



Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

Tudásmenedzsment módszertan alkalmazása

2014. április 30.

Készítette: Tudásmenedzsment fejlesztési munkacsoport

A dokumentáció az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program
ÁROP-1.2.18/A-2013 „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek
számára” tárgyú program keretében készült
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító szám alatt.

Tartalom

Vezetői összefoglaló	3
1. Tudásmenedzsment csoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése	6
1. Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és tudásmenedzsment fogalmának definiálása	8
A. Tudásmenedzsment kérdőív	8
B. Strukturált interjú	14
C. Ötletbörze	15
D. Összegzés:	17
2. A törvényszéken már létező tudás beazonosítása	19
4. A törvényszéken már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása	23
1. ábra: Helyzetértékelés (TÉNY)	23
5. A törvényszék tudásmenedzsment céljának meghatározása	25
6. A meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása	28
2. ábra Helyzetértékelés (TÉNY-TERV)	28
7. A tudásmenedzsment célok kompetencia szintekre történő lebontása	32
8. A törvényszék tudáskultúrájának megalapozása	34
9. A törvényszék munkatársai ismereteinek, képességeinek, szakterületi tapasztalatainak összesítése	36
10. Formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása	41
11. Tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása a törvényszéken	44
Kereső motor beépítése	45
FÓRUM elhelyezése a Portálon	46
Mellékletek jegyzéke	50

Vezetői összefoglaló

Az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” tárgyú program keretében az Egri Törvényszék sikeres pályázatot nyújtott be. A pályázat kiterjedt a szervezetfejlesztésre, amelynek érdekében megalakításra került a tudásmenedzsment fejlesztési munkacsoport.

A munkacsoportnak elsődlegesen azt kellett feltárnia, hogy a szervezet dolgozói – ide értve az egyes kompetenciaszinteken munkát végző alkalmazottakat – milyen „tudásképpel” rendelkeznek, léteznek-e a módszertan alkalmazását segítő munkafolyamatok, illetőleg a törvényszék vezetőjének milyen elkötelezettsége mutatkozik a módszer alkalmazásával kapcsolatban.

Ennek érdekében egy tudásmenedzsment kérdőív került kibocsátásra, amelyet kompetenciaszinttől függetlenül a dolgozók több, mint 40%-a töltött ki anonim módon. A válaszok reprezentatív mintaként szolgáltak a fejlesztési munkacsoport számára annak megállapításához, hogy a dolgozók milyen fogalommal rendelkeznek a tudásról és a tudásmenedzsmentről.

A fejlesztési munkacsoport strukturált interjút készített a törvényszék elnökével annak érdekében, hogy a vezető számára is világossá váljék a tudásfejlesztés célja, ennek eredményeként sikerült meggyőzni és megnyerni a fejlesztés támogatása érdekében.

A tudásmenedzsment kérdőív fejlesztési munkacsoport részéről történő feldolgozása, valamint a strukturált interjú kiértékelését követően került sor a ötletbörze megszervezésére, amelyen valamennyi szervezeten belül működő kompetenciaszintről érkeztek dolgozók. A csoportok összefoglalták a törvényszéken jelenlévő tudásmenedzsment folyamatokat és azokat egy helyzetrajzon ábrázolták. Ezután értékelték a felvázolt tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát és az általuk elkészített helyzetrajzon a kártyatechnika alkalmazásával összegyűjtötték javaslataikat a szükséges változtatásokra, fejlesztésekre vonatkozóan.

Az ötletbörzén megfogalmazott problémákból került megalkotásra a problémafa, majd az ok-okozati összefüggések és a problémák egymáshoz viszonyított rendszerének feltárását követően a lehetséges megoldásokat tartalmazó célfa.

Annak érdekében, hogy a célok megvalósíthatóvá váljanak és a szervezet életébe beépülve a tudásmenedzsment folyamatok úgy az egyéni, mint a szervezeti tudás szintjét emeljék és az össz-szervezeti célok hatékony megvalósítását szolgálhassák a szervezet vezetőjét tájékoztattuk az elérendő célokról és ehhez kértük támogató jóváhagyását. Dr. Nyiri Beáta, a törvényszék elnökének mottója, azaz a szervezet által elérendő cél „hogymindenki csak olyan munkát végezzen, amely a kompetenciájának megfelelő!”, a munkacsoport által megvalósítandó feladat meghatározásául is szolgált. Az egyes dolgozók kompetencia szintjének növelésével ugyanis emelhető az ellátandó feladatok nagysága és javítható azok színvonala.

A vezető jóváhagyását adta a pályázat keretében megvalósítható tudásmenedzsment elemek bevezetéséhez, amelyeket az alábbiakban részletezek.

A célok elérését abban láttuk megvalósíthatónak, ha a már rendelkezésre álló informatikai lehetőségeket bővítjük, a törvényszéken 2008. év óta működő és valamennyi dolgozó által elérhető helyi intranet rendszert (PORTÁL) egy újabb alkalmazási lehetőséggel bővítve létrehozunk egy ugyancsak az egyes kompetenciaszinteken bárki által elérhető és ellenőrzött módon működő FÓRUM-ot. Ebben a menüpontban a megoldandó problémáit saját ismeretanyag (tudás) hiányában mindenki rögzíthetné, és a probléma megoldására kellő ismeretanyaggal, tudással rendelkező kolléga segítségével jutna el a megoldáshoz. A gyakran ismételt kérdések (GY.I.K) szakmai fórumokon történő feldolgozásával pedig elérhetővé válna, hogy az egyes dolgozók tudásszintjének emelésével a szervezet tudásszintje is emelkedjék.

A hatékony, jogszerű és időszerű ítélkezés, mint szervezeti cél megvalósításához segítségül szolgálhatna egy keresőmotor beépítése a PORTÁL-ra, annak érdekében, hogy a különböző menüpontokban az adott tárgyszóra vonatkozó valamennyi információ, adat egyszerre elérhetővé váljon. Ezen adatbázisból a felhasználó maga választhatja ki a probléma megoldásához szükséges információt tartalmazó tényadatot.

Az ötletbörzén felmerült - úgy a bevezetését, mint az eredményét illetően - távlati célok ugyancsak elnyerték a vezető jóváhagyását, ennek érdekében elrendelte a törvényszéken Tudásmenedzsment Munkacsoport létrehozását, amelynek vezetésére a fejlesztési munkacsoport vezetőjét jelölte ki. Feladatául az időszerű ítélkezés biztosítása érdekében a perek időtartamának csökkentése „jó

gyakorlatok” feltárásával, valamint a bírósági ügyintézők tevékenysége hatékonyságának növelése elnevezésű tudásmenedzsment folyamatok koordinálását jelölte meg.

A távlati cél továbbá egy olyan hírlevél rendszeres közzététele is, amelyből a szervezet dolgozói kompetenciaszinttől függetlenül, valamint az információ adattartalmától függően, közvetlenül értesülnek úgy az össz-szervezeti, mint az egyes dolgozókat érintő ismeretanyag változásairól.

A törvényszék vezetőjének támogatásával a fejlesztési munkacsoport eredményeként hivatkozhat a FÓRUM létrehozására és a PORTÁL kereső motorjának bevezetésére, valamint arra, hogy szervezett formában létrehozásra került a törvényszéken a tudásmenedzsment munkacsoport.

1. Tudásmenedzsment csoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
TM munkacsoport felállítása, szakmai koordinátor kijelölése	Egri Törvényszék elnöke	Kötelező	A törvényszék dolgozói	-

Az Egri Törvényszék elnöke által meghirdetett projekt felhívásra a dolgozók önkéntes alapon jelentkeztek szakmai közreműködőnek. A tudásmenedzsment (TM) munkacsoportba kiválasztásra került 1 fő munkacsoport vezető és 4 fő szakmai közreműködő.

Dr. Tózsér Lajos a munkacsoport vezetője 1994. évtől bírósági fogalmazó, majd 1997. évben titkár és ugyanebben az évben bírói kinevezést kapott a Hatvani Járásbíróságra. 2002. évben beosztást kapott az Egri Törvényszékre, majd 2011. évtől a Polgári-Gazdasági-Közigazgatási-Munkaügyi Kollégium vezetője.

Palotai Judit szakmai közreműködő 1995. évtől a törvényszék informatikusa, majd 2007. évtől az Informatikai Osztály vezetője.

Kovács Emese szakmai közreműködő 1992. évtől a törvényszék tisztviselője, majd 2007. évtől a Bíróság Gazdasági Hivatalának bírósági ügyintézője.

Zólyomi Krisztina szakmai közreműködő 1995. évtől pénztáros a Hatvani Járásbíróságon, majd 2006. évtől a járásbíróság elnöki irodájának vezetője, végzettségét tekintve személyügyi szervező.

Czetner Andrea szakmai közreműködő 1992. évtől a törvényszéken tisztviselő, majd 2007. évtől a törvényszék elnöki irodájának tisztviselője, végzettségét tekintve személyügyi szervező.

A munkacsoport tagjai a beosztásuknak megfelelő végzettséggel rendelkeznek.

A munkacsoport első ülését 2014. február 3-án tartottuk, melyen kijelölésre került a szakmai koordinátor Czetner Andrea személyében, valamint közösen áttanulmányoztuk a módszertant és annak megfelelően elkészítettük a projekt ütemezését. Az ütemtervben felosztottuk egymás között az egyes módszertani lépéseket, kijelöltük a felelős személyeket és meghatároztuk a módszertani lépések befejezésének határidejét.

A munkacsoportülésen meghatároztuk a 2. módszertani lépés során használandó támogató eszközöket, amelyek segítségével feltérképezzük a szervezetben dolgozók egyéni és szervezeti tudását.

1. Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és tudásmenedzsment fogalmának definiálása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
Az egyéni és a szervezet szintjén a tudás és tudásmenedzsment fogalmának definiálása	TM munkacsoport	Kötelező	A törvényszék dolgozói	Tudásmenedzsment kérdőív Strukturált interjú Ötlebörze

A 2. módszertani lépés célja, hogy feltérképezhessük a törvényszék vezetőjének és dolgozóinak a „tudásról” és „tudásmenedzsmentről” alkotott képét és ennek alapján definiáljuk azok szervezeti szintű fogalmát. A kötelezően végrehajtandó feladat támogató eszközei a strukturált interjú, a tudásmenedzsment kérdőív és az ötlebörze.

A. Tudásmenedzsment kérdőív

A kérdőív segítségével meghatározhatóak azok az egyedi kritériumok, amelyek kiemelt fontossággal bírnak a tudásmenedzsment hatékony működéséhez. Ezek a kritériumok 3 csoportba sorolhatóak:

- I. Humán erőforrás
- II. Folyamat
- III. Technológia

A három csoporthoz tartozó kérdésekre kapott válaszok által láthatóvá válik, hogy melyek azok a szervezeti egységek, személyek, folyamatok, tartalmi- és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a törvényszéken belüli tudásmenedzsment folyamatok működéséhez, és melyeket lenne célszerű a jövőben a stratégiai tervezés során bevonni ezekbe a folyamatokba.

A tudásmenedzsment kérdőívet az Egri Törvényszék 255 dolgozója részére elektronikus úton küldtük meg. A dolgozók 42%-a küldte vissza az anonim módon kitöltött kérdőívet. A visszaküldött kérdőívek 82%-át alacsonyabb beosztású alkalmazottak és 18%-át felső- és középvezetők töltötték ki. A kitöltött kérdőívek közül 2 kérdőív feldolgozásra alkalmatlan volt.

A tudásmenedzsment kérdőív zárt és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmazott. Zárt kérdések esetén az előre megfogalmazott válaszlehetőségek közül kellett választani, míg nyitott kérdések esetén a munkatársak által megfogalmazott válaszokat vártunk.

A kérdőívek értékelése során láthatóvá vált, hogy melyek azok a szervezeten belüli tartalmi és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a tudásmenedzsment működéséhez.

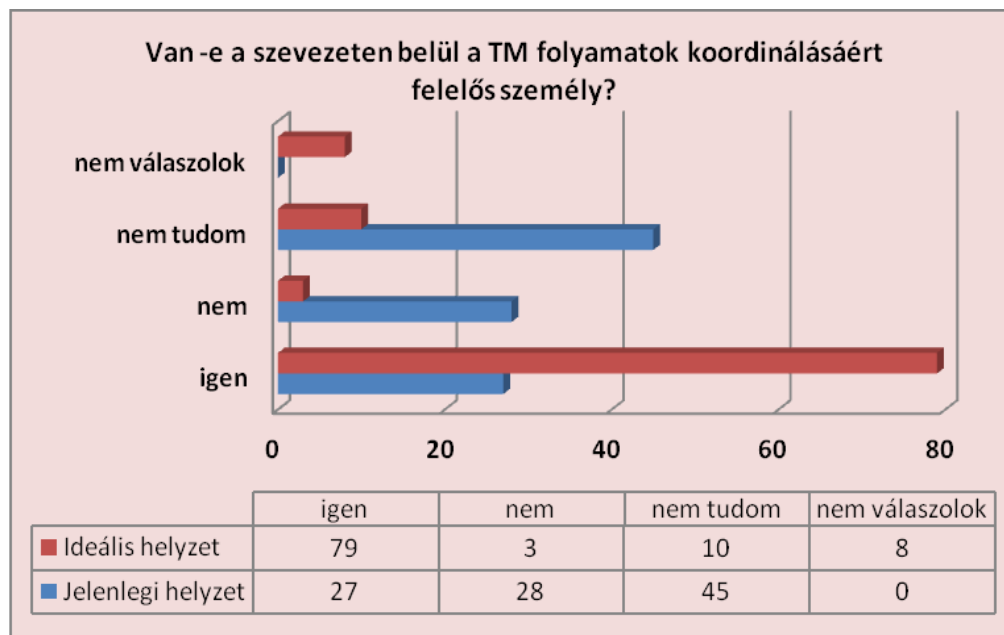
Megvizsgáltuk, hogy miként gondolkodnak a szervezetben dolgozók a tudásról és tudásmenedzsmentről és hogy van-e eltérés e tekintetben a felső- és középvezetők, valamint az alacsonyabb beosztású alkalmazottak között. Megvizsgáltuk továbbá, hogy a válaszadók hogyan látják a tudásmegosztás folyamatát a szervezetben és miként viszonyítják a jelenlegi állapotot az általuk elképzelt ideális helyzethez képest.

A kérdőívek kiértékelése során megállapítottuk, hogy a felső- és középvezetők, valamint az alacsonyabb beosztású alkalmazottak hasonlóan gondolkodnak a tudásról és tudásmenedzsmentről.

A válaszadók 52%-a szerint a tudásmenedzsment jelentős mértékben befolyásolja a törvényszék hatékonyságát, sikerességét. Ezzel összefüggésben a válaszadók több, mint fele jelölte meg a tudásmenedzsment hatékonyságát hátráltató tényezőként, hogy a törvényszéken belül nincs átfogó stratégiai gondolkodás a tudásmenedzsment vonatkozásában, hátráltató tényezőként jelölték meg az erőforráshiányt, valamint a technikai háttér hiányát is.

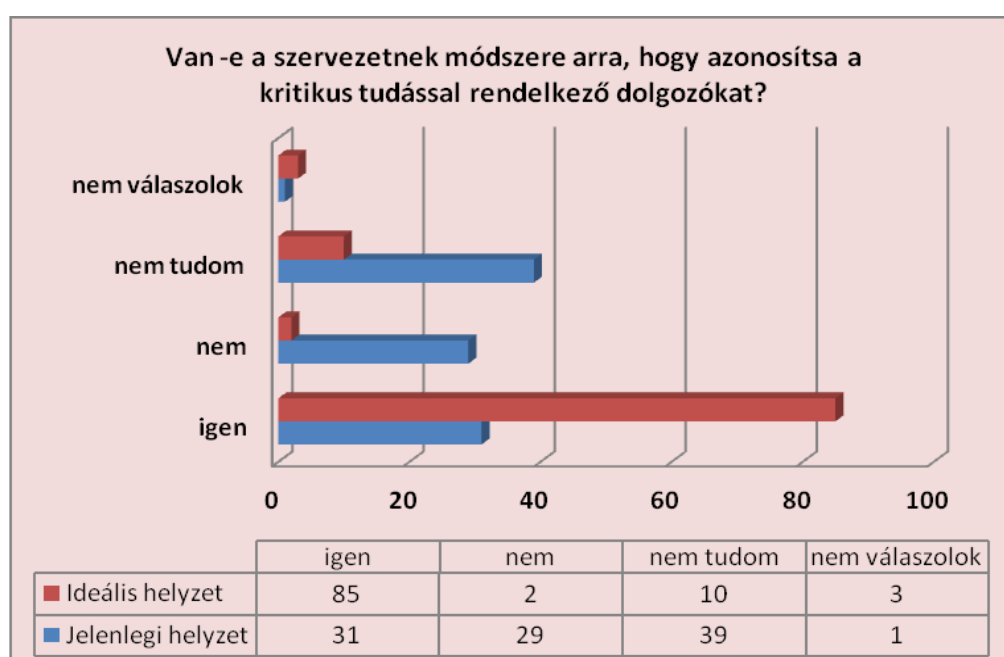
A válaszokból kitűnik, hogy tudásbázis létrehozásával, tudásmegosztó rendszer kiépítésével, szakmai közösségek kialakításával, a tudásmegosztás ösztönzésével és az ún. „jó gyakorlatok” megosztásának bevezetésével fejleszthető a tudásmenedzsment.

