljárást, amely munkába folyamatosan bevonta a 6.sz. munkacsoport tudásmegosztási beavatkozási területe vonatkozó eredménytermékének létrehozásáért felelős tagját, aki az ebbéli munkánkban a 4.sz. munkacsoport üléseiről, műhelymunkáiról készült emlékeztetők, illetve jelenléti ívek tanúsága szerint is eredményesen részt vett.
A teljes projekt munkacsoport 2014. év január hó 24. napján megtartott teljes ülését megelőzően a projekt munkánk egyes rész-, illetve végső határidejeire a PIB javaslatot tett, melynek tartalma az alábbi volt:

1. Március 14-e, péntek: a tanulmányok leadásának határideje – a legfontosabb, és legalapvetőbb határidőnk tehát ez, ez az az időpont, amikorra lényegében a munkánkkal majdnem teljesen el kell készülnünk. Ekkor, illetve ez után már csak különböző stilisztikai, nyelvhelyességi-, egyéb kisebb javítások elvégzésére lesz mód.
2. Március 17-28.: Stilisztikai-, szakmai belső körös javítás időszaka (külső szakértő korrektúrázza az anyagokat, megküldi a szerzőknek visszaolvasásra, kiegészítésre, stb.).
3. Március 28. - április 04.: Közös arculat létrehozása, a külső szakértővel való végső összedolgozása a teljes anyagnak.
4. Április 07-11.: Közös nagy belső körös lezárása az anyagnak (záróértekezlet).
5. Április 11-e után: a nyomdai kiadás előkészítése, megszervezése, nyomtatás a zárórendezvényre.
6. Április 11-e után, április 30-ig: zárórendezvény.
A fentebb írtakból, valamint a pályázati anyagból következően a munkacsoportunk munkájának ütemezése 2014. év március hó 14-e előtt 8 darab munkacsoport-értekezlet (műhelymunka). Az egyes munkacsoport-értekezleteken meghatározott feladatok két munkacsoport ülés közötti ellátása.
A teljes munkacsoport első alakuló ülésén nyilvánvalóvá vált, hogy a tudásmenedzsmentben, a tudásmegosztás beavatkozási területen a feladataink kettősek:
a. eredmények létrehozása (lásd fentebb), amely a munkacsoportunk meghatározott feladataival, illetve az indikátorokkal voltak azonosak,
b. a szervezetfejlesztési módszertan alkalmazása az indikátorokban szereplő eredmények létrehozásához szükséges és kötelező módon, illetve tartalommal.
A 4. sz. munkacsoport a módszertan alkalmazásának mielőbbi megkezdése érdekében a működését már az alakuló ülés napján, 2014. év január hó 24-én haladéktalanul megkezdte, tekintettel a rendkívül záros határidőkre.
Ezen alkalommal a munkacsoport elnökeként haladéktalanul biztosítottam a munkacsoport tagjai számára a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium Magyary Program szervezetfejlesztési módszertanok közül a tudásmenedzsmentre, illetve a folyamatoptimalizálásra vonatkozó részeket.
A módszertan alkalmazása érdekében a 4. sz. munkacsoport az alábbi üléseket (műhelymunka) tartotta (*5. sz. táblázat)* az ott írt napirenddel, illetve tartalommal.

5.sz. táblázat – A 4.sz. munkacsoport ülései, azok napirendje

Munka-csoport ülés	**Dátum**	**Napirend**	**Mellékletek**
1.	**2014. január 24.**	**1.** Munkacsoport megalakulása és általános tájékoztató a projektről **2.** Munkacsoport működési rendjének kialakítása **3.** Munkacsoport elnökének tájékoztatója a módszertani háttéranyagok elérhetőségéről, valamint azok 1-1 példányának átadása a munkacsoport tagok részére. Tájékoztató a jelen projekt eredmények Miskolci Törvényszék középtávú stratégiájával való összefüggéseiről. **4.** Egyéb helyben előterjesztett kérdések **5.** A következő munkacsoportülés időpontjának kitűzése, és az addig elvégzendő feladatok meghatározása.	*1.sz. melléklet*: Meghívó *2.sz. melléklet*: Napirend *3.sz. melléklet*: Jelenléti ív *4.sz. melléklet*: Emlékeztető

2.	**2014. január 29.**	**1.** A munkacsoport tagoknak a rendelkezésére bocsátott dokumentumok tartalmának áttekintése, az egyes munkacsoport tagok esetleges értelmezési problémáinak a megoldása, áttekintése. **2.** A teljes projektben végzendő feladatok elvégzéséhez szükséges folyamatok áttekintése, a határidők meghatározása. **3.** A projekt feladatokat képező egyes részfeladatok meghatározása, a felelősök kijelölése. **4.** Az első részfeladatok meghatározása, elvégzésük felelősei és határideje. **5.** Következő munkacsoport ülés időpontjának meghatározása.	*5.sz. melléklet:* Meghívó *6.sz. melléklet:* Napirend *7.sz. melléklet:* Jelenléti ív *8.sz. melléklet:* Emlékeztető
3.	**2014. február 04.**	**1.** A 2014. év január hó 29-i munkacsoportülésen meghatározott feladatok végrehajtásának köztes ellenőrzése, az esetleges ezzel kapcsolatban időközben már felmerült problémák megtárgyalása, megoldása. A Tudásmenedzsment módszertan II. Szakaszának megkezdéséhez szükséges intézkedések megtétele, felelősök és határidők meghatározása. A 2014. év január hó 29-én megtartott munkacsoport ülésen felmerült kérdésekre kapott válaszok ismertetése.	*9.sz. melléklet:* Meghívó *10.sz. melléklet:* Napirend *11.sz. melléklet:* Jelenléti ív *12.sz. melléklet:* Emlékeztető
4.	**2014. február 11.**	**1.** A folyamatfejlesztési módszertan lépései közül a folyamatfejlesztési csapat létrehozása, majd folyamatfejlesztési terv létrehozása felelősségi mátrix létrehozása.	*13.sz. melléklet:* Meghívó *14.sz. melléklet:* Napirend *15.sz. melléklet:* Jelenléti ív *16.sz. melléklet:* Emlékeztető
5.	**2014. február 21.**	**I. A folyamatoptimalizálási beavatkozási területen:** **1.** Problémalista – problémaazonosítás; **2.** Gyökérokok azonosítása, „5 miért technika” alkalmazásával és létrehozásával, valamint halszálka diagram létrehozásával. **3.** Ötletbörzén: befektetés-hatáselemzés elkészítése; fejlesztési javaslatok megfogalmazása, létrehozása. **4.** A fejlesztésoptimalizálás beavatkozási területen a további teendők, felelősök és határidők meghatározása – összhangban a már elkészült felelősségi mátrix tartalmával. **A tudásmenedzsment beavatkozási területen:** A munkacsoportülésig elvégzett munka, annak eredménye áttekintése, a további teendők, felelősök és határidők meghatározása.	*17.sz. melléklet:* Meghívó *18.sz. melléklet:* Napirend *19.sz. melléklet:* Jelenléti ív *20.sz. melléklet:* Emlékeztető
6.	**2014. február 25.**	**Folyamatoptimalizálás területen:** Befektetés-hatáselemzés elkészítése, a fejlesztési javaslatok megfogalmazása, létrehozása ötletbörzén. Az előző munkacsoport ülés óta eltelt időben elkészült anyag áttekintése. A még előttünk álló feladatok áttekintése, ütemezése. **Tudásmenedzsment területen:** Az előző munkacsoport ülés óta eltelt időben elkészült anyag áttekintése. A még előttünk álló feladatok áttekintése, ütemezése, a felelősök meghatározása.	*21.sz. melléklet:* Meghívó *22.sz. melléklet:* Napirend *23.sz. melléklet:* Jelenléti ív *24.sz. melléklet:* Emlékeztető
7.	**2014. március 04.**	Az előző munkacsoport ülés óta elvégzett feladatok ismertetése, áttekintése. A tudásmenedzsment beavatkozási területen a módszertan II.3. Szakasz 10. és 11. lépésébe tartozó valamennyi teendő,	*25.sz. melléklet:* Meghívó *26.sz. melléklet:* Napirend *27.sz. melléklet:*

		feladat elvégzése, ellátása, és/vagy azok végleges formájú előkészítése.	Jelenléti ív *28.sz. melléklet:* Emlékeztető
8.	**2014. március 11.**	Az eredménytermékek (indikátorok) végleges formájának és tartalmának kialakítása.	*29.sz. melléklet:* Meghívó *30.sz. melléklet:* Napirend *31.sz. melléklet:* Jelenléti ív *32.sz. melléklet:* Emlékeztető
9.	**2014. március 25.**	**1.** A munkacsoport tagjainak beszámolója a három tudásmegosztó fórum létrehozására irányuló eljárás aktuális állásáról. **2.** A tudásmegosztó fórumok működtetéséhez szükséges törvényszéki elnöki szabályzat tartalmára vonatkozó javaslat kidolgozása. **3.** A felső- és szakmai vezetők részére tartandó bemutató időpontjának meghatározása. **4.** A tudásmegosztó fórumok alkalmazóinak, üzemeltetőinek részére tartandó (legalább 20 fős) műhelymunka időpontjának kitűzése. **5.** A két beavatkozási területen elkészült szakmai beszámoló és végtanulmány végső tartalmának és formájának elfogadása.	*33.sz. melléklet:* Meghívó *34.sz. melléklet:* Napirend *35.sz. melléklet:* Jelenléti ív *36.sz. melléklet:* Emlékeztető
10. +	**2014. március 05. részmunkacsoport ülés**	Tudásmenedzsment beavatkozási területen: - Ki-Mit-Tud adatbázis szükséges tartalma, - Ennek keretében a szervezet dolgozóinak továbbítandó speciális kérdőív tartalmának megfogalmazása.	*37.sz. melléklet:* Emlékeztető

A mellékelt munkacsoporti értekezletekről készített „emlékeztetőkben" rögzítettem, hogy a módszertan egyes lépéseit képező, vagy abba tartozó dokumentumokat mikor, milyen időpontra, meddig készítettük el, ezért erre már külön a módszertani lépéseink ismertetésekor, mint szükségtelenre, nem térek ki.

A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan további lépéseinél az egyes üléseket már külön nem ismertetem, csak utalni fogok arra, hogy az adott lépést képező okiratok, részeredmények műhelymunka eredményeképpen (is) jöttek létre.

A 4.sz. munkacsoport első ülésének megtartását követően haladéktalanul munkacsoport elnökként elkészítettem, és a munkacsoport tagok rendelkezésére bocsátottam 2014. év január hó 25-26. napján egy vázlatos, tudásmegosztás módszertani útmutatót, amiben rögzítettem a munkánk előzményeit röviden, annak tervezett ütemezését, a feladatainkat, továbbá a konkrét elérendő eredményeket, és a módszertan alkalmazása körében folytatandó folyamat általunk megteendő lépéseit. A fenti utolsó mozzanattal a módszertan első lépése voltaképpen lezárult.

IV.4.2. 2. módszertani lépés - Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és tudásmenedzsment fogalmának definiálása

Strukturált interjúk

A munkacsoport egyhangú döntése alapján az alábbi négy bírósági vezetővel készítettünk strukturált interjút:

- dr. Sisák Péter, a Miskolci Törvényszék elnöke,
- dr. Csillám Katalin, a Miskolci Törvényszék elnökhelyettese,
- dr. Kiss István, a Miskolci Törvényszék Gazdasági Kollégiumának vezetője,
- dr. Krajnyák István, a Szerencsi Járásbíróság elnöke.

A strukturált interjúkról készített feljegyzéseket az alábbi mellékletek tartalmazzák:

- dr. Sisák Péterrel készített interjú *39. sz. melléklet*,
- dr. Csillám Katalinnal készített interjú 40.*sz. melléklet*,
- dr. Kiss Istvánnal készített interjú *41.sz. melléklet*,
- dr. Krajnyák Istvánnal készített interjú *42.sz. melléklet*.

Az érintett vezetőknek a strukturált interjúban megfogalmazott kérdéseket írásban, még az interjút megelőzően valamennyien megküldtük, így az interjúk alkalmával felkészült vezetőkkel volt módunk találkozni.
Voltaképpen valamennyi interjúból az körvonalazódott, hogy a szervezetben meglévő egyéni tudás szintjével, tartalmával, az ebbéli munkaerő-teljesítménnyel a vezetők döntően elégedettek. Emellett azonban egyértelműen kirajzolódott az is, hogy ennek a tudásnak a rögzítése, rendszerezése, továbbadása, valamint megosztottsága tekintetében sokféle lehetőségünk van a javulásra, illetve fejlődésre. Nyilvánvalóvá vált az is, hogy tulajdonképpen tudásmenedzsment stratégiával a törvényszék nem rendelkezik, annak ellenére, hogy az ehhez szükséges infrastruktúra, elsősorban az intranet formájában egyébként rendelkezésre áll. Érdekes volt az interjúvolt vezetők lényegében egyöntetű megállapítása, mely szerint az egyén szintjén a tudásmegosztással kapcsolatos befogadókészség a szervezetből nem hiányzik. Nem akadálya a tudásmegosztásnak az általános szervezeti stratégia hiánya sem, hiszen ezzel a törvényszék már rendelkezik.
Nagyon fontos megállapítás volt, hogy a legelsősorbani gátja a hatékony tudásmegosztásnak a szervezetben az oda ágyazott tudásgondozó központ hiánya. Ehhez elsősorban az emberi erőforrások megteremtésére van szükség, de legalábbis erre a majdan létrejövő tudásmegosztó fórumok tartósan hatékony működéséhez mindenféleképpen szükség lesz.
Érdekes volt az interjúk tartalma alapján azt is látni, hogy a tapasztalt, több évtizedes gyakorlattal rendelkező vezetők éppen e tapasztalataik miatt meglehetősen szkeptikusan foglaltak állást abban a kérdésben, hogy a tudásmegosztás informális, ember-ember közötti személyes jellegű fajtái legfeljebb rövid távon és ritkán hoznak komoly és hasznos eredményt. A formális tudásmegosztáshoz, annak eredményeihez nagyobb reményeket fűztek e vezetők.
Fontosnak találták azt is, hogy az egyes esetlegesen létrejövő tudásmegosztó fórumoknak legyen saját üzemeltetési-, frissítési felelőse, és e személyeknek legyen megfelelő mennyiségű ideje e munka elvégzésére, az adatbázisok gondozására.

Tudásmenedzsment kérdőív alkalmazása
A módszertanban előírt tudásmenedzsment kérdőívet az ide mellékelt vezetői tájékoztatóval, valamint valamennyi munkatársunknak szóló általános tájékoztatóval küldtük meg.
A kérdőív mellékletét képező tájékoztatóban kitértünk arra, hogy milyen folyamat keretében történik a kérdőív kitöltése, ez miért fontos, mi a kérdőív célja, és ennek várható eredménye, továbbá, hogy a kérdőív anonim, valamint hogy hogyan és mikorra kell azt kitölteni, és hova kell, valamint milyen formában továbbítani. A Miskolci Törvényszék egyes szervezeti egységeiből az alábbiak szerinti számú tudásmenedzsment kérdőív érkezett vissza a munkacsoporthoz:

6.sz. táblázat – Visszaérkezett tudásmenedzsment kérdőívek

Szervezeti egység	Visszaérkezett kérdőívek száma
Miskolci Törvényszék	57 darab
Miskolci Járásbíróság	177 darab
Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság	20 darab
Encsi Járásbíróság	12 darab
Szerencsi Járásbíróság	23 darab
Sátoraljaújhelyi Járásbíróság	10 darab
Kazincbarcikai Járásbíróság	25 darab
Ózdi Járásbíróság	20 darab
Tiszaújvárosi Járásbíróság	9 darab
Mezőkövesdi Járásbíróság	8 darab
Szikszói Járásbíróság	0 darab
Összesen:	361 darab

Tekintettel arra, hogy a Miskolci Törvényszéken és az irányítása alá tartozó bíróságokon 2013. évben 169 bíró, 42 bírósági titkár, 27 bírósági fogalmazó, 32 bírósági ügyintéző, 340 tisztviselő és írnok, összesen: 610 fő dolgozik, a fizikai állományban foglalkoztatottakat nem számítva (míg ez az adat 2013. év november hó 29. napi állapot szerint összesen 685 fő alkalmazott volt), ezért megállapítható, hogy a 361 darab visszaérkezett, kitöltött kérdőív azt jelenti, hogy a Miskolci Törvényszék szervezeti egységeiben dolgozók több mint 30%-a élt a kérdőív kitöltésének lehetőségével.

A kérdőívek tartalmának elemzése után egyértelműen megállapíthatóvá vált, hogy a munkatársainknak alapvetően az a véleménye, hogy a szükséges tudásunk nincs megfelelően dokumentálva, készségeik, kompetenciáik nem megfelelő időben vagy egyáltalán nem kerülnek értékelésre, sokan hiányolták a tudásfrissítő képzéseket.

Ugyancsak hiányzónak állították a dolgozók a kritikus tudással rendelkező kollégák azonosítását, és az ő tapasztalataik megőrzésére való törekvést. Egyértelművé vált az is, hogy a dolgozóknak nincs tudomása arról, hogy a szervezet tett-e annak érdekében valamit, hogy a tudásmenedzsment folyamatok tudatossá váljanak a munkatársaink tevékenységében. Hiányzik a tudásmegosztásra vonatkozó megfelelő ösztönzés is sok munkatársunk vélekedése szerint a rendszerből. Ha van is ilyen ösztönző tevékenység, annak hatékonysága megkérdőjelezhető. Egyértelműen levonható volt a kérdőívek tartalma alapján a következtetés, hogy a dolgozók a formális tudásmegosztó csatornák létezéséről megfelelő információval bírnak, és jól használják az informális tudásmegosztó csatornákat is.

Noha a kérdőívek alapján egyértelmű volt, hogy a dolgozók helyesen látják, hogy a szervezeten belül az egyes munkafolyamatok dokumentálása létező, rendszeres és hatékony módszer, ám az így dokumentált, tehát lényegében megszerzett és a rendszerezésre alkalmas tudás csak kis mértékben kerül megosztásra, az kevéssé elérhető, így az ilyen dokumentált tudás hasznosítása is viszonylag gyermekcipőben jár.

Látható volt a kérdőívekből, hogy a dolgozók pontosan tisztában vannak azzal, hogy a szervezet rendelkezik tudásmegosztást támogató technológiával, bár közvetetten az is tetten érhető volt a válaszokban, hogy sokan hiányolják az internet elérhetőségének szervezet részéről történő biztosítását a részükre.

A kérdőívek tartalmával felmértük a tudást térkép kialakításához szükséges információk körét is, valamint rögzítettük azt az egyébként általunk is várt eredményt is, hogy a dolgozók többsége a CD Jogtárat, mint adatbázist használja a leggyakrabban a rendelkezésre állók közül.

Széles spektrumban helyezkedtek el a dolgozók válaszai a tudásmenedzsment szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatásának mértékével összefüggő vélekedésben, csakúgy, mint a

tudásmegosztás hatékonyságát hátráltató tényezők körében. Ugyanakkor sokan jelölték meg a koordinálásért felelős személy hiányát, az erőforráshiányt, és a technikai háttér hiányát.
A munkacsoportunk feladatainak szempontjából különösen nagy jelentőséggel bírt, hogy a kérdőíves válaszadók többsége megjelölte a tudásbázis létrehozását, tudásmegosztó rendszer kiépítését és formális információs csatornák kiépítését célszerű fejlesztésként a szervezetben.

Ötletbörze alkalmazása
Az ötletbörze megtartása előtt a munkacsoport erre kijelölt tagja, dr. Pabis Attila a majdani résztvevők számára készített egy ötletbörze előkészítő-tájékoztató anyagot, amelyben részletesen tájékoztatta az érintetteket a tudásmenedzsment fogalmi és tartalmi mibenlétéről, feltételeiről, az ötletbörze céljáról, és arról, hogy a résztvevők a tevékenységükkel milyen hatásmechanizmuson keresztül és mennyiben fognak hozzájárulni a tudásmenedzsment módszertani alkalmazások során létrehozandó pályázati eredmények megalkotásához. A tudásmenedzsment fejlesztési módszertan javaslata – előírása szerint a munkacsoport 15-18 főben határozta meg a résztvevők számát, akiket aztán a munkacsoport, illetve annak kijelölt tagja személy szerint kiválasztott.
Ennél a kiválasztásnál a legalapvetőbb szempont az volt, hogy az ötletbörze olyan személyi összetételben kerüljön megtartásra, hogy az feltétlenül biztosítsa lehetőleg valamennyi szintű szervezeti egység dolgozóinak, illetve a dolgozók véleményének a megjelenését. Az ötletbörze végül 18 fős létszámmal került megtartásra.

Az ötletbörze eredményei
Az ötletbörzén megtörtént a szervezetünk mentális térképének elkészítése, a résztvevőknek a tudás fogalmához társított szabad asszociációit összegyűjtöttük.
Ezt követően a tudásmenedzsment folyamatokat is feltérképeztük, a meglévő tudásmenedzsment folyamatokat összegeztük. Ebben a szakaszában az ötletbörzének arra is figyelmet fordítottunk, hogy a jelen lévő tudásmegosztási csatornák, fórumok, és ezek eszközei, illetve az ezekről alkotott dolgozói elképzelések felszínre, majd rögzítésre kerüljenek.
Az ötletbörzén megtörtént a tudásmenedzsment folyamatok értékelése (itt alkalmaztuk a kártya-technikát, ami éppen ezért is nem csatolható, mellékelhető).
Az ötletbörzén végezetül a résztvevők összesítést készítettek, rendszerezve, illetve csoportosítva a felszínre került problémákat, valamint a tudásmenedzsment reformálására vonatkozó ötleteket.

Vezetői értékelés
Az ötletbörze emlékeztetőből, illetve értékeléséből, illetve magának az ötletbörze anyagából is egyértelmű, hogy az azon részt vevők a tudásmenedzsment kérdőívet kitöltőkkel, illetve az interjúvolt vezetőkkel voltak voltaképpen teljesen azonos véleményen a tekintetben, hogy a szervezetünk tudásmenedzsmentje még nagyon sok területen fejleszthető. Az ötletbörzén is felmerült, hogy a szervezetet elhagyó nagy tudással rendelkező dolgozók e tudásukat úgy viszik magukkal, hogy azokat a szervezet magának megtartaná, archiválná. Az ötletbörze tagjai is fontosnak tartották az informális információ-áramlást, de azt sokszor nehézkesnek, és esetlegesnek, az új dolgozók számára kevéssé hozzáférhetőnek minősítették, jobbnak látták volna formális adatbázisok, tudásmegosztó fórumok létrehozását. Az ilyesfajta tudásmegosztási eszközöket eredményesebbnek ítélték a jelenlegieknél. A részt vevők egyértelműen hiányolták a tudásmegosztásért felelős személy létét, és az ehhez szükséges technikai eszközöket is. Az ötletbörzén is sokan hiányolták az infrastruktúrát, internetet, valamint az ehhez kapcsolódó tudásmegosztó adatbázis létrehozását, a jó gyakorlatok rögzítését. Az ötletbörzén is igen markánsan körvonalazódott, hogy a szervezetünkben igen nagy igény van, illetve lenne a szervezet dolgozóinak egyéni tudása felmérésére, rendszerezésére, összesítésére, és megosztására, azaz kereshetővé tételére. Az is egyöntetű vélemény volt azonban ezzel kapcsolatban, hogy kell olyan személyeket kijelölni,

akik összegyűjtik a tudást, és koordinálják az annak közkincsé tételéhez szükséges valamennyi esetleges munkafázist, mozzanatot.

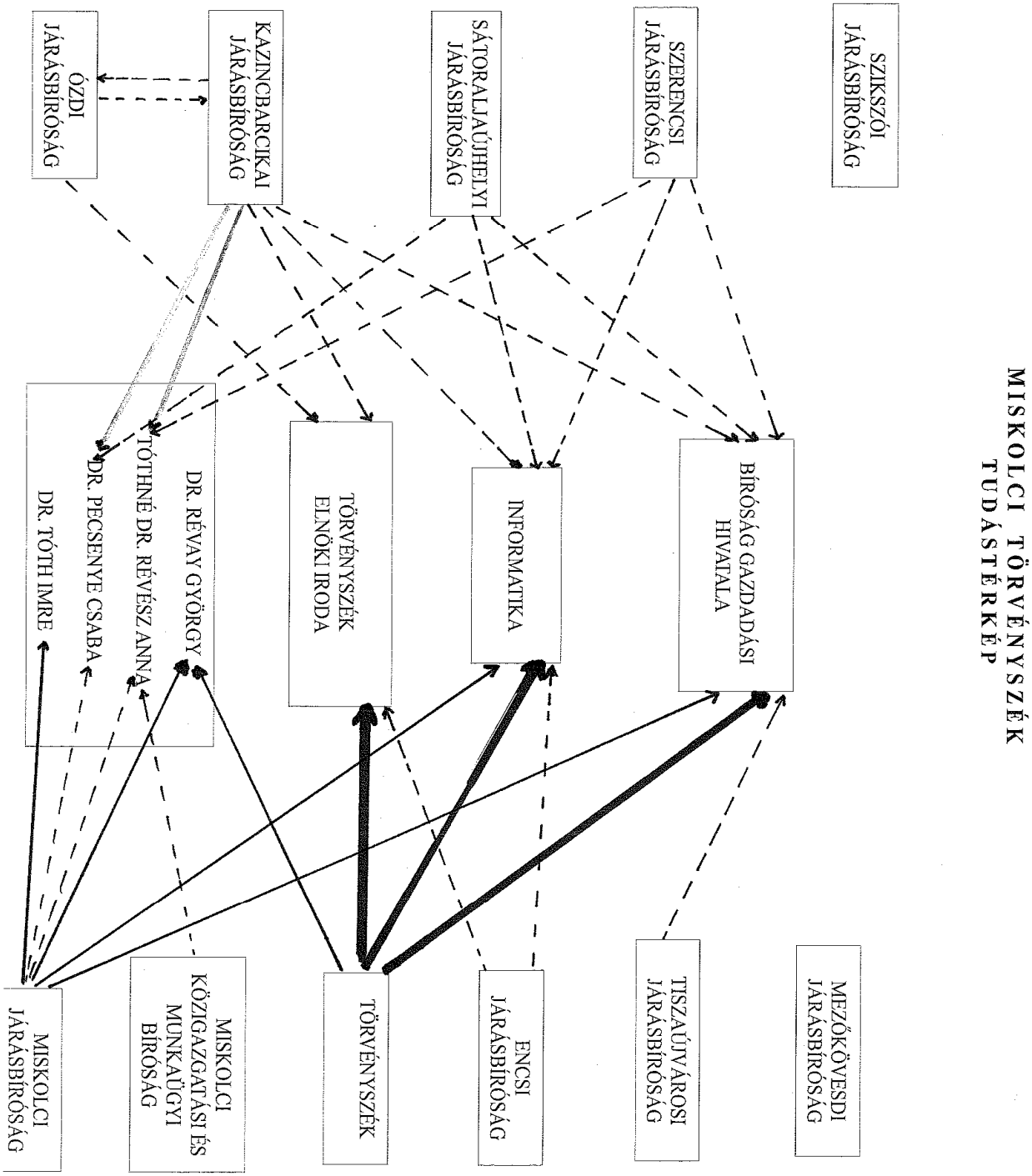
IV.4.3. 3. módszertani lépés - A szervezetnél már létező tudás beazonosítása (tacit és explicit)
Ebben a módszertani lépésben legelőször a munkacsoport kijelölt tagja, dr. Bendicskó György értékelte a tudásmenedzsment kérdőív 22-es, 23-as kérdésére adott válaszokat, és arról készített egy szakmai összefoglalót, amelyet mellékelek (*50.sz. melléklet*).
A módszertani lépés következő elemeként a munkacsoport kijelölt tagjaként dr. Bendicskó György elkészítette a kiemelt tudásbirtokosok feltérképezését.

7.sz. táblázat - Kiemelt tudásbirtokosok táblázata

Miskolci Törvényszék	Boldi Andrea
	Vassné Bodnár Zsuzsanna
	dr. Csillám Katalin
	dr. Berecz Péter
	dr. Révay György
	Varga Norbert
	dr. Kuttor Zsuzsanna
Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság	Tománé dr. Szabó Rita
	dr. Gecse Istvánné
	dr. Ujabb Orsolya
	Sípos Zsoltné
Miskolci Járásbíróság	dr. Kőváriné dr. Vágási Erika
	dr. Kriston Róbert
	dr. Répássy Árpád
	dr. Patik Antónia
	Sógorné Fodor Gyöngyi
	Képes Zoltánné
	Holló Zoltánné
	Benyák Viktória
	dr. Pálmai Szabolcs
Encsi Járásbíróság	Hancsákné dr. Varga Szilvia
	dr. Boros Csaba
	dr. Szunyogh Tibor
	Takácsné Csécsi Éva
	Hajnalné Varga Anikó
Szerencsi Járásbíróság	dr. Krajnyák István
Sátoraljaújhelyi Járásbíróság	dr. Angyal Ernő
Kazincbarcikai Járásbíróság	Schweitzer Györgyné
	dr. Bendicskó György
	Bíróné Sütő Mária
	Terbócs Anita
	Tóth Henrietta
	Bíró Anikó
Ózdi Járásbíróság	dr. Pallagi István
	Vargáné dr. Lászlóffy Eszter
	dr. Molnár Gábor
	Tarcali Mariann
	dr. Iván Andrea
	Tóbiás Istvánné
Tiszaújvárosi Járásbíróság	---
Mezőkövesdi Járásbíróság	---
Szikszói Járásbíróság	---

Ezt követően pedig ugyancsak a munkacsoport kijelölt tagja elkészítette a Miskolci Törvényszék tudástérképét. A Miskolci Törvényszék 4.sz. munkacsoport által elkészített tudástérképe az alábbi:

2.sz. ábra – A Miskolci Törvényszék tudástérképe



A 3.sz. módszertani lépés utolsó elemeként pedig műhelymunkában elkészült a szervezeti tudásvagyon felmérése a módszertan 3.sz. mellékletében szereplő táblázat kitöltésével. A szervezeti tudásvagyont felmérő táblázat az alábbi:

8.sz. táblázat - Szervezeti tudásvagyont felmérő táblázat

Témakörök	Van / Nincs	Elérési útvonal
Szervezeti ábra	Van	Szmsz
A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése	Van	Személyzeti nyilvántartás
A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése	Nincs	---
A szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése	Nincs	---
Szervezeti eljárások összegyűjtése	Van	Szabályzatok Utasítások Intranet
Szervezeti eljárásokhoz kapcsolódó sablonok	Van	OBH gazdálkodási szabályzat Intranet

A 3. sz. módszertani lépéssel kapcsolatban, de azon belül is a szervezeti tudásvagyont felmérő táblázat tartalmával összefüggésben figyelemre méltó eredményt hozott a felmérés a vonatkozásban, hogy a szervezetünknek nincs megfelelő szervezeti tudásvagyon összegyűjtő és megosztó, valóban eredményesen és hasznosan alkalmazott rendszere.
Azt is egyértelműen rögzítettük, hogy ezekről a hiányosságokról a szervezetünk, annak dolgozói tudomással bírnak, és igen jelentős igény van a tudásmegosztás jelenlegi állapotokhoz képesti fejlesztésére, amely a rendszerben a vezetőkre nehezedő egyfajta nyomásként is jelentkezik.

IV.4.4. 4. módszertani lépés - A szervezetnél már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása

A szóban forgó lépésre vonatkozó fejlesztési módszertan útmutatása szerint a munkacsoport vezetője a szervezetnél működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítását a helyzetértékelő sablon TÉNY fajtájának kitöltésével végezte el. A helyzetértékelő sablon TÉNY fajtáját az alábbi táblázat tartalmazza:

9. sz. táblázat – Helyzetértékelő sablon TÉNY fajtája

Folyamat	
	TÉNY
Rendelkezik-e a szervezet TM stratégiával?	Nem
Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?	Nem
Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Intranet, oktatás, instruktori rendszer
Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Önkéntes instruálás
A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?	Teljesen
A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?	Csekély, vagy egyáltalán nem.
A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	Csak a tudásbirtokosnál és az oktatáson.
Technológia	
A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?	IGEN - Intranet
A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	Csekély mértékben.
Humán erőforrás	
Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?	Igen
A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	A kompetenciák, készségek önállóan nem kerülnek kiértékelésre.
A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?	Igen
Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?	Nincs
Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?	Nincs
Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	Igen
Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?	Nem
Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?	Oktatással

A sablon kitöltése a részemről az 1., 2., és 3. módszertani lépések során beszerzésre került információk alapján, lényegében az ott rögzített adatok megfelelő transzformációja után, azok felhasználásával történt. Ezzel a módszertan I. szakasza lezárult, azaz az érettségi szint meghatározása megtörtént.