A tudásmenedzsment koordinálásért felelős személy hiánya hasonlóképpen jelentős tényező. A jelenlegi helyzetet értékelve a válaszadók mindössze 27%-a gondolja azt, hogy van a szervezetben ilyen személy, míg az ideális állapotot tekintve 79% tartja szükségesnek.

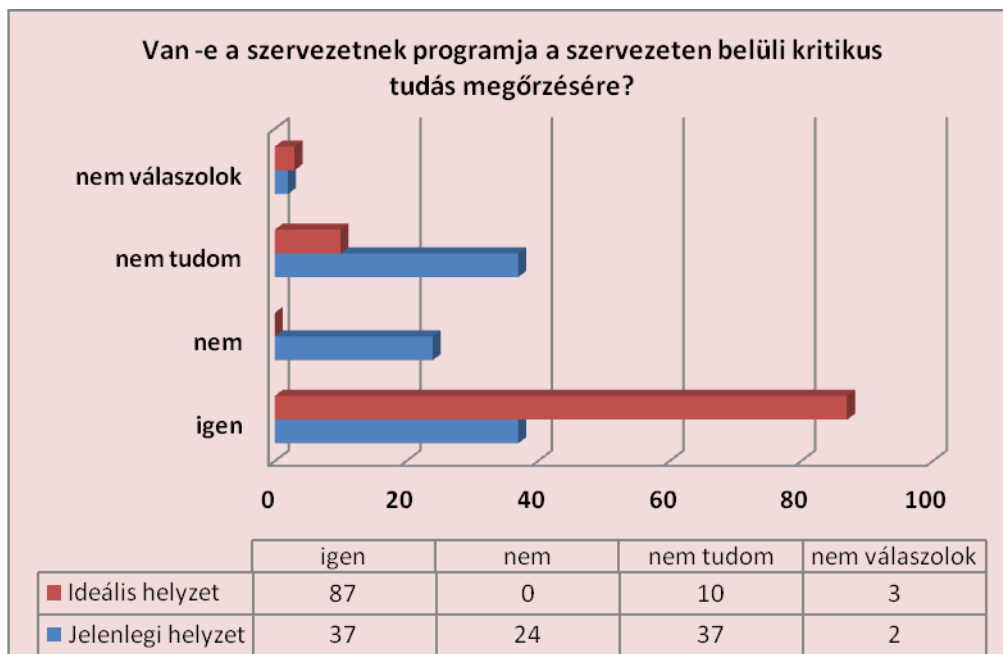


Problémaként jelentkezik, hogy a válaszadók 29%-a szerint nincs, míg 39%-a nem tudja, hogy van-e a törvényszéknek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat. Ideális esetben a válaszadók 85%-a szerint kellene módszer a kritikus tudással rendelkezők dolgozók kiszűrésére.

Munkacsoportunk kritikus tudás alatt a szervezet zökkenőmentes működéséhez szükséges tudáselemet érti, amellyel a törvényszéken dolgozó egyén rendelkezik. (pl. ügyviteli szoftver, iktatási rendszer használatának ismerete, stb.)

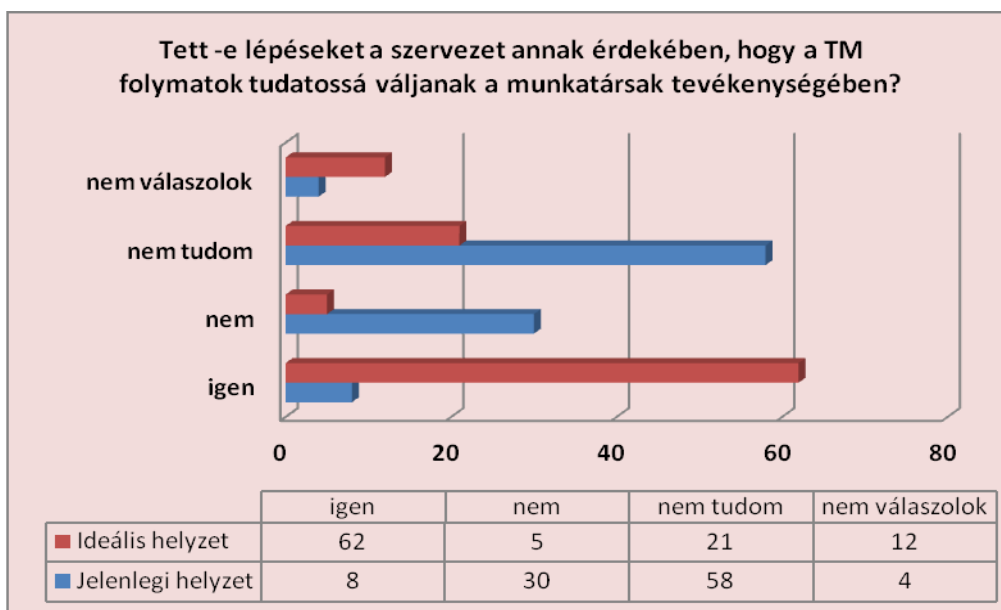


Arra a kérdésre, hogy van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére, a válaszadók 37%-a mondta, hogy igen, míg az ideális esetben ez az arány 87%.



A kérdőív több pontja a tudásmegosztásra, mint a tudásmenedzsment egyik stratégiai folyamatára fókuszált.

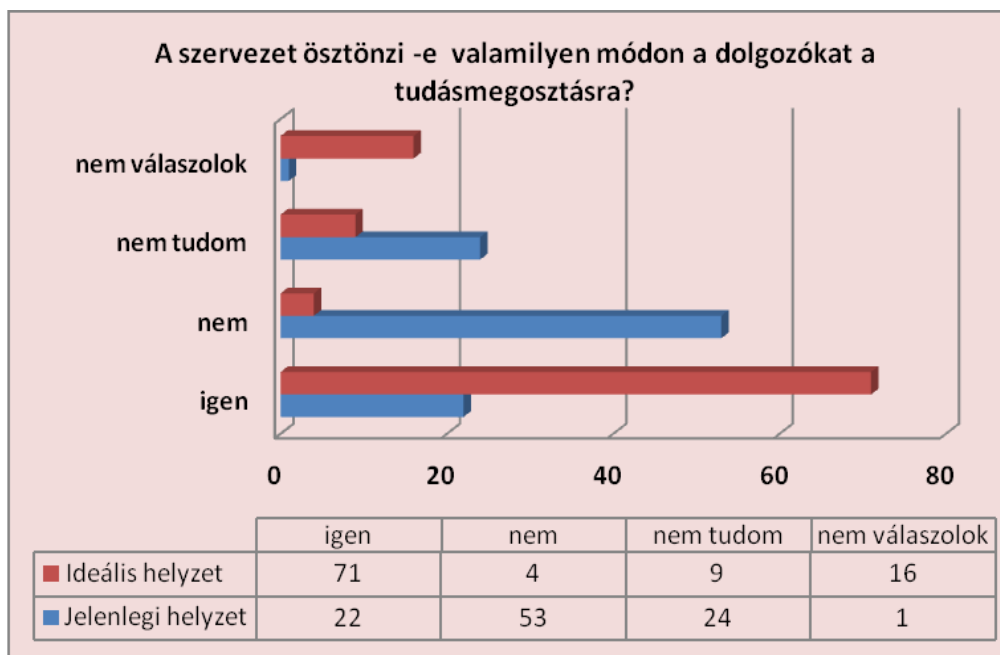
A kérdőív kiértékelése során nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezet nem tett meg mindent annak érdekében hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak, ugyanis a válaszadók mindössze 8%-a adott erre a kérdésre pozitív választ. Ugyanakkor a válaszadók 62%-a szerint lenne szükséges a tudásmenedzsment folyamatok tudatosítása a szervezet részéről.



A válaszadók szerint intézményünk portál létrehozásával, szabályzatok kiadásával, értekezletek megtartásával, oktatásokkal, képzésekkel tesz lépéseket a tudásmenedzsment folyamatok tudatossá tételére érdekében.

A válaszadók 71%-a szerint a dolgozókat ösztönözni kellene a szervezeten belüli tudásmegosztásra.

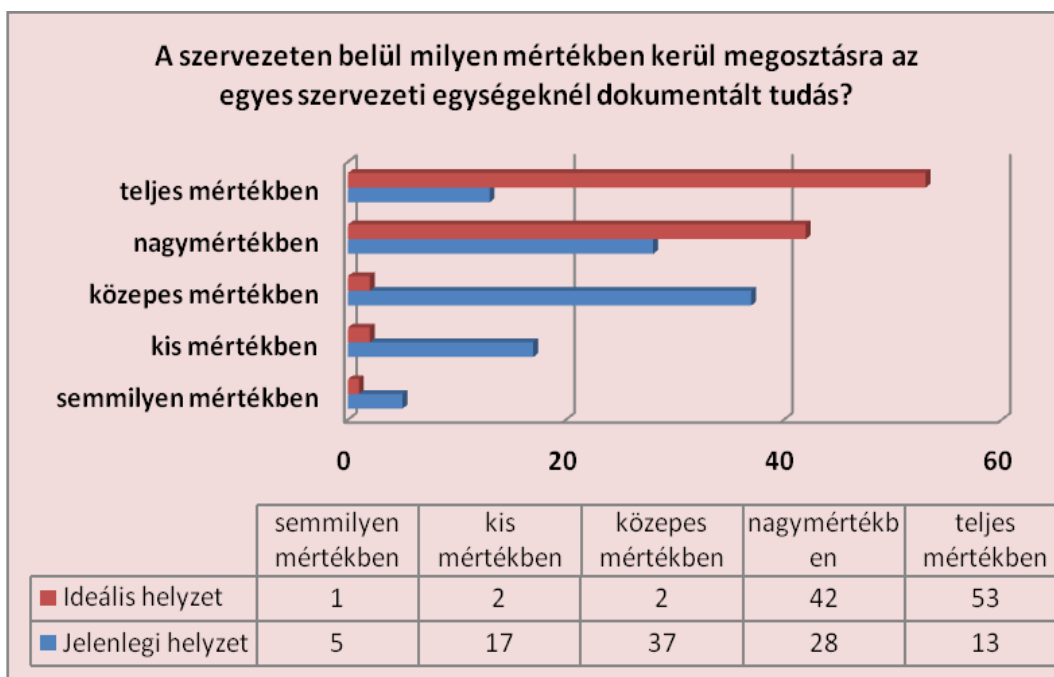
A válaszadók 53% szerint jelenleg ez nem valósul meg.



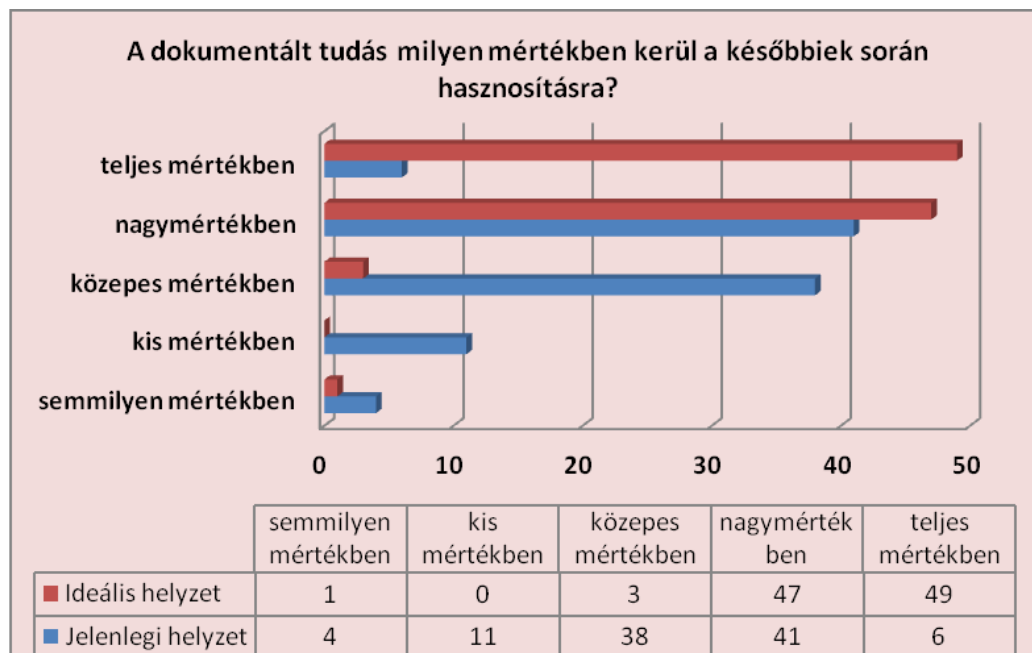
A válaszadók szerint elsősorban jutalmazással, pótlékrendszer bevezetésével, és az értékelésbe való beillesztéssel lehetne ösztönözni a dolgozókat a tudásmegosztásra.

Arra a kérdésre, hogy a szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás, a válaszadók 37%-a szerint közepes mértékben, 28%-a szerint nagymértékben. Ideális esetben a válaszadók 42%-a szerint nagymértékben, míg 53%-a szerint teljes mértékben szükség lenne a dokumentált tudás megosztására.

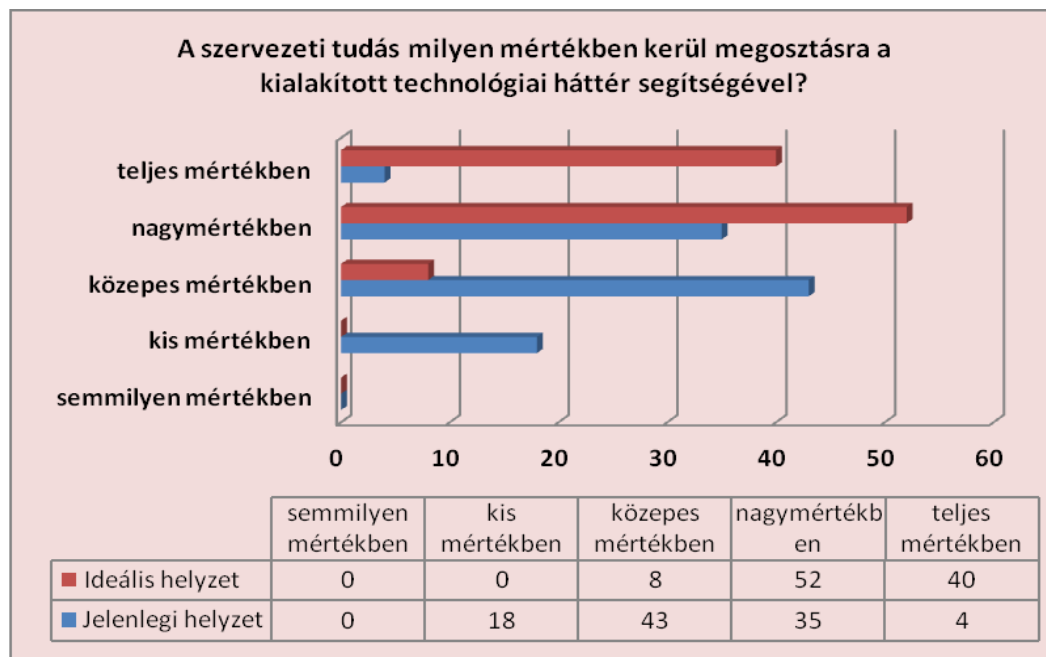
A kérdőívben munkacsoportunk dokumentált tudás alatt a szervezeti egységen belül feltérképezett és rögzített tudást érti. (pl. „jó gyakorlatok”, jelentések, stb.)



Ezzel összefüggésben a válaszadók mindössze 6%-a szerint teljes mértékben, 41%-a szerint nagymértékben kerül a dokumentált tudás a későbbiek során hasznosításra, míg az ideális esetben a válaszadók 49%-a szerint teljes mértékben, 52%-a szerint nagymértékben lenne szükséges a dokumentált tudás átadása a munkatársak részére.



Ehhez kapcsolódóan arra a kérdésre, hogy a szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével, a válaszadók 4%-a szerint teljes mértékben, 35%-a szerint nagymértékben. Ideális esetben a válaszadók 40%-a szerint teljes mértékben, 52%-a szerint nagymértékben kellene megosztani a szervezeti tudást.



A válaszadók szerint intézményünkönél tudásmegosztást támogató technológiaként különböző tartalom és dokumentumkezelő rendszerek, tudásbázisok, portál, intranet, közösségi oldalak, fórum-ok, blog-ok állnak rendelkezésre.

B. Strukturált interjú

A módszertani lépés fontos támogató eszköze a strukturált interjú a törvényszék elnökével.

Az interjú során a szakmai koordinátor előre megfogalmazott, célzott kérdéseket tett fel meghatározott sorrendben a törvényszék elnökének. Az interjú célja, hogy felmérje a törvényszék elnökének véleményét, hozzáállását a tudásmenedzsmenthez, intézményünk és a rendelkezésre álló tudás viszonyához, a vezetői elképzelésekhez, irányokhoz.

A strukturált interjú elkészítésére 2014. február 11. napján került sor.

A törvényszék elnöke szerint intézményünk nem rendelkezik átfogó tudásmenedzsment stratégiával, azonban egyes elemei léteznek. Minden évben munkaterv készül, amely tartalmazza az értekezletek rendjét, a kollégiumok munkarendjét, bírák és igazságügyi alkalmazottak munkájának értékelését, valamint az éves oktatási tervet, és a honvédelmi-, polgári védelmi, valamint a tűz- és munkavédelmi tevékenység ütemezését.

A törvényszék elnöke szerint a tudásmegosztás több eszköze is intézményünk rendelkezésére áll, például értekezletek, képzések, perszimuláció a titkárok és fogalmazók részére polgári és büntető ügyszakban, levelező rendszer, különböző adatbázisok, portál, internet, jogtár, könyvtári

szolgáltatás helyi és országos szinten is. Azonban a tudásmegosztást támogató eszközök nem kerülnek teljes egészében kihasználásra.

Intézményünk elnöke szerint a tudásmenedzsment hatékonyságát elsősorban az emberi tényezők hátráltatják, a szervezeti kultúra hiánya, számonkérés, visszacsatolás hiánya. A hatékonyabb tudásmenedzsment kialakítása érdekében hatékonyabb vezetői módszerekkel lehetne változtatni. Megemlítette ezek közül a jó gyakorlatok feltérképezését, megosztását, a tudásbirtokosok feltérképezését, valamint a szakmai elismerést. A szükséges változtatásokról magasabb színvonalú munkavégzést, igényesebb szakmai tevékenységet, és jobb munkahelyi közérzetet vár, mert ez a szervezet sikerességének a kulcsa.

A strukturált interjút teljes terjedelmében a 2. számú melléklet tartalmazza.

A strukturált interjú elkészítése, kiértékelése után nyilvánvalóvá vált, hogy intézményünk elnöke támogatja intézményünkben a tudásmegosztás fejlesztését, ezáltal növelve a munkavégzés hatékonyságát. A vezető határozott elképzeléssel rendelkezik arról, hogy milyen módszerekkel lehetne változtatni a hatékonyabb tudásmenedzsment érdekében, és ezektől a változtatásokról milyen eredményt vár.

A strukturált interjú és a kérdőívek kiértékelése után munkacsoportunk megállapította, hogy a törvényszék elnöke és a törvényszék dolgozói hasonlóan gondolkodnak a tudásmenedzsmentről, fontosnak tartják a tudásmenedzsment stratégia kialakítását, tudásmegosztást támogató eszközök bevezetését, fejlesztését a törvényszék sikeres, hatékony működéséhez.

C. Ötletbörze

A módszertani lépés egyik támogató eszköze az ötletbörze, melynek megtartására 2014. március 13. napján került sor az Egri Törvényszéken 22 fő részvételével, melyből 6 fő bíró, 6 fő titkár, fogalmazó és 10 fő igazságügyi alkalmazott. (3. számú melléklet)

Az ötletbörze célja

- a tudás és a tudásmenedzsment fogalmáról alkotott kép feltárása,
- a tudást és a tudásmenedzsmentet meghatározó tényezők rendszerbe foglalása,
- a tudásmenedzsment elhelyezése a törvényszék életében,
- a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos pozitív példák és hiányosságok összefoglalása,
- javaslatok megfogalmazása a problémák megoldására.

Az ötletbörzén került sor a mentális térkép elkészítésére.

A résztvevők szabad asszociációk alapján fogalmakat társítottak a tudás fogalmához, megrajzolva a törvényszéknek a tudás fogalmáról alkotott térképét.

A 4. sz. mellékletben megrajzolt mentális térkép elemei között egyaránt megtalálhatók az egyéni és a szervezeti tudás definíció elemei:

- oktatás: mentorálás, fejlődés, ösztönzés, tanulás, továbbképzés
- munkavégzés: önállóság, naprakészség, elmélet, gyakorlat, gyorsaság, pontosság, tapasztalat, kreativitás, előrelépés
- információ: megosztás, hozzáférhetőség, hatékonyság, megoldás
- szakmai jártasság: eredményesség, szakszerűség, tapasztalat, képesség, nélkülözhetetlenség, intuíció

Ezt követően elkészítettük a tudásmenedzsment folyamatok térképét. Ehhez az ötletbörze résztvevőit 3 csoportra osztottuk munkaköri besorolásuk, azaz kompetenciaszintek szerint. Az egyik csoportot a bírák, a második csoportot a titkárok és fogalmazók, míg a harmadik csoportot az igazságügyi alkalmazottak alkották.

A csoportok tagjai vázlatosan összefoglalták a törvényszéken jelenlévő tudásmenedzsment folyamatokat és azokat egy helyzetrajzon ábrázolták, vagyis jeleket, képeket, és szavakat felhasználva „képet” rajzoltak a szervezeten belül érvényesülő tudásmenedzsment folyamatairól, szereplőiről összefüggéseikről.

A bírák csoportja a tudásmegosztás problémájaként jelölte meg, hogy:

- a kollégiumi anyagok nincsenek tematizálva,
- korlátozott az információ kereshetősége,
- a bírák speciális tudása nem kerül be a közös tudásba,
- hiányzik a specializáció, az azonos terhelés elve miatt,
- hiányzik az egymás közötti segítőkészség és közvetlenség,
- érdektelenség, fásultság jellemző, ami a hatékonyság rovására megy,
- elveszik a nyugdíjas bírák szakmai tapasztalata (instruálás hiánya),
- kevés a perszimuációs lehetőség.

A titkárok és fogalmazók csoportja a formális és az informális tudásmegosztás problémáit külön ábrázolta. A csoport problémaként értékelte, hogy

- intraneten a keresés nehéz, bonyolult, szükséges lenne az ítéletekhez, határozatokhoz való hozzáférés biztosítása,
- kevés a perszimulációs gyakorlási lehetőség,
- a titkárok esetén az instruálás eseti jellegű és rendszertelen,
- másodfokú tanácselnöki feljegyzések munkájuk értékeléséről nem készül.

A tisztviselők csoportjának problémát okoz:

- a mentorálás hiánya a munkaköri feladatok elsajátításakor (új dolgozó esetén),
- az oktatások, képzések szervezésének hiánya (Pl. új rendszerek bevezetése esetén, gazdasági, informatikai folyamatok megismerésére, helyi ügyviteli rendszerek megismerésére, ügyviteli szabályok változása esetén)
- az informatikai tudás hiánya,
- a napi aktualitások megismerésének hiányosságai.

Ezt követően a csoportok feladata az volt, hogy értékeljék az előzőekben felvázolt tudásmenedzsment folyamatok hatékonyságát, és az általuk elkészített helyzetrajzon a kártyatechnika alkalmazásával gyűjtsék össze javaslataikat a szükséges változtatásokra, fejlesztésekre vonatkozóan.

Az ötletbörze utolsó lépéseként mindhárom csoport képviselője ismertette a résztvevőkkel a felvetett problémákat, és a fejlesztési, megoldási javaslatokat.

Általánosan elmondható, hogy a problémák mindhárom munkaköri egységben találkoztak.

D. Összegzés:

A 2. módszertani lépés eredményének kiértékelése során nyilvánvalóvá vált, hogy a résztvevők többsége a tudásmegosztással, a megfelelő szervezeti kultúra kialakításával, erőforrás és felelős személy hozzárendelésével, tréningek szervezésével és támogató rendszerek (pl. információ-technológiai háttér) kialakításával azonosítja a tudásmenedzsmentet.

Az előre megfogalmazott válaszlehetőségek kiválasztásánál a válaszadók átlag 25%-a a „nem tudom” választ jelölte. Ez azt mutatja, nincsenek kellően tisztában a törvényszéken zajló folyamatokkal, valamint a tudás kommunikálása, átadása nem kielégítő. Szükség lenne a munkatársak tudásának dokumentált felmérésére, időszakonkénti kiértékelésére, rendszeres tudásfrissítő képzések tartására, a kritikus tudással rendelkezők feltérképezésére, e tudás megőrzésére és megosztására, egy koordináló személy/csoport kijelölésére és a tudásmenedzsment folyamatok beépítésére a munkafolyamatokba.

A strukturált interjú, a tudásmenedzsment kérdőív, valamint az ötletbörzén elhangzottak alapján kezdhettük el a problémaelemzést.

2. A törvényszéken már létező tudás beazonosítása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
Szervezeti tudásvagyon felmérése	Kovács Emese	Kötelező	A törvényszék dolgozói	Szervezeti tudásvagyon felmérő táblázat

A módszertan harmadik lépése a szervezeti tudásvagyon felmérése. Célja, hogy a szervezeti tudásvagyon hasznosításával segítséget nyújtson a tudásalapú szervezeti kultúra kialakításához.

Szervezeti tudásnak a szervezet közösen vallott nézeteit, felfogásait tekinthetjük. A szervezeti tudás több, mint az egyéni tudások összessége, a szervezeti tudás magában foglalja mindazt a szakértelmet, készséget, képességet, értékeket, ismeretet, tudást, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van. A szervezeti tudás forrása a kommunikáció.

A szervezeti tudást nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákba beágyazódva is jelen van.

A tudásmenedzsment egyik legfontosabb és legalapvetőbb feladata az ilyen típusú tudás megragadása és mások számára is hozzáférhetővé tétele.

A meglévő szervezeti tudás beazonosításához szükséges a szervezeti tudásvagyon felmérése, amely magában foglalja a szervezetben dolgozók munkája során hasznosított tudását, és összegzi azt a tudásvagyont is, amelyet a szervezet eddig nem hasznosított.

A szervezeti tudásvagyon felmérése előtt áttekintettük a törvényszék informatikai rendszerét, a mindenki számára hozzáférhető anyagokat, amelyből megállapítható, hogy sok és rendszerezett anyag áll a törvényszék dolgozóinak rendelkezésére.

Szervezeti tudásvagyont felmérő táblázat

Témakörök	Van/nincs	Elérési útvonal
Szervezeti ábra	van	A Szervezeti és Működési Szabályzat melléklete Portal/Szabályzatok/Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ)
A törvényszék munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése	van	Elnöki Iroda NexonHR program (a dolgozók számára nem hozzáférhető)
A szervezeti egységek tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése	van	közös mappák Intranet
A törvényszéken dolgozók elérhetősége	van	Portál – Elérhetőségek Levelező rendszer
A törvényszék adatbázisai	van	Közös mappák
A törvényszék munkafolyamatainak szabályai	van	Portál/Szabályzatok/SZMSZ Portál/Szabályzatok/Szabályzatok és utasítások
A törvényszék munkafolyamatait dokumentáló sablonok	van	Portál
A munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges nyomtatványok	van	www.birosag.hu/nyomtatvanyok
A szervezetre vonatkozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése	nincs	A szervezetnek nincsenek háttérintézményei

Szervezeti ábra:

A szervezeti ábrát a hatályos Szervezeti és Működési Szabályzat III-IX. melléklete tartalmazza, szervezeti egységeként.

A törvényszék munkatársainak tudására vonatkozó adatok:

A dolgozók személyi anyagának részét képezik a végzettséget és szakképzettséget igazoló okiratok másolatai, azonban ez nem mindenki számára hozzáférhető.

A szervezeti egységek tudásvagyonára vonatkozó adatok:

A szervezeti egységek a munkavégzésükhöz szükséges és gyakran használt sablonokat, fontosabb dokumentumokat közös mappákban gyűjtik össze, amelyhez csak az adott szervezeti egység dolgozói férnek hozzá.

A törvényszéken dolgozók elérhetősége:

A törvényszék portálján belső telefonkönyv található, amely részletesen és folyamatosan aktualizált módon tartalmazza szervezeti egységeként az egyes kollegák nevét, beosztását, mellékét, valamint azt, hogy helyileg hol található meg.

A szervezetünk GroupWise levelező rendszert használ, amelynek címtárába minden dolgozó e-mail címe, beosztása, telefonmelléke megtalálható.

Mindezek elengedhetetlenek a napi munkához.

A törvényszék adatbázisai:

Szervezeti egységeként a dolgozók számára közös mappák állnak rendelkezésre, amelyekhez csak a jogosultsággal rendelkezők férhetnek hozzá, illetve intézményünk egy minden dolgozó számára elérhető mappával is rendelkezik.

A törvényszék munkafolyamatainak szabályai:

A törvényszék belső szabályzatokkal, utasításokkal rendelkezik, amelyek a jogszabályi előírásokon túl, aktualizálva tartalmazzák az egyes ügymeneteket. A törvényszék belső kontroll kézikönyve melléklete tartalmazza intézményünk ellenőrzési nyomvonalát, amely részletesen tartalmazza az egyes munkafolyamatokat.

A szabályzatok és utasítások valamennyi dolgozó számára a portálon hozzáférhető.

A törvényszék munkafolyamatait dokumentáló sablonok:

Intézményünk szabályzatai és utasításai tartalmazzák az adott ügymenethez tartozó iratmintákat, sablonokat, amelyek a portálon mindenki számára hozzáférhetőek.

A munkafolyamatok elvégzéséhez szükséges nyomtatványok

A bíróságok központi honlapján valamennyi dolgozó számára elérhetőek, a munkavégzéshez szükséges legfontosabb nyomtatványok rendelkezésre állnak.

A szervezetre vonatkozó háttérintézményekre vonatkozó adatok:

A törvényszék háttérintézménnyel nem rendelkezik.

4. A törvényszéken már működő tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
Tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása	Zólyomi Krisztina	Kötelező	Egri Törvényszék elnöke, Czetner Andrea szakmai koordinátor	Helyzetértékelő sablon

A szervezet tudásmenedzsment területén elért érettségi szintjének meghatározásához elengedhetetlen lépés a tudásmenedzsment folyamatok beazonosítása.

A helyzet-meghatározás során elvégeztük a szervezetnél meglévő tudásmegosztási folyamatok, és a rendelkezésre álló humán erőforrás és a technológia vizsgálatát. Ezen információk a korábban elkészült tudásmenedzsment kérdőívre beérkezett válaszok összefoglalása, az Egri Törvényszék elnökével készített interjú és az ötletbörze során nyert adatok felhasználásával kerültek rögzítésre.