IV.4.5. 5. módszertani lépés - A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban

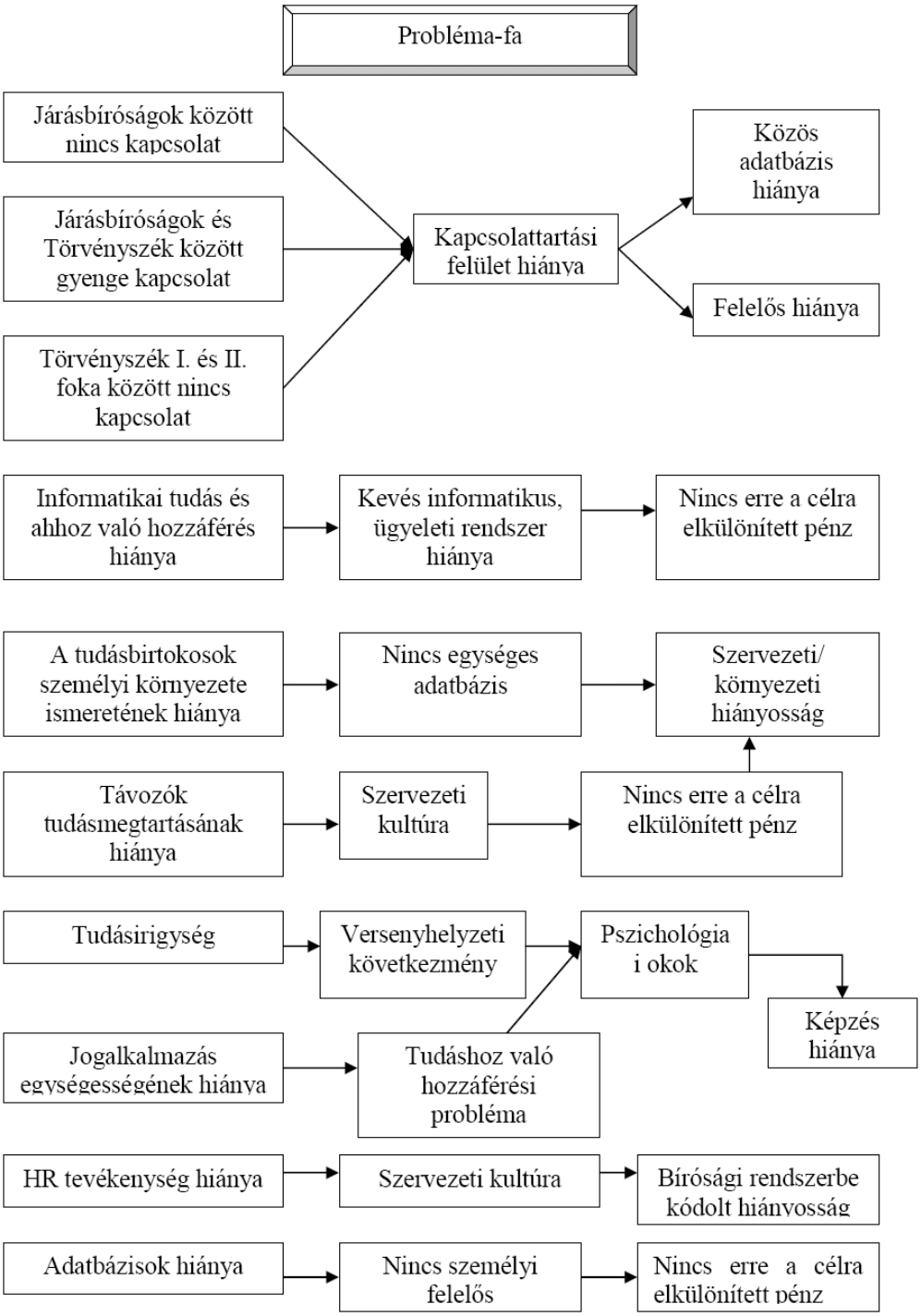
Ennek a módszertani lépésnek az első elemeként munkacsoport vezetőként elkészítettem a módszertan eddigi eredményeinek összefoglalását, azok szervezeti célokkal történő összhangba hozását, és az ezek alapján következtetésként levonható szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározását tartalmazó dokumentumot.
Ebben tehát rögzítésre került, hogy a dokumentum elkészítéséig milyen eredményeket sikerült elérnünk, mik a szervezetünk stratégiai célkitűzései, és mi a viszonyrendszer a szervezet stratégiai célkitűzése és a tudásmenedzsment között.

Szervezeti cél		
A független bírók magas színvonalú és időszerű ítélkezési tevékenysége.		
Az igazságügyi alkalmazottak magas színvonalúan, időszerűen végezzék a tevékenységüket.		
Tudásmenedzsment célok		
	Célok	**Célok megvalósítása**
Tudás belső hasznosulása	- bírák ismeretének növekedése - a munkavégzéshez szükséges praktikus szervezeti ismeretek hozzáférhetőségének javítása - az egyének elszigetelt tudásának megosztása, hozzáférhetővé tétele	- új adatbázisok létrehozása, ennek során a már meglévő elektronikus és papír alapú adatbázisokból kinyerhető tudás rendszerezése, megosztása, utóbbi formáinak kidolgozása, - tudásmenedzsmentet ösztönző szabályok kialakítása (belső szabályzat az adatbázisok működtetésére, igénybevételére)
Tudás külső hasznosulása	- az intézményen belüli tudás preventív okú, visszaható hatású külső megosztása	- Nyitott bíróság program továbbfejlesztése

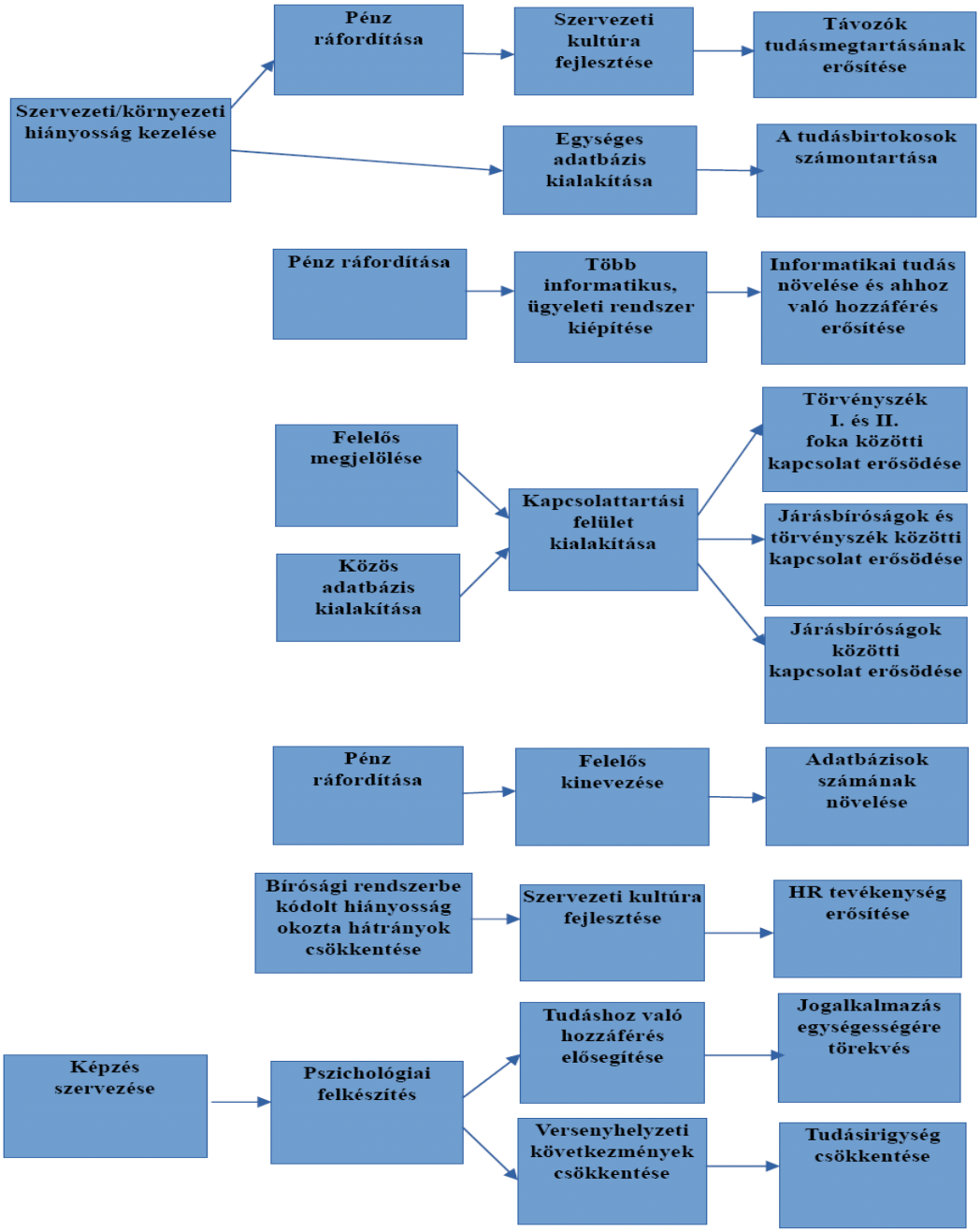
3 sz. ábra – Szervezeti cél – tudásmenedzsment célok viszonya

A tudásarchitektúra létrehozásán belüli 5. módszertani lépés következő elemeként elkészítettük a problémafát, valamint a célfát, melyek tartalmilag az alábbi két (*4. sz.-5. sz.*) ábrában szereplők szerint alakultak:

4. sz. ábra – Probléma-fa



5.sz. ábra – Célfa



A probléma- és célfa tartalma is megerősítette a munkacsoportot abban, hogy a szervezetben jelentős működés-javulási potenciát rejt magában az egyes adatbázisok létrehozásának lehetősége. Javítható lenne ezáltal a kapcsolattartás, szervezeti és egyéni szinten, a munkavégzéshez feltétlenül szükséges szakmai felkészültség, rövidíthető lenne az eredményes, megalapozott és jogszerű bírósági működés zálogát képező bírósági háttérismeretek („know-how") elsajátításának időtartama, gyorsítható lenne a megfelelő felkészültség megszerzéséhez szükséges tevékenységek tempója.

IV.4.6. 6.sz. módszertani lépés - A meghatározott tudásmenedzsment-cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása

Természetesen ennél a lépésnél is betartotta a munkacsoport a tudásmenedzsment fejlesztési módszertanban leírt támogató eszközök alkalmazására vonatkozó instrukciókat, azaz szakmai

koordinátorként, illetve a munkacsoport vezetőjeként elkészítettem a helyzetértékelő sablon TÉNY-TERV fajtáját, amelyet az alábbi táblázatban (*10.sz.)* ismertetek:

10.sz. táblázat – Helyzetértékelő sablon TÉNY-TERV fajtája

Folyamat		
	TÉNY	**TERV**
Rendelkezik-e a szervezet TM stratégiával?	Nem	Igen
Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?	Nem	Nem
Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Intranet, oktatás, instruktori rendszer	-informatikai - ki-mit-tud -mediációs tudásmegosztó fórumok
Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Önkéntes instruálás	Informális találkozások
A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?	Teljesen	Teljesen
A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?	Csekély, vagy egyáltalán nem.	Jelentős mértékben
A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	Csak a tudásbirtokosnál és az oktatáson.	A tudásmegosztó fórumok felhasználóinál jelentős mértékben.
Technológia		
A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?	Igen - Intranet	Igen
A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	Csekély mértékben.	A tudásmegosztó fórumok felhasználóinál jelentős mértékben.
Humán erőforrás		
Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?	Igen	Igen
A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	A kompetenciák, készségek önállóan nem kerülnek kiértékelésre.	Szükség szerint folyamatosan
A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?	Igen	Igen
Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?	Nincs	Igen
Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?	Nincs	Igen
Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	Igen	Igen
Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében?	Nem	Igen
Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?	Oktatással	Hírlevél, Oktatás

Ebben a módszertani lépésben a munkacsoportot vezető szakmai koordinátorként elsősorban a tudásmenedzsment kérdőívek tartalma alapján, de az ötletbörze eredményeire is támaszkodva állapítottam meg, hogy a tudásmenedzsmenttel kapcsolatosan a szervezetünkre jellemző tények, valamint az ezekhez társítható célszerű, és eredményorientáltságot szem előtt tartó tervek egymás mellett miként jeleníthetők meg úgy a humán erőforrás, mint a folyamatok, valamint az infrastruktúra kategóriáiban. A szervezet jelenlegi tudásmenedzsmenttel kapcsolatos helyzete mellett itt került rögzítésre, hogy mit lenne szükséges tervezni legalábbis általánosságban, azaz, hogy mi az a kívánt állapot, ahová a szervezetünket el kívánjuk juttatni.

Ebben a helyzetértékelő sablonban már egyértelműen rögzítettük, hogy tervezzük az informatikai-, a Ki-Mit-Tud, valamint a mediációs formális tudásmegosztó csatornák létrehozását, amely azok felhasználóinál jelentős mértékben hozzá fog járulni a dokumentált tudás hasznosításához, megosztásához.

IV.4.7. 7. módszertani lépés - A tudásmenedzsment célok szervezeti egységre történő lebontása

Ennél a módszertani lépésnél a már korábban ismertetett 5. és 6. lépések során elkészített, tehát ekként már meglévő támogató eszközöket hívtuk segítségül, és ennek során szervezeti egységenként határoztuk meg, hogy mely szervezeti egység feladatköréből adódóan mely tudásmenedzsment-elemet tudja egyáltalán, illetve kiemelten végrehajtani, illetve megvalósítani.
Következtetéseinket „A tudásmenedzsment célok szervezeti egységre történő lebontása" elnevezésű dokumentum tartalmazza. Ennek a lépésnek a legfontosabb tanúsága, hogy a tudásmenedzsment területén a 4.sz. munkacsoport feladatát képező indikátorok létrehozásában nem csak, hogy a döntő, hanem a kizárólagos szerepe a Miskolci Törvényszéknek, mint önálló szervezeti egységnek van. Ahhoz ugyanis, hogy az általunk elkészített egyes tudásmegosztó fórumok az intraneten közzétételre kerüljenek, a törvényszék elnökének megfelelő döntésére feltétlenül szükség van.

IV.4.8. 8. módszertani lépés - Szervezeti tudáskultúra megalapozása

Ebben a módszertani lépésben a tréninget használtuk támogató eszközként, amit megelőzően a munkacsoport kijelölt tagja tréningtervet készített, amelyet megint csak mellékelek (*55.sz. melléklet*).
A tréningen részt vevők körét úgy határoztuk meg, hogy a szervezeti egységek olyan munkatársai is részt vegyenek rajta, akik egyébként a munkacsoport tagjaként a szervezetünk tudásmenedzsmentjének fejlesztésében közvetlenül nem vettek részt.
A jelen szakmai beszámolóban nem ismétlem meg a mellékelt tréningtervben, illetve a tréning emlékeztetőjében szereplő megállapításokat, de a lényegük abban foglalható össze, hogy a módszertanban előírtaknak megfelelően megtörtént a jelen lévő dolgozók motiválásához szükséges információ átadás.
Ezzel kapcsolatban azonban fontos megállapítani, hogy a módszertan már ezt megelőző lépései során is tapasztalt rendkívüli munkatársi aktivitás, kezdeményezőkészség a tréningen is egyértelműen tetten érhető volt.
A munkacsoport tagjai és a vezetőjeként jómagam is egyértelműen nem csak éreztük, hanem tényként meg is állapítottuk, hogy a Miskolci Törvényszék lényegében valamennyi szervezeti egységében dolgozók döntő többsége nem csak, hogy nagyon könnyen rávehető az egyes tudásmegosztási folyamatokban való aktív részvételre, hanem ezt ők maguk kifejezetten kezdeményezik is. A módszertan alkalmazása során még általunk sem várt és remélt rendkívüli mértékű, a tudásmegosztó fórumok kialakítására vonatkozó igényt tudtunk megállapítani, ami legalábbis előttünk eleddig ha nem is teljesen, de jelentős mértékben rejtve maradt. Meglepő volt, hogy a munkatársaink közül milyen sokan és milyen nagy intenzitással igénylik a munkavégzésükhöz szükséges felkészültségük javítását szolgáló tudásmenedzsment feltételrendszer fejlesztését, és ezen belül az egyes tudásmegosztó fórumok létrehozását és üzemeltetését, mondhatni közkinccsé tételét. A tréning megtartásával lezárult a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan II. szakasza.

IV.4.9. 9.sz. módszertani lépés - A tudásmegosztó folyamatokhoz szükséges informatikai háttérmegoldások meghatározása és kialakítása

Ebben a módszertani lépésben a munkacsoport vezetőjeként vettem fel a kapcsolatot a Miskolci Törvényszék elnökével, annak érdekében, hogy felmérjem voltaképpen a munkacsoport számára is a pénzügyi lehetőségeinket, illetve a rendelkezésünkre álló dokumentumkezelő rendszerek körének meghatározását.

Ennek az információcserének a lényege abban foglalható össze, hogy a tudásmegosztó fórumok létrehozásakor nem az anyagi, hanem a szellemi ráfordításra kell koncentrálnunk, továbbá az informatikai háttérmegoldások közül az intranet lesz az, amelyiket alkalmaznunk kell, másra egyelőre lehetőség nincs.

IV.4.10. 10. módszertani lépés - A szervezet munkatársai ismereteinek, képességeinek, szakterületi tapasztalatainak összesítése

Ebben a módszertani lépésben a módszertan által javasolt módon tudástérképet készítettünk, amely az alábbi elemekből tevődött össze:

a. Szervezeti ábrák elkészítése;
b. A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése;
c. A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése;
d. A szervezeti eljárások összegyűjtése.

A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan javasolja a tudástérkép tartalmi elemei közé a szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtését is, ám ezt a munkacsoportunk az alább, későbbiekben írt okoknál fogva mellőzte.
A munka voltaképpen legfontosabb lépése volt ez, hiszen ebben a lépésben töltöttük meg tartalommal a létrehozni vállalt egyes tudásmegosztó fórumokat.
Éppen ezért kiemelten kell hangsúlyozni, hogy a tudásmenedzsment fejlesztési módszertanban szereplő 4.sz., 6.sz. mellékleteket képező - egyébként maga a módszertan szerint is csupán gondolatébresztő - kategóriákat megváltoztattuk, éspedig oly módon, hogy azokat a saját, felmért igényeinkhez igazítottuk formailag és tartalmilag egyaránt. Erre azért volt nagy szükség, mert itt kellett konkrétan meghatároznunk azokat az elemeket, amiket majd informatikai formában és módon az intraneten el lehet érni. Ezekkel határoztuk meg tehát voltaképpen a tudásmegosztó fórumok tartalmát, pontosabban fogalmazva: az általunk meghatározott tartalmakhoz a kérdőíveknek igazodniuk kellett.
Mindez pedig azzal a következménnyel is járt, hogy nekünk a munkánk során nem volt szükségünk a 10.sz. módszertani lépésben szereplő mindhárom módszertani táblázat létrehozására, kitöltésére.
Amiket tehát ebben a lépésben létrehoztunk az alábbiak voltak:

a./ Szervezeti ábrák létrehozása

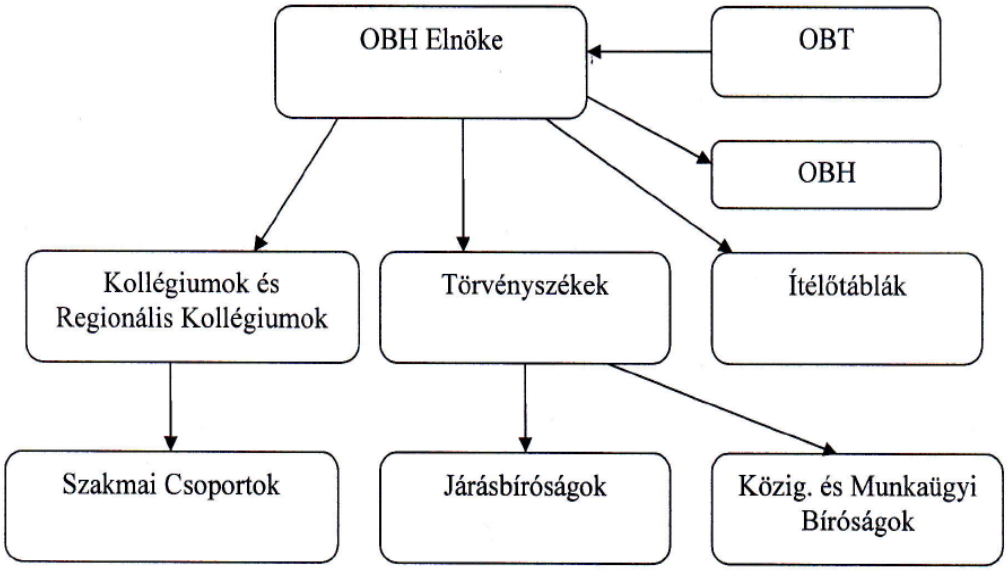
A szervezeti ábrákkal mutattuk be, illetve rögzítettük még magunknak is a bírósági szervezet felépítését, az egyes szervezeti egységeink egymáshoz való viszonyát, a külső- és belső viszonyainkat tekintve egyaránt. A külső viszonyok alatt az egyes bírósági szervezeti egységek közötti hierarchiát értettük, míg belső viszony alatt a Miskolci Törvényszék belső hierarchikus rendszerét.
A bírósági szervezetrendszerben ugyanakkor megkülönböztettünk, azonosítottunk és elkülönítettünk igazgatási- és szakmai hierarchikus viszonyokat. Mindezeknek megfelelően négy szervezeti ábrát készítettünk az alábbiak szerint:

- Szervezeti ábra külső igazgatási hierarchiáról,
- Szervezeti ábra külső szakmai hierarchiáról,
- Szervezeti ábra belső törvényszéki szakmai hierarchiáról,
- Szervezeti ábra belső törvényszéki igazgatási hierarchiáról.

6.sz. ábra – Szervezeti ábra külső igazgatási hierarchiáról

6. sz. ábra

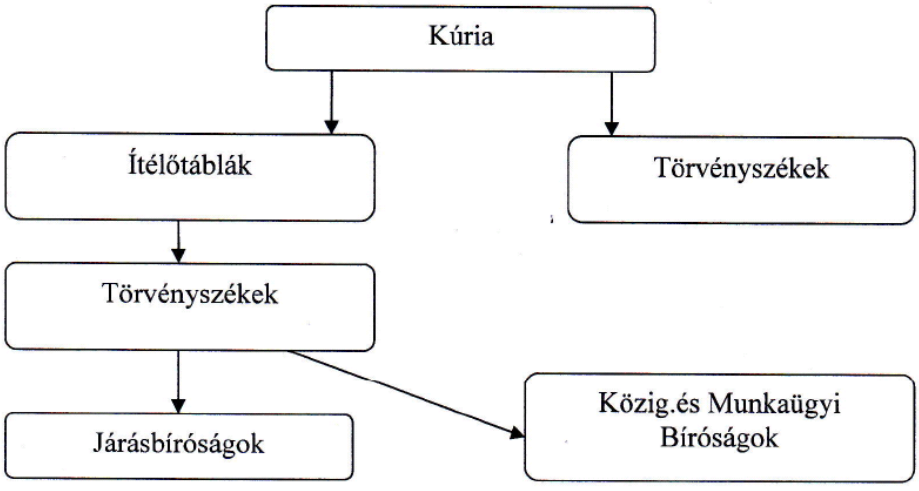
Szervezeti ábra külső igazgatási hierarchia



7.sz. ábra – Szervezeti ábra külső szakmai hierarchiáról

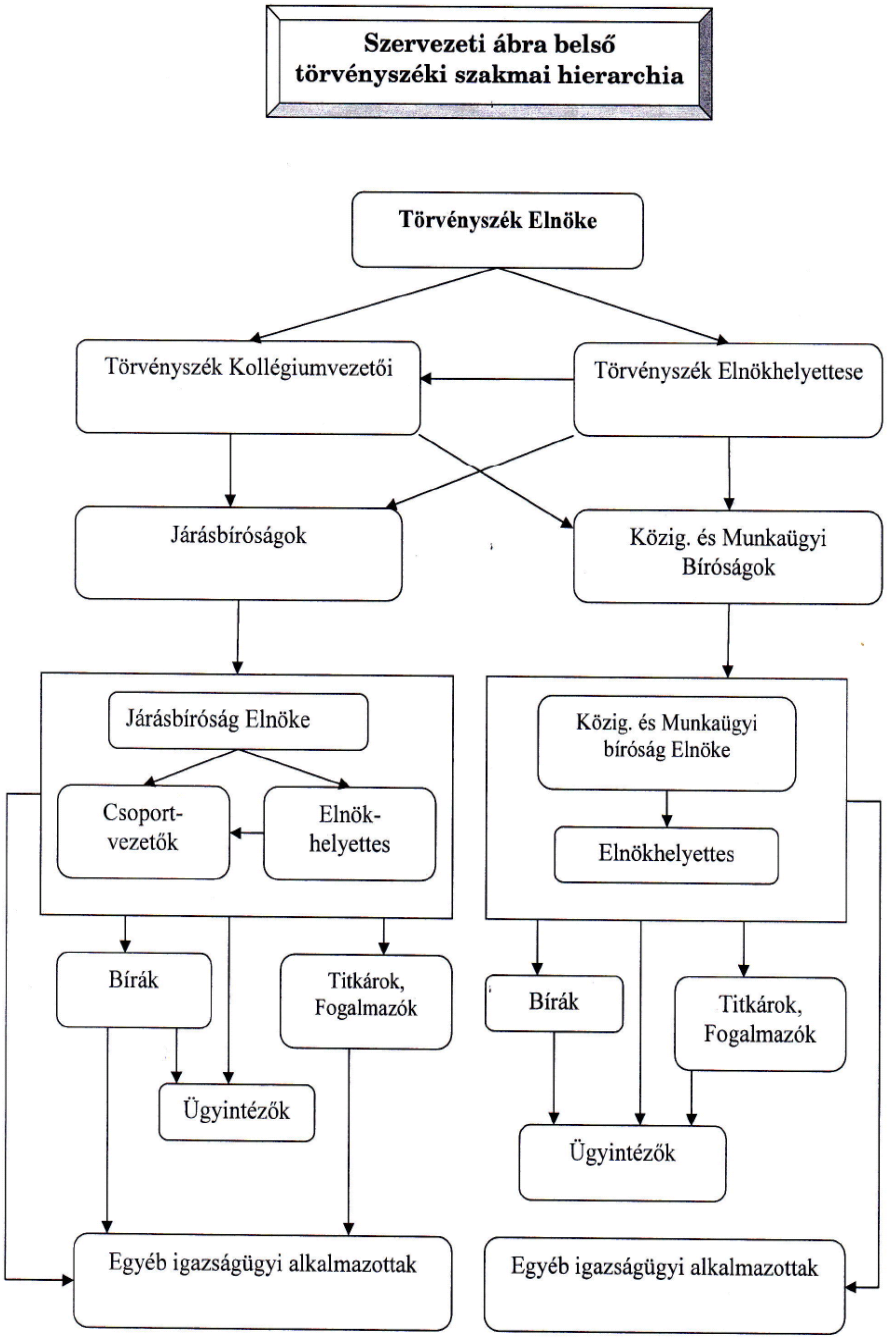
7. sz. ábra

Szervezeti ábra külső szakmai hierarchia



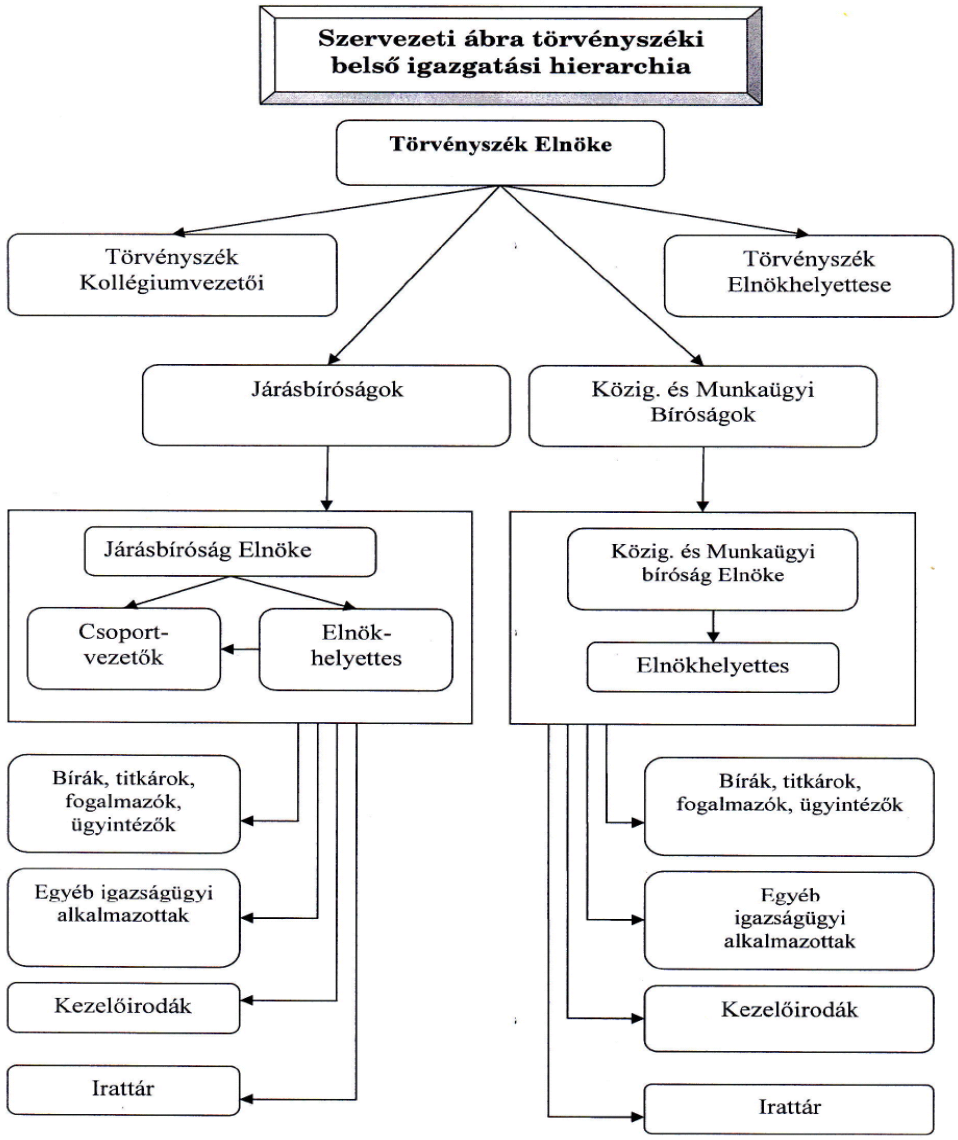
8.sz. ábra – Szervezeti ábra belső törvényszéki szakmai hierarchiáról

8. sz. ábra



9.sz. ábra – Szervezeti ábra belső törvényszéki igazgatási hierarchiáról

9. sz. ábra



b. A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtését a mellékelt kérdőívvel végeztük (*59.sz. melléklet*). Ez a kérdőív kitöltött állapotban tulajdonképpen azonos és így pótolja a módszertan 4.sz. mellékletét képező, a szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok táblázatos összegyűjtését.

c. Elvégeztük továbbá a szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtését, itt alkalmaztuk a módszertan 5.sz. mellékletét az alábbi *10.sz. alatti ábra* szerint:

10.sz. ábra – Szervezeti tudásvagyon adatok

Szervezeti tudásvagyon adatok			
Szervezeti egység neve	**Szervezeti egység feladatai**	**Feladatok ellátásához szükséges explicit tudás (közös tárhely, adatbázis, belső működési rend, rendeletek, jogszabályok)**	**Feladatok ellátásához szükséges explicit tudás elérési útvonala**
Miskolci Törvényszék	ítélkezés, igazgatás	INTERNET, INTRANET, Lajstromok, CD jogtár, OBH elnökének, törvényszék elnökének szabályzatai, a Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési	közvetlenül, informatikai eszközzel, hírlevél, intranetes közzététel, Novell rendszer alkalmazása

		Szabályzata, Miskolci Törvényszék középtávú szerve- zeti stratégiája	
Miskolci Törvényszék járásbíróságai	ítélkezés, igazgatás	INTERNET, INTRANET, Lajstromok, CD jogtár, OBH elnökének, törvényszék elnöké nek szabályzatai, a Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata, Miskolci Törvényszék középtávú szervezeti stratégiája, járásbírósági elnökök belső normatív utasításai (pl. munkaszervezés körében)	közvetlenül, informatikai eszközzel, hírlevél, intranetes közzététel, Novell rendszer alkalmazása, vizsgálati ismertetés
Közigazgatási- és Munkaügyi Bíróság	ítélkezés, igazgatás	INTERNET, INTRANET, Lajstromok, CD jogtár, OBH elnökének, törvényszék elnökének szabályzatai, a Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata, Miskolci Törvényszék középtávú szervezeti stratégiája, alkalmazotti vizsgálati anyagok, Közigazgatási- és Munkaügyi Bíróság elnökének belső normatív utasításai (pl. munkaszervezés körében)	közvetlenül, informatikai eszközzel, hírlevél, intranetes közzététel, Novell rendszer alkalmazása, vizsgálati ismertetés
Miskolci Törvényszék Kollégiumai	szakmai támogatás, ítélkezés egységességének megteremtése	INTERNET, INTRANET, Lajstromok, CD jogtár, OBH elnökének, törvényszék elnöké nek szabályzatai, a Miskolci Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzata, Miskolci Törvényszék középtávú szervezeti stratégiája, tanácselnöki feljegyzések, kollégiumi jegyzőkönyvek, döntések, instruktori háttéranyagok, bíró- vizsgálati anyagok	közvetlenül, informatikai eszközzel, hírlevél, intranetes közzététel, Novell rendszer alkalmazása, informális interakciók, háttérbeszélgetések, vizsgálati ismertetők

A szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtését mellőztük, mert a munkacsoport által tervezett és javasolt, és egyébként már a pályázatban is szereplő indikátorokat képező egyes eredménytermékek létrehozásában és üzemeltetésében a szervezetünkön kívüli más intézmények még a tervezet szintjén sem fognak közreműködni.

d. A bírósági szervezeti eljárások összegyűjtése

Ez a feladat annál fogva viszonylag egyszerű volt, hogy a bíróságon, mint szervezetben a fő tevékenységünk, azaz az ítélkezés körében a tudásmenedzsmenttel támogatott folyamat voltaképpen nem más, mint az ügy „útja” a bíróságon az érkezéstől a befejezésig (irattárig). Ezt a szervezeti eljárást az alábbi ábrában rögzítettük.

11.sz. ábra - A bíróság szervezeti eljárása a bírósági fő tevékenység során

Érkezés	A postabontásra kijelölt dolgozók fogadják a küldeményeket, azokat felbontják. A más módon (fax, e-mail, stb.) érkezett beadványt pedig az érkezés helyén erre kijelölt bírósági dolgozó fogadja.
Érkezett irat átadása	A bíróságra bármely módon érkezett beadvány illetékes kezelőirodának történő átadása.
Lajstromozás	Legkésőbb az érkezést követő munkanapon (kezdőirat esetén) a kezelőiroda az érkezett beadványt lajstromozza. Utóiratokat a kezelőiroda a kezdőiratok lajstromozása után lajstromozza.
Kezdőirat bemutatása	A lajstromozás napján, legkésőbb az érkezést követő munkanapon a kezelőiroda a szignálásra jogosult vezetőnek a kezdőiratot, illetve a kezdőiratként kezelendő iratot bemutatja.
Szignálás	Az ügyelosztásra jogosult vezető az irat bemutatását követő munkanapon, de legkésőbb az irat bemutatását követő munkanapon dönt az eljáró tanács kijelölése felől.
Ügyirat bemutatása a kezelőirodának	Az eljáró tanács kijelölése után a bírósági vezető az iratot nyomban visszajuttatja a kezelőirodának.
Ügyirat átadása a bírónak	Az ügyiratot a kezelőiroda a bírónak (tanács elnökének) a kijelölés napján, de legkésőbb a következő munkanapon bemutatja.
A bírósági eljárás bírói szakasza	A kijelölt bíró a vonatkozó eljárásjogi-, ügyviteli- és iratkezelési szabályok szerint az eljárást lefolytatja, és a releváns anyagi jog alapján, annak megfelelő döntést hoz. Az érdemi döntés, egyéb befejező határozat jogerőre emelkedése után a bíró utasítást ad a kezelőirodának az ügyirat irattárba helyezésére.
Ügyirat irattárba helyezése	Az illetékes kezelőiroda vezetője az erre vonatkozó bírói utasítás után a szükséges, előírt ellenőrzések elvégzését követően az ügyiratot továbbítja a bírósági szervezet egyik alkotó elemét képező bírósági irattárba.
Irattározás	A bírósági iratokat jogszabályban meghatározott ideig az ügyvitel- és az iratkezelés szervezetébe tartozó, megfelelően kialakított és felszerelt, az irattári anyag szakszerű és biztonságos őrzésére alkalmas helyiségben: az irattárban irattáros őrzi.
A bírósági irat őrzésének megszűnése	A jogszabályban meghatározott idő elteltével a bírósági irat selejtezésre és/vagy a levéltárnak történő átadásra kerül.

E körben nem volt szabad megfeledkeznünk arról, hogy az általunk tervezett tudásmegosztó fórumok legfontosabb célja az ítélkezés támogatása. Ennek a módszertani lépésnek a végezetével a módszertan III. szakasza (a tudás tárolása) lezárult.

IV.4.11. 11. módszertani lépés - Formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása

Ebben a módszertani lépésben kifejezetten ezzel a témával foglalkozó műhelymunkát végeztünk, ami elsősorban a márciusban tartott értekezletekre volt jellemző. Ezen alkalmakkor a meglévő tudásmegosztási folyamatokat áttekintettük, azonosítottuk, elsősorban hasznosíthatósági - hasznossági szempontból. A műhelymunkáink során magunk is elfoglaltuk a vezetői interjúk, a tudásmenedzsment kérdőíveken szereplő válaszok, az ötletbörze, és a megtartott tréning alkalmával felszínre került azon álláspontot, miszerint a szervezetünkben jelen van a megfelelő egyéni-, illetve szervezeti tudás. Ezt megfelelően tetten érve, rögzítve, rendszerezve, intézményesen tovább adva pedig jelentős szellemi előnyök biztosíthatók a szervezetünkben dolgozó munkatársaink számára. A tudáshoz fűződő e menedzselési viszony jelenlegi legnagyobb hiányosságának a formális

tudásmegosztási lehetőségek hiányát találtuk. Éppen ezért a munkacsoportban az a teljesen egyöntetű vélekedés alakult ki, hogy a pályázati eljárás során, illetve a szakmai koncepcióban is megjelölt három tudásmegosztó fórum létrehozása hasznosíthatósága és hasznossága szempontjából is kiváló vállalásnak bizonyult, amit ezért megvalósításra rendkívül érdemesnek is tartottunk.
Ezeknek a fórumoknak a végső tartalmi-, formai kialakítása során, mint arra már fentebb is utaltam, legelsősorban azt tartottuk szem előtt, hogy a tudásmenedzsment szervezetünkre adaptálásakori legfontosabb célja, hogy az ítélkezés hatékonyságának növekedéséhez az ítélkezők szellemi támogatásával járuljon hozzá.
Voltaképpen azt, hogy ebben a módszertani lépésben mit és milyen tartalommal tettünk, a tudásmenedzsmenti eredménytermékeink tartalma és formája tükrözi.
A tudásmenedzsmenti fejlesztési módszertan ezen szakaszában (IV.), azaz a tudás megosztását célzó etapban foglalkoztunk az általunk megálmodott tudásmegosztó fórumok üzemeltetésének, folyamatos működtetésének kérdésével.
Ebben a körben megint csak teljesen egyértelmű vélekedés alakult ki a munkacsoportban a vonatkozásban, hogy az általunk létrehozott rendszerek is csak annyit érnek majd a jövőben, a projekt zárása után, amennyit, illetve amennyire működtetésre kerülnek.
Ahhoz tehát, hogy ezek a rendszerek folyamatosan élő, frissített, tehát ténylegesen hasznosítható, használható adatokat tartalmazzanak, és ezáltal maguk, mint rendszerek is ilyennek minősüljenek, az egyik, ha nem a legfontosabb feltételként annak szükségességét azonosította be a munkacsoport, hogy a szervezeti vezetőnk normatív intézkedéssel határozzon e rendszerek üzemeltetéséről, az azokat üzemeltetőkről, utóbbiak felelősségéről, és felelősségük terjedelméről, valamint a fenntartás módjáról.
Ebben a körben tehát voltaképpen annak a három indikátornak a feltétlen, és minél nagyobb esélyű teljesülését igyekeztünk biztosítani, amely a létrehozott tudásmegosztó fórumok működtetésében öltött testet.
A munkacsoport úgy találta, hogy a szóban forgó három indikátor tehát abban az esetben teljesül a legnagyobb valószínűséggel, illetve eséllyel, ha a Miskolci Törvényszék elnöke ezzel kapcsolatban normatív döntést, azaz lényegében belső szabályzatot hoz létre.
Mindezekre tekintettel alkottuk meg az egyebek mellett ezt célzó műhelymunkával a Miskolci Törvényszék elnökének az általunk létrehozott három tudásmegosztó fórum működtetésének feltételeit tartalmazó, illetve azokról határozó szabályzatának létrehozására és tartalmára vonatkozó javaslatunkat.

IV.4.12. 12. és 13., 14. módszertani lépések

A módszertan 12. és 13. lépését (informális tudásmegosztási folyamatok kialakítása, valamint értékteremtő, hatékonyságnövelő tudásmegosztó folyamatok meghatározása) nem hajtottuk végre, de nem csak azért, mert ez a két lépés csupán javasolt volt a módszertanban, hanem azért sem, mert ezek elhagyása az eredményességet nem veszélyeztette. Ennek indoka pedig éppen abban volt keresendő, hogy az ezekkel a lépésekkel elérhető előnyök egyrészt az általunk létrehozandó eredménytermékek szempontjából alapvetően nem voltak relevánsak, másrészt éppen ezen eszközök indikátorainkkal való összevetésben sem kecsegtettek természetszerűleg értékelhető adat beszerzésével, mint eredmény elérésével. Itt egyébként arra is figyelemmel voltunk, hogy a módszertan eddig alkalmazott lépései során mindvégig azt tapasztaltuk, hogy a tudásmenedzsmenthez fűződő pszichés viszonya a munkatársaink döntő többségének messze aktívabb és kezdeményezőbb, mint amit egyébként vártunk. Más szóval: tapasztalataink szerint a Miskolci Törvényszék egyes szervezeti egységben dolgozó munkatársainkat a tudásmenedzsment technikák alkalmazására, hasznosítására nagyon ösztönözni, sarkallni nem kell, illetve kellett, a megfelelő kezdeményezőkészség a rendszerünkben megtalálható. Ezzel pedig a módszertan IV. szakasza lezárult.

Voltaképpen ugyanez vonatkozik a 14. módszertani lépésre is – amivel a módszertan V. fejezete: a tudás alkalmazása/felhasználása kezdődik -, tehát a tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása kapcsán is elmondható, hogy az egyes fórumok létrejöttére jelentős, szervezetünkből érkező egyéni igények vannak, a szervezet munkatársai a projekt e vonatkozású eredménytermékeit nagyon szívesen fogják alkalmazni, illetve alkalmazzák. Ugyanakkor pedig arra tekintettel, hogy a tudásmegosztó fórumok létrejöttek, és a működtetésük is megkezdődött, így a dolgozóknak erre – azaz e fórumok alkalmazására – minden lehetőségük meg is van.
A 14. módszertani lépés kapcsán annyit érdemes még megjegyezni, hogy a munkacsoportunk tagjai által a munkatársainkkal folytatott több informális találkozás, illetve kötetlen beszélgetés, pontosabban ezek tartalma egyértelműen igazolták, hogy a dolgozók a projekt eredményeképpen létrejött tudásmegosztó adatbázisokat előszeretettel használják, illetve alkalmazzák. E körben pedig egyébként a 12. módszertani lépés támogató eszközeit (informális találkozások, kötetlen beszélgetések) lényegében felhasználtuk.

IV.4.15. 15. módszertani lépés

Ezzel a módszertani lépéssel kapcsolatban látni kell (ez egyébként vonatkozik a módszertan V. szakaszának másik lépésére, a 14. lépésre is), hogy a projekt zárásáig csak nagyon kevés idő áll, illetve állt rendelkezésre a létrehozott tudásmenedzsment eredménytermékek tényleges hatásának, következményeinek, eredményességének felmérésére, megállapítására.
Éppen ezért tulajdonképpen az általunk lefolytatott projektben a módszertan V. szakasza, és annak két lépése, a 14. és 15. lépés csak megfelelően módosítva, illetve átváltoztatva volt alkalmas a még értelmes alkalmazásra.
A 14. módszertani lépésről már fentebb megemlékeztem, míg a jelen pontban taglalt 15. módszertani lépésre vonatkoztatva ez azzal a következménnyel járt, illetve ez azt jelentette, hogy a majd alább ismertetésre kerülő helyzetértékelő sablon harmadik (TÉNY-TERV-EREDMÉNY) fajtáját úgy töltöttem ki, hogy az eredmény rovatban az általunk létrehozott termékek, az elért eredményeink által megteremtett lehetőségeket tüntettem fel, voltaképpen eredményként. Mivel tehát nem volt időnk rögzíteni, megmérni az indikátorokat képező adatbázisok hatásait, ezért e hatások, mint eredmények helyett az egyes tudásmegosztó fórumok által teremtett lehetőségeket definiáltam a szóban forgó helyzetértékelő sablonban is eredményként.
A kérdéses vizsgálat, illetve folyamat eredményét pedig az alábbi *(11.sz.)* táblázat ugyancsak az alábbi tartalommal rögzíti:

11.sz. táblázat – Helyzetértékelő sablon TÉNY-TERV-EREDMÉNY fajtája

Folyamat			
	TÉNY	**TERV**	**EREDMÉNY**
Rendelkezik-e a szervezet TM stratégiával? ***(Tudásmenedzsment stratégia létrehozása)***	Nem	Igen	Releváns egyéni – szervezeti tudás elérhetőségek javulása
Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra? ***(Tudásmenedzsment forrás elkülönítése)***	Nem	Nem	---
Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül? ***(Formális tudásmegosztó csatornák létrehozása)***	Intranet, oktatás, instruktori rendszer	- informatikai - ki-mit-tud - mediációs tudásmegosztó fórumok	- informatikai, - ki-mit-tud - mediációs adatbázisok folyamatos működtetése, frissítése
Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten	Önkéntes instruálás	Informális találkozások	Releváns egyéni tudás hozzáférhetőségének javulása.

belül? ***(Informális tudásmegosztó csatornák létrehozása)***			
A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva? ***(Munkafolyamatok dokumentálása)***	Teljesen	Teljesen	Szervezeti tudás folyamatos frissülése.
A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás? ***(Dokumentál tudás megosztása)***	Csekély, vagy egyáltalán nem.	Jelentős mértékben	Szervezeti tudás megosztásának javulása.
A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra? ***(Dokumentált tudás hasznosítása)***	Csak a tudásbirtokosnál és az oktatáson.	A tudásmegosztó fórumok felhasználóinál jelentős mértékben.	Munkatársak szervezeti tudása növekszik.
Technológia			
A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával? ***(Tudásmegosztást támogató technológia létrehozása)***	Igen – Intranet	Igen	Eredményes tudás-elérhetőség.
A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével? **(Tudásmegosztást támogató technológiai háttér kihasználása)**	Csekély mértékben.	A tudásmegosztó fórumok felhasználóinál jelentős mértékben.	Eredményes tudáselérés után a felkészültség javulása.
Humán erőforrás			
Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása? ***(Munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudásának dokumentálása)***	Igen	Igen	Eredményes munkaerőelosztás és felhasználás.
A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre? ***(Munkatársak készségeinek és kompetenciáinak kiértékelése)***	A kompetenciák, készségek önállóan nem kerülnek kiértékelésre.	Szükség szerint folyamatosan	Az egyéni tudás szervezeti felhasználásának feltételei javulnak.
A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket? ***(Kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezett tudásfrissítő képzések szervezése)***	Igen	Igen	Munkavégzésben szükséges kompetenciák javulása.
Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat? ***(Kritikus tudással rendelkező dolgozók azonosítása)***	Nincs	Igen	Az egyéni tudás egyéni felhasználásának feltételei javulnak.
Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére? ***(Kritikus tudás megőrzése)***	Nincs	Igen	A tapasztalatlan munkatársak felkészítéséhez szükséges idő rövidül.
Van-e a szervezeten belül TM	Igen	Igen	Tudásmegosztás feltételének

folyamatok koordinálásáért felelős személy? ***(Szervezeten belül a tudásmegosztás felelőseinek meghatározása)***			folyamatos fenntartása.
Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében? ***(Tudásmegosztás folyamatok tudatossá válásának ösztönzése)***	Nem	Igen	Tudásmegosztási folyamatok javulnak.
Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra? ***(Tudásmegosztás ösztönzése)***	Oktatással	Hírlevél, Oktatás	Tudásmegosztási folyamatok intenzívebbé válnak.

V. A 4. munkacsoport tudásmenedzsment területén elért eredményeinek ismertetése, összefoglalása

V.1. A Ki-Mit-Tud adatbázis

A tudásvagyon, illetőleg annak szervezeten belüli hasznosításának szerepe egyértelműen felértékelődött az utóbbi időkben, a tudás stratégiai erőforrássá vált, éppen ez indította el a gondolkodást arról, hogy miként lehet a tudást megfelelően szervezni, menedzselni a szervezet céljainak szem előtt tartásával.

A tudásmenedzsment arra hivatott megoldást találni, hogy az egyénben meglévő tudás – szakértelem, tapasztalat, képességek, értékek összessége – miként tehető megismerhetővé a szervezetben dolgozó többi egyén számára, valamint a feltárt tudás, dokumentált ismeret miként hasznosítható a szervezet fejlődése érdekében. A fő cél tehát nem más, mit hogy a feltérképezett tudás a szervezet számára felhasználható, hasznosítható legyen.

A tudásoptimalizálás fejlesztési módszertanában rögzített lépések követése során a munkacsoport egyértelmű következtetést tudott levonni többek között arra vonatkozóan, hogy a Miskolci Törvényszék rendelkezik az optimális működéséhez szükséges tudással, azonban – elsősorban – a tudásmegosztásért felelős személy és tudásmenedzsment stratégia hiányában ez a tudás egyrészt nem megfelelően rendszerezett és felmért, másrészt nem kereshető.

A vezetőkkel készített strukturált interjú, a szervezet dolgozói által kitöltött TM kérdőívek, illetőleg az ötletbörzén elhangzottak alapján igazolást nyert az, hogy a törvényszéknek igenis szüksége van arra, hogy

- annak fontosságát felismerve rendelkezzen tudásmenedzsmenttel,
- a szervezeti, illetőleg az egyéni tudást felmérje,
- a feltárt tudást rendszerezze és ezzel kapcsolatos adatbázist működtessen,
- a tudás megosztását és áramlását folyamatosan biztosítsa, illetőleg adatbázisát frissítse, valamint
- a tudásmenedzsmentért felelős személyeket jelöljön ki.

A strukturált interjú kapcsán a vezetők, míg a kérdőívek, az ötletbörze és a TM tréning által a szervezet dolgozói szembesültek azzal, miszerint tudásmenedzsment nélkül a törvényszék sem tud úgy működni, hogy annak során a rendelkezésére álló szervezeti és egyéni tudás optimálisan felhasználásra kerüljön, növelve ezzel az ítélkezés gyorsaságát, hatékonyságát.

Igényként fogalmazódott meg az, hogy a szervezeti és az egyéni tudás felmérésre, rögzítésre, rendszerezésre kerüljön, majd az ekképpen összegyűjtött és rendszerezett ismerethalmaz alapján olyan naprakész és tovább bővíthető, frissíthető adatbázis jöjjön létre, ami egyrészt megőrzi a tudást a törvényszék számára, másrészt kereshetővé teszi azt. A Ki mit tud adatbázis a szervezeten belül fellelhető egyéni (elsősorban explicit, de akár tacit) tudás szintjén elsősorban ennek az elvárásnak

felel meg. Miskolci Törvényszéken szolgálatot teljesítő dolgozók egyéni tudásának felméréséhez kérdőív kitöltésére volt szükség, amit a munkacsoport elektronikus formában valósított meg. A szervezet működéséhez szükséges, illetőleg ahhoz hasznosítható ismeretek feltérképezésének ez volt ugyanis az az eszköze, ami azon túl, hogy gyorsan kitölthető, a későbbiekben megvalósult adatbázissal könnyen összekapcsolható volt. Éppen az adattár átláthatósága és az egyszerűbb kereshetőség megvalósítása miatt a feltett kérdésekre válaszlehetőség került felkínálásra, feltüntetve azon – a munkacsoport szerint – válaszokat, amik a szervezeten belül dolgozóknál leginkább előfordulhat. Emellett a válaszadóknak az „egyéb" kategória alatt lehetőségük volt ún. kitöltős választ adniuk, ha a felsorolt lista nem tartalmazta a rájuk jellemzőket.
A fentieket követve a Ki mit tud adattár az alábbi kérdésekre történő válaszadással valósult meg. A kérdőív elsőként rögzítette a kitöltő személyes adatai, amelyek az alábbiakból álltak:

- név
- szolgálati hely
- beosztás
- ügyszak
- munkahelyi telefonszám
- munkahelyi e-mail cím

A személyes adatokat tartalmazó ún. általános résznek azért van kiemelkedő jelentősége, hiszen a későbbiekben kifejtésre kerülő keresés legvégső fázisa az, hogy az adott tudás birtokosának ezen adatai jelennek meg.
Az általános részt követően az iskolai végzettség, elsősorban a felsőfokú (egyetemi, főiskolai) végzettség képezte a felmérés tárgyát. A felsőfokú képesítéssel igazoltan rendelkező dolgozók az alábbi listából választhatták ki azt, hogy ténylegesen milyen képzettséggel/képzettségekkel rendelkeznek:

- jogász
- igazságügyi igazgatási alapszak
- munkaügyi és társadalombiztosítási alapszak
- igazgatásszervező alapszak
- jogi asszisztens
- közgazdasági
- mezőgazdasági
- gépészmérnöki
- informatikai
- egészségügyi
- műszaki anyagtudományi
- műszaki földtudományi
- bölcsészettudományi, ezen belül:
    - anglisztika
    - germanisztika
    - kulturális antropológia
    - magyar
    - pedagógia
    - politológia
    - szociológia
    - történelem/régészet
    - szociális munka
    - pszichológiai
- zeneművészeti
- egyéb

A jogász végzettségű válaszadóknak arra is felelniük kellett, hogy rendelkeznek-e szakjogászi végzettséggel, amennyiben pedig igen, úgy azt/azokat a következő listában kellett megjelölniük:

- Adatvédelmi szakjogász
- Adatvédelmi szaktanácsadó
- Adójogi szakjogász
- Általános és igazságügyi mediátor (közvetítő) (Miskolcon magyar és angol nyelven, Budapesten magyar nyelven)
- Biztosítási szakjogász
- Bűnmegelőzési koordinátor
- Európa jogi szakjogász
- Foglalkoztatási és rehabilitációs jogi tanácsadó
- Fogyatékosságügyi tanácsadó
- Gazdasági büntetőjogi szakjogász
- Gyermekjogi és ifjúságvédelmi szaktanácsadó
- Igazságügyi szociális tanácsadó
- Ingatlanforgalmi szakjogász
- Jogi szakokleveles gazdasági (agrár, gazdaságtudományi, informatikai, műszaki, természettudományi) szakember
- Jogi szakokleveles helyi jogszabály-szerkesztő
- Jogi szakokleveles környezetvédelmi szakember
- Jogi szakokleveles orvos és egészségügyi szakember
- Kereskedelmi szakjogász
- Közlekedési szakjogász
- Munkaügyi kapcsolatok szaktanácsadó
- Nemzeti és etnikai kisebbségvédelmi tanácsadó
- Senior humánerőforrás tanácsadó
- Társadalombiztosítási szaktanácsadó
- Társasági jogi és cégjogi szakjogász
- Tőkepiaci és bank szakjogász
- egyéb

A kérdőíven a fentiek után a dolgozónak arra kellett nyilatkoznia, hogy rendelkezik-e – akár a felsőfokú mellett is – más, nem felsőfokú végzettséggel (pl: OKJ tanfolyam). A munkacsoport által összeállított – leginkább előfordulhatónak vélt – lista a következő volt:

- mérlegképes könyvelő
- gyógypedagógiai/pedagógiai szakasszisztens
- szakápoló/ápoló
- adótanácsadó
- irodai asszisztens
- grafikus
- gépíró/szövegszerkesztő
- közbeszerzési referens
- logisztikai ügyintéző
- marketing és reklámügyintéző
- pályázatíró
- raktáros
- családsegítő munkatárs

- számítástechnikai szoftverüzemeltető
- ügyfélszolgálati asszisztens
- személyügyi ügyintéző
- pénzügyi/befektetési tanácsadó
- gépjárművezető oktató
- egyéb

A végzettség felmérését követően a kérdőíven a szervezet szempontjából egy szintén fontos és hasznosítható ismeretre nézve kellett választ adni, ez pedig nem más mint a nyelvismeret. A munkacsoport álláspontja szerint nemcsak a dokumentált (nyelvvizsgával igazolható), de a nem dokumentált nyelvismeret összegyűjtése és rendszerezése is elengedhetetlen. Éppen ezért, ha a 4. számú kérdésre a kitöltő igenlő választ adott, úgy először a nyelvvizsgával igazolt, majd az ezzel nem dokumentált nyelvismeretére kellett nyilatkoznia. Az adatbázisban való könnyebb kereshetőség érdekében ennél a kérdésnél is felsorolásra kerültek azon idegen nyelvek, amelyek a leggyakrabban előfordulhatnak, nevezetesen:

- német
- angol
- francia
- orosz
- spanyol
- eszperantó

A nyelvvizsga birtokában lévő személyek a nyelvvizsgájuk fokára (alap-, közép-, felsőfok) és típusára (A - szóbeli; B – írásbeli; C – szó- és írásbeli) nézve választ adtak, míg a nyelvvizsgával nem igazolt nyelvek esetén a kitöltő az adott ismeret szintjére vonatkozóan nyilatkozott (alap, társalgási, haladó, anyanyelvi).

A kérdőív a fentieket követően a szervezet szempontjából lényegesnek, hasznosíthatónak ítélt további tudás feltárására, illetőleg azon ismeretek összegyűjtésére törekedett, amelyek a dolgozó munkaköri feladatának ellátáshoz nem szükségesek, ám azzal a válaszadó mégis rendelkezik. Ennek érdekében az alábbi kérdésekre kellett választ adni:

- Rendelkezik-e tudományos fokozattal?
- Rendelkezik-e publikációval?
  Igenlő válasz esetén mely területen:
  - büntetőjog
  - szabálysértési jog
  - polgári jog
  - cégjog
  - munkajog
  - közigazgatási jog
  - alapítvány/egyesület
  - egyéb terület:
- Rendelkezik-e számítógépes alapismeretekkel?
- Végez-e szakértői tevékenységet?
- Végez-e sporttevékenységet?
- Társadalmi szervezetben, egyesületben, alapítványban visel-e tisztséget, illetőleg tag-e ilyen szervezetben, egyesületben, alapítványban?
- Rendelkezik-e az „A” és „B” kategórián túl további kategóriájú járművekre érvényes vezetői engedéllyel?
- Egyéb

A Ki Mit Tud adatbázis felépítése, megjelenése és működése

A Miskolci Törvényszék 568 dolgozója töltötte ki a megadott határidőn belül az elektronikus kérdőívet, ennek segítségével jött létre a Ki Mit Tud adatbázis táblázatos formában, amely a törvényszék intranetes oldalán került elhelyezésre. A táblázat kezelése és a tudás keresése nem igényel komolyabb informatikai ismereteket, mégis rövid, ám érthető használati útmutató segít eligazodni a használat során.

A táblázat sorai egy-egy konkrét személy adatait, illetőleg a fenti kérdésekre adott válaszait tartalmazza. A jobb áttekinthetőség kedvéért az egy kérdéskörbe tartozó oszlopok (pl. felsőfokú végzettség, nyelvtudás, stb.) azonos színnel kerültek kiemelésre, míg a sor elején mindig a dolgozó neve és elérhetősége szerepel.

A táblázat megnyitásakor Microsoft Excel-ben egy kis ablak jelenik meg, ahol jelszó megadását kéri a program, ekkor az Olvasásra gomb megnyomásával lehet a táblázat konkrét adatait megjeleníteni, míg Open/Libre Office Calc használata esetén nincs semmi tennivaló, a kattintás után rögtön csak olvasható állapotban nyílik meg az adatbázis.

A táblázatban úgynevezett szűrők segítségével lehet a szükséges tudással rendelkező dolgozókat keresni. A vastagon szedett és az adott kérdést feltüntető valamennyi oszlop (A-EN) rendelkezik szűrővel, aminek beállításához – a szűrés feltételeinek meghatározásához – az oszlopnév jobb alsó sarkában található kis háromszög ikonra kell kattintani. Ekkor az adott oszlopnál lenyílik egy menü, amelyben meg kell adni azon feltételeket, amelyek szerint a dolgozók által megadott adatokat szűrni szeretnénk.

A lehetséges szűrő feltételek tartalmazhatnak konkrét adatokat, értékeket, pl. a szolgálati hely esetében az egyes bíróságok elnevezését, azonban a legtöbb oszlopban – mivel a kérdőív zömében eldöntendő kérdéseket tartalmazott, illetőleg ilyen kérdésre került átültetésre – az Igen, Nem és N/A lehetőségek közül lehet választani. Az Igen-Nem azt jelenti, hogy a dolgozó rendelkezik-e az oszlopban megadott tudással vagy nem, míg az N/A lehetőség azt jelenti, hogy egy korábbi kérdésre adott válasz miatt az adott oszlopban lévő adatnak nincs értelme. Pl. ha valaki nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, akkor a különböző felsőfokú végzettséget tartalmazó oszlopokban ilyen adat található.

A keresés során egy oszlopra vonatkozóan több feltétel is megadható. Ebben az esetben minden olyan találat megjelenik, amelyikre a megadott feltételek közül bármelyik is igaz. Pl. Ha szolgálati hely esetén a megyeszékhelyi bíróságok dolgozóinak adataira vagyunk kíváncsiak, akkor a Szolgálati hely oszlopban az eléjük tett pipával válasszuk ki a Miskolci Törvényszék, Miskolci Törvényszék Cégbírósága, Miskolci Járásbíróság és Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság lehetőségeket. Ennek analógiájára egyszerre több oszlopra vonatkozóan is megadhatunk szűrési feltételeket. Ebben az esetben csak azok a találatok fognak megjelenni a listában, amelyek minden oszlopban megadott szűrési feltételnek megfelelnek. Pl. Ha a törvényszék felsőfokú végzettségű dolgozóira vagyunk kíváncsiak, akkor a Szolgálati hely oszlopban válasszuk ki a Miskolci Törvényszék lehetőséget, a Rendelkezik felsőfokú végzettséggel oszlopban pedig adjuk meg az igen, egyetemi végzettséggel és igen, főiskolai végzettséggel lehetőségeket.

A használat során figyelni kell arra, hogy a beállított szűrők mindaddig érvényben maradnak, amíg nem töröljük őket, ami úgy történik, hogy az adott oszlopban az összes választható lehetőséget kijelöljük (mind), ezért egy-egy új keresés indításánál fontos megvizsgálni, hogy nem maradt-e véletlenül valamelyik korábban megadott szűrő érvényben. Ezt Microsoft Excel-ben egy kis tölcsér formájú ikon is jelzi az egyes oszlopok nevénél található háromszög mellett. Az Open/Libre Office Calc program ugyanezt a háromszög melletti pöttyel és kék kiemeléssel jelzi.

Konkrét példa a tudás keresésére

Dolgozik-e a Miskolci Járásbíróságon olyan büntető ügyszakos bíró, aki szakjogászi végzettséggel bír és középfokú, C típusú angol nyelvvizsgával rendelkezik? Ahhoz, hogy erre a kérdésre választ kapjunk, a Szolgálati hely (B) oszlopban ki kell választanunk a Miskolci Járásbíróságot, majd a Besorolás (C) oszlopnál a bírót, az Ügyszak (C) oszlopnál a büntetőt állítjuk be szűrési feltételként. Figyelemmel arra, hogy a bírói kiválasztás feltételezi azt, hogy az illető felsőfokú jogász végzettséggel rendelkezik, így a H és I oszlopok nem igényelnek beállítást. Mindezek után a X oszlophoz ugorva legördítjük a szűrő menüjét és az igen opció jelölésével kiválasztjuk azon kollégákat, akik szakjogászi végzettséggel rendelkeznek, ezt követően a dokumentált nyelvismeret meglétére rákérdező CF oszlopnál az igen-t választjuk, végül az angol nyelvhez tartozó CJ oszlopnál a középfokú, a nyelvvizsga típusára rákérdező CK oszlopnál a C-t állítjuk be. Ha mindennek eleget tettünk, úgy a táblázat azon bíró(k) nevét fogja tartalmazni, akik mindennek megfelelnek, munkahelyi elérhetőségeit pedig az F és G oszlopok tartalmazzák.
Az adatbázis bezárása egyszerűen a táblázatkezelő program bezárásával történik, Microsoft Excel esetén felajánlhatja a rendszer, hogy kéri-e a felhasználó a módosítások mentését. Itt a Nem-et kell kiválasztani, az Igen-re kattintva más néven el tudjuk menteni a változtatásokat a saját számítógépünkre, de az eredeti táblázat változásainak mentése nem lehetséges, mert a véletlen módosítások elkerülése érdekében a táblázat csak olvasható állapotú. Open/Libre Office Calc használata esetén nem jelenik meg ilyen lehetőség, egyszerűen csak be kell zárni a táblázatkezelő programot.
Természetesen az adatbázis jövőbeni fenntartása, frissítése és folyamatos működtetése elengedhetetlen, hiszen a szervezet hatékony működése, a tudás megosztása és megtartása ezen keresztül biztosítható.

V.2. A mediációs adatbázis

A mediációs adatbázis annak intraneten közzétett tartalommal és formájában pontosan az alábbi:

K ö z v e t í t é s

Tartalomjegyzék

- A mediáció kialakulása
  - 1.1. A mediációs eljárások
    - 1.1.1. Közvetítés polgári eljárásban
    - 1.1.2. Közvetítés büntetőeljárásban
    - 1.1.3. Közvetítés szabálysértési eljárásban
- Mi a mediáció?
  - 2.1. Ki lehet mediátor?
  - 2.2. Hogyan indulhat az eljárás
    - 2.2.1. Felek kérelmére
    - 2.2.2. Bíró által adott tájékoztatást követően
    - 2.2.3. Bíró által elrendelt kötelező közvetítéssel
      - 2.2.3.1. A kötelező közvetítés speciális szabályai
  - 2.3. Bírósági közvetítés befejezése
- Milyen esetekben van helye mediációnak? (ügykategóriák)

- A bírósági közvetítői eljárás bemutatása 4.1. A bírósági közvetítői eljárás megindulása 4.2. A bírósági közvetítői eljárás lefolytatása 4.3. A bírósági közvetítői eljárás befejezésének időpontja

  4.4. A bírósági közvetítés kapcsolata az elévüléssel

- A mediáció előnyei
- Mediátorok adatai, szakterületei
- Nyomtatványok
- A polgári mediációt szabályozó normák
- Szakirodalom

„A mediare latin eredetű szó, jelentése: középen állni, egyeztetni, közvetíteni, békéltetni. Gyökerei az ősi, tradicionális közösségekből erednek, ahol a konfliktusok feloldásának mindennapi eszközeként használták. A tradicionális közösségek felbomlása Európa nyugati felén már a XVIII., középső és keleti részén a XIX. században megkezdődött a rendi kötelmek lazulásával, az iparosodással, a növekvő migrációval, urbanizálódással. A feljegyzések szerint a mediációt a modern nyugati társadalmakban a XIX. században alkalmazták először eszközként nemzetközi konfliktusok megoldásában. Az alternatív konfliktusmegoldás, mint fogalom a XX. század ’20-30-as éveiben kezdett meghonosodni az Egyesült Államokban a szakszervezetek és a munkaadók csoportjai közti vitás kérdések megoldásának jellemzőjeként. Az alternatív vitarendezés gondolata a ’60-as években az amerikai modellel párhuzamosan több európai demokráciában is felmerült, összekapcsolódva a ’60-as évek gyökeres társadalmi átalakulást követelő mozgalmaival, amelyeket a modern jogrendszerekből való komoly kiábrándulás jellemzett. A ’70-es, ’80-as években a gyakorlat rohamosan terjedt. A közép-és kelet-európai politikai változások hatására átalakulóban levő európai társadalmakban, így Magyarországon is csak lassan alakulnak ki azok az új formális és informális szabályozó rendszerek, illetve ezek széleskörű elfogadottsága, amely az új értékek, érdekek alapján álló konfliktusoknak a hagyományostól eltérő kezeléséhez vezethet.” (Dr. Gyengéné dr. Nagy Márta: Mediáció az igazságszolgáltatásban – Családjogi specialitások PhD. értekezés http://doktori.bibl.u-szeged.hu/873/1/Nagy_Marta_ertekezes.pdf)

1.1. A mediációs eljárások

A mediációnak több formáját különböztethetjük meg jelenleg Magyarországon: a polgári jogi, a büntetőjogi és a szabálysértési közvetítést. A polgári jogi közvetítésnek további két fajtája van; a klasszikus elterelés, illetve a bírósági mediáció, azaz „eltávolítás”. Valamennyi eljárásban közös, hogy a felek közös kérelme, vagy hozzájárulása alapján folytatható le. Ez alól kivételt képez az az eset, amikor a bíróság kötelező jelleggel rendeli el a közvetítést.

1.1.1. Közvetítés polgári eljárásban

A legkorábbi a klasszikus elterelés, melyet a 2002. év december hó 17. napján kihirdetett, a közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (Kvtv.) szabályoz. A törvény 2003. év március hó 17. napján lépett hatályba. A mediáció ezen formája a bírósági eljárás mellőzését tűzi ki célul. A jogvitákat a bírósági út igénybe vétele nélkül kívánja megoldani, azokat igyekszik elterelni a bíróságról, megelőzni a pereket. A bírósági mediációt ezzel szemben azért nevezhetjük „eltávolításnak”, mert feltételez egy már folyamatban levő bírósági ügyet. Ebben az esetben a mediáció célja, hogy ne ítélettel fejeződjön be a bírósági eljárás, melyet egyik, vagy akár mindkét fél is sérelmezhet, hanem olyan egyezséggel, ami mindkét fél érdekét szolgálja, amivel mindkét fél elégedett lehet. A bírósági közvetítést az igazságügyi és közigazgatási tárgyú törvények módosításáról szóló 2012. évi CXVII. törvény iktatta be a Kvtv-be, és 2012. év július hó 24. napjától hatályos. Hasonlóság a két eljárás között, hogy ugyanazt a jogszabályt kell alkalmazni, ugyanazon alapelvek

vonatkoznak mindkét eljárásra. A legfőbb különbség az, hogy a klasszikus közvetítés bírósági ügy nélkül is folyhat, míg a bírósági közvetítés mindenképpen bírósági ügyhöz kötődik. Különbség rejlik a mediátorok személyében is. Bírósági mediáció során bírósági titkár, továbbá – 2014. év március hó 15. napjától – bíró járhat el közvetítőként. A klasszikus közvetítés során nincs ilyen megkötés, azaz bárki, aki a Kvtv-ben foglalt feltételeket teljesíti és az igazságügyért felelős miniszter a névjegyzékbe felveszi, közvetítőként eljárhat. Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének stratégiai célja, hogy 2014. év december hó 31. napjáig minden hét vagy több engedélyezett bírói létszámmal működő bíróságon legyen kijelölt (bírósági) közvetítő. További cél a bírósági közvetítés rendszerének megerősítése annak érdekében, hogy szervezeten belüli erőforrásokkal el lehessen látni a bíróságokra háruló feladatokat, ne kelljen külső mediátorokat bevonni a bírósági közvetítésbe. (Ez jelenleg jogszabályilag kizárt.)