1. ábra: Helyzetértékelés (TÉNY)

FOLYAMAT	
	TÉNY
Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?	Nem
Van –e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?	Nincs
Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Továbbképzés, kollégiumi ülés, értekezlet, oktatás, távoktatás, belső közös mappa, fogalmazóképzés, instruktori rendszer, perszimuláció, internet, intranet, portál, e-mail, helpdesk, könyvtár, jogtár
Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Folyosói, telefonos megbeszélés, sportnap, chat, vibe, partneri kapcsolatok, nyugdíjas találkozó, kirándulás,
A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?	A munkafolyamatok nagy része dokumentálásra került
A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?	A jogszabályi kereteken belül magas szintű megosztás valósul meg az informatikai eszközök alkalmazása révén
A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	A hasznosítás mértéke függ a dokumentum felhasználási gyakoriságától

TECHNOLÓGIA	
A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?	Igen (informatikai rendszer)
A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	A rendelkezésre álló keretek között nagymértékben
HUMÁN ERŐFORRÁS	
Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?	Igen (BÜSZ vizsga, jogi szakvizsga, beszámolók)
A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	Jogszabály alapján: 6-8 évente
A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?	Igen (IBSZ oktatás, polgári védelmi, munkavédelmi ismeretek oktatása)
Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat?	Személyes tapasztalat alapján történik
Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?	Programja nincs, de a kilépő kollégák által birtokolt tudást az általa szerkesztett dokumentumok mentésével megőrzi
Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	Nincs
Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársak tevékenységében?	Nem
Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?	Jutalomszabadság, instruktori pótlék, szakmai megbecsülés, tisztelet

A kérdésekre adott válaszok egyértelműen rávilágítottak a szervezetenél fennálló tudásmenedzsment folyamatok jelenlegi helyzetének hiányosságaira és problémáira, melyek alapján elkezdhattuk kidolgozni azokat a tudásmenedzsment célokat támogató módszereket és javaslatokat, amelyek hozzájárulnak az Egri Törvényszék munkájának eredményességéhez a szervezeti célkitűzésekkel összhangban.

5. A törvényszék tudásmenedzsment céljának meghatározása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
A szervezeti tudásmenedzsment céljának meghatározása a szervezet stratégiai célkitűzéseivel összhangban	Dr. Tózsér Lajos	Kötelező	Egri Törvényszék elnöke, Czetner Andrea szakmai koordinátor	Problémafa Célfa Tudásmenedzsment célok levezetése a szervezeti célokból

Az előző módszertani lépések eredményeként elkészült strukturált interjú és a tudásmenedzsment kérdőív, valamint az ötletbörzén elhangzottak alapján elkezdhattuk a problémaelemzést, melynek során először a lehető legpontosabban igyekeztünk megfogalmazni azokat a problémákat, amelyek jelentkezése miatt a projektet elkezdtük.

Összegyűjtve a problémákat, azokat rendszereztük, majd az ok-okozati összefüggéseknek megfelelően egy hierarchikus rendszerben ábrázoltuk. Amennyiben a problémák nem voltak ok-okozati összefüggésben, abban az esetben egymás mellett helyeztük el őket. Az így megrajzolt problémafával fény derült a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos alapvető problémákra, vagyis azokra a tényezőkre, amelyek legalul, mint ok szerepelnek, következményként már nem fogalmazhatók meg. A problémafa az 5. számú mellékleten látható.

A problémafa birtokában elkezdhattuk a célképzést, azaz a célfa elkészítését. A célkitűzés nem tevékenységek összessége, hanem annak a jövőbeli, pozitív állapotnak a leírása, melynek elérését szolgálják a projekttevékenységeink. A probléma annak a negatív állapotnak a leírása, amin változtatni szeretnénk, a célkitűzés, pedig, mint a fentiekből kitűnik, egy jövőbeli, pozitív állapot. Nem is volt más dolgunk tehát, mint a problémafa tükörképeként, a negatívumok pozitív eredménnyé történő átfordításával elkészíteni a célkitűzés-fát, röviden célfát, amely ok-okozati logika helyett eszköz-eredmény összefüggésben ábrázolja a problémák megoldását célzó fejlesztési utakat, egyelőre az elvégzendő konkrét tevékenységek meghatározása nélkül. Az általunk elkészített célfa a 6. számú mellékleten látható.

Az Egri Törvényszék tudásmenedzsment céljának meghatározása

Az Alaptörvény szerint a bíróságok által ellátott igazságszolgáltatási tevékenység célja a jogviták pártatlan, időszerű és jogszerű eldöntése. Ezt az alapvető célt a bíróságok igazgatási irányítását végző Országos Bírósági Hivatal elnöke annyiban árnyalta, hogy a bíróságok feladatának tekinti a szolgáltató jelleg erősítését, és kiemelt hangsúlyt helyez az időszerű ítélkezésre.

Ezen, magasabb szinten megfogalmazott célok megegyeznek az Egri Törvényszék mint igazságszolgáltató, igazságügyi szervezet céljaival, melyeket a törvényszék elnöke akként fogalmazott meg, hogy az egyik legfontosabb célkitűzése az időszerű ítélkezés fenntartása, melyhez szükséges a bírói munkateher csökkentése, ami a dolgozók kompetenciájának megfelelő munkavégzés gyakorlásával biztosítható.

Az időszerű és magas szakmai színvonalú ítélkezés, a szolgáltató bíróság kialakítása a kompetenciák elhatárolásával és az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók tudásszintjének emelésével, tudás minőségének fejlesztésével érhető el.

A fentiek megvalósulása érdekében a tudásmenedzsment céljai annyiból vezethetők le a szervezeti célokból, hogy az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók ismereteinek növelése, tudásszintjének emelése az össz-szervezeti szintű tudást is emeli, ezáltal hatékonyabb és időszerűbb, magas színvonalú igazságszolgáltatási tevékenység valósulhat meg, ami a jogkereső állampolgárok – ügyfelek, peres felek – az igazságszolgáltatásba vetett hitét erősítheti.

A tudásmenedzsment munkacsoport az össz-, valamint törvényszéki szervezeti célokból levezetett, fentiekben részletesen megfogalmazott célokat a törvényszéken már működő és valamennyi kompetenciaszinten dolgozó bíró, és igazságügyi alkalmazott részére hozzáférhető elektronikus, informatikai adatbázis – bírósági portál – bővítésével tartja megvalósíthatónak, nevezetesen egy olyan az egyes kompetenciaszintekhez rendelt „FÓRUM” rovat létrehozását javasolja, amely úgy az igazságügyi alkalmazottak mint a jogvégezett, de szakvizsgával még nem rendelkező bírósági fogalmazók, a szakvizsgázott és az eljárási törvényekben önálló hatáskörben és felelősséggel eljáró bírósági titkárok, valamint a szoros értelemben vett igazságszolgáltatást gyakorló bírák részére olyan felületet biztosítana, amelyen kérdéseiket feltehetnék és azon rövid időn belül az adott területen ismeretekkel rendelkező kollégáiktól válaszokat kaphatnának.

Ugyancsak a meglévő, elektronikus hálózatban rögzített ismeretanyag egyszerűbb az időtényező szempontjából kedvezőbb elérését, és ezáltal az alkalmazotti tudás hatékonyabb belső hasznosítását

biztosíthatná a jelenleg a törvényszék dolgozói közül bárki számára elérhető helyi intranet tartalomban tematikus keresőmotor telepítése.

Amennyiben az egyes kompetenciaszinten dolgozó személyek tacit tudását fejleszteni tudjuk, eredményt érhetünk el a dolgozók explicit tudásszintjének emelése terén, ami a törvényszék, mint igazságügyi szervezet össz-szervezeti tudásszintjének emelését eredményezi, amely által lehetővé válik regionális értekezletek, workshop-ok saját előadókkal történő megszervezése, ami a pénzügyi kiadások csökkentését, esetlegesen - részvételi díjhoz kötött programok szervezésével - a bíróság bevételeinek növelését eredményezheti.

Munkacsoportülés keretében (2014. március 26.) e módszertani lépésben meghatározott tudásmenedzsment célokat és javaslatokat a törvényszék elnöke elé tártuk, aki egyetértett a fent kifejtett célokkal és megoldási javaslatokkal. (7. sz. melléklet)

6. A meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
A meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása	Zólyomi Krisztina	Kötelező	Czetner Andrea szakmai koordinátor	Helyzetértékelő sablon (2. ábra)

Jelen módszertani lépés célja az előzőekben már meghatározott tudásmenedzsment cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása. A korábban elkészített helyzetértékelést jelen lépésben kiegészítettük a szervezet tudásmenedzsment területén elérni kívánt állapotának meghatározásával, tehát azt, hogy a törvényszék a Folyamat, Technológia és a Humánerőforrás területén hová kíván eljutni.

2. ábra Helyzetértékelés (TÉNY-TERV)

FOLYAMAT		
	TÉNY	TERV
Rendelkezik a szervezet TM stratégiával?	Nem	Célszerű lenne TM stratégia kidolgozása
Van –e a szervezetnek elkülönített forrása a TM-el kapcsolatos kiadásokra?	Nincs	A szervezet fontolja és tervezzék meg a TM-el kapcsolatos kiadásokra vonatkozó forrás elkülönítését
Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Továbbképzés, kollégiumi ülés, értekezlet, oktatás, távoktatás, közös mappa, fogalmazóképzés, instruktori rendszer, perszimuláció, internet, intranet, portál, e-mail, helpdesk, könyvtár, jogtár	A jelenlegi csatornák teljesebb körű hasznosításán túl: titkárok helyi képzése, külsős titkárok speciális képzése, mentorálás kialakítása, portálon közzététel állománycsoportonként, írásbeli tájékoztatás, szakmai csoportok kialakítása, tréning, team-ek kialakítása, társszervi értekezlet, igazságügyi alkalmazottak továbbképzése, segédletek ügyszakonként

Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül?	Folyosói, telefonos megbeszélés, sportnap, chat, vibe, partneri kapcsolatok, nyugdíjas találkozók, kirándulás,	A meglévőkön túl: meetingek szervezeti egységenként, interaktív konferencia, csereprogramok, tapasztalatcsere, csapatépítő tréning, „jó gyakorlatok” átadása
A szervezeten belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva?	A munkafolyamatok nagy része dokumentálásra került	A jelenleginél teljesebb körű dokumentálásra van szükség
A szervezeten belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás?	A jogszabályi kereteken belül magas szintű megosztás valósul meg az informatikai eszközök alkalmazása révén	Törekedni kell arra, hogy a jó gyakorlatok is megosztásra kerüljenek
A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	A hasznosítás mértéke függ a dokumentum felhasználási gyakoriságától	Elérendő cél, hogy a dokumentált tudás kontroláltan ugyan, de minél szélesebb körben hasznosuljon
TECHNOLÓGIA		
A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával?	Igen (informatikai rendszer)	A jelenleginél komplexebb és rendezettebb infrastruktúra kialakítása a cél a portálon kereső rendszer és FÓRUM létrehozása által
A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	A rendelkezésre álló keretek között nagymértékben	Elérendő cél a szélesebb körű tudásmegosztás
HUMÁN ERŐFORRÁS		
Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása?	Igen (BÜSZ vizsga, jogi szakvizsga, beszámoló)	Igen, de szükséges lenne egy felvételi szempontrendszer kialakítása és bevezetése a szervezeten belül
A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	Jogszabály alapján: 6-8 évente	A jelenleginél gyakoribb értékelés csak jogszabály módosítással valósítható meg
A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket?	Igen (IBSZ oktatás, polgári védelmi, munkavédelmi ismeretek oktatása)	A kompetenciák növelése érdekében szükséges lenne mentorrendszer kialakítása és perszimizációs versenyek szervezése
Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus	Személyes tapasztalat alapján történik	Fontos lenne módszert kidolgozni a kritikus tudással rendelkező dolgozók

tudással rendelkező dolgozókat?		azonosítására.
Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére?	Programja nincs, de a kilépő kollégák által birtokolt tudást az általa szerkesztett dokumentumok mentésével megőrzi	Célszerű lenne a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzése vonatkozó program kidolgozása
Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	Nincs	A TM folyamatok koordinálásáért felelős személy kijelölésével hatékonyabb tudásmegosztás valósulhatna meg, mely az egyéni és a szervezeti tudásszint emelkedését eredményezné
Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársak tevékenységében?	Nem	Elérendő cél, hogy kidolgozásra kerüljön a TM folyamatok tudatossá tételének ösztönzésére vonatkozó módszertan
Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra?	Jutalomszabadság, instruktori pótlék, szakmai megbecsülés, tisztelet	Pótlékrendszer bevezetése, pénzjutalom, értékelésbe való beillesztés, kitüntetés, anyagi és erkölcsi elismerés motivációs eszköz lehetne

A jelenlegi és tervezett állapot közötti különbségek elemzése során az alábbiakat állapítottuk meg:

Az Egri Törvényszéknek célszerű lenne kidolgozni tudásmenedzsment stratégiát, melynek megvalósításához forrást szükséges elkülönítenie. A szervezet tudásmegosztási csatornáit bővíthetné titkárok helyi képzésével, külsős titkárok speciális, a törvényszéki feladatok ellátására specializált képzésével, mentor-rendszer, valamint bírói team-ek kialakításával, igazságügyi alkalmazottak továbbképzésével, perszimizációs versenyekkel.

Az emberek fejében lévő „tacit” tudás átadásának egyetlen módja, ha összekapcsoljuk őket. Ehhez azonban teret és alkalmat kellene nyújtani számukra a találkozásra, például mentorálás, szakmai értekezletek, csapatépítő tréning, workshopok szervezésével és egy szakmai felügyelet mellett működő „FÓRUM” létrehozásával a szervezeti belső portálon. A „FÓRUM” olyan közös tanulási felület és élő, folyamatosan szerkesztett tudástár, ahol a dolgozók könnyen tudnak tartalmakat publikálni, azonban mindenképpen szükséges az elavult anyagokat archiválni, hogy látszódjon, ami már nem aktív.

Tudásmenedzsment (TM) munkacsoport

A szervezetnél dokumentált tudást minél szélesebb körben elérhetővé kell tenni, akár a „jó gyakorlatok” közzétételének bevezetése által. Az Egri Törvényszék portálján dokumentált tudások

között megtalálhatóak a belső szabályzatok és utasítások, azonban azok keresése jelenleg bonyolult és időigényes. Ennek kiküszöbölésére célszerű lenne egy tematikus kereső elhelyezése a portálon.

A dolgozók munkája során felmerült kérdések, problémák gyors és pontos megoldásában nyújtana segítséget, ha a szervezet feltérképezné a kritikus tudással rendelkezőket és tudástérképet készítené. Ez egy olyan adatbázis, mely megmutatja, hogy kik és milyen kompetenciákkal rendelkeznek az egyes területeken, azonosítja a kulcsembereket és a kritikus tudásokat. Alkalmazásával a szükséges tudással rendelkező személy gyorsabban megkereshető, és segít abban, hogy kinek, hová érdemes bizonyos ügyekben fordulnia. A kritikus tudás megőrzésére szintén programot kellene kidolgozni.

A sikerebb tudásmegosztás érdekében a dolgozókat motiválni kellene a tudásmegosztásra esetleges pótlékkrendszer kidolgozásával, anyagi és erkölcsi elismeréssel, kitüntetéssel, értékelésbe való beillesztéssel.

A tudásmenedzsment folyamatok koordinálásáért felelős személy kijelölésével hatékonyabb tudásmegosztás valósulhatna meg, mely az egyéni és a szervezeti tudásszint emelkedését is eredményezné.

7. A tudásmenedzsment célok kompetencia szintekre történő lebontása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
A tudásmenedzsment célok szervezeti egységre történő lebontása	Dr. Tózsér Lajos	Kötelező	Czetner Andrea szakmai koordinátor, Dr. Tózsér Lajos	5. és 6. módszertani lépés támogató eszközei

Az 5. módszertani lépésben az össz-szervezeti, valamint ennek szerves részét képező törvényszéki tudásmenedzsment célokat akként határoztuk meg, hogy az egyes kompetenciaszinteken tevékenykedő dolgozók ismereteinek növelésével, tudásszintjének emelésével megvalósulhasson a szolgáltató jellegű, időszerűen ítélkező, hatékony, megalapozott döntést hozó igazságszolgáltatás.

Ennek érdekében az egyes kompetenciaszinteken megvalósuló szervezeti egységekben szükségesnek látszik az adott szinten dolgozók tudásszintjének felmérése mellett azok rendszeres frissítése, a közvetlenség megtartásának szem előtt tartásával a tudásforrások összekapcsolása, a számonkérhetőség biztosítása.

A bírák kompetenciaszintjén az eddig biztosított jogszabályi háttér elérése mellett, a kollégiumi ülések rendszerességének fenntartásával további támogató eszközök bevezetése látszik szükségesnek annak érdekében, hogy amennyiben valamely anyagi, eljárásjogi vagy iratkezelési probléma felmerül, annak megoldására az időfaktor csökkentésével kapjanak kielégítő választ. Ezzel elérhető az ítélkező időszerűségének javítása, valamint a tacit szinten elért „jó gyakorlatok” megosztása.

Biztosítani kell annak lehetőségét is, hogy az eddig használt informatikai eszközök akként legyenek felhasználóbarátok, hogy az elvégzendő feladatok megoldásához egyszerűbb „kereső” rendszer álljon rendelkezésre. Ezzel ugyancsak az időszerű ítélkezés terén érhetünk el eredményeket.