1.1.2. Közvetítés büntetőeljárásban

A büntető ügyekben alkalmazható közvetítői tevékenységet a 2007. év január hó 01. napján hatályba lépett, a büntető ügyekben alkalmazható közvetítői tevékenységről szóló 2006. évi CXXIII. törvény teszi lehetővé. Az eljárás fogalma, célja és alapelvei a polgári ügyekben alkalmazható közvetítéssel – a két jogág közötti eltérésből adódó sajátosságoktól eltekintve – egyezőek. Közvetítő pártfogó felügyelő, illetve erre kijelölt ügyvéd lehet. A büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. törvény (Be.) 221/A. §-a szabályozza, hogy milyen esetekben kerülhet sor büntetőeljárásban közvetítői eljárás lefolytatására. Az élet, testi épség és az egészség elleni (Btk. XV. Fejezet), az emberi szabadság elleni (Btk. XVIII. Fejezet), az emberi méltóság és az egyes alapvető jogok elleni (Btk. XXI. Fejezet), a közlekedési (Btk. XXII. Fejezet), a vagyon elleni (Btk. XXXVI. Fejezet), illetve a szellemi tulajdonjog elleni (Btk. XXXVII. Fejezet), ötévi szabadságvesztésnél nem súlyosabban büntetendő bűncselekmény miatt indult büntetőeljárás tartama alatt, a gyanúsított vagy a sértett indítványára, illetve önkéntes hozzájárulásukkal alkalmazható eljárás. Amennyiben e bűncselekményekkel halmazatban a terhelt más bűncselekményt is elkövetett, a közvetítői eljárás akkor alkalmazható, ha az elkövetésben a jelzett bűncselekmény a meghatározó. Az eredményes közvetítés büntethetőséget megszüntető ok, ezáltal az elkövető nem lesz büntethető, egyéb esetekben a büntetése korlátlanul enyhíthető. Legfőbb előnye, hogy a vádlott tevékenysége jóvátételként szolgál a sértett részére, ami egy ítélet kapcsán nem minden esetben mondható el.

1.1.3. Közvetítés szabálysértési eljárásban

Végezetül meg kell említeni a szabálysértések esetén alkalmazható közvetítést. E legkésőbbi jogintézményt, a 2013. évi CLXXXVI. törvény hozta létre és 2014. év január hó 01. napi hatállyal. A büntető ügyekben alkalmazható közvetítői eljárás jogalkalmazási tapasztalatai indokolták, hogy szabálysértések, mint a társadalomra a bűncselekményeknél csekélyebb fokban veszélyes cselekmények esetében is lehetőség nyíljon a közvetítői eljárás igénybe vételére. Szabálysértési mediáció a fiatalkorúak által elkövetett, valamint a szabálysértési elzárással sújtható szabálysértések miatt indult eljárásban alkalmazható. A büntetőügyekben alkalmazható közvetítői eljárás és a szabálysértési mediáció a cselekmények jogsértő jellege, az eljárások célja és „terelő” funkciója miatt számos hasonlóságot mutat. A két eljárás közötti eltérés ellenére a büntetőügyekben alkalmazható közvetítői eljárás jogalkalmazási tapasztalatokban megmutatkozó kiemelkedő eredményessége (a közvetítői eljárások 85%-ot meghaladó arányban megállapodással zárulnak, és a létrejött megállapodásban foglalt kötelezettségek teljesítésének aránya is meghaladja a 80%-ot) alapozta meg azokat a jogalkotói elvárásokat, amelyek az új jogintézmény létrehozásához fűződtek.
A sajátos követelménynek megfelelően a szabálysértési eljárás rövid (30 napos) időtartamra függeszthető fel, e rövid határidőhöz igazodóan közvetítői megbeszélést (fő szabályként) egy alkalommal lehet lefolytatni és a jóvátétel teljesítésére is rövidebb a határidő. Nincs lehetőség közvetítői eljárásra olyan eljárás alá vont személy ügyében, aki ellen a szabálysértés elkövetését megelőző egy

éven belül szabálysértési eljárás indult és annak során közvetítői eljárásban vett részt (2013. évi CLXXXVI. törvény indokolása).

2. Mi a mediáció?

A közvetítés a közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (Kvtv.) alapján lefolytatott olyan sajátos konfliktuskezelő, vitarendező eljárás, amelynek célja a vitában érdekelt felek kölcsönös megegyezése alapján a vitában nem érintett, harmadik személy bevonása mellett a felek közötti vita rendezésének megoldását tartalmazó írásbeli megállapodás létrehozása.

Bírósági közvetítői ügy a bírósági közvetítés iránti kérelemben megjelölt peres vagy nem peres bírósági eljárás alatt a bírósági közvetítő által lefolytatott bírósági közvetítői eljárás.

A bírósági közvetítői eljárás feltételez egy bírósági peres vagy nem peres ügyet (alapügy), ezért bírósági mediációs eljárásban az vehet részt, akinek már folyamatban van bírósági ügye, vagy ilyen ügyet indít.

Akinek nincs bírósági ügye folyamatban és nem is kíván bírósághoz fordulni, a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium honlapján található névjegyzékből választhat közvetítőt. Ez az eljárás azonban – szemben a bírósági mediációval – díjköteles.

2.1. Ki lehet mediátor?

A bírósági közvetítőt az OBH Elnöke jelöli ki. Feltétele a közvetítői szakmai képzésről és továbbképzésről szóló 63/2009. (XII. 17.) IRM rendeletben foglalt szakmai képzés elvégzése és igazságügyi alkalmazotti, vagy bírói jogviszony fennállta.

A közvetítő tevékenységében nem utasítható. A Kvtv. 25. §-a fogalmazza meg a mediátorral szembeni összeférhetetlenségi szabályokat, míg a 26. § a titoktartási kötelezettséget.

2.2. Hogyan indulhat az eljárás?

2.2.1. Felek kérelmére

A bírósági közvetítés lefolytatása iránti kérelmet a felek előterjeszthetik saját elhatározásukból írásban, szóban a bíróságon tartandó panasznap alkalmával, illetve a bírósági közvetítő ügyfélfogadási idejében a Miskolci Törvényszéken, vagy a törvényszék illetékességéhez tartozó bármely járásbíróságon. A bírósági közvetítésnek a felek közös kérelme alapján indult eljárás minősül, az erre irányuló egyoldalú kérelem nem.

2.2.2. Bíró által adott tájékoztatást követően

Az alapügy megindulását követően, amennyiben szükségesnek, illetve eredményre vezetőnek ítéli meg, a bíró is tájékoztathatja a feleket a közvetítői eljárás igénybe vételének lehetőségéről és feltételeiről. A bíró írásban, vagy tárgyaláson szóban adhat tájékoztatást. A felek részére megküldendő nyomtatványokat innen lehet letölteni. Amennyiben a felek kérik a bírósági közvetítői eljárás lefolytatását, a közvetítés iránti kérelmet továbbítania kell a Miskolci Törvényszék Polgári Irodájának. A bíró a felek kérelmére az eljárás szünetelését megállapíthatja (Pp. 148. § (2) bekezdés), illetve – amennyiben gondolkodási időt kérnek – elhalasztja a tárgyalást.

2.2.3. Bíró által elrendelt kötelező közvetítéssel

Az eljárás megindulásának másik esete a kötelező közvetítés. A bíróság a Ptk. 4:172. § alapján indokolt esetben kötelezheti a szülőket, hogy a szülői felügyelet megfelelő gyakorlása és az ehhez szükséges együttműködésük biztosítása érdekében – ideértve a különélő szülő és a gyermek közötti kapcsolattartást – közvetítői eljárást vegyenek igénybe.

2.2.3.1. A kötelező közvetítés speciális szabályai
Ha a bíróság jogszabályban meghatározott esetben közvetítői eljárás igénybevételére kötelezi a feleket és a közvetítő felkérése vagy az első közvetítői megbeszélés megtartása a fél önhibából eredő mulasztása miatt hiúsul meg, a bíróság a felet pénzbírsággal sújtja. Az önhiba hiányát a mulasztó félnek kell valószínűsítenie (Pp. 8. § (6) bekezdés).

Kötelező közvetítői eljárás esetén a fél a per eldöntésére való tekintet nélkül kötelezhető az ellenfél perköltségének megtérítésére, ha az ellenfél igazolja, hogy közvetítő felkérését kezdeményezte vagy az első közvetítői megbeszélésen megjelent és a közvetítő felkérése vagy a közvetítői eljárás megindítása a fél önhibából eredő mulasztása miatt hiúsult meg. Az önhiba hiányát a mulasztó félnek kell valószínűsítenie (Pp. 80. § (4b) bekezdés).
Ha a bíróság kötelező közvetítői eljárás igénybevételére kötelezi a feleket, ezzel egyidejűleg a per tárgyalását felfüggeszti. A bíróság a közvetítői eljárásra kötelező és tárgyalást felfüggesztő határozatában felhívja a feleket arra, hogy a közvetítői eljárás igénybevételére kötelező végzés másolatát csatolják a közvetítőhöz intézendő felkéréshez. A bíróság a határozat közlésével egyidejűleg a jogi képviselő nélkül eljáró felet tájékoztatja a kötelező közvetítői eljárás kezdeményezésének külön törvényben meghatározott szabályairól (Pp. 152. § (3) bekezdés).
A kötelező közvetítői eljárás megindítása érdekében felfüggesztett tárgyalást folytatni kell, ha
a. bármelyik fél igazolja, hogy a közvetítői eljárás befejeződött,
b. bármelyik fél igazolja, hogy az első közvetítői megbeszélésen részt vett, de a közvetítői eljárás nem indult meg, vagy
c. a közvetítői eljárás igénybevételére kötelező határozat közlésétől számított két hónap telt el anélkül, hogy a felek az *a)* és *b)* pontban megjelölt valamely igazolást becsatolták volna (Pp. 152. § (4) bekezdés).
Ha a közvetítői eljárás igénybevételére kötelező bírósági határozat közlésétől számított két hónapon belül a megindított közvetítői eljárás várhatóan nem fejezhető be és a felek ennek tényét legkésőbb a határidő lejárta előtt nyolc nappal a bíróságnak közösen bejelentik, a tárgyalás mindaddig nem folytatható, amíg a közvetítői eljárás be nem fejeződik. A feleknek bejelentésükkel egyidejűleg hitelt érdemlő módon igazolniuk kell, hogy a közvetítői eljárás folyamatban van (Pp. 152. § (5) bekezdés).
A közvetítői eljárásra kötelező és tárgyalást felfüggesztő határozat ellen külön fellebbezésnek nincs helye, de a bíróság az ilyen határozatot maga is megváltoztathatja (Pp. 155. § (3) bekezdés; 233. § (3) bekezdés b) pont).

2.3. Bírósági közvetítés befejezése
Amennyiben a közvetítés a felek vitáját feloldó megállapodással fejeződik be, a felek a megállapodás birtokában kérhetik a peres vagy nem peres eljárás folytatását a megállapodás bírósági jóváhagyása céljából. Ebben az esetben a bíróság az eljárást folytatja, és a Pp. 148. § (3) bekezdésében foglaltak szerint jár el. Ha a megállapodás megfelel a jogszabályoknak, azt végzéssel jóváhagyja, ellenkező esetben a jóváhagyást megtagadja és az eljárást folytatja.
A felek közös kérelemmel kérhetik a per megszüntetését (Pp. 157. f) pont).
A per a Pp. 137. § (3) bekezdése értelmében hat havi szünetelés után megszűnik, ha egyik fél sem kéri az eljárás folytatását.

3. Milyen esetekben van helye mediációnak? (ügykategóriák)
A bírósági közvetítés minden esetben egy bírósági eljáráshoz kapcsolódik; vagy ennek folyamatban léte alatt indul, vagy a bírósági eljárás megindítása iránti kérelemben kérelmezik.
A házastársak a házassági bontóper megindítása előtt vagy a bontóper alatt – saját elhatározásukból vagy a bíróság kezdeményezésére – kapcsolatuk, illetve a házasság felbontásával összefüggő vitás kérdések megegyezésen alapuló rendezése érdekében közvetítői eljárást vehetnek igénybe.

A bíróság indokolt esetben kötelezheti a szülőket, hogy a szülői felügyelet megfelelő gyakorlása és az ehhez szükséges együttműködésük biztosítása érdekében – ideértve a különélő szülő és a gyermek közötti kapcsolattartást – közvetítői eljárást vegyenek igénybe.
A kötelezés tartalma, hogy a feleknek bírósági közvetítőhöz kell fordulniuk és az első megbeszélésen meg kell jelenniük. Nem lehet azonban őket arra kötelezni, hogy a közvetítői eljárást megindító nyilatkozatot aláírják, egynél több közvetítői ülésen részt vegyenek, vagy az eljárás végén megállapodjanak.
A gyámhatóság kérelemre vagy a gyermek érdekében hivatalból, a szülői felügyeletet gyakorló szülő és a gyermekétől különélő szülő közötti megfelelő együttműködés kialakítása, a különélő szülő jogainak biztosítása – ideértve a különélő szülő és a gyermek közötti kapcsolattartást – érdekében a szülők számára közvetítői eljárás igénybevételét rendelheti el.
Nem nevesített ügyek, melyekben sikerrel kerülhet sor bírósági közvetítésre:
– házassági peren kívül érvényesített házassági vagyonjogi igények alapján indult perek, – gyermekelhelyezés, és ennek megváltoztatása iránti perek,
– a bíróság hatáskörébe tartozó kapcsolattartás szabályozása iránti perek,
– gyermek- és törvényen alapuló egyéb tartás iránti perek,
– gazdasági perek,
– munkaügyi perek,
– nem peres eljárások körében a kontradiktórius eljárások.
Nincs helye közvetítésnek:
– apasági és a származás megállapítása iránti egyéb perekben, – a szülői felügyelet megszüntetése iránti perekben,
– gondnokság alá helyezés iránti perekben,
– közigazgatási perekben,
– sajtó-helyreigazítási eljárásokban,
– alkotmányjogi panasz esetén követendő eljárásokban, – végrehajtási perekben.

4. A bírósági közvetítői eljárás bemutatása

A bírósági közvetítésre a bíróság illetékességi területe és a polgári perrendtartás szerinti illetékességi szabályok nem irányadóak.
Az eljárás megindulhat a felek kérelmére, bíró által adott tájékoztatást követően, bíró által elrendelt kötelező közvetítéssel. A felkérésnek tartalmaznia kell a felek nevét (elnevezését), lakhelyét vagy székhelyét, tartózkodási helyét, a vita tárgyát, és a felek által az eljárás során használni kívánt idegen nyelvet. A közvetítés során a feleket meghatalmazott is képviselheti, illetve támogató segítheti. Ebben az esetben a meghatalmazott, valamint a segítő nevét és címét is meg kell jelölni (Kvtv. 23. § (3) bekezdés).
A felkérésben nyilatkozniuk kell arról, hogy közös megegyezésük alapján a közöttük fennálló vitás ügy megoldását közvetítői eljárás keretében kívánják rendezni (Kvtv. 23. § (4) bekezdés).
A bírósági közvetítés iránti kérelmet tartalmazó beadványt haladéktalanul meg kell küldeni a Miskolci Törvényszék Polgári Irodájának lajstromozás céljából. Amennyiben csak az egyik fél terjeszt elő ilyen irányú kérelmet, az nem minősül bírósági közvetítés lefolytatása iránti kérelemnek. Ebben az esetben is – amennyiben a bíró úgy ítéli meg, hogy a felek mediációs eljárás során megállapodást köthetnek – megküldhető a kérelem a lajstromirodának.
A feleknek – függetlenül attól, hogy meghatalmazott képviseli-e – az első közvetítői megbeszélésen és a megállapodás megkötésekor személyesen, együttesen kell megjelenniük (Kvtv. 28. § (2) bekezdés). Ha a felek bármelyike az első közvetítői megbeszélésen személyesen nem jelenik meg, a közvetítő a közvetítői eljárást nem indítja meg (Kvtv. 29. §).
A Kvtv. 30. § (1) bekezdése sorolja fel, miről kell a közvetítőnek az első közvetítői megbeszélésen tájékoztatni a feleket.

4.1. A bírósági közvetítői eljárás megindulása

Ha az első közvetítői megbeszélésen a felek változatlanul kérik a közvetítői eljárás lefolytatását, ezt a tényt mindkét fél és a közvetítő aláírását tartalmazó írásos nyilatkozatban rögzítik. A nyilatkozatban a felek és a közvetítő megállapodnak az eljárás során felmerülő költségek előlegezésének és megfizetésének módjáról, ideértve az elállás és megszüntetés eseteit is, továbbá a felek megállapodhatnak a személyüket terhelő titoktartási kötelezettségről és az általuk szükségesnek tartott egyéb kérdésekről (Kvtv. 30. § (2) bekezdés). A nyilatkozat aláírásával a közvetítői eljárás megindul.

A Kvtv. 30. § (3) bekezdése szabályozza a költségek viselésének módját, amennyiben a nyilatkozatban ezt nem rendezik.

4.2. A bírósági közvetítői eljárás lefolytatása

A közvetítői eljárásban a közvetítő a feleket részletesen meghallgatja, biztosítva, hogy a felek egyenlő elbánásban részesüljenek. Ennek során a felek kifejthetik érdekeik alapján kialakított álláspontjukat és a rendelkezésükre álló iratokat is bemutathatják. Az első közvetítői megbeszélést követő egyes megbeszéléseken a feleknek – ha másként nem állapodnak meg – személyesen is jelen kell lenniük. A felek megállapodásától függően a közvetítő a közvetítői eljárást a felek együttes jelenlétében vagy külön-külön tartott megbeszélések formájában egyaránt lefolytathatja. A közvetítő az egyik féltől kapott tájékoztatást közölheti a másik féllel, annak érdekében, hogy a másik fél ennek figyelembe vételével álláspontját kialakíthassa, előadhassa, kivéve, ha a tájékoztatást adó fél nyilatkozata szerint a tájékoztatás nem hozható a másik fél tudomására (Kvtv. 32. §).

A közvetítés során szakértőt és harmadik személyt is meg lehet hallgatni (Kvtv. 33-34. §).

A közvetítő a felek együttes jelenlétében megkötött megállapodást a közvetítői eljárás lefolytatására választott nyelven írásba foglalja és a megállapodást tartalmazó okiratot a feleknek átadja. A Megállapodást a közvetítő és az együttesen, személyesen jelenlévő felek aláírásukkal látják el.

4.3. A bírósági közvetítői eljárás befejezésének időpontja

Az eljárás befejeződik

- a megállapodás aláírásának napján,
- azon a napon, amelyen az egyik fél közli a másik féllel és a közvetítővel, hogy a közvetítői eljárást befejezettnek tekinti,
- azon a napon, amelyen a felek egybehangzóan kijelentik a közvetítő előtt, hogy kérik a közvetítői eljárás befejezését,
- a felek eltérő megállapodása hiányában a nyilatkozat aláírásának napjától számított négy hónap elteltével.

4.4. A bírósági közvetítés kapcsolata az elévüléssel

A közvetítői eljárás megindítása az elévülést megszakítja. A közvetítői eljárás megállapodással történő eredményes befejezése után az elévülésre a Ptk.-nak az elévülés megszakítására, a közvetítői eljárás eredménytelensége esetén a Ptk.-nak az elévülés nyugvására vonatkozó rendelkezéseiben foglaltak irányadóak. (Kvtv. 31. §).

5. A mediáció előnyei:

- ingyenes, a bírósági közvetítőnek nem részesül díjazásban, az eljárás nem illeték köteles, – kötetlen,
- költségkedvezmény érhető el a bírósági eljárásban,
- az ügyek kezelésének időszerűsége lényegesen javítható,
- az eljárás a ráfordított munkaórát számolva lényegesen költséghatékonyabb,
- a felek mindegyike elégedett lehet a kölcsönösen kialakított megállapodás megkötésével, – növeli a jogszolgáltatásba vetett bizalmat,

- pozitív irányban befolyásolja a jogszolgáltatásról kialakított képet,
- az eddig lefolytatott eljárások túlnyomó része megállapodással fejeződött be.

A közvetítői eljárás lényegesen gyorsabb, rugalmasabb, mint a bírósági peres eljárás. A közvetítői eljárásban nem fordulhat elő az – ami egy perben –, hogy az egyik fél nyer, a másik pedig veszít. A bírósági közvetítő segít a feleknek abban, hogy maguk találják meg a megoldást a problémájukra. A megegyezéssel mindkét fél nyer, miközben a megegyezés növeli a felek egymás iránti bizalmát és javítja a kapcsolatokat is.
Az illetékekről szóló 1990. évi XCIII. törvény (Itv.) 56. § (4) bekezdése szerint a bírósági közvetítés illetékmentes. Az Itv. 58. § (3) és (9) bekezdései az illeték mérséklésének módját szabályozzák, illetve az illetékkedvezmény kizártságának feltételeit.
Bár a jogintézmény „fiatal" volta miatt kevés statisztikai adat áll rendelkezésre, a mediátorok koordinátorai adatszolgáltatásából kitűnően 2013. évben megközelítőleg 300 mediációs ügy érkezett a bíróságokra, melyből mintegy 200 ügy fejeződött be. Ezek közül 108 megállapodás született. Az adatokból kitűnően a beérkezett ügyek harmadában a bíróságoknak nem kellett érdemben, ítélettel dönteni a peres ügyekben, azok egyéb módon fejeződtek be.

6. A mediátorok adatai, szakterületei:
A kijelölt bírósági mediátorok adatai az alábbi link megnyitásával érhetők el: http://www.birosag.hu/allampolgaroknak/mediacio/birosagi-kozvetitok
A bíróságon kívüli mediátorok adatai az alábbi link megnyitásával érhetők el: https://kozvetitok.kim.gov.hu/kozvetitok

7. Nyomtatványok:
A mediációs eljárás során az alábbi nyomtatványok használhatók fel.
Tájékoztató levél a közvetítői eljárás igénybevételéről
Közvetítői eljárás lefolytatása iránti kérelem
Meghívó első közvetítői megbeszélésre
Közvetítői nyilatkozat
Bírósági közvetítés folyamata
Statisztikai adatszolgáltatás

8. A polgári mediációt szabályozó normák:
A közvetítői tevékenységről szóló 2002. évi LV. törvény (Kvtv.)
Az igazságügyi és közigazgatási tárgyú törvények módosításáról szóló 2012. évi CXVII. törvény A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (Ptk.) 4:22. §, 4: 172. §, 4:177. §
A polgári perrendtartásról szóló 1952. évi III. törvény (Pp.)
Az illetékekről szóló 1990. évi XCIII. törvény (Itv.)
A bírósági ügyvitel szabályairól szóló 14/2002. (VIII. 1.) IM rendelet (Büsz)
Az Országos Bírósági Hivatal Elnökének 20/2012. (XI.23.) OBH utasítása a bírósági közvetítéssel kapcsolatos szabályzatról
A Miskolci Törvényszék Elnökének 2014.El.I.D.2.01. számú utasítása

V.3. Az informatikai adatbázis

A tudásmenedzsment egyik legfontosabb és legalapvetőbb feladata az ilyen típusú tudás feltárása és mások számára is hozzáférhetővé tétele. Amennyiben a szervezetben rejlő tudás ily módon azonosításra és dokumentálásra kerül, úgy a szervezet valamennyi tagja számára elérhetővé, felhasználhatóvá válik, fejleszthető és a jövő számára megőrizhető. Ez a *célja és feladata az Informatikai tudásbázisnak* is.

Az ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat során a Miskolci Törvényszék vállalta egy informatikai belső tudásbázis kialakítását, melynek *céljaként* a felhasználói ismeretek szélesítését, illetőleg a majdani *e-ügyvitelre és e-ügyintézésre való felkészülés* megkönnyítését jelölte meg. Ezen túlmenően azonban az adatbázis tartalmára vonatkozóan a pályázat, illetőleg a vállalás semmiféle megkötést, előírást nem tartalmazott.
A fentebb már ismertetett felmérések során szerzett adatok elemzése alapján jutott a munkacsoport arra a következtetésre, hogy olyan adatbázis, illetőleg adatbázisok létrehozására van szükség, amely egyrészt *tematikusan összegyűjtik* és mindenki számára *elérhetővé teszik* az ún. explicit (kifejezett) *tudást*, illetőleg *feltárják* a szervezet tagjaiban, a bíróság dolgozóiban egyéni szinten implicit (rejtett módon) meglévő *tudást*, tapasztalatot, rutint.
A felmérések azt mutatták, hogy a tudás megosztására, a tudás megszerzésére való igény a bíróság dolgozóiban igen nagy, az ehhez szükséges infrastruktúra rendelkezésre áll, ennek ellenére a bíróság, mint szervezet tudásmenedzsment stratégiával nem rendelkezik. A bíróság mondhatni még ma is „céhes módszerekkel" dolgozik, a kapcsolat a bíróság egyes szervezeti egységei között a tudásmegosztás tekintetében igen gyenge.
Ezen felismerések és tapasztalások vezették az ezzel foglalkozó munkacsoportot a jelen adatbázis tartalmának megalkotására.
Tekintettel arra, hogy a bíróságon ezidáig a tudás összegyűjtését, megosztását, megőrzését szolgáló adatbázis nem létezett, így az alapoknál kellett kezdeni. A név összefoglaló és talán megtévesztő is, ugyanis nemcsak az informatikával, illetőleg az elektronikus ügyintézéssel kapcsolatos adatbázisokat tartalmazza, hanem olyan adatbázisokat is, amelyek a tudás megőrzéséhez, megosztásához illetőleg a hatékony munkavégzéshez szükségesek.
Így részét képezi egy olyan adatbázis *(E-telefonkönyv),* amely a Miskolci Törvényszék valamennyi *dolgozójának elérhetőségét* tartalmazza, ezzel megteremtve az egymás közötti kommunikáció legalapvetőbb feltételét.
Ugyancsak ezt a célt szolgálja az *informatikusok elérhetőségének,* szakterületének összegyűjtése és nyilvánossá tétele is.
Az *Elektronikus ügyintézéssel kapcsolatos Jogszabályok tára* abban igyekszik segítséget nyújtani, hogy a felhasználók könnyen és gyorsan áttekinthessék az elektronikus ügyintézés mai magyarországi jogi hátterét, illetőleg az itt összegyűjtött linkek segítségével elérjék és megismerhessék az elektronikus ügyintézéssel kapcsolatos legfontosabb oldalakat a világhálón.
Az *Informatikai alapfogalmak tára* szintén az alapok része, hisz az informatika a bíróság mindennapjait átszövi, szinte nincs olyan munkafázis, amely valamilyen informatikai eszköz felhasználása nélkül megvalósítható lenne.
Fontos tehát, hogy a felhasználók, a bíróság dolgozói tisztában legyenek a különböző, minden nap használatos informatikai fogalmak tényleges és pontos jelentésével, megismerjék az elektronikus ügyintézéshez speciálisan kapcsolódó fogalmakat, átlássák és megértsék az elektronikus ügyintézés módszerét, logikáját.
A *Soron kívüli ügyek leltára* a hatékony és gyors ügyintézést hivatott elősegíteni.
A tudásbázis talán legfontosabb és legelőremutatóbb része az *Elektronikus ügyintézés a gyakorlatban* elnevezésű útmutató.
Ennek első, most létrehozott tagja a Szabálysértési Nyilvántartási Rendszer (SzNyR) vezetésével kapcsolatos jogszabályi és gyakorlati felhasználói ismeretek összegzése és rendszerezése. Lehetővé kívánja tenni a felhasználók számára, hogy az SzNyR vezetésével kapcsolatos ismereteket lépésről lépésre az egyes lépések indokát megértve, akár önállóan is elsajátíthassák, a felmerülő problémákat megoldhassák.
A későbbiekben a fentiek szerint kialakított útmutató mintájára az összes, hasonlóan tipizált eljárás rendjét rögzíteni lehet, akár ügyszakonként, akár számítástechnikai alkalmazástípusonként.
Az adatbázis jelen állapota tehát a kezdet, a kiindulási pont, amely a fentiekben ismertetetteken túlmenően is számos formában és irányban fejleszthető. Ahhoz azonban, hogy valóban hosszú távon

sikeresen és hatékonyan segítse a munkánkat, folyamatosan frissíteni, gondozni kell. E feladat ellátására a jövőben akár az egyes szakterületek szakmai vezetője, akár egy külön erre a célra létrehozott csoport is alkalmas lehet.

V.4. A tudásmegosztó fórumok folyamatos működtetése

A IV.4.1., IV.4.2. és IV.4.3. pontokban szereplő Ki-Mit-Tud, mediációs- és informatikai adatbázisok a Miskolci Törvényszék belső informatikai hálózatára, a valamennyi munkatársunk által könnyen hozzáférhető intranetre 2014. év április hó 04. napján a fentebb írt tartalommal feltöltésre került, és ezáltal minden dolgozó számára hozzáférhető lett, erről a törvényszék elnöke e-mailen, hírlevéllel tájékoztatta az összes dolgozót.
Mindemellett pedig létrejött a mellékletek között szereplő, törvényszéki elnöki szabályzat is (korábban már hivatkozott *60.sz. melléklet*), amely a három tudásmegosztó fórum folyamatos működtetését hivatott biztosítani, így teremtve meg a tudásmegosztó fórumok működtetésében testet öltő további három vállalt indikátor projekt zárása utáni teljesülése feltételeit.

V.5. Egyéb vállalásaink teljesítése, további eredményeink

2014. év április hó 04. napján a létrejött tudásmegosztó fórumokat, és a „Nyitott bíróság" program folytatása kapcsán készült projektterméket a Miskolci Törvényszék szervezetének felső vezetői és szakmai vezetői részére egy e célból szervezett szakmai bemutatón prezentáltuk. Itt bemutattuk a résztvevőknek a projekt során kidolgozott új megoldásokat.
2014. év április hó 04. napján a 4.sz. munkacsoport műhelymunkát szervezett, illetve tartott, egy 20 főt meghaladó munkatársi csoportnak, akik között ott volt valamennyi, az általunk kidolgozott fejlesztési módszerek további alkalmazásáért, és továbbfejlesztéséért felelős munkatársunk.
E műhelymunka során kerültek megfogalmazásra a tudásmegosztó fórumok, illetve a „Nyitott bíróság" program továbbfejlesztésének lehetséges útjaira vonatkozó javaslatok.

VI. Az eredmények létrehozása során szerzett tapasztalatok összefoglalása

VI.1. Bevezetés

Az alábbiakban röviden összefoglalom a munkacsoportunknak a tudásmenedzsment területén elért eredményeihez vezető utat, annak legfőbb állomásait, és a tevékenységünk során szerzett lényeges tapasztalatokat.

VI.2. A 4. munkacsoport tudásmenedzsmenti munkájának főbb fázisai

VI.2.1. Előkészítő szakasz

Ez a szakasz lényegében az első teljes munkacsoporti üléstől, illetve a még azzal azonos napon megtartott 4. munkacsoporti első üléstől a munkacsoportunk második üléséig tartott.
Ennek során készítettem el munkacsoport vezetőként a munkacsoport tagok számára azt a munkánkat előkészítő, lényegében szervezetfejlesztési módszertani összefoglalót, amelyre később a munkánkat felépítettük.
Úgy tapasztaltam, hogy ez a módszertani magyarázat nagyban megkönnyítette a munkacsoport tagok munkára való előkészítését, illetve jelentősen javította a felkészültségük feltételeit, egyrészt a módszertanok írásos anyagának terjedelméhez képesti kisebb terjedelme okán, másrészt azért is, mert a munkacsoport tagjai számára, akik jogászok, a módszertan által alkalmazottól lényegesen érthetőbb nyelvezettel íródott.

VI.2.2. A tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan alkalmazása

A munkacsoport projektmunkájának leghosszabb, legtartalmasabb, és egyúttal legnehezebb szakasza volt ez, ennek során alkalmaztuk a módszertan egyes lépéseit, amelyeket már a fentebbiekben (III.4./ pont) részletes terjedelemmel ismertettem. Ennek a szakasznak a végét az jelentette, amikor a három tudásmegosztó fórum a bíróság intranetes felületére a pályázatban vállalt tartalommal feltöltésre került.

VI.2.3. Záró szakasz

A 4.sz. munkacsoport a tevékenységünk ezen szakaszában a pályázat szakmai koncepciójának 6./ pontjában írt 1., 2., 3. szintjét képező feladatokat végezte el:

1. szint – létrehozta az összefoglaló szakmai beszámolót (amely egyébként a jelen dokumentummal azonos);
2. szint – megtartotta a szervezet felső-, illetve szakmai vezetői számára a vállalt, illetve ekként előírt szakmai prezentációt;
3. szint – megtartotta a munkatársak részére ugyancsak előírt, illetve vállalt műhelymunkát.

VI.3. A tudásmenedzsment területén végzett munkánk során szerzett tapasztalataink

Már az előbbi pontban is említésre került, de ide is kívánkozik, hogy nagyon hasznosnak bizonyult a munkacsoport vezetője részéről egy módszertani összefoglaló biztosítása a munkacsoport tagok számára, amelyben a projekt nyelvezetet kicsit jogásziasabban megfogalmazva, a tagok számára érthetőbbé alakította át a munkacsoport vezetője.

A munkacsoport jelentős kihívásként szembesült a projektben használt módszertan, és az ahhoz tapadó egyéb, általunk felhasznált anyagok nyelvezetének, megfogalmazásainak a mi szemszögünkbőli szokatlanságával. Természetesen ez a probléma nem volt áthidalhatatlan, illetve leküzdhetetlen, de jelentős időráfordítást igényelt a munkacsoport tagok részéről. Mindazonáltal az egyes munkacsoport üléseken az egyénileg, illetve egyedileg nehezebben értelmezhető és kezelhető fejlesztési módszertani részeket tulajdonképpen csoportfoglalkozás-szerűen átbeszéltük, és közösen sikerült a munkánkat a módszertani értelemben vett helyes irányba terelni.

Az előbbi pontban írt nehézségek, illetve értelmezési-, nyelvezeti problémák ellenére a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan a munkánk során kiválóan alkalmazható volt.