Annak feltárásával, hogy az egyes ítélkezési szinteken, adott ügyszakokban tevékenykedő bírákat milyen problémák foglalkoztatják ítélkező tevékenységeik során válaszolható meg, hogy a megoldás érdekében szakmai értekezlet, workshop, vagy magasabb ítélkező fórumon kezdeményezett iránymutatás megszervezése indokolt.

A titkári-fogalmazói kompetenciaszinten figyelemmel kell lenni arra, hogy eljárásjogi törvények önálló hatáskörben történő eljárást biztosítanak-e - ebben az esetben ugyanis a bírák kompetenciaszintjén megvalósítandó feladatokat kell itt is elvégezni – avagy a bírák által végzett ítélkezési tevékenység segítése részfeladatok ellátása képezi a feladataikat.

Az össz-szervezeti célok elérése érdekében szükséges a titkári, fogalmazói tudásszint fejlesztése abban az esetben is, ha kizárólag önálló tevékenységet látnak el és akkor is, ha a későbbi cél, a bírói hivatás gyakorlásának megvalósítása érdekében tevékenykednek.

A harmadik igazságügyi alkalmazottak kompetenciaszintjén a tudást annak érdekében kell fejleszteni, hogy az iratkezelés, határozatszerkesztés és az ítélkező tevékenység fizikai és előkészítő, valamint kiszolgáló jellegű segítségével biztosítsák a szűkebb értelemben vett igazságszolgáltatási tevékenységet végző bírák munkáját.

8. A törvényszék tudáskultúrájának megalapozása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
Szervezeti tudáskultúra megalapozása	Czetner Andrea, Palotai Judit	Kötelező	Egri Törvényszék	Tréning

A szervezetekben, így nálunk az Egri Törvényszéken is a tudásmenedzsment sikeres megvalósításához nélkülözhetetlen a tudásmenedzsmentet befogadó szervezeti kultúra. A szervezet legfontosabb vagyona a munkatársakban és a bennük lévő tudásban rejlik. A tudásmenedzsment rendszer segítségével összegyűjtjük, tároljuk, megosztjuk ezt a tudást, hogy mindenki számára elérhetővé váljon, és munkájukhoz felhasználva elérjük az igazságszolgáltatás, ezen belül az Egri Törvényszék stratégiai céljait, az időszerű és magas színvonalú ítélkezést.

Ennek érdekében tréning formájában összegeztük és adtuk át a I. és II. szakaszban feltártakat, azokból véglegesített tudásmenedzsment célokat és a célok eléréséhez szükséges tudásfolyamatokat.

A tréning levezetéséhez az alábbi tervet készítettük, melyet a tréningen egy prezentáció segítségével mutatott be Czetner Andrea szakmai koordinátor 2014. március 28-án a törvényszék dolgozói részére. (8. és 9. számú melléklet)

Tréningterv	
Bevezető szakasz: a tudásmenedzsment fontossága általánosságban	A tudásmenedzsment a tudás alapú adatbázisok rendezett, integrált és könnyen visszakereshető halmaza, és az így létrehozott rendszer folyamatos működtetése, aktualizálása, gyakorlati alkalmazása
Mi a haszna:	A szervezeti stratégia célok elérése érdekében magasabb színvonalú munkavégzés, igényesebb szakmai tevékenység, jobb munkahelyi közérzet
A szervezeti helyzetértékelés eredményei	A kérdőívek válaszai és a strukturált interjú alapján az alábbi helyzetértékelési eredmények születtek: ➤ kritikus tudással rendelkező dolgozók nincsenek felmérve, ➤ szükség lenne a TM folyamatokra és azok tudatossá válására, ➤ ösztönözni kellene a munkatársakat a tudásmegosztásra, a dokumentált tudás átadására, ➤ nincs átfogó tudásmenedzsment stratégia ➤ tudásmegosztás eszközei csak részben találhatók meg intézményünknel ➤ a tudásmenedzsment hatékonyságát elsősorban emberi tényezők hátráltatják, a szervezeti kultúra hiánya, számonkérés, visszacsatolás hiánya

Tudásmenedzsment cél ismertetése	➤ Tudásmenedzsment stratégia kidolgozása ➤ Tudásmegosztási csatornák bővítése ➤ Dokumentált tudás minél szélesebb körben elérhetővé tenni ➤ Kritikus tudással rendelkező munkatársak feltérképézése ➤ Munkatársak motiválása tudásmegosztásra
Tudásmenedzsment haszna a konkrét szervezetben	Az időszerű és magas szakmai színvonalú ítélkezés, a szolgáltató bíróság kialakítása a kompetenciák elhatárolásával és az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók tudásszintjének emelésével, tudás minőségének fejlesztésével érhető el. A fentiek megvalósulása érdekében a tudásmenedzsment céljai annyiból vezethetők le a szervezeti célokból, hogy az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók ismereteinek növelése, tudásszintjének emelése az össz-szervezeti szintű tudást is emeli, ezáltal hatékonyabb és időszerűbb, magas színvonalú igazságszolgáltatási tevékenység valósulhat meg, ami a jogkereső állampolgárok – ügyfelek, peres felek – az igazságszolgáltatásba vetett hitét erősítheti.
Világos célok kijelölése	Humán feltételek javítása: ➤ ösztönzési rendszer kialakítása, csapatépítő tréningek, felvételi szempontrendszer kialakítása és bevezetése Tudásbázis hiányosságainak megszüntetése: ➤ mentorálás, perszimuláció, jogeset megoldó versenyek, konzultácók, jó gyakorlat. önképzés stb. Tecnológiai hiányosságok megszüntetése: ➤ Tematikus keresőrendszer a portálon ➤ FÓRUM létrehozása, szakmai csoportok hozzárendelése Optimális munkafolyamatok kialakítása: ➤ Team-ek, munkacsoport létrehozása (bíró, titkár, bírósági ügyintéző, leíró)
Felelősök, feladatok kommunikálása	Az Egri Törvényszék vezetése: ➤ Egyetértése esetén tudásmenedzsment team létrehozása, annak vezetésére felelős személy kijelölése ➤ Munkacsoportok létrehozása (bíró, titkár, bírósági ügyintéző, leíró) Munkatársak: ➤ Tudásbázis létrehozásában, megosztásában tevékeny részvétel, befogadó készség a tudás elsajátítására Informatika: ➤ Technikai háttér megteremtése a tudásbázis létrehozásához, folyamatos fejlesztése az igényeknek megfelelően ➤ A tudásmenedzsment céloknál meghatározott keresőrendszer és FÓRUM kialakítása a portálon.
Összegzés	A tudásmenedzsment folyamatok Egri Törvényszéken történő feltérképezésével, összehangolásával és a még nem szabályozott területek feltárását követő tudásmenedzsment célok meghatározásával és bevezetésével a törvényszék dolgozóinak tudásszint fejlesztése biztosítottá válik, ami biztosítja a szervezeti célok megvalósítását.

9. A törvényszék munkatársai ismereteinek, képességeinek, szakterületi tapasztalatainak összesítése

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
A szervezet munkatársai ismereteinek/ képességeinek/ szakterületi tapasztalatainak összesítése	Zólyomi Krisztina, Kovács Emese	Kötelező	Egri Törvényszék munkatársai	a, Szervezeti ábra b, A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése c, A szervezeti egység tudásvagyonára vonatkozó adatok d, Szervezethez tartozó háttérintézményekre vonatkozó adatok összegyűjtése e, Szervezeti eljárásokhoz kapcsolódó mellékletek

a, Szervezeti ábra

A szervezeti ábrát a hatályos Szervezeti és Működési Szabályzat III-IX. melléklete tartalmazza, szervezeti egységeként.

Munkacsoportunk munkája során szervezeti egységeknek a bírák, a titkárok és fogalmazók, valamint az igazságügyi alkalmazottak csoportját tekintette.

Az így elkészített szervezeti ábrát a 10. számú melléklet tartalmazza.

b, A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése

A törvényszék dolgozóinak tudására vonatkozóan mindenki számára hozzáférhető információ nem áll rendelkezésre.

Tudásmenedzsment (TM) munkacsoport

A dolgozók személyi anyagának részét képezik a végzettséget és szakképzettséget igazoló okiratok másolatai, azonban ez nem mindenki számára hozzáférhető. A dolgozók személyi nyilvántartására az elnöki irodában a NexonHR program szolgál.

A törvényszéken a személyi nyilvántartás a dolgozók végzettségéről az alábbi adatokat tartalmazza:

A.) bírákra vonatkozóan a 2011. évi CLXII. a Bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló törvény szerint:

- a legmagasabb iskolai végzettség (több végzettség esetén valamennyi)
- szakvizsga és szaktanfolyam megnevezése és időpontja,
- szakképzettség,
- jelenleg folytatott tanulmányok megnevezése,
- tudományos fokozat,
- idegennyelv-ismeret,
- a szervezett kötelező képzéseken elért eredmény és a fakultatív képzéseken való részvétel.

B.) igazságügyi alkalmazottakra vonatkozóan az 1997. évi LXVIII., az Igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló törvény – ide értve a bírósági titkárokat és fogalmazókat is - szerint:

- a legmagasabb iskolai végzettség (több végzettség esetén valamennyi),
- szakképzettség,
- szaktanfolyam és szakvizsga megnevezése és időpontja,
- jelenleg folytatott tanulmányok megnevezése,
- idegennyelv-ismeret.

Ezekon túlmenően a törvényszék munkatársai számos munkájukhoz kapcsolódó tacit tudást is birtokolnak, amelyet a személyes dokumentumok nem tartalmaznak.

A munkatársaknál jelentkező tacit tudást, a szakterülethez kapcsolatos ismeret, tapasztalat leginkább akkor mérhető fel, és osztható meg, ha a munkatársak a napi munkafolyamatokból kiszakadva közös programokon vesznek részt, például csapatépítés, értekezlet, közös utazás, stb.

A munkatársak személyes ismerete, kölcsönös bizalma elsődleges, előfeltétele a tudás megosztásának.

c) A szervezeti egységek szervezeti tudásvagyonára vonatkozó adatok összegyűjtése

Ebben a lépésben a módszertantól eltérően, a bíróságok sajátosságát figyelembe véve nem szervezeti egységekre, hanem munkakörökre bontva összesítettük a feladatok ellátásához szükséges tudást, valamint a tudás elérési útvonalát, melyet az 11. számú melléklet tartalmaz.

Magyarország 2012. január 1-jétől hatályos Alaptörvényének 25-28. cikke szabályozza a bíróságok jog- és hatáskörének, szervezetének, ítélkezésének, továbbá a bírák függetlenségének legfontosabb kérdéseit. A bíróságok szervezetéről és igazgatásáról a 2011. évi CLXI. törvény rendelkezik.

Bíró

A bíró szervezetben betöltött feladata az ítélkezés, döntéseit jogszabályok alapján hozza meg. Feladatainak ellátásához szükséges explicit tudást a közös tárhelyek adatbázisai, a működési szabályzat biztosítják. Ezek elérését a bíróság a jogtár, a belső portál, a szervezeti működési szabályzat és a közös mappák hozzáférése által teszi lehetővé.

A 2011. évi CLXII. törvény szabályozza a bírák javadalmazását és jogállását.

Az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény rendelkezik az igazságügyi alkalmazottak feladatairól. A törvény szerint igazságügyi alkalmazott a bírósági titkár, a bírósági fogalmazó, a tisztviselő, az írnok és a fizikai alkalmazott.

Bírósági titkár és bírósági fogalmazó

A bírósági titkár a peres és peren kívüli, valamint a szabálysértési ügyeket intézi.

A bírósági fogalmazó intézi a peren kívüli ügyeket, valamint határozattervezeteket készít. A bíróhoz hasonlóan, feladataik ellátásához mindketten a jogszabályokat, a működési szabályzatot és a közös tárhelyet használják.

Bírósági ügyintéző

A bírósági ügyintéző által ellátható feladatokat az 56/2008. (III.26.) Korm. rendelet tartalmazza.

A bírósági ügyintéző jegyzőkönyvet vezet, valamint az ítélkezést segíti munkája során. Feladatát a munkaköri leírás tartalmazza, mely megtalálható a személyi aktájában elzártan az elnöki irodában. Munkáját a jogszabályok és szabályzatok, adatbázisok és a közös tárhely használatával végzi, melyeket a jogtár az SZMSZ, a közös mappa és a portál segítségével érhet el.

Tisztviselő és írnok

A tisztviselő és az írnok adminisztratív tevékenységet lát el a bíróságon. Ez beosztásától függően lehet ügyviteli, személyi, gazdasági, vagy informatikai jellegű. Feladata ellátása során használja jogszabályokat, szabályzatokat, adatbázisokat, közös tárhelyet. Elérési útvonaluk: jogtár, portál, SZMSZ, közös mappa. Az elnöki irodában található személyi aktájukban szintén megtalálható a munkaköri leírásuk.

Fizikai alkalmazott

A fizikai alkalmazottak technikai tevékenységet látnak el a bíróságon belül. Munkájukat a munkaköri leírás alapján a munkavédelmi szabályzat betartásával végzik. Munkaköri leírásuk egy példánya a személyi aktában van elhelyezve, valamint a szabályzat a portálon megtalálható.

d, A szervezet háttérintézményére vonatkozó adatok összegyűjtése

Az Egri Törvényszék háttérintézménnyel nem rendelkezik.

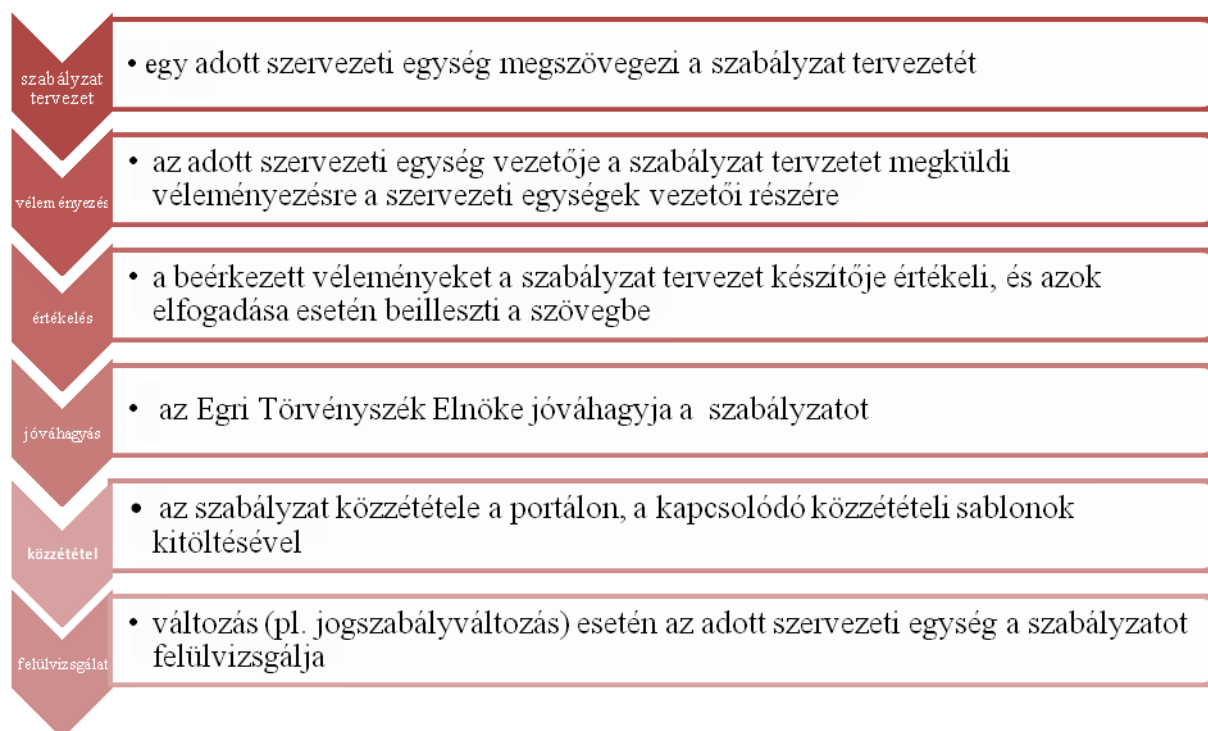
Azonban intézményünk a vagyonkezelője egy üdülőnek a Mátrában, Galyatetőn. Ez az üdülő alkalmas lehet a tudásmegosztást szolgáló csapatépítő tréningek megtartására.

e, Szervezeti eljárások összegyűjtése

A törvényszék belső szabályzatokkal, utasításokkal rendelkezik, amelyek a jogszabályi előírásokon túl, aktualizálva tartalmazzák az egyes ügymeneteket. A törvényszék belső kontroll kézikönyve melléklete tartalmazza intézményünk ellenőrzési nyomvonalát, amely részletesen tartalmazza az egyes munkafolyamatokat.