A munkacsoport tevékenységének megkezdése környékén úgy tapasztaltam, hogy a munkacsoport tagjaiban volt egy kezdeti félelem, illetve tartás és kétség a módszertan alkalmazhatósága és alkalmazása esetébeni eredményessége felől, ám ezt, a mondhatjuk úgy is: szkepticizmust nagyon gyorsan felváltotta a gyorsan jövő részeredmények és azok meglepő tartalma feletti elismerő rácsodálkozás. Az egyes módszertani lépéseket képező résztevékenységek néha egyáltalán nem várt, illetve remélt pozitív eredményt hoztak így győzve meg meglehetősen hamar valamennyiünket arról, hogy a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan alkalmazása kiváló és hasznos eszköz lesz a kezünkben, ami ily módon garantálja a feladatunkat képező projekteredmények elérését, de legalábbis az eredmények elérése feltételeinek biztosítását.

A módszertan alkalmazásával összefüggésben még feltétlenül megemlítést érdemel, hogy egyes lépések olyan, eleddig számunkra nem ismert, előttünk rejtett, tehát ilyen értelemben vett új információkkal is szolgáltak, amik egyrészt utóbb hasznosan épültek be az eredménytermékeinkbe, akár közvetett, akár közvetlen hatásmechanizmuson keresztül, másrészt ezeknek az adatoknak a felmerülését a munkánk kezdetekor mi magunk még annak ellenére sem sejtettük, hogy az egyes kérdéses területek bírósági szervezetrendszeren belüli szakértői munkacsoport tagként mi magunk voltunk.

Ez pedig azzal a nyilvánvaló következménnyel járt, hogy a projektben szerzett új ismeretek a későbbiek során egyértelműen hasznosíthatók, illetve használhatók lesznek a projektzárást követően is, a munkakörünkbe tartozó egyes feladataink ellátása során. Ez pedig egyértelműen a projekt lefolytatásának egyfajta járulékos, nem kalkulált, és ezért különösen örömteli haszna lesz.
Így szereztünk tudomást bírósági vezetőként például a munkatársaink várakozásainkat messze meghaladó oktatás iránti igényéről, azok tényleges irányáról és tartalmáról, továbbá a bírósági dolgozók saját értékelésük iránt megnyilvánuló ugyancsak erőteljes igényéről. De például így szereztünk tudomást az egyes kollégiumaink anyagának rendszerezetlenségéből eredő problémákról, továbbá a soronkívüliséget élvező ügyek katalogizáltságának hiányából eredő nehézségekről.
A korábbiakban már említettem, hogy a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan, mint egyfajta protokollrend, vagy eljárási útmutató kiválóan használható volt, azonban a mi munkánknak a jellege, tartalma, valamint a létrehozandó eredmények természete folytán az alábbiak esetében némiképp eltértünk tőle:
- A 10. módszertani lépés során a szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtését nem a tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan 4.sz. mellékletében szereplő, illetve azt képező kérdőívvel végeztük el, hanem a már korábban ismertetésre került, attól eltérő más tartalmú kérdőívet használtunk.
Ennek egyértelműen az volt az oka, hogy az általunk álmodott Ki-Mit-Tud adatbázis tartalmához a kérdőívnek pontról pontra pontosan igazodnia kellett. Az előbbi pedig nem volt összhangba hozható a folyamatfejlesztési módszertan 4.sz. mellékletének tartalmával. Ezen tehát változtatnunk kellett, és a projekt eredményes lefolytatása érdekében a már fentebb írtak szerint változtattunk is.
- A másik pont, ahol eltértünk a tudásmenedzsment fejlesztési módszertantól ugyancsak a 10. módszertani lépésben volt megtalálható, és amely nem volt más, mint a szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése, és az ennek célját szolgáló tudásmenedzsment szervezetfejlesztési módszertan 6.sz. melléklete.
Ezt a 10. módszertani lépésben szereplő munkamozzanatot, és ezáltal a módszertan 6.sz. mellékletének a kitöltését teljesen mellőztük a fentebb már korábban ismertetett okból, de itt is megjegyezzük, hogy erre az teremtett módot, illetve ha úgy tetszik: szükségességet, hogy az általunk alkotott eredménytermékeknek sem a létrehozásában, sem a későbbi működtetésében, üzemeltetésében „külső”, tehát háttérintézménnyel való kapcsolatfelvétel egyáltalán nem volt szükséges, mert azokban szerepe ilyen szervezetünkön kívüli más intézménynek semmilyen mértékben nem volt, illetve nem is lesz.
A tudásmenedzsment fejlesztési módszertan minden más fentieket meghaladó lépését az abban leírtak szerint a munkavégzésünk során folyamatosan betartottuk, lényegében a szerint folytattuk le az eredményeinkhez vezető eljárást.

VI.3.4.
A projekt munkavégzési folyamatában a legnagyobb kihívást elsősorban mennyisége okán a tudásmenedzsment kérdőívek áttekintése, elemzése, és felhasználása jelentette. Erre a tényezőre természetesen hatással volt a Miskolci Törvényszék, mint szervezet létszámbeli nagysága.
Ugyancsak markáns elemét képezte a munkavégzési folyamatunknak az ötletbörze megtartása, és a kapott eredmények összegzése. Szintén jelentős erőfeszítésbe került a jelen szakmai beszámoló, illetve összegzés elkészítése.
A munkánk legvaskosabb részeinek felsorolásába pedig végezetül ide kívánkozik, magának a három tudásmegosztási fórumnak a létrehozására irányuló erőfeszítéseink rögzítése. Munkacsoporti ülésről ülésre csiszolódott, alakult és formálódott a három intraneten közzétett tudásmegosztási fórum tartalma és formája egyaránt.
A 4. munkacsoportnak a projekt tudásmenedzsmenti területén végzett munkája eredményeit korábban már részletesen és pontosan ismertettem, ezért e helyütt erre már külön nem térek ki,

azonban a csoport közös munkájának eredményeképpen előállt további járulékos eredmény létrejöttére felhívom a figyelmet.
A projektben közösen végzett munka ugyanis végül olyan kiválóra csiszolta össze a munkacsoport egyes tagjainak egymáshoz fűződő viszonyát, pontosabban emberi kapcsolatát, amelyre a projekt zárását követően, tehát a jövőben is a rendes munkavégzésünk során nyilvánvalóan eredményesen fogunk tudni valamennyien támaszkodni. Ez pedig a projektnek, illetve az általunk lefolytatott eljárásnak megint csak egy nem várt, de örömtelien pozitív járulékos hatása, illetve előnye, mint eredménye lett.

A projektben vállalt, és általunk létrehozott eredménytermékek az előzetes munkacsoporti elvárásoknak megfelelnek.
Meg kell azonban jegyezni, hogy a létrehozott eredménytermékek tartalmilag – a munkacsoportunk álláspontja szerint – még nagyon sok területen továbbfejleszthetők, éspedig sokféle további, most azokban még nem szereplő tudáselemekkel kiegészítve őket.
Ugyanakkor azonban egyértelmű, hogy a létrejött tudásmegosztó fórumok alkalmasak nem csak tartalmilag, de hozzáférhetőségüket és formájukat tekintve is a kívánt cél elérésére, azaz arra, hogy a munkatársaink számára egy, az eddigiekhez képest rendszerezettebb, jobban használható, és ezáltal nagyobb eséllyel hasznosuló, tehát végső soron az ítélkezést, mint fő tevékenységet eredményesen támogató eszközök legyenek.
A munkacsoport tagjainak projektbeli működését külső körülmények jelentősen nem gátolták, a munkacsoport pedig megkapta azt a megfelelő munkacsoporthoz képesti külső támogatást is, ami a törvényszéken dolgozó informatikusok segítségében öltött testet, és amelyre a munkavégzésünk eredményeinek létrehozásához feltétlenül szükség volt. A munkacsoport tagok munkaköri elfoglaltságai pedig nem képezték a projektmunka akadályát, mert a feladatainkat döntő többségében a munkaidőn kívül láttuk el.

VII. Fejlesztési javaslataink

Az alábbiakban a létrejött tudásmenedzsment-megosztó fórumok továbbfejlesztésének lehetséges útjait, és az ezzel kapcsolatosan a már a projekt során felmerült egyes feltárt lehetőségeket, ötleteket ismertetem, most már azonban nem az egyes eredménytermékek szerinti bontásban, illetve megosztásban, hanem téma szerint, tematizáltan.

VII.1.
A Miskolci Törvényszék kollégiumainak már létező javaslatai, ajánlásai tematizált rendszerezése.
A munkatársainkkal folytatott informális megbeszélések is megerősítettek bennünket abban, hogy a jövőben értelmes megfontolás tárgyát képezheti a Miskolci Törvényszék egyes kollégiumi anyagainak ügyszakonként és téma szerinti, tehát tematizált rendszerezése, és ily módon történő tudásadatbázisbeli közzé-, illetve dolgozók számára hozzáférhetővé tétele.

VII.2.
A projekt eljárásának lefolytatása során felszínre került további igényt elégítene ki az adatbázisok bővítése egy olyan igazságügyi szakértői tudásbázissal, melynek a lényege a szakértőkkel kapcsolatos bírói tapasztalatok összegzése és továbbadása, megosztása lenne.
Ez történhetne akár szakterületek szerint, tematizáltan összefoglalva és rendszerezve az ítélkezés hatékonyságának előmozdítására ténylegesen alkalmas és rátermett igazságügyi szakértők katalógusát.

VII.3.
A már létrejött SZNYR rendszer alkalmazásbeli protokoll mintájára az összes, hasonlóan tipizált eljárás rendjét ugyancsak rögzíteni lehetne ügyszakonként, vagy akár számítástechnikai alkalmazástípusonként, amelyeket megosztva valamennyi dolgozóval, eredményesen rövidíthetnénk le a kiváló munkavégzés feltételét képező megfelelő szakmai felkészültség, és a bírósági eljárásokhoz tapadó egyes protokollok ismereteinek megszerzéséhez szükséges időtartamot.
Ilyen szóban forgó protokollok lehetnének pl. a KÖNYIR rendszer alkalmazása, statlapok, egységes értesítők kitöltésének útmutatója, anonimizálási protokoll, BIIR alkalmazási leírás, stb.
Ezeknek a fejlesztéseknek az ütemezése nagyban függne a velük kapcsolatos felmért munkatársi igényektől, legalábbis ami a bevezetés, illetve bővítés sorrendjét illeti.
Mindazonáltal nagy valószínűség szerint ezek a fejlesztések a projekt zárását követő egy, legfeljebb két év alatt kivitelezhetőnek mutatkoznak.
Előnyük, hogy elsősorban a humán erőforrás felhasználása szükséges a létrehozatalukhoz, tehát pénzügyi, illetve infrastrukturális fejlesztést a bevezetésük nem igényel.
Ide sorolom természetesen a fejlesztés informatikai hátterét képező szükségességet, illetve az ehhez kapcsolódó erőforrást, amely ugyancsak humán jellegű, illetve tartalmú.

VII.4.
A fentiektől eltérő, mert nem tartalmi, hanem formai fejlesztési lehetőség, hogy a létrejött Ki-mit-tud adatbázist ne a jelenlegi informatikai formátumban, hanem kifejezetten e célra írt, önálló programmal jelenítsük meg, így téve a mostanitól lényegesen felhasználóbarátabbá annak tartalmát.

Változásmenedzsment beszámoló

a

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: **Miskolci Törvényszék**
5. számú munkacsoport

I. Vezetői összefoglaló

A Miskolci Törvényszék az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” című ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámú pályázat keretében kiírt, „Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0046. azonosító számon megvalósuló projektben az 5. munkacsoport a Változásmenedzsment beavatkozási területen végezte tevékenységét.
A munkacsoport feladata egy két napos változásmenedzsment műhelymunka szervezése volt, amely során a résztvevők megismerhették a szervezetben zajló változások természetét, valamint a változások kezeléséhez szükséges elméleti hátteret, a változást segítő és gátló tényezőket, az érintettek kezelését.
Célként került megfogalmazásra a Miskolci Törvényszék szervezeti, illetve munkatársainak egyéni változáskezelési képességének fejlesztése.
Célcsoportként a Miskolci Törvényszék felső vezetői és bírái (a szervezet létszámának minimum 5 %-a) lettek megjelölve.
A felkészülési időszakban a feladat pontosítása és a célcsoport konkrét meghatározása, nevesítése után a két napos oktatás szervezési munkálatai, valamint az előadássorozatra és a műhelymunkára való felkészülések zajlottak.
A workshop 2014. március 6-án és 7-én került megrendezésre, összesen 7 óra elméleti előadás és 5 óra műhelymunka elosztásban.
A változásmenedzsment műhelymunkán 41 fő vett részt, bírósági felső vezetők és bírák, helyszíne a Miskolci Törvényszék II. emelet 221/B terme volt. Mindkét napon a résztvevők számára a 221/B. terem melletti könyvtár helyiségben meleg étkezést biztosított az ÁROP pályázat keretein belül a törvényszék.
Az elméleti előadások igyekeztek átfogni mind a változáskezelés módszertant, mind a szakmai koncepcióban foglalt tartalmat. Az előadásokról az előadók diaképes prezentációt készítettek, mely alapján az előadások témája, vázlata nyomon követhető volt. Az elméleti előadásokat dr. Demjén Péter, a munkacsoport vezetője, valamint dr. Pecsenye Csaba munkacsoport tag adták elő, majd az egyes elméleti témákhoz kapcsolódó műhelymunka keretében a csoportokba szervezett résztvevők a Vass Judit csoporttag vezetésével az eredmények, vélemények megbeszélésével, valamint a csoportmunka elemzése útján igyekeztek az elméleti tartalmat gyakorlati tudássá alakítani.
A pályázat jó lehetőség volt arra, hogy a munkavállalók csoportos, interaktív feladatok útján együtt gondolkodjanak a jelenlegi helyzetükről, elvárásaikról, a nehézségekről és problémákról. Sokrétű elméleti ismeretet kaptak a két nap során, mellyel kapcsolatban sok volt a pozitív visszajelzés.
A fentiek alapján megállapítható, hogy a változásmenedzsment műhelymunka a változáskezelés beavatkozási területen az 5. számú munkacsoport által megszervezésre, a program megtartásra került, azon a kijelölt célcsoport részt vett, így a közösen végzett munkának köszönhetően a műhelymunka eredményesnek tekinthető.

II. Előkészítés leírása

1. Feladat pontos meghatározása

A csoport feladatát - a szakmai koncepció (3.1.5. és 1. számú melléklet) szerint – változásmenedzsment műhely munka szervezése képezte az alábbiak szerint:

Változáskezelés beavatkozási terület (szakmai koncepció 3.1.5 pontja szerint)

Változásmenedzsment műhelymunka szervezése: A változásmenedzsment műhely fő célja, hogy segítse a szervezetben zajló változások természetének megértését, valamint a változások kezeléséhez szükséges elméleti háttérről, a változást segítő és gátló tényezők felismeréséről, az érintettek kezeléséről, a megfelelő kommunikációról biztosítson háttértudást.

Résztevékenység: változásmenedzsment műhely megszervezése.
Módszer: műhelymunka (Tematikát lásd Mellékletben).
Eredmény: a Miskolci Törvényszék szervezeti, illetve munkatársainak egyéni változáskezelési képességének növekedése.
Output: Változásmenedzsment témájú műhelymunka (tréning) szervezése.
(Belső) célcsoport: Miskolci Törvényszék vezetői, bírák (szervezet létszámának minimum 5 %-a).

Változásmenedzsment műhely (szakmai koncepció 1. melléklet szerint)
Cél: A változásmenedzsment műhely foglalkozásainak célja a Miskolci Törvényszék szervezeti, illetve munkatársainak egyéni változáskezelési képességének fejlesztése. A változásmenedzsment műhely során a változási folyamat és a változás összetevőinek megértésével, változási programok és változást támogató módszerek megismerésével kívánja a szervezet és munkatársainak változáskezelési képességeit fejleszteni.
Célcsoport: felső vezetők, bírák
Időtartam: 2 nap (2x3 modul, 1 modul: 1,5 óra + 30 perc kérdések)
Tartalom:

1. A változásmenedzsment definiálása
   Változás, szervezeti változás (meghatározás)
   A változás fokozatai
   A változást mozgató erők
   A változás dimenziói, a változás szintjei
   A változás szereplői és szerepük
   A változás mértéke, kiterjedése
2. A változásmenedzser szerepe
   Vezetési, szervezési feladatok
   Kommunikációs feladatok
3. A változás menedzselése
   Erő-ellenerő törvénye
   Erőtér-elemzés
   Tudatos változás fázisai
   A változás tervezése és levezénylése
   A változás szervezeti kommunikálása
   A változás követése
4. A változás pszichológiája
   Változási görbe
   Változással kapcsolatos viszonyulás, reakciók (támogatás – ellenállás)
   Az elkötelezettség szintjei
   Mozgósítás, motiváció
   A változással szembeni ellenállás kezelése
5. Szervezeti tanulás, változási programok
   Tanulási folyamat, szervezeti tanulás
   Változási programok (Szervezetfejlesztés, TQM)
   Változási programok (BPR, benchmarking)
   Változási programok kritikus sikertényezői
   Szervezeti kultúra
6. Összegzés

A két napos műhelymunka pontos témájának összeállítása érdekében kérdést intéztek a projektmenedzserhez a tekintetben, hogy a szakmai koncepció 1. számú mellékletében foglalt tartalom, illetve a változáskezelés-fejlesztési módszertan milyen hangsúllyal szerepeljen a változásmenedzsment műhelymunka tematikájában. A projektmenedzser tájékoztatása alapján a munkacsoport a változásmenedzsment műhelymunka alapjaként vette figyelembe a változáskezelés-fejlesztési módszertant és beépítette az előadások és a műhelymunka témája közé a szakmai koncepció 1. számú mellékletében szereplő tartalmat is.
A feladat pontosítása után a változásmenedzsment csoport tagjai a szakmai koncepció alapján meghatározták azokat a felső vezetőket, illetve bírákat, akik a változásmenedzsment műhelymunkára meghívást kaptak.

2. Munkacsoport tagjai

A munkacsoport vezetője dr. Demjén Péter az Észak-Magyarországi Közigazgatási és Munkaügyi Regionális Kollégium kollégiumvezetője, aki a csoport munkájának koordinálását, a munkacsoport megbeszéléseinek megszervezését és levezetését, a workshop szervezésével kapcsolatos vezetői megbeszéléseket és egyeztetéseket lefolytatta, valamint a workshop keretében előadást tartott.
Dr. Pecsenye Csaba a Miskolci Törvényszék Polgári Kollégiumának kollégiumvezetője, mint a munkacsoport tagja szerepet vállalt a munkacsoport ülések megszervezésében és a workshop előadásaira való felkészülésben és azok megtartásában.
Vass Judit a Miskolci Törvényszék Bírósági Gazdasági Hivatalának tisztviselője aktívan részt vett a workshop tematikájának kialakításában, a két napos előadássorozat megszervezésében és lebonyolításában, az előadások megtartásában, valamint a beszámoló elkészítésében.
Az 5. munkacsoport dr. Sisák Péter a Miskolci Törvényszék elnöke, mint PIB tag, iránymutatása alapján végezte munkáját.
Dr. Heinemann Csilla bírósági titkár, projektvezető, mind a feladatok tisztázásában, mind a két napos workshop szervezésében sokban segítette a munkacsoport munkáját.
A műhelymunka előkészítésében, technikai lebonyolításában részt vett Gál Tamás projekt tag, informatikai osztályvezető-helyettes, segített a diák elkészítésében és a projektoros vetítés, technikai feltételek biztosítása során is.

3. Munkafolyamatok időzítése

Fejlesztés tervezett időtartama: 2014. január 28. - március 14.
A munkacsoport tagjai hosszas egyeztetés után úgy döntöttek, hogy a workshop megtartására a 2014. március 6-7. időpont a legmegfelelőbb. A többi időpontot is ehhez a dátumhoz viszonyítva került meghatározásra.

Tevékenység	Felelős	Határidő	Eredmény
Előkészítés, felkészülés			
Változásmenedzsment munkacsoport megalakulása	Munkacsoport vezető: dr. Demjén Péter Munkacsoport tagok: dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-01-29	Munkacsoport megalakulása
Feladat pontosítása	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-02-20	Pontos feladat, ütemterv meghatározása
Célcsoport meghatározása	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-02-20	Célcsoport, névsor

Vezetői egyeztetés az oktatás szervezésével kapcsolatban	dr. Demjén Péter	2014-02-25	Workshop, étkezés
Tematika kidolgozása, egyeztetése	dr. Demjén Péter Vass Judit	2014-02-25	Tematika összeállítása
Egyeztetések a szervezéssel kapcsolatban	Vass Judit	2014-03-05	Workshop, étkezés
Előadások elosztása	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-02-25	Témák és előadók kijelölése, megbeszélése
Előadások kidolgozása	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-03-05	Workshop, előadások kijelölése, megbeszélése
Egyéb szervezési feladatok	dr. Demjén Péter Vass Judit	2014-03-05	Workshop, étkezés
A műhelymunka egészének értékelése, a beszámoló elkészítésének szempontjainak meghatározása	dr. Demjén Péter	2014-03-10	Beszámoló
Workshop			
Workshop 1. nap	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-03-06	Workshop
Workshop 2. nap	dr. Demjén Péter dr. Pecsenye Csaba Vass Judit	2014-03-07	Workshop
Utómunka – Beszámoló elkészítése			
Beszámoló elkészítése	dr. Demjén Péter Vass Judit	2014-03-14	Beszámoló

A csoport 8-9 munkacsoportülést tervezett, mindig az aktuális feladatoknak megfelelő tematikával. Az időpontokat is mindig az felkészülésnek és az adott feladatnak megfelelően határozták meg.

4. Munkafolyamat

A csoport kilenc alkalommal ülésezett, az ütemtervnek megfelelő tematikával, vagyis az előző ülés óta végzett egyéni munka és annak eredményeinek megbeszélésével, illetve egyeztetésével az alábbiak szerint:

2014. 01. 29. : ***Munkacsoport megalakulása***

Munkacsoport vezető: dr. Demjén Péter

Munkacsoport tagok: dr. Pecsenye Csaba, Vass Judit

2014. 02. 10. de.: ***Tematika egyeztetése***

A két napos műhelymunka pontos témájának összeállítása során kérdésként merült fel, hogy a szakmai koncepció 1. számú mellékletében foglalt tartalom, illetve a változáskezelés-fejlesztési módszertan milyen hangsúllyal szerepeljen a változásmenedzsment műhelymunka tematikájában. A munkacsoport megegyezett abban, hogy ebben a kérdésben pontosításra lesz szükség, ezért elhatározták a projektmenedzser és a külső szakértő megkeresését.

Célcsoport meghatározásának megbeszélése

A munkacsoport tagjai a szakmai koncepciónak megfelelően meghatározták a célcsoportot: a Miskolci Törvényszék felsővezetői, valamint egyéb bírái. A pontos névsor összeállításánál azt a

szempontot is figyelembe kellett venni, hogy olyan bírák kerüljenek meghívásra, akiknek az oktatás napjára nincs tárgyalásuk kitűzve.

2014. 02. 10. du.: Célcsoport meghatározása, névsor elkészítése, egyeztetése

A célcsoportok figyelembevételével kialakításra került a meghívandók listája, azonban a munkacsoport tagok további egyeztetést tartottak indokoltnak.

2014. 02. 17 Tematika pontosítása

A munkacsoport a két napos műhelymunka pontos témájának összeállítása érdekében kérdést intézett a projektmenedzserhez a tekintetben, hogy a szakmai koncepció 1. számú mellékletében foglalt tartalom, illetve a változáskezelés-fejlesztési módszertan milyen hangsúllyal szerepeljen a változásmenedzsment műhelymunka tematikájában. A projektmenedzser tájékoztatása alapján a munkacsoport a változásmenedzsment műhelymunka alapjaként vette figyelembe a változáskezelés-fejlesztési módszertant és beépítette az előadások és a műhelymunka témája közé a szakmai koncepció 1. számú mellékletében szereplő tartalmat is. A feladat pontosítása után a változásmenedzsment csoport tagjai a szakmai koncepció alapján meghatározták azokat a felsővezetőket, illetve bírákat, akik a változásmenedzsment műhelymunkára meghívást kaptak.

A műhelymunka 2 napjának tematikája ezért az alábbiak szerint került kialakításra:

1.Szervezetfejlesztés, Államreform Operatív program
- célok
- Beavatkozási területek
- Teljesítménymenedzsment
- Folyamatoptimalizálás
- Tudásmegosztás
- Minőségirányítás
- Változásmenedzsment
- Magyary program

2.Változásmenedzsment elméleti háttér

3.A változásmenedzsment módszertan bemutatása

4.Azonosítás

5.Felmérés, elemzés

6.Tervezés, végrehajtás

7.Fenntartás, buktatók, nehézségek

A pályázat szakmai koncepciójának 1. számú melléklete szerint a műhelymunka 2x3 modul, 1 modul: 1,5 óra + 30 perc kérdések. Ezért a tematika meghatározását követően a csoport arról is döntést hozott, hogy az adott témáról valamely munkacsoport tag előadása keretében szerezhetnek ismereteket a résztvevők, majd az adott előadás témáját csoportmunka keretében, interaktív módon dolgozzák fel a csoport tagjai. Így a munkacsoport ezen keretek között feldolgozva a témát a két nap tematikáját oly módon állította össze, hogy a fenti 7 témakört határozta meg.

2014. 02. 19.

A célcsoportok pontosítása, illetve a szükséges egyeztetés során az alábbiak szerint alakult ki a meghívottak listája:

- dr. Sisák Péter
- dr. Csillám Katalin
- dr. Kiss István
- dr. Révay György
- dr. Czibrik Attila
- dr. Rémiás László
- dr. Répássy Árpád
- dr. Kriston Róbert
- dr. Kőváriné dr. Vágási Erika
- dr. Patik Antónia
- dr. Tománé dr. Szabó Rita
- Bernáthné dr. Kádár Judit
- dr. Boros Csaba
- dr. Bendicskó György
- dr. Kertész Gábor
- dr. Soós László
- dr. Pallagi István
- dr. Angyal Ernő

- dr. Krajnyák István
- dr. Varga Zsolt
- dr. Adámy Tibor
- Vassné Bodnár Zsuzsanna
- Nagy Jánosné
- Tudós Orsolya
- Gál Tamás
- dr. Molnár Tibor Tamás
- dr. Czifra Zsuzsanna
- dr. Jenei Péter
- Kisvárdainé dr. Orosházi Ágnes
- dr. Szabó István
- dr. Tóth Erika
- Hajduné dr. Bencs Beáta
- dr. Bodnár Sarolta
- dr. Lengyel Andrea
- dr. Rejtő Eszter
- dr. Tóth Katalin
- dr. Csorba Anna
- dr. Engel Izolda
- Páricsiné dr. Nagy Ágnes
- dr. Spisák Sándor
- dr. Répássy Árpádné dr. Németh Laura
- dr. Csőváry Gáborné
- dr. Lőrincz Zsuzsanna
- dr. Stoll Erik
- dr. Dósa Ágnes
- dr. Horváth Dóra

A workshop megtartásával kapcsolatosan további egyeztetésekre és intézkedésekre volt szükség, ennek érdekében dr. Demjén Péter, a munkacsoport vezetője megkereste a Miskolci Törvényszék elnökét, hogy igazgatási úton intézkedjen aziránt, hogy az összeállított lista szerinti vezetők, illetve bírák a műhelymunkán részt vegyenek, tekintettel arra, hogy a projekt eredményes zárásának feltétele annak megtartása, valamint biztosítsa a műhelymunka helyszínéül előzetes egyeztetés alapján megjelölt termet, valamint a résztvevők számára az étkezést is. A meghívandó személyek listáját, illetve a meghívó tervezetét a levelemhez mellékelte.

2014. 02. 24.

Dr. Demjén Péter tájékoztatta a csoport tagjait az egyeztetések eredményéről a gazdasági hivatal vezetőjével a műhelymunka várható költségeiről (étkezés, stb.)

A tagok a műhelymunka tematikája alapján egyeztették az előadások és workshopok konkrét ütemtervét, tartalmát.

2014. 02. 28.

A csoport tagjai részletesen egyeztették a tematika szerinti előadások és interaktív csoportmunka tartalmát, a két napos műhelymunka lebonyolításának módját, tervét, a technikai lebonyolítást (étkezés, informatikai háttér, adminisztráció, stb.). Megegyeztek abban, hogy mindenki elkészíti az előadását segítő prezentációt, valamint Vass Judit a műhelymunkákhoz szükséges feladatlapokat. Mindezek mellékletként csatolásra kerülnek a beszámolóhoz.

2014. 03. 05.

A március 6-án és 7-én tartandó oktatások egyéb szervezési feladatai kerültek egyeztetésre, valamint a terem, a projektor, az előadáshoz szükséges tábla előkészítése, az étkezés helyszínének berendezése stb. zajlott.

2014. 03. 12.

A március 6-án és 7-én megtartott két napos oktatás eredményeit, annak tapasztalatait beszélték meg a munkacsoport tagjai. A workshop-ot nagyon hasznosnak ítélték, és pozitívan értékelték a résztvevők aktív közreműködését is. Egyetértettek abban, hogy az aktív tapasztalatcsere és a közös gondolkodás és véleményalkotás eredményeképp mindenki hasznos tudással és ötletekkel gazdagodott, így a közösen végzett munkának köszönhetően a műhelymunka eredményesnek tekinthető.

III. Eredmény - Workshop

- A változásmenedzsment műhelymunkán 41 fő vett részt, bírósági felső vezetők és bírák.
- Helyszíne a Miskolci Törvényszék II. emelet 221/B terme.
- Időtartama: 2 nap, 2014. március 6-7. (csütörtök, péntek)
- Mindkét napon a résztvevők számára a 221/B. terem melletti könyvtár helyiségben meleg étkezést biztosított az ÁROP pályázat keretein belül a törvényszék.

A változáskezelés beavatkozási területen a munkacsoport által szervezett műhelymunka során az elméleti előadásokat interaktív műhelymunka követte. Az elméleti előadások igyekeztek átfogni mind a változáskezelés módszertant, mind a szakmai koncepcióban foglalt tartalmat.
Az előadásokról az előadók diaképes prezentációt készítettek, mely alapján az előadások témája, vázlata nyomon követhető. Az elméleti előadásokat dr. Demjén Péter, a munkacsoport vezetője, valamint dr. Pecsenye Csaba munkacsoport tag adták elő a fentiekben részletezett forrásjegyzék alapján. Az előadások vázlatát tartalmazza a mellékelt, vetített képes prezentáció (diasor).
Az egyes elméleti témákhoz kapcsolódó műhelymunka keretében a csoportokba szervezett résztvevők a Vass Judit csoporttag által készített űrlapok kitöltésével, az eredmények, vélemények megbeszélésével, valamint a csoportmunka elemzése útján igyekeztek az elméleti tartalmat gyakorlati tudássá alakítani.

A változásmenedzsment műhelymunka az alábbi tartalommal valósult meg:

2. 2014. március 6.

1. előadás/ 1. rész: ***Szervezetfejlesztés, Államreform Operatív program, Változásmenedzsment elméleti háttere, célok, Magyary program***
Előadó: dr. Demjén Péter
Időtartam: 1 óra

Dr. Demjén Péter a munkacsoport vezetője rövid köszöntés után megkezdte a két napos változásmenedzsment műhelymunkát.
Az első előadáson szó volt a szervezeti cél meghatározásának fontosságáról, a szervezetek fejlesztésének sajátosságairól, a fejlesztési tevékenységekről, a menedzsment feladatairól. Az előadó bemutatta a klasszikus vezetési iskolákat, valamint beszélt a szervezeti magatartás elméleteiről, megfogalmazta a szervezetfejlesztés, a szervezeti változás és változtatás fogalmait. A szervezet vizsgálata, megismerése során több elmélet is bemutatásra került.
Az előadó bemutatta a Maslow-féle szükséglet-hierarchiát, valamint az erre alapozott motivációs elméletet. A motiváció fontossága többször is szóba került, ezzel kapcsolatban dr. Demjén Péter bemutatta a Q12 elméletet is.
Az előadó bemutatta a Magyary Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot, ezen belül részletesen beszélt a Szervezetfejlesztési Programról, annak beavatkozási területeiről.

1. előadás/ 2. rész: ***Teljesítménymenedzsment, folyamatoptimalizálás, tudásmegosztás, minőségirányítás, változásmenedzsment.***
Időtartam: összesen 1 óra

A Szervezetfejlesztési projekt munkacsoportjainak vezetői tartottak 10-15 perces beszámolót a fentiekben felsorolt beavatkozási területen, a Miskolci Törvényszéken a program keretében végzett munkáról és elért eredményekről.

A ***folyamatoptimalizálás*** témaköréről Vassné Bodnár Zsuzsanna, az 1. munkacsoport vezetője tartott előadást. Bemutatta a munkacsoport munkáját, amelynek tárgyköre az ügyvitel és ügyintézés elektronizálására való felkészülés és a Bírósági Gazdasági Hivatal iktatásának korszerűsítése.
A ***teljesítménymenedzsment*** területéről Boldi Andrea tartott beszámolót, amelyen bemutatta a 2. munkacsoport munkáját a szervezeti célok meghatározása, a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozása, valamint azok mérése és egy szervezeti teljesítmény beszámoló vonatkozásában.
A 3. munkacsoport vezetője, Gazda Katalin a ***minőségirányítás*** beavatkozási területen belül a CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv elkészítését mutatta be.
Dr. Répássy Árpád, mint a 4. munkacsoport vezetője két beavatkozási területről, a ***tudásmegosztás*** és a ***folyamatoptimalizálásról*** beszélt, valamint gyakorlati példákon mutatta be a szervezetfejlesztési program hasznosságát és fontosságát.
A 6. munkacsoport vezetője, dr. Tománé dr. Szabó Rita, a ***minőségirányítás*** beavatkozási területen belül az ügyfél-elégettség mérési módszer kidolgozásáról, és az ügyfél charta elkészítéséről számolt be a jelenlévőknek.
Ezen kívül a ***tudásmegosztás*** területéről a „nyitott bíróság" program folytatásáról számolt be.

2. előadás: ***Változásmenedzsment - elméleti háttér***
Előadó: dr. Pecsenye Csaba
Időtartam: 1 óra

Dr. Pecsenye Csaba előadása elején bemutatta a változás természetét, a szervezeti változás kategóriáit, majd a változás területeit, szintjeit is. Részletesen beszélt a változásokban résztvevőkről, majd bemutatta a változás folyamatát. Több változási vagy változtatási stratégiát mutatott be az előadó, például Nichols és Zaltman-Duncan féle stratégiát, majd a Nutt-féle rendszerezést is, majd a változás stratégiai eszközeiről (PEST Modell, Benchmarking, TQM) beszélt, és felvázolta a változás Kotter-féle forgatókönyvét.