A szabályzatok és utasítások valamennyi dolgozó számára a portálon hozzáférhetők.

A szabályzatok és utasítások elkészítésének folyamata



10. Formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
Formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása	Palotai Judit	Kötelező	Egri Törvényszék munkatársai, munkacsoport	Hírlevél Tematikus műhelymunka

A formális tudásmegosztási folyamatok kialakítása érdekében a hírlevelet, valamint a tematikus műhelymunkát, mint támogató eszközt alkalmaztuk. A törvényszéken fellelhető, újonnan létrehozott tudásmegosztást segítő eszközökről a szervezet valamennyi munkatársa az aktualitásoknak megfelelő rendszerességgel hírlevélben kap tájékoztatást. Első ilyen hírlevelünk a tudásmenedzsment módszertan bemutatásához, megismeréséhez nyújt segítséget. Továbbiakban a megalakítandó tudásmenedzsment team koordinátora az aktuális helyzetre és az elvégzett feladatokra vonatkozóan fogalmazza majd meg a hírleveleket. Ezen módszertani lépés keretén belül a hírlevél megírása és a munkatársaknak történő elküldése megtörtént. (12. számú melléklet)

A hírlevél tartalma:

Kedves Munkatársak!

Ezúton szeretnénk tájékoztatni benneteket, hogy az Egri Törvényszék az **ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára”** megnevezésű program keretében sikeres pályázatot nyújtott be. A program szervezetünk tudásmenedzsment céljai kidolgozásához és eléréséhez, valamint a szervezeti és egyéni tudás hatékonyabb kiaknázásához és megtartásához, a tudásalapú szervezeti kultúra kialakításához nyújt segítséget.

Ennek keretében első lépésként szervezetünkben felmérésre került a „Tudásmenedzsment kérdőív” kitöltésével a törvényszék vezetőinek és dolgozóinak jelenlegi tudásról és tudásmenedzsmentről alkotott véleménye. A 107, anonim módon kitöltött és részünkre visszaküldött kérdőív – melyek kitöltését ezúton is köszönjük – hathatós segítséget nyújtottak a további munkánkhoz. A következő lépés az „Öltetbörze” volt, amikor egy szűkebb létszámú csoporttal próbáltuk feltárni a tudásról és a tudásmenedzsment fogalmáról alkotott képet. A pozitív példák és a hiányosságok összefoglalása után elkészítettük a törvényszék mentális térképét, a tudásmenedzsment folyamatok értékelése után, pedig a probléma- és célját. Az előbbieket, a tudástérkép és a szervezeti tudás ismeretében már

Tudásmenedzsment (TM) munkacsoport

körvonalazódott a számunkra a törvényszék stratégiai céljainak megvalósítását támogató szervezeti tudáskultúra kialakításának, a szervezeten belüli tudásmenedzsment folyamatok működtetésének lehetősége.

A program során közvetlenül a véleményetekre alapozva szeretnénk végrehajtani a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatokat, ezért kérjük az észrevételeiteket, véleményeiteket. Terveink szerint hírlevelünkkel aktualitásoknak megfelelő rendszerességgel tájékoztatni fogunk benneteket a programmal kapcsolatos legfrissebb információkról.

Köszönettel várjuk észrevételeiteket, javaslataitokat a programmal kapcsolatban.

Üdvözzel: Tudásmenedzsment Munkacsoport

Műhelymunka:

Meglévő formális tudásmegosztási folyamatok azonosítása:

Eddigi munkán alapján megállapítottuk, hogy az Egri Törvényszéken az alábbi formális tudásmegosztó csatornák léteznek:

- értekezlet,
- továbbképzés,
- perszimuláció,
- ügyszakonkénti kollégiumi ülés,
- internet, intranet (portál), e-mail,
- oktatás,
- szakmai konferenciák,
- HelpDesk,
- nyilvántartások, adatbázisok (BIIR, GIIR, NexonHR,stb),
- könyvtár,
- közös és saját mappák.

Meglévő formális tudásmegosztási folyamatok hasznosíthatósága, hasznosíthatósága:

A törvényszék dolgozói alapján véve ismerik és tudnak a fent említett tudásmegosztási csatornákról, használják azokat, hasznosíthatónak találják, de egyes csatornák gyakoriságát növelnék pl. a perszimuláció. A rendszeres értekezletek, kollégiumi ülések rendelkezésre állnak. A portál és a közös mappák rendezettsége, kereshetősége még kívánni valót hagy maga után.

A közös meghajtók használata rendelkezésre áll, jelenleg minden szervezeti egységnek vannak közös meghajtói, melyek egy része nyilvánosan hozzáférhető, nagyobb része pedig valamilyen szervezeti vagy egyéb szempont alapján korlátozott. A jogosultságok kialakítása csoport alapú, ami

azt jelenti, hogy az egyes mappák hozzáférése csoportokra korlátozott. A jogosultsági szintek között megkülönböztetünk olvasási, írási és teljes jogosultsági szintet. A mappa rendszer jelenleg nem tiszta, nagyon sok olyan mappa van, melyet már senki nem használ, ez által rengeteg rejtett tudásanyag lehet ezekben. Sok esetben többszörösen tárolt dokumentumok vannak. Nincs feltérképezve a mappák tartalma, így számos esetben csak a helyet foglalják. Pillanatnyilag a tudásmenedzsment szempontjából nincsen kialakított, előre meghatározott mappastruktúra, valamint nincs egységes fájl- és mappa elnevezési konvenció, melyet a munkatársak követhetnének. Így a hálózaton tárolt adatok, információk és dokumentumok visszakereshetősége nehézkes. Sok esetben a dokumentumokat, sablonokat valamely szervezeti egység csak a saját mapparendszerében menti el.

Pozitív-negatív válaszok ok-okozati értékelése:

A szervezeti kultúrában a műhelymunka során világossá vált, hogy a tudásmegosztásra szervezeti szinten igény van, mivel kiderült, hogy a tudásmegosztás növeli a munka hatékonyságát, csökkenti a munkára szánt időt, hiszen a tudás birtokában a feladatok gyorsabban kiküszöbölésre kerülnek. Ezzel a törvényszéken és az illetékességi területéhez tartozó járásbíróságokon a dolgozók egymást kiegészítve erősítik egymást.

Megoldási javaslatok:

A portálon tematikus keresőrendszer kialakítása, mellyel az információelérési idő csökkenthető, a tudás közvetlen kinyerése elérhető.

„FÓRUM” létrehozása a Portálon belül, onnan menüpontról elérve. A „FÓRUM”-on belül szakmai témák (csoportok) létrehozásával az egyes szakterületekhez tartozó dolgozók megoszthatják problémáikat, javaslatokat tehetnek azok megoldására.

Továbbiakban a kialakítandó tudásmenedzsment team vezetésével, irányításával kerüljön kialakításra egy irányadó mapparendszer, fájl- és mappa elnevezési konvenciókkal. A nyomtatványok sablonjai legyenek elmentve egy közös mappába, mely elérhető a portálról is. Természetesen ebben az esetben is szükség van koordináló, jóváhagyó személyre vagy szervezeti egységre.

11. Tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása a törvényszéken

A lépés rövid leírása	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Érintettek	Támogató eszközök
A tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazása	Palotai Judit	Kötelező	Egri Törvényszék munkatársai, munkacsoport	FÓRUM Tematikus kereső létrehozása a portálon

Az eddigi módszertani lépések elvégzése és azok eredményei alapján láthatóvá vált, hogy tudásmenedzsmentre, a tudásmegosztó folyamatok gyakorlati alkalmazására szükség van a szervezetünk hatékony működésének növelése érdekében.

A tudásmenedzsment lehetővé teszi munkatársaink, a különböző szervezeti csoportok valamint az egész szervezet számára, hogy a tudást kollektíven és rendszerezetten létrehozzuk, megosszuk és alkalmazzuk a szervezet stratégia céljainak a lehető legteljesebb elérése érdekében. A tudás megszerzésében, tárolásában, frissítésében, szétosztásában komoly szerepet játszó információtechnológia mellett a valódi értéket az egyes emberekben tapasztalati úton, munkájuk és a tanultak hasznosítása során felhalmozott, megszerzett a törvényszék által hasznosítható tudás képezi. Ezen tudások megosztásának folyamatát folyamatosan menedzselni és működtetni kell, miután ez önmagától nem történik meg. Nem egyszeri kezdeményezésnek (projekt vagy program), hanem életformának, gondolkodásmódnak, megközelítésmódnak kell lennie. A tudásmenedzsment nálunk is akkor lehet és lesz sikeres, ha szervesen beépül a szervezetbe, annak minden egységébe, minden tagjába, a folyamatokba, a működésbe.

Az Egri Törvényszéken a tudásmegosztás több eszköze is rendelkezésünkre áll, például értekezletek, képzések, perszimuláció a titkárok és fogalmazók részére polgári és büntető ügyszakban, levelező rendszer, hálózat (hálózati meghajtókon közös mappák használata) különböző adatbázisok, portál, internet, jogtár, könyvtári szolgáltatás helyi és országos szinten is. A belső portálunk az Egri Törvényszék és az illetékességi területéhez tartozó bíróságok által legjobban kihasználható tudásmegosztó eszköz, mindenki hozzáfér, naprakész információkkal. Tartalmát az egyes szervezeti egységek vezetői a törvényszék elnöke által szabályozott formában, a rendszeresített sablon kitöltésével állandóan frissítik.

Tudásmenedzsment (TM) munkacsoport

Az előző módszertani lépések eredményeképpen világossá vált számunkra az is, hogy a kritikus tudással rendelkező dolgozók kiszűrésére szükség lenne egy módszerre.

A kérdőívek válaszaiból, a törvényszék vezetőjével készített interjúból, valamint az ötletbörzén elhangzottakból kitűnik, hogy tudásbázis létrehozásával, tudásmegosztó rendszer kiépítésével, szakmai közösségek kialakításával, a tudásmegosztás ösztönzésével és a „jó gyakorlatok” megosztásának bevezetésével fejleszthető a szervezeti tudásmenedzsment.

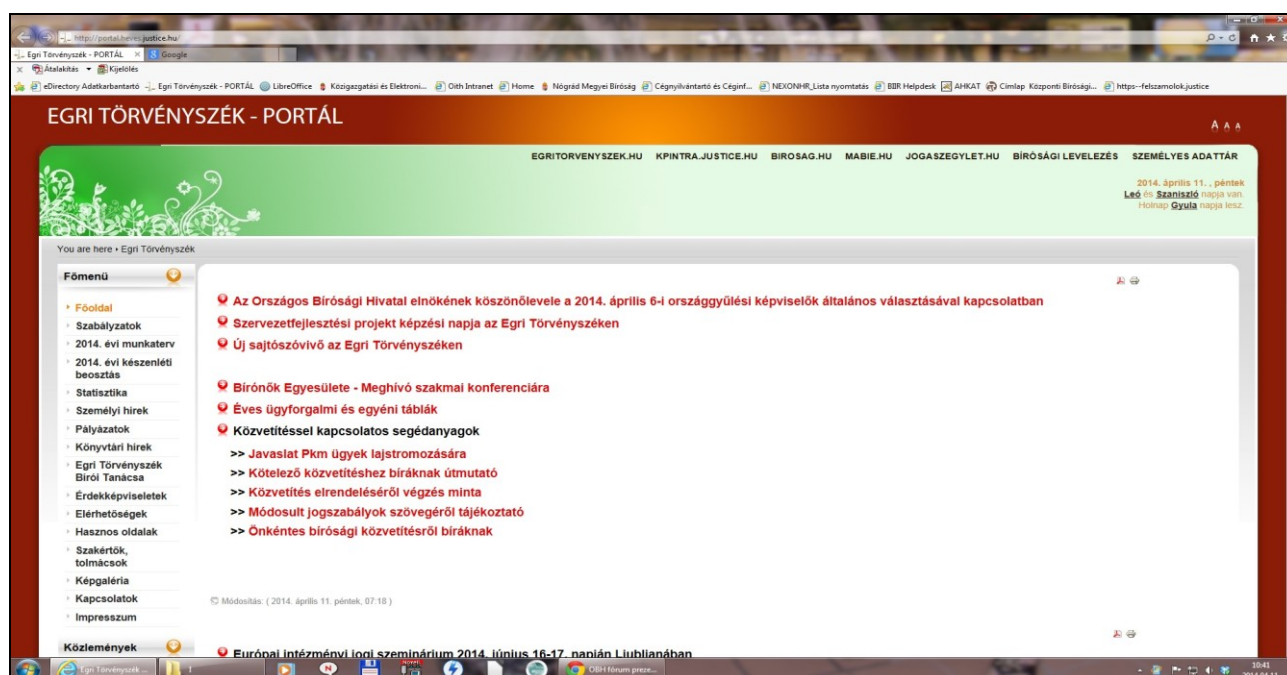
A tudásmenedzsment támogató eszközei azonban két nagy megközelítési irányzatra bonthatóak: egyrészt a szervezeti környezet és szervezeti megoldások körére, másrészt a technológiai, elsősorban informatikai infrastruktúrára. Sem a technológiai, sem a szervezeti tényezők önmagukban nem képesek a tudásmenedzsment tevékenység létrehozására, ugyanakkor annak hatékonyságát képesek lehetnek növelni.

Fejlesztési javaslat és megoldások

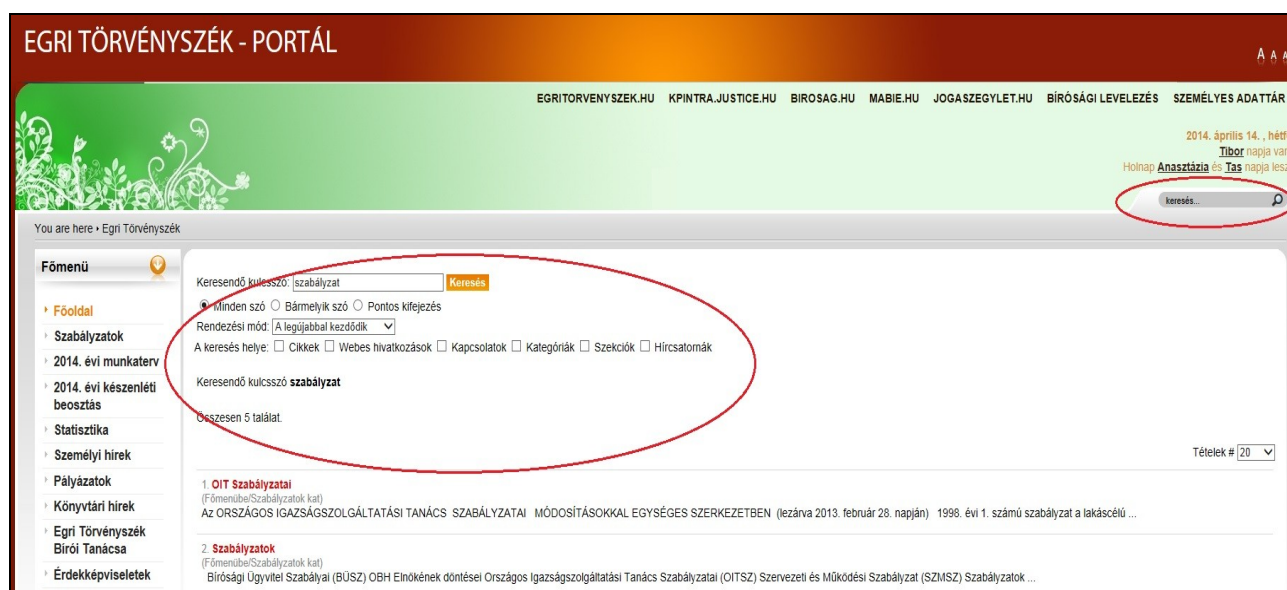
A törvényszéken felmerült tudásmenedzsment, tudásmegosztási hiányosságok közül a technológiai hiányosság megszüntetését, valamint az előző módszertani lépés megoldási javaslata alapján egy, a saját belső portálunkon - mely az egyik legátfogóbb tudásmegosztási elem a törvényszéken – keresőmotor beépítésével és egy létrehozandó „FÓRUM”-mal kívánjuk megoldani.

Kereső motor beépítése

Keresőmotor beépítése előtti állapot:



A keresőmotor beépítése utáni állapot pedig az alábbi ábrán látható:



FÓRUM elhelyezése a Portálon

A „FÓRUM” jó megoldás a felhasználóknak, mert közösségi tartalmat (szervezeti tudást) állítanak elő, amely mások számára is fontos, hasznos lehet, saját maguk számára pedig problémamegoldást jelenthet a közösségi tudás megosztása révén (egyéni tudás). Tehát a „FÓRUM” lehetőségével az egyéni tudás szervezeti tudássá válhatna és fordítva. Egy „FÓRUM” azonban önmagában senkit nem fog vonzani. Azonban, ha „célközönséget”, „célcsoportokat” szólítunk meg és teszünk érdekeltté abban, hogy problémákat vessenek fel, ezzel folyamatosan aktualizálva a „FÓRUM”-ot, igazi tudásmegosztó eszközzé válhat. Ezért ügyszakokat, szervezeti egységeket gondoltunk hozzárendelni, ezzel szakmai közösségeket alakítunk ki. Tulajdonképpen tartalomszolgáltatásról van ebben az esetben szó, tartalommal kell megtölteni a „FÓRUM”-ot, ezt pedig a felhasználók teszik majd meg. A „FÓRUM” elindításával lehetőségünk nyílik arra is, beazonosítsuk a kritikus tudással rendelkező dolgozókat, hiszen ezek a munkatársak előbb-utóbb „FÓRUM” témaindítók, hozzászólók, problémamegoldók lesznek.

A „FÓRUM” működését és a hozzászólásokat folyamatosan egy moderátor látja el.

Az Egri Törvényszék Elnöke 2014.EI.II.G.4. számú intézkedésével létrehozta a törvényszéken a Tudásmegosztási Munkacsoportot, amelynek elnöke tesz javaslatot a moderátor személyére a kijelölési jogkörrel rendelkező szervezeti vezetőnek, majd szakmailag felügyeli.

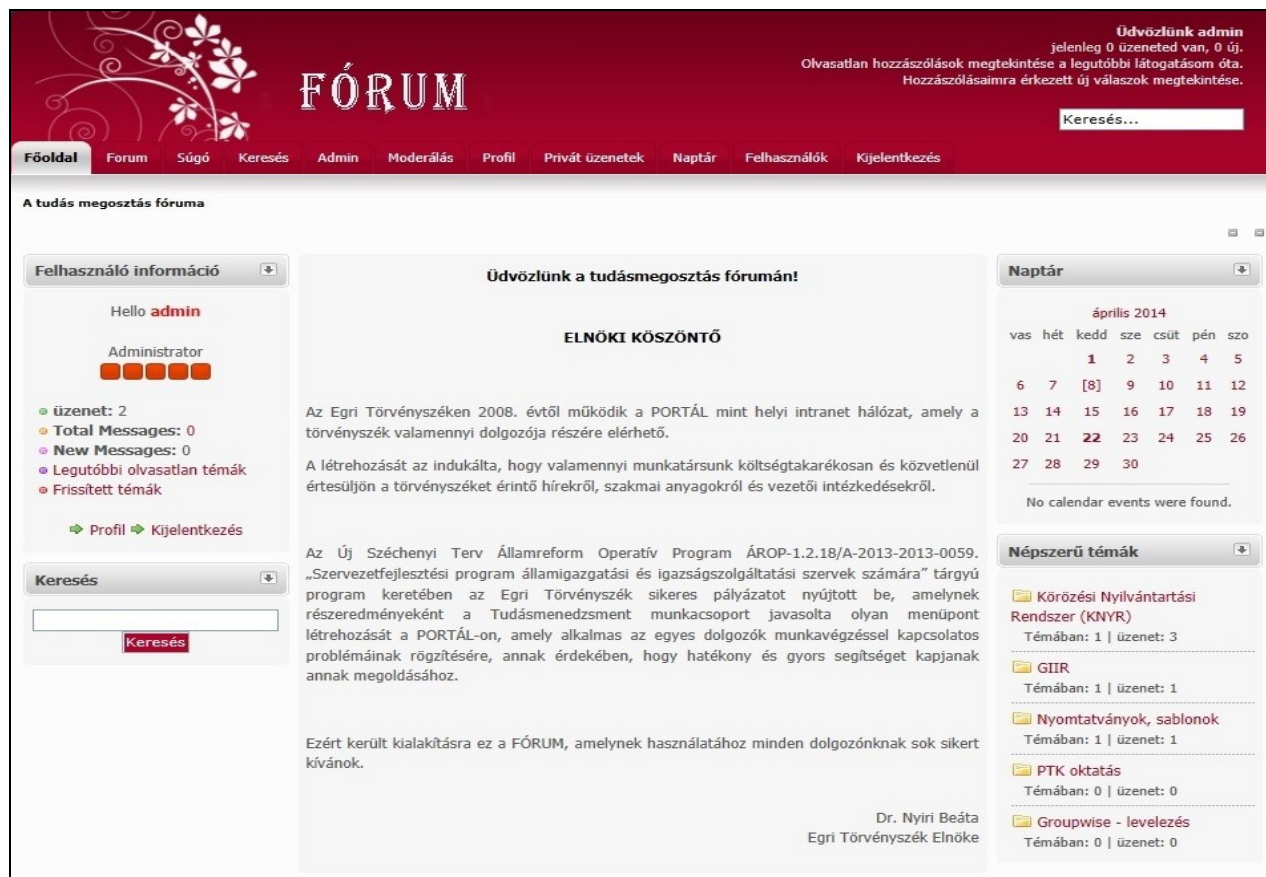
A „FÓRUM”-hoz - azáltal, hogy a portálról menüpontból indítható - minden dolgozó hozzáférhet, külön regisztráció nélkül a számára engedélyezett témákhoz hozzászólhat, új témákat vethet fel.

Elhelyezés a PORTÁL-on:

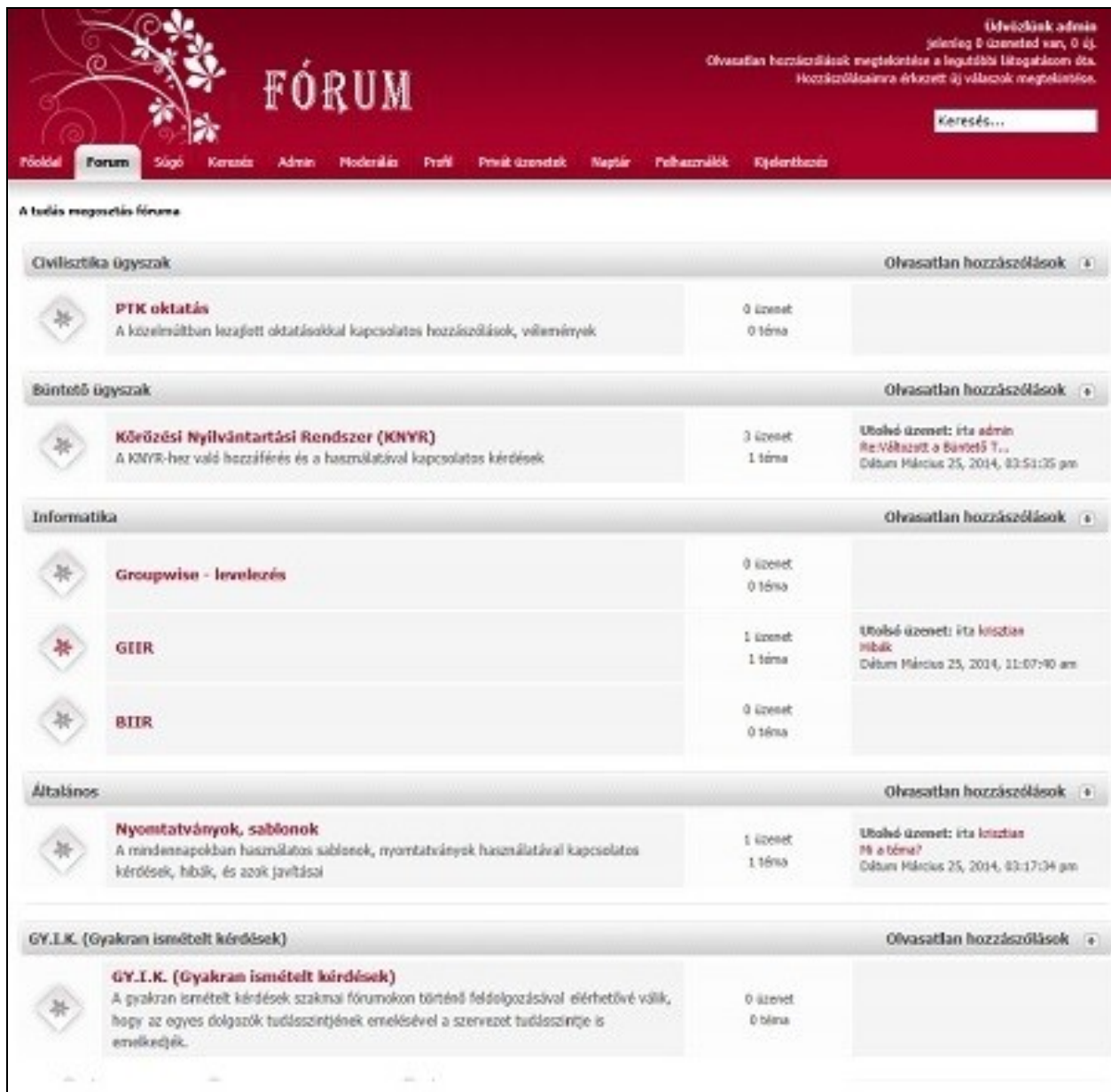


A „FÓRUM” létrehozásához a Simple Machines Forum - rövidítve SMF - ingyenes, professzionális szoftvercsomagot választottuk, mely a Portálunk főmenüjéből a „FÓRUM” menüponttal indítható. A program főmenüje és az elkészült „FÓRUM” képernyőképe az alábbi két képeken látható:

Főmenű:



FÓRUM:



Indulásként néhány témát felvetettünk, de mint azt az előzőekben már írtuk tartalommal majd folyamatosan a felhasználók fogják megtölteni.

A „FÓRUM”-on rögzített kérdések gyakoriságából a szakmai koordinátornak képezné a feladatát a GYIK (Gyakran ismételt kérdések) meghatározása. Ezt követően az egyes kompetenciaszinteken időszakonként szervezett szakmai fórumokon (kollégiumi értekezlet, irodavezetők értekezlete, workshop, stb.) kerülne megvitatásra az adott, rendszeresen felmerülő problematika és annak szervezeti szintű megoldása.

Tudásmenedzsment (TM) munkacsoport

Az Egri Törvényszék elnökének jóváhagyása után, az alábbi hírlevélben tájékoztattuk a szervezet dolgozóit a FÓRUM elindításáról. (13. sz. melléklet)

A hírlevél tartalma:

Kedves Munkatársak!

Ezúton szeretnénk tájékoztatni benneteket, hogy a Tudásmenedzsment Munkacsoport az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. számú projektben vállalt feladatát elvégezte, befejezte.

Ennek egyik eredményeképpen az intranetes portálunkon elkészült a FÓRUM.

A FÓRUM-on belül szakmai témák létrehozásával az egyes szakterületeken dolgozó kollégák megoszthatják problémáikat, javaslataikat, feltehetik kérdéseiket. Mivel igazából egy tartalomszolgáltatásról van szó, tartalommal kell megtölteni a FÓRUM-ot, ezt pedig Ti felhasználók tehetitek meg. Új témákat lehet kezdeményezni, hozzászólásokat (válasz) lehet küldeni.

Jelen hírlevelünkkel a FÓRUM használatának megkezdéséhez kívánunk egy kis segítséget nyújtani.

A FÓRUM a bírósági portálról menüponttal indítható, belépéshez külön regisztráció nem szükséges.

Felhasználónév: bírósági e-mail cím

Jelszó: Novell bejelentkezési jelszó

Mindezekkel egy időben megalakult a Tudásmegosztási Munkacsoport, melynek egyik feladata a FÓRUM szakmai felügyelete.

Köszönettel várjuk észrevételeiteket, javaslataitokat a FÓRUM-mal kapcsolatosan.

Üdvözlettel: Tudásmenedzsment Munkacsoport

Mellékletek jegyzéke

1/a sz. melléklet: Tájékoztató a kérdőív kitöltéséhez

1 sz. melléklet: Kérdőív

2/a sz. melléklet: Felkérő levél strukturált interjúra

2/b sz. melléklet: Strukturált interjú kérdései

2. sz. melléklet: Strukturált interjú

3. sz. melléklet: Meghívó ötletbörzére

4. sz. melléklet: Mentális térkép

5. sz. melléklet: Problémafa

6. sz. melléklet: Célfá

7. sz. melléklet: Javaslat a szervezet vezetője felé

8. sz. melléklet: Meghívó tréningre

9. sz. melléklet: Tréning prezentáció

10. sz. melléklet: Szervezeti ábra

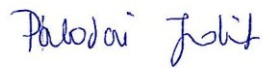
11. sz. melléklet: Tudásvagyon

12. sz. melléklet: Hírlevél

13. sz. melléklet: Hírlevél (FÓRUM)

Készítette:

az Egri Törvényszék Tudásmenedzsment (TM) Munkacsoportja:

Név	Aláírás
Dr. Tőzsér Lajos – kollégiumvezető munkacsoport vezető	
Palotai Judit – informatikai osztályvezető	
Czetner Andrea - tisztviselő	
Kovács Emese – bírósági ügyintéző	
Zólyomi Krisztina - irodavezető	

Egri Törvényszék valamennyi dolgozója részére

Székhelyén

Tisztelt Kolléga!

Amint arról már minden bizonnyal értesült, az Egri Törvényszék pályázatot nyújtott be a „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében.

Ennek része a szabályzatok és utasítások felülvizsgálata, amelyhez szükséges a Tudásmenedzsment (TM) kérdőív kitöltése.

Erre figyelemmel felkérem, hogy a mellékelt TM kérdőívet **2014. február 12. napjáig** anonim módon kitölteni és az elnöki irodába zárt borítékban leadni szíveskedjék.

Tájékoztatatom arról, hogy a kérdőív kitöltése stratégiai fontosságú, mivel a válaszok alapján határozhatók meg a szervezeten belül felhalmozott tudás, illetve az egyes dolgozók, valamint a szervezet tudásanyaga.

A kérdőív kitöltését a törvényszék elnöke is támogatja.

A kérdőívben adott válaszok alapján a munkacsoport további feladata a bíróság jelenlegi szellemi javainak kiaknázásával, továbbfejlesztésével annak biztosítása, hogy valamennyi dolgozó számára közvetlenül elérhetővé váljon az egyes szabályzatok és utasítások megismerése.

A kérdőív azért töltendő ki anonim módon, hogy a szervezeten belül betöltött pozícióban ellátott feladattól függetlenül kerüljön sor a tudásszint beazonosítására.

Amennyiben megtisztel azzal, hogy a kérdőívet kitölti, úgy a feldolgozást követően – későbbi időpontban meghirdetett - az összesített eredmény kihirdetésére ötletbörze keretében kerül sor.

Esetleges kérdéseivel forduljon bizalommal a munkacsoport tagjaihoz telefonon vagy személyesen:

Palotai Judit 2142 mellék
Kovács Emese 2126 mellék
Zólyomi Krisztina Hatvani Járásbíróság 37)342-518
Czetner Andrea 2206 mellék

E g e r, 2014. február 04.

Dr. Tőzsér Lajos
a munkacsoport vezetője

Tudásmenedzsment kérdőív

Az alábbi önkitöltős kérdőívvel szeretnénk felmérni a szervezet tudásmenedzsmentjének (a továbbiakban TM) erősségeit és fejlesztésre szoruló területeit

A klasszikus tudásmenedzsment definíció szerint:

„Tudásmenedzsment alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott mindennemű dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, hatékonyan történő szolgáltatása és hasznosítása.”

A kérdőív segítségével meghatározhatóak azok az egyedi kritériumok, amelyek kiemelt fontossággal bírnak TM hatékony működtetéséhez. Ezek a kritériumok 3 funkcionális csoportba sorolhatóak:

- I. Humán erőforrás
- II. Folyamat
- III. Technológia

A három csoporthoz tartozó kérdésekre kapott válaszok által átláthatóvá válik, hogy melyek azok a szervezeti egységek, személyek, folyamatok tartalmi és technológiai elemek, amelyek hozzájárulnak a szervezeten belül a TM folyamatok működéséhez és melyeket lenne célszerű a jövőben a stratégiai tervezés során bevonni ezekbe a folyamatokba.