I. Műhelymunka: ***A Miskolci Törvényszék működésének megismerése***
Vezeti: Vass Judit
Időtartam: 1 óra

Ahhoz, hogy a workshop elérje célját, és a közös tapasztalatcserét és interaktív jelleget sikerüljön megteremteni egyéni és csoportos feladatlapokat készített a workshop vezetője. Ezek kiosztása és rövid bevezetés után kezdődött az első műhelymunka, amelynek fő témája a Miskolci Törvényszék működésének alaposabb megismerése volt, hiszen ahhoz, hogy jobban megértsék a szervezeti változások kihívásait, előbb azt kell megérteniük, hogyan is működik a szervezetük. Ennek a megismerésnek egyik leegyszerűsített módját mutatta be az 1. feladat**,** amely során a kiadott kérdőív egyéni kitöltésével mondhattak véleményt a jelenlévők, hogy szerintük a szervezet úgy működik, mint egy gép, egy politikai rendszer, egy élő organizmus, vagy állandó változás, átalakulás jellemzi? Mivel ezen meghatározások egyike sem húzható rá teljes egészében a Miskolci Törvényszékre, ezért csak a leginkább jellemző meghatározást keresték a résztvevők, majd közösen megvitatták, ütköztették véleményeiket.
Ennek eredményeként megállapítható, hogy a jelenlévők többsége szerint a Miskolci Törvényszék leginkább egy politikai rendszerhez hasonlatosan működik, kevesebben, de még jelentős számban képviselték azt a véleményt, hogy a szervezet működése, leginkább egy élő organizmuséhoz hasonlít, néhányan jelezték, hogy szerintük egy gépként működik a Törvényszék, és senki nem volt azon a véleményen, hogy a Miskolci Törvényszékre leginkább az állandó változás, átalakulás és megújulás a jellemző.
Szintén a szervezet megismerését segítette, hogy az 1/A. feladat segítségével a jelenlévők áttekintették és átgondolták, milyen értékek, meggyőződések, hiedelmek szabályozzák a munkatársak egymás közötti kapcsolatait, **szervezeti kultúráját**, amely egyfajta szociális összetartó erőként működik a szervezetben.

Egyéni feladatként a workshop résztvevői a kiadott feladatlapokon szereplő meghatározások alapján Handy és Quinn szervezeti kultúra modellje szerint megállapították, melyik kategóriába sorolható a Miskolci Törvényszéken jelenlévő szervezeti kultúra. Ezek alapján megállapítható, hogy szinte egyöntetű véleményként Handy kultúra tipológiája alapján „szerepkultúra" jellemzi a Törvényszéket, míg Quinn kultúra modellje alapján a szervezeti kultúránk „szabályorientált".

3. előadás: ***A változásmenedzsment módszertan bemutatása***
Előadó: dr. Pecsenye Csaba
Időtartam: 1 óra

Az előadó bemutatta a Magyary Program Szervezetfejlesztési Programjának Változásmenedzsment módszertana szerinti öt lépést, amelyek: azonosítás, felmérés, tervezés, végrehajtás, fenntartás.

II. Műhelymunka: ***Szervezettel szembeni elvárások***
Változások a szervezetben
Vezeti: Vass Judit
Időtartam: 1 óra

Folytatva a szervezet, és annak működésének megismerését, a résztvevők azt vizsgálták, hogy a Miskolci Törvényszék mennyiben felel meg a közszolgáltatókkal szemben felállított **követelményrendszernek**.

Az Európai Unióhoz való csatlakozás, a magyar gazdaság piacorientáltságának megerősödése, illetve a megváltozott társadalmi és gazdasági feltételek nagy kihívásokat támasztanak a közszférával, és a közszféra szereplőivel szemben is. Ez a szervezetek működésén kívül az irányítást, és a különféle szintű vezetőket is érinti.

A közszféra alapvető reformjának lényege számos elismert szakértő (és szakirodalmi forrás) véleményét összegezve a következő pontokban foglalható össze:

/Dinya László és társai: Nonbusiness marketing és menedzsment c. könyv alapján/

- A szervezet aktívan formálja a folyamatokat, nem pusztán passzív végrehajtó;
- Részvételi alapon mobilizálja az érdekelteket, nem csupán szolgáltat;
- Szabályozott versenyt teremt szervezeti és tulajdonformák között, a kényelmes monopolhelyzetek helyett;
- A szervezetet küldetése vezérli, a bürokratikus szabályzatok helyett;
- Teljesítményre és eredményre koncentrál, nem pedig a költségvetési támogatások növelésére;
- A külső vevők fontosabbak, mint a belső vevők;
- Megszerzi a pénzt, nem csak elkölti;
- Mindenekelőtt a problémák megelőzése a cél, nem pedig az utókezelés;
- A csapatmunkára helyezi a hangsúlyt, nem a hierarchiára;
- Fogékony a külső kihívásokra, és azokat belső változásokká alakítja.

Az 1/B. egyéni feladat során azt vizsgáltuk, hogy a Miskolci Törvényszék milyen mértékben teljesíti ezeket a követelményeket.

Az egyéni, személyes vélemények közös megbeszélése során arra a következtetésre jutottunk, hogy csupán a 6. pontban teljesíti egyértelműen a Törvényszék azt az elvárást, hogy az külső vevők (ügyfelek) fontosabbak a saját munkatársaknál. Még az 5. és 10. pontban közelített a szervezet által képviselt érték az elvárthoz. Azonban az összes többi elvárás esetében azt lehetett megállapítani, hogy a Miskolci Törvényszék ezen értékeket még nem képviseli sajátjaként.

A szervezet megismerése után a változásokról általában, aztán a Miskolci Törvényszéken lezajlott változásokról beszélgettünk.

A 2. feladatban szereplő táblázat kitöltésekor a jelenlévők áttekinthették a magánéletben, szervezetben, illetve a társadalomban zajló változásokat, megpróbálták megállapítani azok típusát és bonyolultságát, majd közösen megvitattuk elképzeléseinket.
Végül a 3. feladat során, a kialakított csoportok közösen felsorolták, milyen változásokra, változtatásokra emlékeznek a Miskolci Törvényszéken. Részletesen megállapították a változások típusát, bonyolultságát, összetettségét, megnevezték a változásban érintett csoportokat és személyeket, majd röviden értékelték a változás sikerességét.
A műhelymunkán jelenlévők aktív részvételükkel segítették a közös gondolkodást és véleményalkotást, így sikeresen zárult a workshop első napja.

3. 2014. március 7.

4. előadás: ***Azonosítás***
Előadó: dr. Pecsenye Csaba
Időtartam: 0,5 óra

Az előadó a Magyary Program Szervezetfejlesztési Programjának Változásmenedzsment módszertana szerinti öt lépés közül az elsőt, az azonosítást mutatta be részletesen. Részletesen beszélt az azonosítás során elvégzendő feladatokról: a változás típusának és céljának, a felelős szponzor, a változásmenedzser, az érintett területek és folyamatok, valamint a változásban érintett munkatársak meghatározásáról.

5. előadás: ***Felmérés, elemzés***
Előadó: dr. Pecsenye Csaba
Időtartam: 0,5 óra

Dr. Pecsenye Csaba ebben az előadásban a felmérés és elemzés lépéseivel ismertette meg a jelenlévőket. Beszélt a kiinduló állapot felmérésének feladatairól, a hatásvizsgálatról, annak módszereiről. Ezután a kockázatelemzés feladatait mutatta meg: a kockázati tényezők azonosítását, a kockázatok értékelését, az elfogadható kockázati szint meghatározását, majd a kockázatok kezelését. Szó esett a vezetők bevonásának szükségességéről, az érintettek igényinek felméréséről és az érintetti térkép elkészítéséről is.

III. Műhelymunka: ***Változásmenedzsment – Azonosítás, felmérés, elemzés***
Vezeti: Vass Judit
Időtartam: 1 óra

A workshop résztvevői az elméleti előadáshoz kapcsolódva a változásmenedzsment módszertan első lépésének, az azonosításnak a lényegét és részlépéseit próbálták mélyrehatóbban megismerni a 7. feladat kidolgozása során.
A csoportok egy általuk kiválasztott, szervezeten belül lezajlott, vagy tervezett szerkezeti, vagy technológiai, másodfokú változásra vonatkozóan vizsgálták az azonosítás lépéseit, miközben közösen kitöltötték a kiadott táblázatot. Ezután minden csoport ismertette a többi résztvevővel az általuk felvázolt változás azonosítási feladatainak részleteit, végül közösen megbeszélték azokat.
Szintén az elméleti előadásban elhangzottak alapján a következő csoportfeladat a módszertan felmérés, elemzés lépésének részletes áttekintése és megismerése volt. A kiadott táblázat kitöltését a csoportok közösen, a már az előző, azonosítási feladatban kiválasztott szervezeti változásra vonatkozóan végezték el. A kockázatelemzést segítő kockázatazonosítási táblázat és kockázatelemzési kritérium mátrix kitöltését a vezető részletesen is elmagyarázta és egy-két példával szemléltette a jelenlévők számára azok használatát. Ezek után a jelenlévők közösen megbeszélték és elvégezték a táblázat és mátrix kitöltését. Az változásban érintettek részvételi szintjének meghatározását és az érintetti térkép elkészítését a résztvevők aktív bevonásával szintén közösen végezték el.

6. előadás: ***Tervezés***
Végrehajtás
Előadó: dr. Pecsenye Csaba
Időtartam: 1 óra

A változásmenedzsment következő lépéséről, a tervezésről volt szó a következő előadásban. Az előadó beszélt a változáskezelési terv elkészítéséről, annak lépéseiről, majd a kommunikációs, illetve a képzési terv elkészítését, és azok tartalmát mutatta be.
A változás végrehajtásának bemutatása során szó volt a végrehajtó csoport létrehozásáról, majd arról hogyan is történik a változáskezelési tervben, a kommunikációs és a képzési tervben foglaltaknak a végrehajtása. Az előadó beszélt a megosztás és visszacsatolás fontosságáról, majd több tréning modellt is bemutatott.

IV. Műhelymunka: ***Változásmenedzsment – Tervezés***
A változások hajtó- és fékezőerői
Vezeti: Vass Judit
Időtartam: 1 óra

A műhelymunka során az elméleti előadást követve Vass Judit segítségével a módszertan 3. lépésének, a tervezésnek részletes áttekintését végezték el a jelenlévők.
A csoportok a feladat során, a feladatlapokon kiadott minta alapján elkészítették a már előzőekben kiválasztott változásra vonatkozóan a változáskezelési tervet, majd a kommunikációs és képzési tervet.
A változáskezelési tervre vonatkozóan minden csoport részletesen előadta elképzeléseit és közösen értékeltük és megbeszéltük azokat. Részletesen kitértünk a tervezés apró részleteire, anyagi hátterére, a szükséges erőforrásokra, az érintettek és vezetők bevonására.
A következő csoportmunka során a változással kapcsolatban fellépő hajtó- és fékező erőket vizsgálták meg a vezető segítségével. A csoportok közösen kitöltötték a kiadott táblázatot, megneveztek néhány külső illetve belső hajtóerőt, valamint egyéni és szervezeti fékező erőt. A közös megbeszélés során mindenki elmondhatta saját ötleteit, és együtt megvitathatták azokat. Mindenki szembesülhetett azzal, hogy egy változást mennyivel több fékező erő érint, mint hajtóerő, és azt is megállapítottuk, hogy ezek kezelése mennyire kikerülhetetlen feladat.

7. előadás: ***Fenntartás***
Buktatók, nehézségek
Előadó: dr. Demjén Péter
Időtartam: 1 óra

A változásmenedzsment utolsó lépése a fenntartás, az utolsó elméleti előadás ennek ismertetésével kezdődött. Dr. Demjén Péter ismertette a fenntartási szakasz célját, és lépéseit. Ennek keretében szó esett a változás megszilárdításáról, a változás eredményeinek kommunikálásáról, a tudásmegosztásról, az eredményesség méréséről, és az esetleges korrekciós lépésekről is. Az előadó fontosnak tartotta tisztázni a változás eredményességének kritériumait, majd ismertette a változás görbéjét is.
A változás buktatóinak ismertetése során felsorolta a leggyakoribb okokat, illetve azok kezelésének néhány módját is.

V. Műhelymunka: ***Fenntartás, buktatók***
Érintettek ellenállásának kezelése, motivációs eszközök
Vezeti: Vass Judit
Időtartam: 1 óra

Az utolsó műhelyfoglalkozás során a résztvevők az érintettek ellenállásának kezelésével és a motivációval foglalkoztak behatóbban.

Az előző workshopon már megnevezett egyéni fékezőerőket tekintették át abból a szempontból, hogy milyen okból merült fel az ellenállás, és közösen megpróbáltak ezekre valamilyen megoldást találni. A jelenlévők így közös megbeszélés és egyeztetés során kitöltötték a kiadott ábrát, megnevezve az ellenállások kezelésére szolgáló módszereket és eszközöket.
Az érintettek ellenállásának kezeléséhez, illetve annak megoldásához szorosan kapcsolódik a motivációk, ösztönzési módszerek megismerése. A 6. feladatban szereplő táblázat kidolgozása során a csoportok tagjai együtt kerestek példákat a különféle motivációs módszerekre. Felsoroltak néhány negatív, illetve pozitív, anyagi és nem anyagi motivációs eszközt. A műhelymunka vezetője és a jelenlévők közösen próbáltak minél több ösztönzési módszert megnevezni, utána pedig egyenként megbeszélték azok előnyeit és hátrányait is.

IV. Fejlesztési javaslatok

A munkacsoport feladata az volt, hogy a műhelymunka során a résztvevőkkel megismertessék a szervezetben zajló változások természetét, valamint a változások kezeléséhez szükséges elméleti hátteret, a változást segítő és gátló tényezőket, az érintettek kezelését. Ezt az elméleti előadások valamint egyéni és csoportos feladatok végrehajtásával tették, ösztönözve a jelenlévőket az aktív közreműködésre és részvételre.
A workshop során megállapításra került, hogy a résztvevők nagy része szerint a Miskolci Törvényszéket, mint szervezetet nem jellemzi a rugalmasság és a változásokhoz való gyors alkalmazkodás, inkább hierarchikus, hagyományos és bürokratikus működési sajátosságokkal rendelkezik.
A szervezeti kultúrára vonatkozó vélemények is ezt támasztják alá, mivel Handy kultúra tipológiája szerint a hierarchia, a szabályozottság, a stabilitás, és feladatorientáltság okán a Miskolci Törvényszéket a „szerepkultúra" jellemzi, amelyet a szakirodalom is bürokratikus kultúraként említ. Mivel a Törvényszék központi értéke a stabilitás és az egyensúly, és egyértelműen jellemző rá a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalizálása, a munkamegosztás és az ehhez szorosan kapcsolódó formalizáltság és szabályozottság, valamint a hierarchikus szervezeti megoldások és az írásos kommunikáció, ezért Quinn szervezeti kultúra modellje alapján a „szabályorientált kultúra" ismérvei szerint működik.
A változások és azok kezelésének szempontjából tehát a szervezet nem rendelkezik sok előnyös tulajdonsággal, azonban ezt a vezetési stílus és a nagyfokú szabályozottság eddig képes volt ellensúlyozni. Ennek köszönhetően az a tény is megállapításra került, hogy a szervezeten belüli változások menedzselése eddig különösebb zökkenő nélkül történt a Miskolci Törvényszéken.
A workshop után a jelenlévők is egyetértettek abban, hogy a bemutatott módszertan jó keretet és kiinduló pontot tud nyújtani a változások zökkenőmentes és eredményes levezényléséhez. Megállapítható tehát, hogy a jövőben lezajló változások esetében érdemes szem előtt tartani a Magyary Program Szervezetfejlesztési Programjának Változásmenedzsment módszertanát. Ehhez a vezetői elkötelezettség és ösztönzés azonban elengedhetetlen.
A visszajelzések szerint a bírák és felsővezetők nagyobb részének eddig ismeretlen oktatási módszer is elnyerte tetszésüket, hiszen a folyamatos és aktív tapasztalatcsere segítette a közös gondolkodást és véleményalkotást, így mindenki hasznos tudással, ötletekkel, és nem utolsó sorban élményekkel gazdagodott. Tehát következtetésként levonható, hogy a modern oktatási módszerek bevezetése és azok folyamatos használata szintén hasznos lenne a Miskolci Törvényszék működése szempontjából.

V. Összegzés

A műhelymunka során azt tapasztaltuk, hogy a dolgozók jól ismerik munkahelyüket, mind annak erősségeit, de precízen ismerik a megoldandó problémákat is. Felelősségteljes elkötelezettséggel beszélnek a reális helyzetről és a segítő szándék motiválja őket. Fontos számukra, hogy aktív módon kivegyék részüket a problémamegoldásban és kreativitásukat, tudásukat e cél szolgálatába állítsák.
A pályázat jó lehetőség volt arra, hogy a munkavállalók csoportos, interaktív feladatok útján együtt gondolkodjanak a jelenlegi helyzetükről, elvárásaikról, a nehézségekről és problémákról. Sokrétű elméleti ismeretet kaptak a két nap során, mellyel kapcsolatban sok volt a pozitív visszajelzés. Az elmélet ismertetését követően az elméleti ismeretek alapján a gyakorlati feladatok közös megoldása sok új és hasznos gondolatot hozott felszínre a kollégáknak saját maguk és a szervezet számára is. Kritikusan, de reálisan látják a szervezet helyzetét és nyitottak az előrevivő párbeszédre, a szervezet megújítását célzó feladatokban való részvételre, amennyiben tapasztalattá válik számukra, hogy a véleményükre számítanak.
A fentiek alapján megállapítható, hogy a változásmenedzsment műhelymunka a változáskezelés beavatkozási területen az 5. számú munkacsoport által megszervezésre, a program megtartásra került, azon a kijelölt célcsoport részt vett, így a közösen végzett munkának köszönhetően a műhelymunka eredményesnek tekinthető.

ÖSSZEFOGLALÓ SZAKMAI BESZÁMOLÓ
az ügyfélelégedettség mérés módszertanáról
és
a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztéséről

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken”
ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: 6. számú munkacsoport
Beavatkozási terület: Tudásmegosztás
Minőségirányítás

I. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Miskolci Törvényszék az ÁROP-1.2.18/A. kódjelű, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” elnevezésű pályázat keretén belül öt beavatkozási területen vállalta a szervezetfejlesztési indikátorok megvalósítását:

- teljesítménymenedzsment,
- folyamatoptimalizálás,
- tudásmegosztás,
- minőségirányítás és
- változáskezelés.

A 6. számú munkacsoport a projekt kertében vállalt feladatait két beavatkozási területen a „Tudásmegosztás” és a „Minőségirányítás” beavatkozási területen valósította meg: a „Tudásmegosztás” területen kötelező feladatként előírt résztevékenységet a „Nyitott bíróság” program folytatásával összefüggő feladatokat, a „Minőségirányítás” beavatkozási területen választható fejlesztési tevékenységként egy ügyfélelégedettségi mérési módszer kidolgozását és egyszeri alkalmazását, valamint ügyfélkarta készítését teljesítette a projekt időszaka alatt.

A pályázatban meghatározott tevékenységeket és célokat a két beavatkozási területen alkalmazandó szervezetfejlesztési módszertani útmutató szerint, az ott meghatározott módszertan és lépések alapján végezte el a munkacsoport, illetve a két területre létrehozott almunkacsoport.

A munka során két különálló résztevékenység megvalósítása volt a team feladata, ez indokolta az al-munkacsoport létrehozását, a feladatok elkülönítését. A végrehajtás során nehézséget okozott a „Tudásmegosztás” beavatkozási területhez történő kapcsolódás, az erre a feladatra létrehozott munkacsoport tevékenységéhez, az ott megvalósított fázisokhoz, munkafolyamatokhoz való illeszkedés, melyet a két munkacsoport szoros együttműködésével sikerült áthidalni.

A projekt keretében kidolgozott ügyfélelégedettségi mérési módszer, az elkészült ügyfélkarta, továbbá panasznapi szabályzat, valamint ügyfél-tájékoztató anyagok, illetve a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztése kapcsán elvégzett feladatok hozzájárulnak a Miskolci Törvényszék stratégiai céljainak megvalósításához, az átfogó (horizontális) stratégiai cél, a partnerség javításához.

A pályázat jó lehetőséget biztosított arra, hogy a szervezet több szervezeti egysége, több szempontból megközelítve hozzájárulhatott az ügyfélfogadás színvonalának emelését célzó intézkedések kialakításához. Olyan vélemények, tapasztalatok, fejlesztési javaslatok felmérésére volt lehetőség a projekten belül, melyre a szervezet életében még nem volt példa.

A projekt megvalósítása során a csoport munkáját a szervezet munkatársai jobbító szándékkal tett észrevételeikkel, javaslataikkal segítették, a feladatokba bevont kollégák együttműködése, hozzáállása példaértékű volt, mely jelentős mértékben hozzájárult az eredmények kialakításához, eléréséhez és melyet a munkacsoport külön megköszön.

II. ELŐKÉSZÍTŐ MUNKA A BEAVATKOZÁSI TERÜLETEKEN

A célok meghatározása

A Miskolci Törvényszék – az Országos Bírósági Hivatal Elnökének stratégiai célkitűzéseivel összhangban – az „Intézményi stratégia létrehozása a Miskolci Törvényszéken” ÁROP 1.1.19-2012-2012-0010. azonosítójelű projekt keretében kidolgozta a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait.

A fejlesztés eredményeként elkészült a Miskolci Törvényszék stratégiai céljait tartalmazó dokumentum, melyben meghatározott stratégiai célkitűzések megvalósítása a követendő cél. Az elkészült stratégiai dokumentum átfogó stratégiai célként a magas szakmai színvonalú ítélkezés

fenntartását azonosította be, és az átfogó célt erősítendő, megnevezésre kerültek az ún. pillérenkénti célok és az általuk alkotott célrendszer. A pillérenkénti célok között a stratégiai dokumentumban részletesen kifejtett részcélok kerültek beazonosításra, melyek egyrészt a személyi, működési feltételek biztosítása (pl. oktatási terv), másrészt a tárgyi feltételek és az informatikai struktúra fejlesztése és az ügyforgalom.
A horizontális pillérben a partnerség, vagyis a külső környezettel és az „ügyfelekkel való kapcsolattartás", a bírósági munkával, annak minőségével való megismertetés keretében a „nyitott bíróság" program további folytatása, mint pillérenkénti cél került beazonosításra.
Ehhez a fejlesztési stratégiához illeszkedve pályázott a Miskolci Törvényszék az ÁROP-1.2.18/A-2013 projektben olyan fejlesztési célokat és kapcsolódó tevékenységeket megjelölve, amely a pályázó szervezet belső működésének hatékonyabbá tételét tartja szem előtt, és amely a Miskolci Törvényszék középtávú intézményi stratégiai céljaihoz illeszkedve a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott módszertan felhasználásával mind az öt beavatkozási területen (úgymint a teljesítmény menedzsment, folyamatoptimalizálás, tudásmegosztás, minőségirányítás, illetve a változáskezelés) olyan tevékenységeket kíván elvégezni, amelyek alkalmasak a Miskolci Törvényszék igazgatási tevékenységeinek szervezeti szintű teljesítmény mérésének kialakítására, a működőképes belső folyamatok elősegítésére és képes a szervezeti tudás hatékony kiaknázását, valamint a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó önfejlesztő szervezeti kultúra kialakítását elősegíteni.
A Miskolci Törvényszék a Tudásmegosztás beavatkozási területen többek között vállalta és a 6. számú munkacsoport feladatává tette a „Nyitott bíróság" korábban bevezetett és nagy elismertségű társadalmi tudásmegosztó program továbbvitelét, továbbá a Minőségirányítás beavatkozási területen választható feladatként vállalta az ügyfélelégedettség-mérési módszer kidolgozását és alkalmazását a panasznapi ügyfélfogadás fejlesztése körében, továbbá ügyfélkarta készítését.
Munkacsoportunknak a feladatát képezte tehát
- a Tudásmegosztás beavatkozási területen
  a„Nyitott bíróság" program folytatása és
  egy olyan módszertan kidolgozása volt, mely segítséget nyújt a Miskolci Törvényszéknek ahhoz, hogy könnyen és költséghatékonyan alkalmazható módszereket kapjon a „Nyitott bíróság" korábban bevezetett nagy elismertségű társadalmi tudásmegosztó program továbbvitelével kapcsolatos módszertan kidolgozásához.
- a Minőségirányítás beavatkozási területen
  - ügyfélelégedettség-mérési módszer kidolgozása és alkalmazása,
  - ügyfélkarta készítése valamint
  - egy olyan módszertan kidolgozása, mely felméri a Miskolci Törvényszék ügyfeleinek és partnereinek elégedettségét, majd az igény- és elégedettség-mérés eredményeinek tükrében – a Miskolci Törvényszék stratégiai célkitűzéseivel összhangban – megvizsgálja a bírósági panasznap modernizálási- és hatékonyságnövelési lehetőségeit, és javaslatokat fogalmaz meg az ügyfél-elégedettség növelése érdekében.

A munkacsoport tagjai, feladatmegosztás

Munkacsoportunkat - dr. Csillám Katalin Miskolci törvényszéki elnökhelyettes asszony, mint PIB tag irányítása és felügyelete mellett - dr. Tománé dr. Szabó Rita a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság elnöke, munkacsoport vezető vezette.
A munkacsoport két alcsoporttal tevékenykedett.
A Tudásmegosztás alcsoport koordinátora dr. Gyurán Ildikó bírósági titkár volt, az alcsoportban munkáját segítette, de a minőségirányítás beavatkozási területen is adatfeldolgozó, elemző és értékelő feladatokat is ellátó Gál Tamás informatikus volt.

A Minőségirányítás beavatkozási területhez kapcsolódó almunkacsoport dr. Tománé dr. Szabó Rita vezető koordinálásával, dr. Gecse Istvánné címzetes törvényszéki bíró munkacsoport tag közreműködésével dolgozott.
Munkacsoportunk munkáját hatékonyan segítette, a fő tevékenységét egyébként a 2. számú munkacsoportban kifejtő, de jelen munkacsoportnak is munkát végző dr. Ujabb Orsolya bírósági titkár.
A munka három hónapot ölel fel, január közepétől, április közepéig. Mely időtartam alatt a munkacsoport 8 ülést és egy műhelyvitát tartott, és a munkacsoport vezető ismertette a részeredményeket a „változáskezelés" beavatkozási terület munkacsoportja által szervezett workshopon.

Előzetes várakozások, hipotézisek a beavatkozási területeinken

A munkacsoport a munka megkezdésekor már úgy ítélte meg, hogy a Nyitott bíróság program folytatása keretében a Tudásmegosztás beavatkozási területen számos könnyen és költséghatékonyan alkalmazható módszert fog kapni a program továbbvitelével kapcsolatosan.
A munkacsoport a Minőségirányítás beavatkozási területen az ügyfél- és partner-elégedettség felmérés módszertanának kidolgozását sokrétű, széleskörű és rendkívül hasznos feladatként ítélte meg, melynek eredménye az előzetes várakozások szerint valós hatékonyságnövelési eszközöket fog adni az ügyfélelégedettség növelése érdekében a panasznap modernizálás és ügyfélfogadás körében.
A munkacsoport hipotézise mindkét területen az volt, hogy a kísérletes módszerek és adatgyűjtés eredménye mindkét beavatkozási területen jól felhasználható és rendkívül hasznos eredményt fog hozni. A Nyitott bíróság program számos új elemmel bővülhet mind a célcsoportokat, mind pedig az alkalmazott módszereket illetően. Az ügyfélelégedettség-mérés körében az ügyfélkartán és a panasznap szabályzaton túl számos olyan papíralapú és elektronikus kiadvány és megjelenési forma kerülhet a nyilvánosság elé, mely a bíróság szolgáltató jellegét erősíti.
A munkacsoport abból a felismerésből kiindulva dolgozott, hogy a bírósági ügyintézés „malomkövei" közé a felek egy jelentős hányada nem önként kerül, és nem egyszerűen csak ügyet akar intézni, azaz szolgáltatást igénybe venni, hanem különleges élethelyzetbe kerülve vagy akaratán kívül bíróság elé kényszerülve az állami élet más területein megforduló „átlagügyfél"-hez képest lényegesen kiszolgáltatottabbnak érzi magát, ezért ezen a területen is közérthetőségen alapuló párbeszédet kell kezdeményezni az érintettekkel, folyamatosan azt közvetítve, hogy az eljárásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenység során az ügyintézéssel kapcsolatos véleménye számít, alapvető jogok illetik meg, építő jellegű kritikája, gondolatai és kezdeményezései beépíthetők a tevékenységbe.
Tisztában voltunk azzal is, hogy az elégedettség önmagában nehezen mérhető szubjektív fogalom, és az ügyfélnek a fenti okok miatti különleges igénye rendszerint azzal párosul, hogy korábbi tapasztalatai a bírósági ügyintézéssel, mint szolgáltatással nincsenek, ugyanakkor ha nincsen olyan kapcsolata, amely pozitív információt ad, a médián keresztül inkább a lassú, bürokratikus ügyintézés tévképzete alakulhat ki benne.
Szem előtt kellett tartanunk azt is, hogy a bíróságok nem hirdethetik szolgáltatásaikat oly módon, mint pl. a Kormányablakok, a szolgáltatás eltérő jellege miatt, az egyes bíróságok által kommunikált látens információk pedig szintén azt erősíthetik az ügyfélben, hogy az épületek nem megfelelő állapota, az ügyféltér kialakításainak hiányossága miatt maga a szolgáltatás színvonala is elmaradhat az elvárttól.
A munka során figyelemmel kellett lennünk arra is, hogy az ügyfél értékrendjét, meggyőződését a bírósági ügyintézés során szerzett tapasztalatok már csak utólag tudják valamelyest befolyásolni, ugyanakkor az ügyfél közszektorról alkotott általános véleménye, továbbá a politikai értékítélete a vizsgált kérdések szempontjából nem elsődlegesek.

A munkacsoport tagjai a munka megkezdésekor tisztában voltak azzal a ténnyel, hogy az ügyfél elvárásai és a ténylegesen nyújtott szolgáltatás szintje közötti eltérés vélhetően a mérés eredményeként közepes mértéket fognak mutatni.

Le kell szögezni azt is, hogy a törvényszék, mint meghatározott költségvetésből gazdálkodó szervezet önálló anyagi erőforrás és döntés hiányában az eszközök igénybevétele során meglehetősen korlátozott.
Jelen Összefoglaló Beszámoló önálló részét képezi az az anyag, melyben a Tudásmegosztás beavatkozási területen a „Nyitott bíróság" program továbbfejlesztése a módszertan alkalmazásával" kerül ismertetésre.

III. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS

A munkafolyamat lépései, módszerei

Ügyfélelégedettség-mérési módszer kidolgozása és alkalmazása, a bírósági panasznap modernizálási- és hatékonyságnövelési lehetőségei
A munkacsoport a fent már vázolt speciális élethelyzethez igazítottan próbálta meg kiválasztani a mérés módszereit.
A munkacsoport egyetértett abban, hogy a vizsgálódás során az elégedettségi elemekre, azaz a kulcstényezőkre és a kritikus elemekre, azaz a kiválósági tényezőkre kíván fókuszálni, és elfogadta, hogy az ún. SERVQUAL módszer alkalmazásával megtudható, hogy az ügyfél által ideálisként megélt és a ténylegesen tapasztalt szolgáltatás szint közötti eltérést milyen tényezők befolyásolják.
A vizsgálati szempontok közé került tehát a szolgáltatás elérhetősége, hozzáférhetősége, a szükségletekhez igazodó tájékoztatás megfelelősége, az ügyintézés szakszerűsége, udvariassága, az intézmény tisztessége, hitelessége, megbízhatósága, nyitottsága, biztonsága.
A munkacsoport tisztában volt azzal is, hogy nem hagyható figyelmen kívül a tárgyi eszközök, felszerelés vizsgálati körébe vonása, valamint az egyéni ügyfélszükségletek felismerése (ügyfél megértése). Ez utóbbi két tényező azonban nem tartozik kimondottan a bírósági kompetenciák közé, anyagi önállóság illetőleg a speciális szolgáltató jelleg miatt.
Az ügyfélelégedettség-mérés folyamata a tervezés-mérés és az elemzés fázisain az ügyfélelégedettség-mérésére és az ügyfélkarta készítéséről szóló módszertani útmutatóban meghatározottak szerint zajlott, a munkacsoport az előírt nyolc lépésen keresztül tervezte és valósította meg a feladatokat.
Feladatunk tehát három jól elkülöníthető munkafázisból tevődött össze, melyek a:

I. gondos tervezés,
II. körültekintő végrehajtás,
III. eredmények szakszerű összesítése, elemzése, kiértékelése.
IV. A konkrét mérési kérdések feltételénél, a vizsgálati területek kiválasztásánál is a gondos tervezés munkafázisába tartozik az öt „D" módszertanából a probléma meghatározása (definition), valamint a tervezés (design). Egytől negyedik lépésig.
V. A körültekintő végrehajtás módszertana az adatgyűjtés (data collection), valamint az adatok elemzése (data analysis). Ötödik, hatodik lépés.
VI. Az eredmények szakszerű összesítése, elemzése, kiértékelése munkafázisba a dokumentálás, következtetések és kommunikáció tartozik (documentation). Hetedik, nyolcadik lépés.

Első lépés:
A munkacsoport a szolgáltatást akként definiálta, hogy az a kezelőirodákban és panasznapon a bírósághoz forduló ügyfelek kiszolgálását jelenti.

A munkacsoport a tervezés fázisában újra megfogalmazta az ügyfélelégedettség-mérés célját, a bíróság igényeit és egyetértett abban, hogy a felmérés segíti az intézményt a rövid- és hosszútávú célok kitűzésében, a munkatársak viselkedésének befolyásolásában és a teljesítmény-értékelésben, de mindenekelőtt a szolgáltatás fejlesztésében.
A munkacsoport egyetértett abban, hogy felmérésünk célja: a szolgáltatás nyújtására irányuló tevékenység fejlesztése és speciális információk megszerzése, mely a saját fejlesztést célozza.
Mivel a bíróság céljai és az ügyfélelégedettség oda-visszahatással vannak egymásra, a megállapításokat olyan széles körben kell kommunikálni, amennyire csak lehetséges belső érintettek, ügyfelek, külső érintettek körében.
Az ügyfélelégedettség-mérés célja továbbá az igazságszolgáltatás szolgáltató területeinek lehető legrugalmasabbá tétele, mivel a magas színvonalú ügyintézés és szolgáltatás nyújtásán keresztül is fenn kell tartani az állampolgárok igazságszolgáltatásba vetett bizalmát.
A szolgáltatás-fejlesztés eredménye lehet a szervezet fejlesztése is. A közvetett célok egyben eredményként realizálódhatnak, így segítséget lehet kapni az ügyintézők munkájának folyamatos vizsgálatához, jó gyakorlatok kialakításához, fejlesztésre váró területek előtérbe helyezéséhez.
A felmérés konkrét eredménye, hogy az ügyfelek mit érzékelnek a bírósággal való kapcsolatba lépés során vagy a kapott szolgáltatással kapcsolatban.

Második lépés:
A munkacsoport azonosította az ügyfeleket, jellemzőiket, meghatározta (definiálta) az adott ügyfélcsoportot, azaz az irodákhoz forduló ügyfeleket és a panasznapi ügyintézést igénybevevőket.
Az ügyfélkör homogenitását az adja, hogy szükségtelen kiválasztási szempontokat meghatározni, hiszen az ügyfélkörbe tartozik valamennyi, a szolgáltatás igénybevétele céljából a szervezethez forduló személy.
Mivel a munkacsoport egyetértett abban, hogy az ügyfélkörök meghatározása külön nem szükséges, ezért a vizsgálat során elkülönülő ügyfél adatbázisok nem keletkeztek.

Harmadik lépés:
A munkacsoport a kérdőívek összeállításához szükséges kritériumokat megfogalmazta, meghatározta, hogy „mit mérjünk”, valamint a tesztelés szükségességének körét és kidolgozta a kérdőívben szereplő kérdéseket.
A munkacsoportnak a „mit mérjünk” kérdéskörrel összefüggésben is aktuális célokat kellett meghatározni a módszertani útmutatóban szereplő SERVQUAL-módszerben foglaltak szerint, de áttekintette a Johnson-modellben meghatározott szempontokat is, és az alkalmazhatóakat beépítette a kérdőívek tartalmába. A csoport egyetértett abban, hogy a kérdőívek külön tesztelése szükségtelen.

Negyedik lépés:
A munkacsoport meghatározta az elégedettség-mérésbe bevontak körét, a mintavétel módját, időtartamát (panasznapi ügyintézést végzők, panasznapi ügyfélszolgálathoz fordulók, a kezelőirodai szolgáltatást végző irodák vezetői, a kezelőirodákhoz forduló ügyfelek, valamint a járásbíróság elnöke; a mintavétel módja, időtartama lsd. alább).
A bevontak, azaz a megkérdezendők (kitől) körének beazonosítása célhoz kötötten adott volt és az alábbiak szerint történt meg:

A panasznap szabályzat készítésével összefüggésben a megkérdezendők körének beazonosítása a következő csoportokat eredményezte:
- szolgáltatást igénybevevők
- a szolgáltató tevékenységet végzők
- a szolgáltatást nyújtó intézmények vezetői

Az ügyfélkarta elkészítéséhez szükséges megkérdezendők körének beazonosítása során két csoport került meghatározásra:

- a kezelőirodai szolgáltatást igénybe vevő ügyfelek
- kezelőirodai irodavezetők

Az ügyfélkarta elkészítésének módszereként, a karta elkészítésének előfeltételeként a munkacsoport döntött arról, hogy fel kell mérni valós igényeket, elvárásokat, kihívásokat.
A felmérés az alábbi területekre fókuszált:

- szolgáltatás jelenlegi színvonala (javasolt módszer: interjú a kezelőiroda vezetőkkel)
- problémák (javasolt módszer: interjú a kezelőiroda dolgozóival)
- hiányosságok (javasolt módszer: interjú a kezelőiroda dolgozóival)
- állampolgári megelégedettség (javasolt módszer: ügyfélelégedettségi lapok begyűjtése, elemzése).

Az első három terület felmérése, az ún. interjú írásos formában valósult meg, a munkacsoport vezetője felkérte a járásbíróságok elnökeit, hogy a bíróságon működő kezelőirodák vezetői és munkatársai részére továbbítsák a munkacsoport megkeresését.
A kezelőirodák részéről érkezett válaszok, javaslatok, észrevételek összesítése, értékelése megtörtént. A negyedik terület felmérése az ügyfél-elégedettség mérése a kérdőívek kiértékelésével, elemzésével valósult meg.

Ötödik lépés:
A tervezettek szerint az elégedettség-mérés lefolytatása.
A csoport lefolytatta az igény- és elégedettség-mérést, miközben figyelemmel kísérte, hogy

- a kérdőívek feldolgozhatók,
- a módszertanban foglaltak megfelelően működnek.

A munkacsoport ügyelt arra, hogy a Miskolci Törvényszékhez tartozó valamennyi helyi bíróság bevonásra kerüljön, és arra is, hogy elegendő időt biztosítson arra, hogy valamennyi „mért” területről nagyobb „merítésnek” minősülő adathalmaz képződjön.

Hatodik lépés:
A kérdőívek beérkezését követően az elégedettség-mérés elemzése

- az ügyfelektől érkezett válaszokból
- a fogalmazóktól begyűjtött panasznapi tevékenységi kimutatásokból
- a járásbíróságok elnökeinek véleményéből
- a kezelőiroda vezetőinek válaszaiból történt.

A kérdőívek begyűjtése után sor került az informatikai úton történő adatrögzítésre és az adatbázisba történő feldolgozásra és azok alapján az igényfelmérés és elégedettség-mérés elemzésére.
Mintacsökkenés nem következett be, mivel az alapsokaság nem volt megosztott, kiegészítő mérésre, korrekcióra (súlyozásra) nem kellett, hogy sor kerüljön, az adatrögzítés folyamatos volt az elektronikus adatbázisba.
1. Az ügyfelektől érkezett válaszokból megállapítható, hogy a panasznapot tartó fogalmazók szakmai felkészültségét, viselkedését, segítőkészségét és megjelenését (1-3. kérdés) többségében *kiváló*-ra értékelték az ügyfelek. Nagy számban jellemző még a *jó* minősítés ezekben a kérdésekben. Van néhány *megfelelő* és csak 1-1 esetben *elégséges* értékelés. *Elégtelen* minősítést ezekben a kérdésekben senki nem adott. Ebből levonható az a következtetés, hogy az emberi tényezők tekintetében jónak mondható a panasznapi ügyintézés.
A legnegatívabb_képet a válaszadók az épületek állapotáról, tisztaságáról festették. Ezt a legtöbben csak *jó*-ra minősítették és hasonló nagyságrendben voltak *kiváló*, illetve *megfelelő* minősítések. Sajnos ebben a kérdésben viszonylag sok *elégséges* és *elégtelen* válasz is született. Ebből is látszik, hogy erre a kérdésre a jövőben a lehetőségekhez mérten nagy hangsúlyt kell fordítani. Ugyanakkor

valószínűsíthető, hogy a nem túl pozitív értékelések inkább az épületek rossz állagának, mintsem a tisztaság hiányának köszönhetőek. Sajnos ez a kérdés megfelelő anyagiak hiányában nagy mértékben nem látszik javíthatónak.
Szintén viszonylag negatívan értékelték az ügyfelek a technikai felszereltséget (5. kérdés), bár ők azért nem értékelték annyira negatívnak a képet, mint a panasznapi ügyfélfogadásban résztvevő alkalmazottak. A legtöbb válaszadó *jó*-nak minősítette a kérdést, de sok volt a *kiváló* értékelés is. Jelentős számú *megfelelő* értékelés mellett, sajnos néhány *elégséges* és *elégtelen* válasz is született ebben a kérdésben.
Az ügyek elintézésének a gyorsaságára, valamint a tájékoztatás hasznosságára (6-7. kérdés) adott többségében *kiváló* és *jó* minősítések arra engednek következtetni, hogy a bírósági panasznapot igénybe vevő ügyfelek összességében elégedettek a panasznapi ügyintézés eredményével.
A 7. kérdésre túlnyomó többségében adott *igen* válaszok egyértelműen alátámasztják a különböző tájékoztató kiadványok elkészítésének a szükségességét, mely megkönnyítheti a panasznapi ügyfelek részére a megfelelő felkészülést ügyük minél gyorsabb és sikeres elintézésére. Ez az eredmény egyértelműen alátámasztja a szolgáltatást nyújtó fogalmazók hasonló véleményét is.
A 9. kérdés válaszai rámutatnak arra, hogy a panasznapi ügyfelek között legnagyobb arányban az 51. év felettiek vannak, kicsit kisebb, de hasonló arányban képviselteti magát a 31-40 év közötti és 41-50 év közötti korosztály és legkisebb arányban a 30 év alattiak veszik igénybe a szolgáltatást.

2. A fogalmazóktól begyűjtött panasznapi tevékenységi kimutatásokból leszűrhető tapasztalatok az alábbiak. Az adatokból megállapítható, hogy az ügyfelek jelentős többsége (63,55%) „csupán" tájékozódás miatt keresi fel a panasznapi ügyfélfogadást. Ez a tény (összhangban az ügyfelek által kitöltött kérdőívek adataival) is alátámasztja a panasznappal kapcsolatos tájékoztató anyagok elkészítésének a szükségességét. Bár az is látható az adatokból, hogy a tájékoztatások esetén a legkisebb az egy ügyfélre eső átlagos ügyintézési idő, mégis valószínűleg jelentősen csökkenteni lehetne az ügyfelek számát ha a megfelelő tájékoztatást sikerülne eljuttatni hozzájuk a panasznapon való személyes megjelenés nélkül is.
Gyermekelhelyezés és gyermektartásdíj, végrehajtási eljárás, házasság felbontása, fizetési meghagyás, munkaügy – ez az az öt témakör, mely a panasznapon adott tájékoztatásoknak több mint a felét felöleli. Ezek közül is kiemelkedik a gyermekelhelyezési és gyermektartásdíjjal valamint a végrehajtási eljárással kapcsolatos ügyek száma.
Ez azt jelenti, hogy ezekben a tárgyakban lenne a legfontosabb panasznapi tájékoztató anyag készítése az ügyfelek részére.

3. A járásbíróságok elnökeinek véleménye egybecseng a panasznapot tartó fogalmazók azon igényével:
- panasznapi ügyfélfogadás céljára külön helyiség biztosítása és ezen belül szeparált ügyfélterek kialakítása,
- előzetes tájékoztatóknak az ügyfelek részére rendelkezésre bocsátása,
- előzetes fogalmazói oktatást, felkészítést a panasznapi ügyfélfogadással kapcsolatban,
- fogalmazókon kívüli, további kompetens személyek igénybevételét is az ügyintézéshez,
- honlap bővítésére tájékoztató anyaggal és letölthető nyomtatványok megjelenítésével,
- a tárgyi feltételek javítása körében modernebb informatikai eszközök biztosítani,
- az ügyfelek gyorsabb kiszolgálására és modernebb nyomtatót.

4. A kezelőiroda vezetőinek válaszaiból, valamint a nehézségek felvázolásából és a fejlesztési javaslatokból egyértelműen az a következtetés vonható le, hogy a bíróságok kezelő irodáinak ügyintézés technikai feltételei, valamint elhelyezési, ügyfélfogadási körülményei javításra, a szolgáltatások korszerűsítésre szorulnak.

Hetedik lépés:
Az eredmények összegzése, ismertetése, összefoglaló jelentés készítése.
A személyi és tárgyi feltételek javítása körébe tartozó kérdések túlmutatnak a munkacsoport kompetenciáján, a felvetett problémák külön elemzése ezért jelen összefoglalónak nem képezi tárgyát, hatékony intézkedéseket csak a Törvényszék Elnöke tehet mind az anyagi erőforrást nem igénylő, mind pedig az azt igénylő kérdéseket illetően.
Az ügyfélelégedettség növelésének egyik eszköze lehet az ügyintézéshez szükséges közvetlen elérhetőségek segítése, ezt a munkacsoport az elektronikus elérhetőség körének bővítésében találta leghatékonyabbnak, ezért összegyűjtötte a szükséges adatokat és döntött a közzétételről.
A Miskolci Törvényszék, és a hozzá tartozó helyi bíróságok kezelőirodáinak címe, telefonos elérhetősége, ügyfélfogadási ideje a http://miskolcitorvenyszek.birosag.hu linken 2014. április 11. napjától elérhető.(lásd Aktualitások/Elérhetőségek elektronikus mappa)
A vizsgálat eredményeként megállapítható volt továbbá, hogy a szolgáltató jelleget erősítené, az ügyféltájékozódást könnyítené, és a panasznapi ügyintézés hatékonyságát is növelné, valamint a kezelőirodák munkáját is könnyítené (tehermentesítené) az általános és ügyszakokhoz kapcsolódó tájékoztató anyagok készítése, valamint közzététele.
A munkacsoport döntött a tájékoztatók köréről és tartalmáról, majd a végleges anyagok közzétételének papír alapú és elektronikus módjáról.
A papír alapú tájékoztató anyagot valamennyi helyi bírósági elnöknek tette feladatává az adott bíróságon elérhetővé tenni. Az elnököknek valamennyi anyag elektronikus úton, levélmellékletként megküldésre került 2014. április 11-én.
Az elektronikus elérhetőség iránt a munkacsoport ugyancsak a törvényszék honlapja tartalmának bővítésével intézkedett: http://miskolcitorvenyszek.birosag.hu link alatt valamennyi anyag 2014. április 11. napjával elérhető.

Nyolcadik lépés:
A vizsgálat folyamatának értékelése a munkacsoport által megfogalmazott következtetések, javaslatok további hasznosítása a projektet követő időszakban.
A vizsgálat folyamata során rendkívül sok hasznos információ került begyűjtésre, melyet a bíróság mind az ügyfélelégedettség növelésére, mind saját működési feltételeinek javítására hasznosítani tud. Nyilvánvalóvá vált, hogy melyek azok a prioritások, melyeket szem előtt kell tartani a jövőben a nyitott szolgáltató jelleg erősítése érdekében.
A munkacsoport számos területet talált, ahol az ügyféltájékoztatás körében a jövőben a most bevezetettekhez hasonlóan tájékoztató anyagok készülhetnek a már ismertetett céllal és eredménnyel.

IV. AZ ÜGYFÉLKARTA TARTALMÁNAK KIALAKÍTÁSA

Az ügyfélkarta tartalmának kialakítása során a módszertan alapján a munkacsoport döntött arról, hogy a dokumentumnak tartalmazni kell a feladatokat, illetve feladatellátási módokat, amelyeket a szervezet magára nézve kötelezőnek tart és az ügyfelek az ügyintézés során elvárhatnak, azokat a szolgáltatásokat, sztenderdeket, melyek rögzítik, hogy az ügyfél mit várhat el a szervezettől.
Ennek megfelelően a munkacsoport megállapodott abban, hogy a kartában szerepelnie kell:

- a bíróság által kitűzött céloknak,
- a szolgáltatás jellemzőinek,
- az ügyintézők jellemzőinek,
- a panasztétel lehetőségéről szóló tájékoztatásnak.

A karta hatályának meghatározása egyértelmű volt, a Miskolci Törvényszék és az illetékességi-területén működő járásbíróságok és a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság Kezelőirodáira és a hozzájuk forduló állampolgárokra (ügyfelekre), valamint a panasznapi ügyfélfogadáson megjelent ügyfelekre terjed ki.

A karta eredményét a munkacsoport az alábbiak szerint határozta meg:
- szervezet betartja, ügyfelek pedig élnek jogaikkal,
- ügyfélelégedettség folyamatos növelése,
- problémák kiszűrése, megfelelő kezelése a jövőbeli elkerülés érdekében.

Az előkészítő fázist követően a következő lépés az ügyfélkarta tervezet elkészítése volt.
A tervezet elkészítéséhez már meglévő és az interneten fellelhető ügyfélszolgálati kartákat tanulmányoztunk, olyan kartákat tekintettünk át, melyeket önkormányzati polgármesteri hivatalok, illetve kormányhivatal készített.
A tervezet tartalmi felépítését az alábbiak szerint határozta meg a munkacsoport:
- Preambulum (cél rögzítése)
- Mit várhat el az ügyfél ha interneten, személyesen, telefonon keresi fel a bíróságot
- Ügyfélfogadás, panasznap alkalmával miket várhat el az ügyfél (általános követelmények, ügyintézők jellemzőinek meghatározása)
- Panaszbejelentés szabályai
- Elérhetőségek.

A munkacsoport több ülés alkalmával foglalkozott a karta végleges szövegének kialakításával, a kezelőirodáktól beérkezett javaslatok, az ügyfél-elégedettség mérése során szerzett információk alapján.
Döntött arról, hogy a karta elveinek, lényegének, tartalmának, az abban szereplő elvárásoknak a megismertetése az ügyfélfogadásban közreműködő munkatársakkal külön workshop keretében szükséges.
A PIB vezetőhelyettes, a 6. számú munkacsoport vezetője és egy munkacsoporttag vezetésével 2014. március 17. napján műhelymunka keretében sor került az érintettek, azaz valamennyi törvényszéki és székhelyi járásbírósági iroda vezetőjének, valamint a panasznapot tartó fogalmazóknak a részvételével, az ügyfélkarta és a panasznapszabályzat tartalmának a megvitatására az előzetesen megküldött tervezetek alapján. Számos hasznosítható javaslat hangzott el, melyet a munkacsoport vezetője emlékeztetőben rögzített.
Valamennyi információ figyelembe vételével kerül sor a végleges tartalom meghatározására.
A karta elkészítésekor előtérbe helyeztük az udvarias, gyors, pontos és kompetens ügyintézés, a tájékoztatás és a nyilvánosság elvének érvényesítését, de azt is, hogy a megfelelő partnerkapcsolat kialakítása érdekében a „szolgáltató”, azaz a bírósági dolgozók részéről is vannak elvárások az ügyfelek irányába.
Hosszú távú célként a sztenderdek folyamatos fejlesztése, azaz szigorítása is megvalósítható annak érdekében, hogy a nyújtott szolgáltatás minősége egyre jobbá váljon
A munkacsoport javaslatot fogalmazott meg a karta bevezetésére:
1. lépés: vezetői jóváhagyást követően elnöki utasítás formájában szükséges elrendelni annak alkalmazását, ezért megküldte a végleges szöveget dr. Sisák Péter úrnak, a Miskolci Törvényszék Elnökének elfogadás, valamint a 2. és 3. pontban szereplő javaslatokban foglaltakhoz szükséges intézkedések megtétele iránt,
2. lépés: a karta tartalmának, az abban szereplő elvárásoknak a megismertetése a szervezet valamennyi munkatársával,
3. lépés: a karta nyilvánossá tétele (honlapon, a Miskolci Törvényszék területén működő helyi bíróságok hirdetőtábláján).

V. A bírósági panasznap modernizálási- és hatékonyságnövelési lehetőségei

A munkacsoport a kérdőíves felmérés eredményeként megállapította, hogy bár igény lenne rá a feladatot ellátó, főként bírósági fogalmazók részéről, a tárgyaláson kívül előadott kérelmek jegyzőkönyvbe foglalásának eljárási szabályaira vonatkozóan a Miskolci Törvényszéken nincs belső normaanyag (szabályzat, elnöki utasítás), amely rögzítené és egyben számonkérhetővé is tenné az ellátandó feladatokat, és a hozzájuk kapcsolódó eljárási szabályokat.
Egy vonatkozó szabályzat garanciát jelenthetne az ügyfelek számára jogaikat illetően, de biztonságot nyújthatna a feladatot ellátóknak a kötelezettségeik behatárolt, pontos megismerhetőségére egyaránt.
Mindezekre figyelemmel döntött úgy a munkacsoport, hogy megalkotja a Panasznap szabályzatot, melynek célja, hogy meghatározza a tárgyaláson kívül előadott kérelmek jegyzőkönyvbe foglalásának eljárási szabályait, valamint az ezzel kapcsolatos tájékoztatás nyújtás és irattovábbítás teljesítésének rendjét. Ez jelentheti a jelen helyzetben a legfontosabb eszközét a panasznap modernizálásának és hatékonysága növelésének, ugyanakkor elkészítése és alkalmazása nem igényel anyagi ráfordítás, így nem függ a Törvényszék pénzügyi teherbíró képességétől sem.
A szabályzat hatályának meghatározása egyértelmű volt: rendelkezéseit a Miskolci Törvényszékre és a területén működő helyi bíróságoknál kell alkalmazni.
A szabályzat eredményét a munkacsoport az alábbiak szerint határozta meg:

- a panasznapot tartók pontosan megismerik kötelezettségeiket,
- a szervezet betartatja a szabályzatot,
- az ügyfelek élhetnek jogaikkal, (ügyfélelégedettség folyamatos növelése),
- a problémák kiszűrhetővé és megfelelően kezelhetővé válnak a jövőbeli elkerülés érdekében.

Az előkészítő fázist követően a következő lépés a Panasznap szabályzat elkészítése volt.
A tervezet tartalmi felépítését az alábbiak szerint határozta meg a munkacsoport:

- az ügyfélfogadás rendje
- a tárgyaláson kívül előadott kérelmek jegyzőkönyvbe foglalásának szabályai
- tájékoztatás nyújtás a bírósági útra nem tartozó kérelem elintézéséről
- jegyzőkönyvek lajstromozása
- iratmegküldés
- statisztika készítés
- a panasznapi ügyfélfogadás teljesítésével összefüggő kötelezettségek
- bírósági fogalmazók felkészítése a panasznapi ügyfélfogadáson ellátandó feladatok elvégzésére

A munkacsoport több ülés alkalmával foglalkozott a szabályzat végleges szövegének kialakításával, a kezelőirodáktól beérkezett javaslatok, az ügyfél-elégedettség mérése során szerzett információk alapján.
Döntött arról, hogy a szabályzat elveinek, lényegének, tartalmának, az abban szereplő elvárásoknak a megismertetése a panasznapot tartó munkatársakkal külön workshop keretében szükséges.
A PIB vezetőhelyettes, a 6. számú munkacsoport vezetője és egy munkacsoporttag vezetésével 2014. március 17. napján műhelymunka keretében sor került az érintettek, azaz panasznapot tartó fogalmazóknak a részvételével, a panasznapszabályzat tartalmának a megvitatására az előzetesen megküldött tervezet alapján. Számos hasznosítható javaslat hangzott el, melyet a munkacsoport vezetője emlékeztetőben rögzített.
A kérdőívek tartalmának feldolgozásával és a műhelymunka során szerezett információk figyelembe vételével kerül sor a végleges tartalom meghatározására.
Hosszú távú célként a szabályzat betartásának ellenőrzése, a képzések megtartása, a fogalmazók munkájának segítése, az ügyfélfogadás technikai feltételeinek folyamatos javítása került megfogalmazásra.

A munkacsoport javaslatot fogalmazott meg a szabályzat bevezetésére:

1. lépés: vezetői jóváhagyást követően elnöki utasítás formájában szükséges elrendelni annak alkalmazását, ezért megküldte a végleges szöveget dr. Sisák Péter úrnak, a Miskolci Törvényszék Elnökének elfogadás, valamint a 2. és 3. pontban szereplő javaslatokban foglaltakhoz szükséges intézkedések megtétele iránt
2. lépés: a szabályzat tartalmának, megismertetése az érintettekkel, azaz a Törvényszék területén működő helyi bíróság elnökeivel, és a panasznapot tartó munkatársakkal.
3. lépés: a szabályzat nyilvánossá tétele a Miskolci Törvényszék területén működő helyi bíróságok hirdetőtábláján.
2014. április 11-én sor került a szabályzat megküldésére a Miskolci Törvényszék Elnökének, aki azt aláírta, így a következő feladat a 2. és 3. lépés megvalósítására.

VI. EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A 6. számú munkacsoport munkájának eredményeként tovább bővült az elektronikus úton elérhető információk köre.
A törvényszék területén működő kezelő irodák elektronikus úton elérhető adatinak bővülése nagy segítséget jelenthet a tájékozódni kívánó ügyfeleknek, mivel speciális elérhetőségeket jelenít meg közvetlenül megspórolva ezzel az ügyfél oldalán a telefonos költségeket.
A tájékoztató anyagok mind papír alapon, mind elektronikus úton rendkívüli módon megkönnyítik az ügyfelek bírósághoz fordulását, de időt takarít meg a panasznapra csak felvilágosítás miatta folyamodók, a panasznapi ügyintézők és a telefonos felvilágosítás helyett érdemi munkát végző ügyintézők oldalán is.
Az Ügyfélkarta és a Panasznapszabályzat a bíróság szolgáltató jellegének erősítésén túl egyben garanciális eszköz is az érdemi munkavégzéshez.

VII. ÖSSZEFOGLALÓ FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Az ügyfélfogadás tárgyi feltételeinek javítása bár költségigényes, de mihamarabb végrehajtandó, mivel az ügyfélelégedettség növelésének egyik legfontosabb feltétele.
Ennek során szükséges felmérni:

- a kezelő irodák elhelyezését,
- az irodákon belüli ügyféltér kialakításának megfelelőségét
- az informatikai fejlesztések szükségességét
- irattározott anyagok hozzáférhetőségét
- a sokszorosítási lehetőségek megfelelőségét

A személyi feltételek körében

- szükséges felmérni a problémát jelző kezelő irodák humánerőforrás ellátottságát.
- a jövőben szükséges az irodai alkalmazottak rendszeres képzése is, amit maguk is igényelnének.

ÖSSZEFOGLALÓ SZAKMAI BESZÁMOLÓ
és
VÉGTANULMÁNY

a Tudásmegosztás területén

„Stratégiai célok megvalósítása a Miskolci Törvényszéken”
ÁROP-1.2.18/A- 2013-2013-0046 azonosító jelű projekt keretében

Készítette: 6. számú munkacsoport
Beavatkozási terület: Tudásmegosztás
Gondozott terület: Nyitott bíróság program folytatása

I. Vezetői összegfoglaló

A Miskolci Törvényszék az ÁROP-1.2.18/A. Kódjelű, „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” elnevezésű pályázat keretén belül öt beavatkozási területen vállalta a szervezetfejlesztési indikátorok megvalósítását:

- teljesítménymenedzsment,
- folyamatoptimalizálás,
- tudásmegosztás,
- minőségirányítás és
- változáskezelés.

A pályázó törvényszék a projektben olyan fejlesztési célokat és kapcsolódó tevékenységeket jelölt meg, amely a pályázó szervezet belső működésének hatékonyabbá tételét tartja szem előtt, és amely a Miskolci Törvényszék középtávú intézményi stratégiai céljaihoz illeszkedve a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott módszertan felhasználásával mind az öt beavatkozási területen olyan tevékenységeket kíván elvégezni, amelyek alkalmasak a Miskolci Törvényszék igazgatási tevékenységeinek szervezeti szintű teljesítmény mérésének kialakítására, a működőképes belső folyamatok elősegítésére és képes a szervezeti tudás hatékony kiaknázását, valamint a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó önfejlesztő szervezeti kultúra kialakítását elősegíteni.

A Miskolci Törvényszék a Tudásmegosztás beavatkozási területen többek között vállalta a „Nyitott bíróság” korábban bevezetett és nagy elismertségű társadalmi tudásmegosztó program továbbvitelét, továbbá a Minőségirányítás beavatkozási területen választható feladatként vállalta az ügyfélelégedettség-mérési módszer kidolgozását és alkalmazását a panasznapi ügyfélfogadás fejlesztése körében, továbbá ügyfélkarta készítését.

Jelen projekt keretén belül a szervezeti stratégiának igazodnia kell az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célokhoz is, melyben meghatározásra került célként a magas szakmai színvonalú ítélkezés, a bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése, valamint az átlátható, kiszámítható és ellenőrizhető ítélkezési és igazgatási munka, továbbá a többi hivatásrenddel történő együttműködés is. Mindezen célok megvalósulását nagy részben elősegíti a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztése. Szintén megvalósítja a program a bíróság szolgáltató jellegének erősítését is.

A szervezetfejlesztés stratégiai céljai pillérenként kerültek meghatározásra. A stratégiai dokumentum a személyi működési feltételek, a tárgyi működési feltételek, valamint az ügyforgalom függőleges pilléreket, mint beavatkozási területeket azonosította.

A „Nyitott bíróság” program további folytatása, annak továbbfejlesztése a horizontális pillérben került célként meghatározásra, úgy, mint a Partnerség, vagyis a bírósági szervezetnek a külső környezettel és az „ügyfelekkel” való kapcsolattartás, a bíróság szervezetével, a bírósági munkával, annak minőségével megismertetése keretében.

A „Nyitott bíróság” program a tudás külső hasznosulását valósítja meg, vagyis célja a bírósági intézményen belüli szakértői tudás külső hasznosítása. Ezen cél megvalósításának eszközei az egyes teljesítményi indikátorok.

A szervezeti teljesítmény indikátorok a „Nyitott bíróság” programon belül:

- a „Nyitott bíróság” program keretében tájékoztató segédanyagok készítése a célcsoportok részére;
- Tájékoztató segédanyag készítése állásbörzén való bemutatkozáshoz;
- „Nyitott bíróság” program népszerűsítése (sajtó megjelenés, Internet);
- „Nyitott bíróság” program folytatása a középiskolákban;
- Egyetemekkel, főiskolákkal való kapcsolatfelvétel;

- „Nyitott bíróság” program kiterjesztése fiatalabb, illetve idősebb (egyetemista) korosztályok számára;
- Társszervezetekkel való kapcsolatfelvétel;
- A program összehangolt folytatása ügyészséggel, rendőrséggel, közjegyzőkkel, ügyvédekkel, családsegítővel;
- Kapcsolatfelvétel cégekkel;
- A program kiterjesztése a régióban működő nagy cégekkel a kölcsönösség jegyében. A tervek szerint az együttműködés keretében a nagy cégek profiljuknak megfelelő előadást tarthatnak a bírósági dolgozóknak;
- Tapasztalatok feldolgozása, új utak keresése, eredmények megőrzése.

Eredményként kell megvalósítani szélesebb társadalmi célcsoportok bevonását a tudásmegosztás területén, és szélesebb közvéleményt kialakítani.
Ezen indikátorok megvalósításához szükséges lefolytatni a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség megbízásából kidolgozott tudásmegosztás módszertanát, ennek érdekében az alábbi módszertani lépések történtek meg:

II. A „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztése a módszertan alkalmazásával

II.1. Munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése

A 6. munkacsoporton belül az első, alakuló munkacsoport ülésen megtörtént a Tudásmenedzsment almunkacsoport felállítása (dr. Gyurán Ildikó és Gál Tamás), továbbá szakmai koordinátor kijelölése (dr. Gyurán Ildikó). A 6. munkacsoportot, a feladatok ellátását dr. Csillám Katalin PIB tag felügyeli és irányítja. A tudásmegosztás beavatkozási területen a további indikátorok megvalósítása a 4. munkacsoport feladata és felelőssége. Ugyanakkor a tudásmegosztásra vonatkozó vállalások szintjeit nem lehet megosztani, ahogyan az egyes módszertani lépéseket sem szükséges azonos módon két alkalommal elvégezni. Mindkét munkacsoport feladatát képezte ugyanis a módszertan teljesítése. Ennek megvalósítására a 4. számú munkacsoport lefolytatta teljes részletességgel az előírt módszertani lépéseket, bevonva dr. Gyurán Ildikót a 6. munkacsoport tagját.

II.2. A tudás és a tudásmenedzsment fogalmának definiálása

Az egyén és a szervezet szintjén feladat volt a tudás és a tudásmenedzsment fogalmának definiálása. Ennek keretén belül a 4. munkacsoport tagjai elkészítették a strukturált interjúkat Dr. Sisák Péterrel, Dr. Csillám Katalinnak, Dr. Kiss Istvánnal és Dr. Krajnyák Istvánnal, kiküldték a tudásmenedzsment kérdőíveket kitöltésre. Közösen megtartottuk továbbá az ötletbörzét 18 fő létszámmal.
Az én feladatomat képezte továbbá a kiküldött kérdőíveknek a „Nyitott bíróság” programra vonatkozó eredményeinek kiértékelése, következtetések levonása.
Figyelemmel a tudásmenedzsment kérdőívek tartalmára, a 6. munkacsoport azon iskolák részére, akik már korábban részt vettek a programban, egy további – az I. sz. mellékletben szereplő - elégedettségi kérdőívet küldtünk ki, így ezek együttesen értékelhetőek ki az alábbiak szerint:
A kitöltött tudásmenedzsment kérdőívekből megállapíthatóan a szervezeten belül a munkatársak készségei és kompetenciái nem kerülnek kiértékelésre megfelelően. Ennek a szervezetfejlesztési projektnek ezért az egyik fő célja a tudásmegosztás területén az egyéni tudás felmérése, annak dokumentálása. Ezt követően a kiértékelés eredménye felhasználhatóvá válik a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztésében, mert pontos adataink lesznek arra vonatkozóan, hogy a szervezeten belül milyen egyéb, hasznosítható tudás van, gondolok itt például a pedagógusi végzettségre, kommunikációs végzettségre stb. A programban részt vevők körét ennek megfelelően lehet bővíteni a jövőben.

A program továbbfejlesztésének egyik célja a belső érzékenyítés, vagyis a program céljának elismertetése, az ahhoz csatlakozók körének bővítése. A bírákat, alkalmazottakat meg kell győzni a program fontosságáról, annak hasznosságáról. Ennek akadályát képezi az információ hiánya. Formális csatornákon keresztül csak a központi intraneten vagy honlapon olvashatnak csak a program részleteiről. Így a szervezetfejlesztés során kiemelt hangsúlyt kell kapjon a bíróság saját honlapja tartalmának kialakítása is, továbbá a belső, intranetes hálózatra is információkat kell közzétenni a programmal kapcsolatosan: például a program egyes eseményeiről is tájékoztatni kell a kollégákat.
A „Nyitott bíróság" program egyik célja a bírósági szervezetnek a külső környezettel és az „ügyfelekkel" való kapcsolattartása, a bíróság szervezetével, a bírósági munkával, annak minőségével megismertetése.
A szervezeti teljesítmény indikátorok teljesítésénél fontos a már korábban részt vevők által adott vélemények, értékelő javaslatok figyelembevétele, melyet az alábbiakban foglalok össze:
A nagy érdeklődésre számot tartó programot egyértelműen sikeresnek ítélték meg az iskolák. A program eddigi – több, mint egy éves - megvalósítása elérte célját: a fiatal korosztály betekintést nyert az igazságszolgáltatás munkájába, alapvető jogi ismereteik bővültek, az alapvető jogi fogalmakkal megismerkedtek.
Az iskolák további javaslatai szerint elsősorban büntetőjogi témákat kívánnak feldolgozni és arról előadást hallani. Továbbá többen jelezték, hogy a tárgyalás látogatások gyakoribbá tételét kell erősíteni, a fiatalok számára érdekes – korosztályuknak leginkább megfelelő - tárgyalások látogatásának szervezése kell, hogy a továbbfejlesztésben szerepeljen.

II.3. A szervezetnél meglévő tudás beazonosítása

A szervezeten belül a kiküldött kérdőívekre adott válaszokból megtörtént a 4. munkacsoport által a tudás birtokosok feltérképezése, tudástérkép létrehozása. Ezzel megvalósult a szervezeti tudásvagyon felmérése is. A kiemelt tudásbirtokosok személye a „Nyitott bíróság" programon belül dr. Csillám Katalin és dr. Gyurán Ildikó, a program fő szervezői. Megállapításra került, hogy a bírósági szervezetben nincs megfelelő tudásvagyon összegző fórum.

II.4. A szervezetnél már működő tudásmenedzsment – folyamatok beazonosítása

A helyzetértékelő sablont a 4. munkacsoport 2014. február hó 25. napján tartott munkacsoport ülésén kitöltöttük. Annak kérdései a „Nyitott bíróság" programra nem vonatkoztathatóak.

II.5. A szervezeti tudásmenedzsment céljainak meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban

Az eddigi eredmények összefoglalása megtörtént szintén a fenti munkacsoport ülésen, a kapott eredményeket kiértékeltük, meghatároztuk a szervezeti tudásmenedzsment célját. Elkészítettük a Probléma-fát és a Cél-fát. A „Nyitott Bíróság" programra vonatkozóan nem tartalmaz adatokat sem a cél-fa, sem a probléma-fa, figyelemmel arra, hogy probléma nem merült fel a programmal kapcsolatosan, annak továbbfejlesztése a kiemelt cél, nem a problémák kiküszöbölése. Dr. Répássy Árpád a 4. munkacsoport vezetője elkészítette a módszertan eddigi eredményeinek összefoglalóját, azok szervezeti célokkal történő összhangba hozását, és azok alapján következtetésként levonható szervezeti tudásmenedzsment céljainak meghatározását tartalmazó dokumentumot, melyben rögzítésre kerültek a szervezet stratégiai célkitűzései, az elért eredmények.[2]

[2]Forrás: 4. sz. munkacsoport Tudásmenedzsment végbeszámolója

II.6. A tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása

Ahogy azt a 4. munkacsoport beszámolója is tartalmazza, ennél a pontnál betartottuk a tudásmegosztási módszertanban leírt támogató eszközök alkalmazására vonatkozó instrukciókat, elkészült a helyzetértékelő sablon, valamint a TÉNY-TERV folyamatábra. A 4. munkacsoport vezetője a tudásmenedzsment kérdőívek tartalma, valamint az ötletbörze javaslatai alapján megállapította a bíróság szervezetére jellemző tények, valamint az ahhoz tartozó célszerű és eredményorientált tervek egymás melletti megjeleníthetőségét. Megállapításra került továbbá az is, hogy a tudásmegosztás módszertana hozzájárul a felmért tudásvagyon hasznosításához is a készítendő adatbázisokkal.

II.7. TM célok szervezeti egységre lebontása

Az Országos Bírósági Hivatal stratégiájában is kiemelt helyen szerepel a magas szakmai színvonalú, egységes ítélkezés biztosítása és a bíróság szolgáltató jellegének megerősítése.
Az ehhez szükséges igazi szemléletváltozást az igazságszolgáltatás nyilvánosságának javítása, a bíróságokkal szemben kialakult sztereotípiák megváltoztatása szolgálja. Ennek a stratégiai célnak a megvalósítására hirdette meg az Országos Bírósági Hivatal (OBH) az átlátható, nyitott igazságszolgáltatás jegyében előadássorozatát a középiskolákban, „Nyitott Bíróság” címmel. A program elsődleges céljának azt tekintem, hogy a diákok minél többet tudjanak meg az igazságszolgáltatásról, a bíróság szerteágazó munkájáról, a bírák ítélkező tevékenységéről, azért, hogy a későbbiekben, amennyiben kapcsolatba kerülnek a bírósággal – akár egy per kapcsán is – elfogadják és tiszteljék a bírák döntéseit, a bíróság tekintélye visszaálljon, az emberek nagyobb bizalommal legyenek a szervezet felé.
A munkacsoportnak a tudásmenedzsment beavatkozási területen végzett tevékenysége feltárta, hogy habár a szervezeten belül elsődlegesen a magas színvonalú, időszerű ítélkezés, az emberi erőforrások és tárgyi feltételek optimális elosztása, illetve annak hasznosítása fogalmazódott meg elérendő célként, azonban a külső vélemények kialakítása, azok formálása is meghatározó eszköze lehet a fejlesztésnek. A Miskolci Törvényszéken megrendezett I. perszimulációs verseny például nagyon pozitív visszhangra talált a szervezeten belül.
Éppen ezért a kiemelt prioritások nagy részének a törvényszéki szintű megvalósítása indokolt. Gondolok itt például a bírósági honlap kialakítására, az egyetemmel történő kapcsolatfelvételre, a tájékoztató segédanyagok elkészítése, társszervezetekkel való kapcsolatfelvételre, cégek megkeresésére. A program koordinálása törvényszéki szinten történik. Ugyanakkor a tényleges megvalósításban már az egyes járásbíróságok és a közigazgatási és munkaügyi bíróság is szerepet kap: a vidéki székhelyű iskolák esetén indokolt helyi bíró, bírósági titkár előadása, továbbá a tárgyalás látogatásának megszervezését is helyi szinten egyszerűbben meg tudjuk oldani. A program népszerűsítése is történhet járásbírósági szinten: az egyes járásbíróságokon a hirdető táblán felhívást helyezhetünk ki, tájékoztatást a programmal kapcsolatosan.
A „Nyitott bíróság” tudásmenedzsment-elemeket így – nagyobb részben - a Miskolci Törvényszék, mint szervezeti egység, továbbá az egyes helyi szintű bíróságok közösen, együttműködve tudják végrehajtani, illetve megvalósítani.

II.8. Szervezeti tudáskultúra megalapozása

Ezen ponton belül a II. pontban foglaltakat egy Tréning keretén belül ismertettük.
Ezen a tréningen a „Nyitott bíróság” program eddigi eredményeinek ismertetésére is sor került, továbbá a célok eléréséhez meghatározott feladatokat is, valamint az egyes szervezeti egységekre történő lebontás indokait is ismertettem. A tréningen a résztvevő alkalmazottak elégedettséggel fogadták a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztésének állomásait, a program sikerességét, annak eredményeit.

II.9. A tudásmegosztáshoz szükséges informatikai háttérmegoldások meghatározása és kialakítása

A program továbbfejlesztését szolgálja a népszerűsítés, melyhez a bírósági honlap kellő alapot ad. Így a prioritásként meghatározottak szerint szükséges a Miskolci Törvényszék honlapjának új tartalmakkal való feltöltése. Ennek részletes kifejtése a program népszerűsítése, mint indikátor pont alatt szerepel (III.2.). Szükséges továbbá olyan személyek kijelölése, akik a honlap „Nyitott bíróság" menüpont adatainak frissítéséért felelősek mind informatikai, mind szakmai szempontból. Egyéb informatikai megoldást a program, annak továbbfejlesztése nem igényel.

II.10. A szervezet munkatársai ismereteinek, képességeinek, szakterületi tapasztalatainak összesítése

Ebben a módszertani lépésben a 4. munkacsoport tudástérképet készített, amely a beszámolójuk III.4.10./ pontja szerint négy elemből tevődik össze:
a. Szervezeti ábrák elkészítése;
b. A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése;
c. A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatainak összegyűjtése;
d. A szervezeti eljárások összegyűjtése.
Ebben a módszertani lépésben került sor a 4. munkacsoport által létrehozott egyes tudásmegosztó fórumok tartalmainak a kialakítására.

II.11. Formális és informális tudásmegosztási folyamatok kialakítása

Műhelymunka keretében ismertetésre kerültek a bíróság „Nyitott bíróság" program továbbfejlesztésének egyes indikátorai, a már megvalósított, és a még megvalósításra váró lépések. A létrehozott eredmények tekintetében fontos kihangsúlyozni, hogy azok megvalósulása folyamatos tevékenységet igényel, nem egyszeri lépéssel megvalósítható indikátorokról van szó.

II.12. A tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása

A bírósági szervezetben meglévő tudást sokféleképpen hasznosíthatjuk attól függően, hogy milyen célra kívánjuk felhasználni ezt a tudást. A tudás hasznosítható a szervezeten belül és azon kívül is. A külső hasznosítás a bíróság, mint szervezet esetében nem bevétel szerzése, hanem a társadalmi sztereotípiák átalakítása, a szolgáltató jelleg erősítése, a partnerkapcsolatok kialakítása és a jogászi pálya újra vonzóvá és keresetté tétele.

II.13. A tudásmegosztás eredményességének mérése

A projekten belül a „Nyitott bíróság" program továbbfejlesztésének egy konkrét határidőre történő megvalósítása, befejezése, mint eredménytermék nem valósulhat meg, hiszen egy folyamatos tevékenységről van szó. A valódi eredmények a jövőben mutatkoznak majd meg, amennyiben a tájékoztató előadások következményeként csökken a fiatalkori bűnözés, a fiatal felnőttek tisztába kerülnek jogaikkal, tudják, mit kell tenniük, ha például hivatalos iratot kapnak bíróságtól vagy bármely más hatóságtól. További hosszú távú eredményként jelenhet meg a munkaerő utánpótlás keretében, ha szakmailag felkészült, eltökélt, kifejezetten és tudatosan a bírói vagy igazságügyi alkalmazotti pályára készülő fiatalok nagy számban nyújtják majd be pályázatukat, továbbá változik a társadalmi megítélésünk is pozitív irányban.
Ezen célok eléréshez azonban nagyon nagy előrelépést tettünk a projekt keretén belül, mondhatjuk a bíróság „kinyitott" a társadalom felé.

III. Az egyes teljesítményi indikátorok megvalósítása

III.1. A „Nyitott bíróság” program keretében tájékoztató segédanyagok készítése a célcsoportok részére; tájékoztató segédanyag készítése állásbörzén való bemutatkozáshoz

A Miskolci Törvényszék a „Nyitott bíróság” program előadásai során kiemelt figyelmet fordít arra, hogy népszerűsítse a bírói hivatást. Hiszen ennek a programnak is az az egyik célja, hogy a pályaválasztás előtt álló fiatalok számára újra vonzóvá és keresetté tegyük a jogászi pályát. A program által a középiskolás fiatalok betekintést nyerhettek valamennyi bírósági dolgozó munkájába, kedvet kapva az igazságszolgáltatásban való közreműködéshez, ami pedig a későbbiekben már egy tudatosan a bírósági munkára készülő munkaerő-utánpótlást eredményezhet. A program – jelen projekt keretén belül megvalósuló - továbbfejlesztéseként pedig nem csak a középiskolások, hanem már az általános iskolások és különösképpen az egyetemisták felé is új utakat nyitottunk meg. Felismertük, hogy ezt a korosztályt kell leginkább megcéloznunk a munkaerő-utánpótlás érdekében.
Éppen ezért a projekt keretében tájékoztató anyagok készültek az egyetemek állam- és jogtudományi karának hallgatói részére az alábbi címekkel:
1./ Az igazságügyi igazgatási képzésben résztvevők bíróságon tölthető szakmai gyakorlatáról és az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról.
2./ A bíróságon tölthető szakmai gyakorlatról és a fogalmazók felvételi rendjéről, képzéséről.
3./ A magyar igazságszolgáltatás szervezeti rendszeréről.
Az elkészült anyagokból tájékoztató prospektusok készültek, melyet – figyelemmel kísérve a jogszabályi változásokat is – minden évben felhasználhatunk állásbörzéken, szakmai gyakorlati börzéken, de akár a középiskolások körében, ha érdeklődnek a jogi pálya iránt.
További tájékoztató füzet készült a bírósági fogalmazók felvételi vizsgájáról, valamint a fogalmazóképzést népszerűsítő szórólapok.
2014. április 02. napján került megrendezésre a Miskolci Egyetemen a Szakmai Gyakorlati Börze, melynek célja olyan gyakorlati helyek bemutatása volt, ahol szakmai gyakorlati idejüket tölthetik a hallgatók. Ezen a rendezvényen a bíróság részéről jelen levő fogalmazók az elkészített tájékoztató anyagokat osztották szét az érdeklődő fiatalok részére. Az anyagokat továbbá magunkkal vittük a középiskolákba is, ahol elhelyezték központi helyen, tanáriban, hirdetőtáblákon, továbbá a jogi pálya iránt érdeklődő diákok meg is kapták.

Célkitűzés: olyan tájékoztató segédanyagok készítése, melyeket akár állásbörzéken, akár a program során fel tudunk használni, tájékoztatást nyújtanak a bírósági szervezetről, a bíróságon létesíthető szolgálati viszonyról stb.
Megvalósítás lépései:
1. Tájékoztató segédanyagok témájának meghatározása – első lépésében a fent hivatkozott tartalomban készültek el a csatolt anyagok.
2. Tájékoztató anyagok megtervezése, kivitelezése.
3. A prospektusok, tájékoztatók felhasználása – Miskolci Egyetem Szakmai Gyakorlati Börze, „Nyitott bíróság” program középiskolákban.
4. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.2. „Nyitott bíróság” program népszerűsítése (sajtó megjelenés, Internet)

A „Nyitott bíróság” korábban bevezetett és nagy elismertségű társadalmi tudásmegosztó program továbbvitelének egyik pontja a „Nyitott bíróság” program népszerűsítése. Ennek lehetséges megvalósulási formái:

- A Miskolci Törvényszék új honlapján való megjelentetés
- Sajtóban történő népszerűsítés, cikkek megjelentetése, riportok készítése

III.2.1. A Miskolci Törvényszék új honlapján való megjelentetés

A bírósági honlap kiemelkedő szerepet tölt be mind a nyilvánosság tájékoztatása, mind pedig szakmai anyagok közzététele szempontjából. A bíróságok központi honlapja - a http://birosag.hu weblap - 2013. január 1. napjával új formát öltött. Az új, központi honlapon a „Nyitott bíróság" programról, annak főbb eseményeiről, az egyes törvényszékek által küldött tájékoztató anyagokról olvashatnak.
A központi honlaphoz kapcsolódóan a Miskolci Törvényszék honlapja is megújult. Az átalakítás során központi cél volt, hogy minden törvényszék rendelkezzen az átláthatóságot biztosító, hiteles, az igazságszolgáltatás szolgáltató jellegét is kifejező honlappal. Ezen cél megvalósulását szolgálja, ha a „Nyitott bíróság" programról, a programba történő jelentkezésről, a kapcsolattartó személyéről, a program főbb eseményeiről a bíróság honlapján is megfelelően értesülhet bárki.
A szervezetfejlesztés keretén a Miskolci Törvényszék www.miskolcitorvenyszek.birosag.hu honlapján kialakításra került az Információk menüpont alatt egy „Nyitott bíróság" menüpont, melyen a IV. számú mellékletben található tartalmakkal töltöttünk fel.
A programmal kapcsolatban az alábbi megjelent tájékoztatók, sajtóanyagok kerültek még fel a honlapra:

- „Micimackó mézfüggősége" pert tárgyalták a tanulási és beilleszkedési nehézséggel küzdő diákok Miskolcon
- Ezredik diák a „Nyitott bíróság" programban Miskolcon
- I. perszimulációs verseny a Miskolci Törvényszéken (összefoglaló cikk)
- Új lendületben a „Nyitott bíróság" program Miskolcon
- Elégedettségi kérdőív

A honlap „Nyitott bíróság" programra vonatkozó tartalmait folyamatosan aktualizálni, frissíteni kell, az elért eredményeket nyilvánosságra kell hozni, csak úgy, mint a megjelent cikkeket. Kijelölésre került ezért két felelős, egyikük a szakmai tartalmakért, míg a másik személy az informatikai feltöltésért felelős. A projekt célja ugyanis az is, hogy annak lezárásig felkerüljön valamennyi anyag a honlapra. Ugyanakkor annak folyamatos működtetéséről is gondoskodnunk kell.
A nyilvánosság biztosítását szolgálja továbbá a sajtó bevonása a „Nyitott bíróság" program továbbfejlesztésének egyes eseményeibe is.
A bíróság központi honlapján is megjelentettük a program egyes eseményeiről készített összefoglalónkat, fényképfelvételeket, ennek érdekében folyamatos kapcsolattartás indokolt az OBH sajtóosztályával.

III.2.2 Sajtóban történő népszerűsítés, cikkek megjelentetése, riportok készítése

Felvettük a kapcsolatot a helyi médiaszolgáltatók munkatársaival a program népszerűsítése, terjesztése érdekében.
2014. március hónapban a www.birosag.hu központi bírósági internetes felületen az általunk írt alábbi cikkek jelentek meg:
http://www.birosag.hu/media/aktualis/uj-lenduletben-nyitott-birosag-program-iskolconhttp://www.birosag.hu/media/aktualis/ha-nagy-leszek-biro-leszek-avagy-fogalmazoi-palya-nepszerusitese-miskolcon
2014. március 28-án az első, általános iskolások részére tartott előadásra meghívtuk a helyi sajtó Munkatársait is. A március 29. napján megjelent Észak-Magyarország napilapban a sajtó cikket jelentetett meg a programról és annak továbbfejlesztéséről.
A MINAP internetes portál is megjelentette cikkünket a programról március 30-án: http://www.minap.hu/news.php?extend.81170.2További megjelenések:
http://hirek7.com/hirek/uj-lenduletben-a-nyitott-birosag-program-megyenkbenhttp://friss-hirek.hu/friss-hirek/uj-lenduletben-a-nyitott-birosag-program-megyenkben
A megjelent cikkeket az V. számú melléklet tartalmazza.

2014. április 4. napján a Mezőkövesdi Szent László Gimnázium és Szakközépiskolában tartottunk előadást középiskolások számára. Ezen a programon jelen voltak a Mezőkövesdi helyi televízió és újság munkatársai is, akik riportot készítettek az előadásról, mely megtekinthető az alábbi internetes portálon: https://www.youtube.com/watch?v=z2bejH-FM98

Célkitűzés: a program népszerűsítése, terjesztése, sajtóval való kapcsolatfelvétel

Megvalósítás lépései:

1. a sajtóval való kapcsolatfelvétel
2. cikkek írása, közzététele, riportok készítése
3. ezen cikkek megjelentetése
4. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.3. „Nyitott bíróság" program folytatása a középiskolákban

Folyamatosan zajlik a program a 2014. tanévben is, újabb iskolák kerültek bevonásra, a VI. számú mellékletben található táblázat tartalmazza a projekt indulása óta eddig megtartott előadásokat, iskolákat.

Folyamatos kapcsolatot tartunk fenn az iskolákkal, tanárokkal. A projekt kezdete óta 1544 középiskolás diáknál tartottunk előadást és további 153 diák látogatott tárgyalást.

Azokban az iskolákban, ahol voltunk már előadást tartani, tárgyalás látogatásokat szervezünk. Folyamatosan gyűjtjük azokat a tárgyalások, melyek a korosztályuknak leginkább megfelel, és ezeket megküldöm iskolák részére, akik előzetesen jelzik, hogy mely tárgyalás érdekli őket.

Célkitűzés: a már jól működő, népszerű program folytatása a középiskolákban

Megvalósítás lépései:

1. iskolák megkeresése, kapcsolatfelvétel
2. előadások tartása – folyamatos megvalósítás

III.4. Egyetemekkel, főiskolákkal való kapcsolatfelvétel.

A Miskolci Törvényszék együttműködési megállapodást kötött a Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Karával. Az együttműködés gyakorlati megvalósítására az alábbi javaslatokat tettük:

III.4.1.Szervezett tárgyalás látogatás

Az egyetemisták szervezett tárgyalás látogatása: egyetemisták előzetesen megkeresésére a diákok számára érdekesebbnek tűnő tárgyalásokról írásban tájékoztatót küldünk az egyetem által kijelölt kapcsolattartónak, oktatónak, aki felméri az érkezők létszámát, így kalkulálhatunk a tárgyalóterem befogadóképességével is.

Ennek keretén belül valósult meg a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon a tárgyalások látogatásainak szervezett formában történő megvalósítása: az egyetem részéről érkező tárgyalás látogatási kérésekre a munkaügyi bírák tájékoztatást küldenek, a joghallgatók a bírák által megjelölt időpontban tárgyalást látogatnak, ahol az eljáró bíró is elbeszélget velük a vonatkozó joganyagról, a bírósági gyakorlatról.

2014. március 4-én a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság I.em. 158.-as tárgyaló termében a Dr. Gecse Istvánné eljáró bíró által tárgyalt, 08:00 órára kitűzött tárgyaláson hallgatóként 10 fő vett részt, akik a Miskolci Egyeltem Munkaügyi és társadalombiztosítási Igazgatási BA Alapszak Társadalombiztosi szakirányú képzésében vesznek részt. A hallgatók a tárgyalást megelőzően tájékoztatást kaptak a bíróság szervezeti felépítéséről, a hatásköri illetékességi szabályokról, a bírósági eljárással kapcsolatos fontosabb fogalmakról.

2014. március 4-én a Miskolci Közigazgatási és Munkaügyi Bíróság I.em. 158.-as tárgyaló termében a Dr. Gecse Istvánné eljáró bíró által tárgyalt, 13:00 órára kitűzött tárgyaláson hallgatóként 9 fő vett

részt, akik a Miskolci Egyeltem Munkaügyi és társadalombiztosítási Igazgatási BA Alapszak Társadalombiztosítási szakirányú képzésében vesznek részt.

III.4.2. Gyakorlati ismeretek megszerzése a bíróságon

Az ítélkezés, a bírói munka, a bírósági szervezet, illetőleg a bírói hivatás iránt érdeklődő, elsősorban 4. és 5. éves joghallgatók számára nemcsak érdekes, de rendkívül hasznos az, ha testközelből látják egy bíró mindennapi munkáját, illetőleg azt, hogy milyen folyamatok zajlanak le a szervezeten belül mindaddig, amíg egy ügy érdemi befejezést nyer. Ezért egy 3-5 főből álló, az adott jogterület (polgári jog, munkajog, közigazgatási jog, büntetőjog, szabálysértési jog) iránt elhivatott joghallgatókból álló csoportot lehetne akár egy félév, akár hosszabb időre beosztani egy ítélkező bíró mellé, ahol egy vagy maximum három konkrét, nem túlságosan időigényes és bonyolult ügy teljes intézésében vehetnének részt. A közös „munka" révén a joghallgatók olyan gyakorlati ismeretekre tesznek szert, amit az államvizsga után messzemenőkig hasznosíthatnak. Így például rálátásuk lesz arra, hogy

- miként kerül egy ügy iktatásra, mi az az ügyelosztási rend, hogyan zajlik a szignálás,
- az ügy érkezését követően az ítélkező tanácsnak milyen intézkedéseket kell tenni, (felhívások, tárgyalás előkészítése során hozandó határozatok, egyesítés, áttétel, felfüggesztés stb.)
- hogyan zajlik a kommunikáció a bíró, a mellé beosztott tisztviselő, az ügyintéző és az iroda között,
- a kezelőiroda miként működik,
- hogyan kell megtervezni és kitűzni egy tárgyalást,
- hogyan kell a tárgyalásra felkészülni, milyen ismereteket igényel ez a folyamat,
- hogyan néz ki egy érdemi tárgyalás,
- hogyan érvényesülnek az eljárásjogi szabályok a gyakorlatban,
- milyen egy ítélet/érdemi határozat felépítése
- miként történik az írásba foglalás,
- milyen teendői vannak egy bírónak az ügy befejezését követően (statisztikai adatlapok, különleges eljárások, kegyelmi kérelmek stb.)

A joghallgatók számára nem kétséges, hogy előnyt jelent egy ilyen jellegű gyakorlatorientált képzés, a bíróságnak pedig azért profitál ebből, mert vonzóvá tudja tenni a bírói hivatást az egyetemisták számára. Mivel csupán 1-3 ügy intézéséről van szó (amihez elengedhetetlen titoktartási szerződés megkötése), az ítélkező bíró leterheltsége nem nő azáltal, hogy leendő kollégáival foglalkozik, illetőleg a joghallgatók is eleget tudnak tenni tanulmányi kötelezettségeiknek, hiszen ez havonta 1, max.2 alkalmat jelent. (alkalmanként kb. másfél - két óra időtartamban)

III.4.3. Vitafórumok

Joghallgatók számára ún. vitafórumok szervezendők a program keretén belül, melyeken egy-egy aktuális téma kapcsán fejthetnék ki álláspontjukat pro és kontra. Ilyen, a társadalom számára is vitatott téma lehet:

- Devizaszerződések
- ÁSZF – tisztességtelen avagy sem
- Jogos védelem újragondolása a büntetőjog területén
- Drogok – büntetni, eltűrni, avagy legalizálni
- Halálbüntetés – szükséges avagy sem

A vitafórumon a téma által érintett jogterületben jártas bíró is részt venne, aki a hatályos jogi szabályozást ismertetné és a különböző jogesetek, tanulmányok, joganyagok megosztásával irányítaná, terelné a beszélgetést. Az egyetemen belül így kialakulhatna évfolyamonként egy disputa kör is, hiszen a jó jogásznak mindenképpen tudnia kell érvelnie pro és kontra.

III.4.4. Perszimuláció

A programon belül perszimuláció keretében – akár a törvényszék egyik tárgyalójában, akár az egyetem mintatárgyalójában – a diákok egy – egy ismertebb pert „letárgyalhatnak" megismerve ezáltal a bírósági tárgyalási szakaszt a gyakorlatban is. Az egyes szerepeket a hallgatók kioszthatják előzetesen, felkészülhetnek és egy bíró segítségével „szimulálhatják" a tárgyalást.

Célkitűzés: az együttműködési megállapodás keretén belül is megjelölt program kiterjesztése az egyetemek felé

Megvalósítás lépései:

1. javaslatok készítése az együttműködés gyakorlati megvalósítására
2. szervezett tárgyalás látogatás megszervezése
3. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.5. „Nyitott bíróság" program kiterjesztése fiatalabb, illetve idősebb (egyetemista) korosztályok számára.

A program célcsoportja az eddigiekben a középiskolás korosztály volt. A 14-18 éves korosztály az, aki a leginkább fogékony lehet a jogi alapfogalmak megismerkedésével, ők azok, akik az igazságszolgáltatással már kapcsolatba kerülhetnek. Ugyanakkor az egyre fiatalabb generáció tagjai által elkövetett bűncselekmények elszaporodása közéleti, politikai és szakmai vitákat vetett fel, mely viták eredményeképpen az immár hatályba lépett új büntető törvénykönyv – meghatározott bűncselekmények esetén – leszállította a büntethetőségi korhatárt 12 évre. Egy általános iskolás diák is lehet tanú, akit speciális szabályok alapján hallgathatnak ki, de akár a szülők válása, a gyerekek elhelyezése is érintheti már a fiatalokat, és azzal is tisztában kell lenniük, milyen jogi következménye lehet, ha igazolatlanul nem járnak iskolába. Mindezen indokok alapján képezi a projekt részét, a „Nyitott bíróság" program korosztálybeli továbbfejlesztése a fiatalabb korosztály részére.

A munkacsoport meghatározta, hogy mely évfolyamokat vonjunk be a programba: a 12-13 éves korosztály, vagyis az általános iskolák 7. és 8. évfolyama. Ennek megfelelően elkészült egy előadásanyag általános iskolások számára. Az anyag belső használatra készült, az előadó bírák, titkárok, fogalmazók részére.(Lásd VII.sz. melléklet)

Az általános iskolások előadásanyaga interaktív tanulási technikák alkalmazásával önálló gondolkodásra, tevékenységre késztethetik a kisiskolásokat. Fiatal korosztálynál fontos szempont, hogy különbséget tudjanak tenni jó és rossz között jogi értelemben is. A tanulókat ezért aktívan be kell vonni a tanulás folyamatába.

Kreatív, problémamegoldó feladatokkal kell megismertetni a tanulókat a jog rendszerével, így egy-egy problémakörben /bűncselekményt láttam, kábítószert kínáltak nekem stb./ választási lehetőségeket kínálunk fel, hogy a későbbiekben is a helyes döntéseket hozzák meg életük során.

Megkezdtük az előadásokat az általános iskolákban: a Miskolci Görög Katolikus Általános Iskolában két alkalommal a 7. és a 8. évfolyamos tanulóknak 2X45 perces órát tartottunk, továbbá a Taktaharkányi Apáczai Csere János Általános Iskola szintén 7. és 8. évfolyamaiban tartottuk meg az előadásokat.

Célkitűzés:

- a középiskolások körében megkezdett és jól működő oktatás folytatása, alapvető jogi ismeretek elsajátítása általános iskolában is,
- jogkövető életmódra nevelés, a diákok magatartásának formálása a mindennapi életben hasznosítható tudás átadásával.

Megvalósítás lépései:
1. komplex előadásanyag az előadók részére
2. általános iskolák megkeresése, időpont egyeztetések
3. előadások megtartása
4. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.6. Társszervezetekkel való kapcsolatfelvétel. A program összehangolt folytatása ügyészséggel, rendőrséggel, közjegyzőkkel, ügyvédekkel, családsegítővel.

Jelen projekt keretében elindítandó szervezetfejlesztés elsődleges célja a bíróság, mint szervezet működési hatékonyságának növelését támogató kezdeményezések célzott bevezetése, azok alkalmazása egy fenntartható, folyamatos működés-fejlesztés megvalósulása érdekében.
A projekt – követve a módszertani útmutatókat - ezek alapján fókuszba helyezi a hatékonyabb és gazdaságosabb erőforrás-felhasználást, egy jobb teljesítmény biztosítását. A „Nyitott bíróság" program, mint a horizontális pillér célkitűzése nagyban hozzájárulhat – akár közvetetten is – a jobb teljesítmény biztosításához. Ennek egyik lépése a társszervekkel való jó kapcsolat kialakítása. A társszervekkel a közös munka mindenképpen összeköti a szervezetet, ez azonban az eddigiekben pusztán a jogszabályok által biztosított eljárások (pl: megkeresések) keretében nyilvánult meg. A „Nyitott bíróság" program lehetőséget teremt egy teljesen új együttműködés megteremtésére.
És itt a III.8. pontban szereplő „Tapasztalatok feldolgozása, új utak keresése, eredmények megőrzése" teljesítményi indikátort is megvalósíthatjuk az alábbiak mentén :
A program továbbfejlesztésének egyik fő vonalát az alábbiakban valósítjuk meg:
Az általános – bírósági szervezetre, bíróságok munkájára, igazságszolgáltatás alapfogalmaira – vonatkozó előadások mellett minden évben kiválasztunk egy adott témát, területet, melyhez kapcsolódva egy külön előadás-anyagot készítünk a fiatalok számára. Az első ilyen speciális téma-terület a 2014. évben: a drogprevenció. Ennek keretében egy komplex, átfogó előadást tarthatnánk: „Kábítószerek mindennapjainkban, avagy tiltsuk, büntessük vagy toleráljuk?" címmel. Ezen komplex, átfogó, prevenciós célokat szolgáló előadás megvalósításához bevontuk a társszerveket is, így megkerestük az Miskolci Járási Ügyészséget, a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Rendőr-főkapitányságot, a miskolci Drogambulanciát, továbbá személyesen beszéltünk Dr. Zacher Gábor toxikológussal is, aki hasznos gyakorlati tanácsokkal látott el minket az előadásanyag kapcsán. Továbbá egy volt „heroinfüggő" is vállalta, hogy eljön és elmondja saját tapasztalatait a kábítószerekkel kapcsolatban.
Megkeresésünkre szívesen vállalta a programban való részvételt a Miskolci Járási Ügyészség, valamint a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Rendőr-főkapitányság, a kapcsolatot személyesen is felvettük a kollégákkal.
A társszervekkel való kapcsolatfelvétel, mint indikátor megtörtént, valamennyien visszajeleztek, szeretnénk egy közös szakmai megbeszélést tartani, melyen megbeszélnénk az előadás tartalmi elemeit és közösen kialakítanánk annak gyakorlati megvalósítását. Ennek megtartását elnök úr engedélyezte, moderátornak Dr. Révay György kollégiumvezető urat kérte fel. A szakmai megbeszélés tervezett időpontja 2014. június hó 20. napja.
Az Egyesült Államokból rendeltünk egy drogprevenciós oktatócsomagot is. A csomag részét képező anyagokat terjesztettük is középiskolákban. Szeretnénk idén az előadással minél több iskoláshoz eljutni, akik így az alábbi területekről átfogó képet kaphatnának:
- a nemzetközi és a magyar drogpolitikáról,
- a droggal kapcsolatos szabályozási modellekről, lehetőségekről,
- a kábítószerrel visszaélés büntetőjogi szabályozásáról,
- a kábítószer szomatikus és pszichés hatásairól,
- az egyes kábítószerek eltérő hatásairól,
- a drog személyiségtorzító hatásáról,
- a drogokkal kapcsolatos téves társadalmi képről, elképzelésről,

- a drogfogyasztás alakulásáról és átalakulásáról az elmúlt 20 évben,
- a drogkereskedelemről, a dílerekről,
- az egyes korosztályok drogoknak kitett veszélyeztetettségéről,
- az elterelésről,
- az elvonásról, a leszokásról és a visszaesésről,
- a kábítószerfüggő elítéltek bv. intézetben történő kezeléséről,
- a kábítószer fogyasztására visszavezethető bűnözésről,
- a pszichoaktív anyagokról, új kábítószerekről stb.

Célkitűzés: a középiskolások körében speciális drogprevenciós előadások tartása társszervekkel karöltve „Kábítószerek mindennapjainkban - avagy tiltsuk, büntessük vagy toleráljuk? ” címmel.
Megvalósítás lépései:
1. társszervek megkeresése, közös egyeztetések, megbeszélések
2. közös szakmai megbeszélés tartása
3. előadások megtartása
4. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.7. Kapcsolatfelvétel cégekkel. A program kiterjesztése a régióban működő nagy cégekkel a kölcsönösség jegyében.

A kölcsönösség jegyében célként került meghatározásra az is, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében működő nagy cégek részére speciális előadásokat tartsunk. Ezen együttműködés során bírák és bírósági titkárok előadást tartanak a munkavállalóknak, továbbá a cégek is profiljuknak megfelelő előadást tarthatnának a bírósági dolgozók részére.
Első lépésként a projekten belül kidolgoztunk egy előadásanyagot a bíróság szervezetrendszeréről, a bíróság munkájáról és a munkajogi alapvető szabályokról, az új Ptk. hatályba lépését követő változásokról. Megkerestük továbbá március elején a Robert Bosch vállalatcsoport – mint a megye egyik legnagyobb cégének - miskolci telephelyének személyzeti osztályvezetőjét, hogy kívánnak-e csatlakozni a programhoz. A megkeresésünkre választ még adott a cég, türelmünket kérték.
Továbbá a bíróság honlapján elhelyezett „Nyitott bíróság” menüpontban a felhívásban megjelöltük a cégeket is, mint a továbbfejlesztés, új utak keresésének eszközeit.

Célkitűzés: a megyében működő nagy cégek részére speciális előadások tartása, a kölcsönösség jegyében a program kiterjesztése
Megvalósítás lépései:
1. speciális előadásanyag elkészítése előadók részére – munkajogi területen
2. kapcsolatfelvétel cégekkel – jelenleg ebben a fázisban tart a program, válaszra várunk
3. előadások megtartása
4. eredmények összefoglalása, következtetések levonása, új utak keresése.

III.8. Tapasztalatok feldolgozása, új utak keresése, eredmények megőrzése.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a „Nyitott bíróság” program továbbfejlesztése, a jelen projekt keretén belül egyes indikátorok legfőbb eredménye megvalósult: a programot kiterjesztettük szélesebb társadalmi célcsoportok felé. Az egyes, részleteiben fentebb kifejtett indikátorok megvalósítása megkezdődött, azok végrehajtása folyamatosan történik majd.