A kérdőív tartalmaz nyitott és zárt kérdéseket. Nyitott kérdések esetében nem adottak a válaszlehetőségek. E kérdéseknél az Ön által megfogalmazott válaszokat várjuk. A zárt kérdések esetében kérem, hogy az előre megadott válaszlehetőségek közül válassza ki a megfelelőt és jelölje azt a válasz sorszámának bekarikázásával. Előfordulnak olyan kérdések, ahol több válasz megjelölése is lehetséges. Ilyen esetekben erre közvetlenül felhívjuk figyelmét a kérdés alatti instrukcióban.

A kérdésekre való válaszadás során az aktuális, jelenlegi helyzetre vonatkozó információk mellett kérjük, hogy jelölje meg az Ön által elképzelt ideális helyzetre vonatkozó elképzeléseit is az adott témára vonatkozóan. A kérdőív kitöltése kb. 25-30 percet vesz igénybe.

Köszönjük, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárul a felmérés sikerességéhez!

Kérdőív sorszáma: <i>(ezt a mezőt a kérdőív kitöltését koordináló személy tölti ki)</i>			
A kitöltő adatai			
Neme:	1. nő 2. férfi		
Életkora:	1. 35 év alatt 2. 35–50 év között 3. 50 év felett		
Szervezetben betöltött pozíciója:	1. felső- és középvezető 2. alacsonyabb beosztású alkalmazott		
I. Humán erőforrás			
		Jelenlegi helyzet	Ideális helyzet
1.	Dokumentáltan felmérésre kerül-e a szervezetben a munkatársak feladataik ellátásához szükséges tudása? <i>pl. BÜSZ vizsga, fogalmazók képzése, stb.</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
2.	A szervezetben belül kiértékelésre kerülnek-e a munkatársak készségei és kompetenciái? pl. értékelés <i>Ha a válasz igen folytassa a kérdőívet a 3. kérdésnél. Ha a válasz nem, nem tudom, vagy nem válaszolok ugrás a 4. kérdésre!</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok

3.	A munkatársak készségei és kompetenciái milyen rendszerességgel kerülnek kiértékelésre?	1. hetente 2. havonta 3. negyedévente 4. félévente 5. évente	1. hetente 2. havonta 3. negyedévente 4. félévente 5. évente
4.	A kompetenciák fenntartása és növelése érdekében a szervezet tart-e rendszeres tudásfrissítő képzéseket? pl. IBSZ, munkavédelmi oktatás, stb.	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
5.	Van-e a szervezetnek módszere arra, hogy azonosítsa a kritikus tudással rendelkező dolgozókat? A kritikus tudás alatt a szervezet zökkenőmentes működéséhez köthető tudáselemet értjük, amellyel a szervezetben dolgozó egyén rendelkezik. pl. ilyen lehet egy ügyviteli szoftver, iktatási rendszer használatának ismerete, stb.	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
6.	Van-e a szervezetnek programja a szervezeten belüli kritikus tudás megőrzésére? pl. kilépő kollégák által esetlegesen birtokolt kritikus tudás megőrzése pl. dokumentumok mentése <i>Ha a válasz igen folytassa a kérdőívet a 7. kérdésnél. Ha a válasz nem, nem tudom, vagy nem válaszolok ugrás a 8. kérdésre!</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok

7.	Milyen módszert alkalmaz a szervezet a kritikus tudás megőrzése érdekében?	1. 2. 3.	1. 2. 3.
8.	Van-e a szervezeten belül TM folyamatok koordinálásáért felelős személy?	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
9.	Tett-e lépéseket a szervezet annak érdekében, hogy TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársainak tevékenységében? <i>Ha a válasz igen folytassa a kérdőívet a 10. kérdésnél. Ha a válasz nem, nem tudom, vagy nem válaszolok ugrás a 11. kérdésre!</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
10.	Milyen lépéseket tett a szervezet annak érdekében, hogy a TM folyamatok tudatossá váljanak a munkatársak tevékenységében?	1. 2. 3.	1. 2. 3.
11.	A szervezet munkatársai számára a tudásmegosztás hozzáadott feladatként jelentkezik vagy beépül a munkafolyamatok rendjébe?	1. beépül a munkafolyamatok rendjébe 2. hozzáadott feladatként jelentkezik 3. egyéb: 4. nem tudom 5. nem válaszolok	1. beépül a munkafolyamatok rendjébe 2. hozzáadott feladatként jelentkezik 3. egyéb: 4. nem tudom 5. nem válaszolok

12.	A szervezet ösztönzi-e valamilyen módon a dolgozókat a tudásmegosztásra? <i>Ha a válasz igen folytassa a kérdőívet a 13. kérdésnél. Ha a válasz nem, nem tudom, vagy nem válaszolok ugrás a 14. kérdésre!</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
13.	Milyen módon ösztönzi a szervezet a dolgozókat a tudásmegosztásra? pl. büntetés, jutalmazás, értékelésbe való beillesztés	1. 2. 3.	1. 2. 3.
II. Folyamat			
14.	Milyen formális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezeten belül? pl. továbbképzés, értekezlet, stb.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

15.	Milyen informális tudásmegosztó csatornák léteznek a szervezetben belül? pl. folyosói beszélgetés, partneri kapcsolatok, stb.	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
16.	A szervezetben belül milyen mértékben vannak az egyes munkafolyamatok dokumentálva? pl. iratkezelési szabályzat, stb.	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben
17.	A szervezetben belül milyen mértékben kerül megosztásra az egyes szervezeti egységeknél dokumentált tudás? Dokumentált tudás alatt jelen esetben a szervezeti egységen belül feltérképezett és rögzített tudást értjük pl. jó gyakorlatok, háttéranyagok, jelentések, stb.	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben
18.	A dokumentált tudás milyen mértékben kerül a későbbiek során hasznosításra?	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben

III. Technológia			
19.	A szervezet rendelkezik-e a tudásmegosztást támogató technológiával? pl. dokumentumkezelő rendszer, intranet, stb. <i>Ha a válasz igen folytassa a kérdőívet a 19. kérdésnél. Ha a válasz nem, nem tudom, vagy nem válaszolok ugrás a 21. kérdésre!</i>	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok	1. igen 2. nem 3. nem tudom 4. nem válaszolok
20.	A szervezeten belül milyen tudásmegosztást támogató technológia áll rendelkezésre? <i>Több választ is megjelölhet!</i>	1. tartalom- és dokumentumkezelő rendszerek (pl. SharePoint) 2. tudásbázisok 3. portálok/Intranet 4. közösségi oldalak, fórumok, blogok (pl. Web 2.0) 5. egyéb:.....	1. tartalom- és dokumentumkezelő rendszerek (pl. SharePoint) 2. tudásbázisok 3. portálok/Intranet 4. közösségi oldalak, fórumok, blogok (pl. Web 2.0) 5. egyéb:.....
21.	A szervezeti tudás milyen mértékben kerül megosztásra a kialakított technológiai háttér segítségével?	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben
Az alábbi kérdések a korábbiakkal ellentétben csupán a jelenlegi helyzet feltárására irányulnak:			
22.	Ön a napi munkavégzése során feladatainak ellátása érdekében átlagosan hány munkatársához fordul információért/segítségért?		

23.	Kérem, nevezze meg azt a három munkatársát, akihez leggyakrabban fordul információért/segítségért!	1. 2. 3.
24.	Ön mely szervezeten belüli tudástárakat alkalmazza munkavégzése során? pl. különböző adatbázisok, jó gyakorlatok gyűjteménye, stb.	1. 2. 3. 4. 5.
25.	Ön véleménye szerint a TM milyen mértékben befolyásolja a szervezet hatékonyságát/sikerességét?	1. semmilyen mértékben 2. kis mértékben 3. közepes mértékben 4. nagymértékben 5. teljes mértékben
26.	Ön szerint melyek a TM hatékonyságát hátráltató tényezők? <i>Több választ is megjelölhet!</i>	1. Szervezeten belül nincs átfogó stratégiai gondolkodás a TM vonatkozásában 2. Van stratégiai gondolkodás, de a TM stratégiában megjelölt célok nem kellően kidolgozottak 3. TM stratégiához nincs hozzárendelve cselekvési terv 4. Nincs vezetői szándék a TM megvalósítására 5. TM megvalósításával kapcsolatosan a szervezet munkatársai nem elhivatottak 6. Erőforráshiány 7. TM koordinálásáért felelős személy hiánya 8. Technikai háttér hiánya 9. Nem megfelelő szervezeti kultúra 10. Egyéb:.....

27.	Ön milyen TM-el kapcsolatos fejlesztéseket tartana célszerűnek végrehajtani a szervezetén belül? <i>Több választ is megjelölhet!</i>	1. TM stratégia kialakítása 2. Felelősök és tudásközpontok meghatározása 3. Tudásbázis létrehozása, tudásmegosztó rendszer kiépítése 4. Formális információs csatornák kiépítése 5. Szakmai közösségek kialakítása 6. Szellemi tőke mérése 7. Tudásmegosztás ösztönzése 8. TM tréning, tudatosítás 9. Jó gyakorlatok (Best practice) megosztása 10. Egyéb:.....
28.	Ön milyen eredményt vár az imént felsorolt fejlesztésektől?	1. 2. 3.

Egri Törvényszék
Dr. Hunyadi-Buzás Ágnes
elnök

Helyben

Tisztelt Elnök Asszony!

Tájékoztatom arról, hogy az Egri Törvényszék pályázatot nyújtott be a „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében.

A pályázat részét képezi a tudásmenedzsment módszertan segítségével a szabályzatok és utasítások felülvizsgálata.

Ezen munkacsoport vezetőjeként azzal keresem meg Tisztelt Elnök Asszonyt, hogy egy vezetői interjú keretében biztosítson lehetőséget arra, hogy tájékoztassam a Tudásmenedzsment munkacsoport feladatairól, egyben szíveskedjék nyilatkozni arról, miként vélekedik a bíróság dolgozóinak ismeretanyagáról e tárgykörben, milyennek tekinti összbíróági szinten e tárgykörű ismeretanyagot, milyen elképzelései vannak a tudásanyag fejlesztése és magasabb szintre hozása, valamint időszakos felülvizsgálata és elmélyítése területén.

Kérem Elnök Asszonyt, hogy jelöljön meg időpontot az interjú elkészítéséhez, amely körülbelül 45 perc. Az interjún én és Czetner Andrea a munkacsoport szakmai koordinátora vesz részt.

A felkészülés érdekében mellékelten megküldöm az interjú kérdéseit.

E g e r, 2014. február 6.

Tisztelettel és köszönettel:

Dr. Tózsér Lajos
a munkacsoport vezetője

Strukturált interjú

1. Ön szerint a szervezet optimális működéséhez szükséges tudás jelenleg milyen mértékben áll rendelkezésre?
2. Rendelkezik a szervezet tudásmenedzsment (TM) stratégiával?
3. Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kiadásokra?
4. Milyen tudásmegosztáshoz szükséges eszközök állnak a szervezet rendelkezésére?
5. Milyen hatékonysággal kerülnek felhasználásra ezek a tudásmegosztást támogató eszközök?
6. Milyen lépéseket tettek a tudásmenedzsment kialakítása/fejlesztése érdekében a szervezeten belül?

(A klasszikus tudásmenedzsment definíció szerint:

„Tudásmenedzsment (TM) és hasznosítás alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezeten belül felhalmozott mindennemű dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, hatékonyan történő szolgáltatása és hasznosítása.”)

7. Ön szerint melyek a TM hatékonyságát hátráltató tényezők a szervezeten belül? (pl. nincs elegendő erőforrás, nem megfelelő szervezeti kultúra, stratégia hiánya...)
8. Ön véleménye szerint milyen változtatásokra lenne szükség a hatékonyabb tudásmenedzsment érdekében?
9. Milyen eredményt vár a szükséges változtatásoktól?

Emlékeztető

A 2014. február 11. napján 15 órakor a törvényszék elnökével készült interjúról.

Jelen vannak:

Dr. Hunyadi-Buzás Ágnes a törvényszék elnöke

Dr. Tózsér Lajos TM munkacsoport vezetője

Czetner Andrea TM szakmai koordinátora

Dr. Tózsér Lajos tájékoztatja a törvényszék elnökét a Tudásmenedzsment Munkacsoport tevékenységéről és az interjú fontosságáról.

1. Ön szerint a szervezet optimális működéséhez szükséges tudás jelenleg milyen mértékben áll rendelkezésre?

Körülbelül 70%-os mértékben áll rendelkezésre a szükséges tudás. A bíróknál, titkároknál és fogalmazóknál megvan, azonban a bírósági ügyintézőknél, jogi asszisztenseknél nem megállapítható, úgy tűnik, hogy ez a tudás nem hasznosítható. A bírósági ügyintézőknél valószínűleg nincs meg az a tudás, amivel ki lehetne váltani azokat a bírói munkákat, amit a jogszabály felsorol.

2. Rendelkezik a szervezet tudásmenedzsment stratégiával?

Átfogó stratégia ugyan nincs, de egyes elemei léteznek. Minden évben elkészül az éves munkaterv, amelynek része az értekezletek rendje, kollégiumok munkaterve, bírák és igazságügyi alkalmazottak munkájának értékelése, oktatási terv, stb.

3. Van-e a szervezetnek elkülönített forrása a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kiadásokra?

Nincs.

4. Milyen tudásmegosztáshoz szükséges eszközök állnak a szervezet rendelkezésére?

Értekezletek: összbírói értekeztet, kollégiumi ülések, vezetői értekezletek

Képzések: fogalmazók képzése, igazságügyi alkalmazottak képzése

**Perszimulációs gyakorlatok titkárok és fogalmazók részére polgári és büntető
ügyszakban**

Elektronikus levelezés, adatbázisok, Internet, Portál, Complex Jogtár,

Könyvtári szolgáltatás mind helyi és országos szinten

5. Milyen hatékonysággal kerülnek felhasználásra ezek a tudásmegosztást támogató
eszközök?

Nincs teljesen kihasználva. Például a könyvtár (szakcikk kérése)

**Úgy gondolom, hogy a szolgáltatói oldalról teljes mértékben, míg az eszközök
igénybevétele nem mindig történik meg. Ez önkéntes alapon működik.**

6. Milyen lépéseket tettek a tudásmenedzsment kialakítása/fejlesztése érdekében a
szervezetben belül?

**Tudatosan nem került kialakításra a tudásmenedzsment, de az évek folyamán
létrehoztuk a Portálunkat, azt fejlesztettük és fejlesztjük. Az éves munkaterv
elkészül, annak fizikai feltételei biztosítottak.**

7. Ön szerint melyek a tudásmenedzsment hatékonyságát hátráltató tényezők a
szervezetben belül?

**A tudásmenedzsment hatékonyságát hátráltató tényező elsősorban az emberi
tényezők. Szervezeti kultúra hiánya, számonkérés, visszacsatolás hiánya.**

8. Ön véleménye szerint milyen változtatásokra lenne szükség a hatékonyabb tudásmenedzsment érdekében?

Hatékonyabb vezetői módszerekkel lehetne változtatni. Jó gyakorlatok feltérképezése, megosztása. Tudásbirtokosok feltérképezése. Szakmai elismerés minden szinten a munkatársak előtt. Ez az egyik legnagyobb mozgatóerő a szakmai hiúság, szakmai önérzet. Szerintem ez az egyik legnagyobb motiváció.

9. Milyen eredményt vár a szükséges változtatásoktól?

Magasabb színvonalú munkavégzést, igényesebb szakmai tevékenységet és jobb munkahelyi közérzetet. Mindez a szervezet sikerességének a kulcsa.

Tisztelt Kollégánk!

*Az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 számú
„Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken” című projekt
keretében a tudásmenedzsment munkacsoportja
2014. március 13-án 9.00 órai kezdettel,
az Egri Törvényszék I/61-es tárgyalójában*

Ö T L E T B Ö R Z É T

tart, melyre ezúton szeretettel meghívunk!

Az ötletbörze témája: „tudásmegosztás” a bírósági szervezeten belül

Az ötletbörze célja: a bíróságon belül fellelhető személyes és szervezeti tudást milyen formában, milyen módon tudjuk a leghatékonyabban megosztani a munkatársakkal, a bírósági szervezet stratégiai céljainak eredményesebb megvalósítása érdekében.

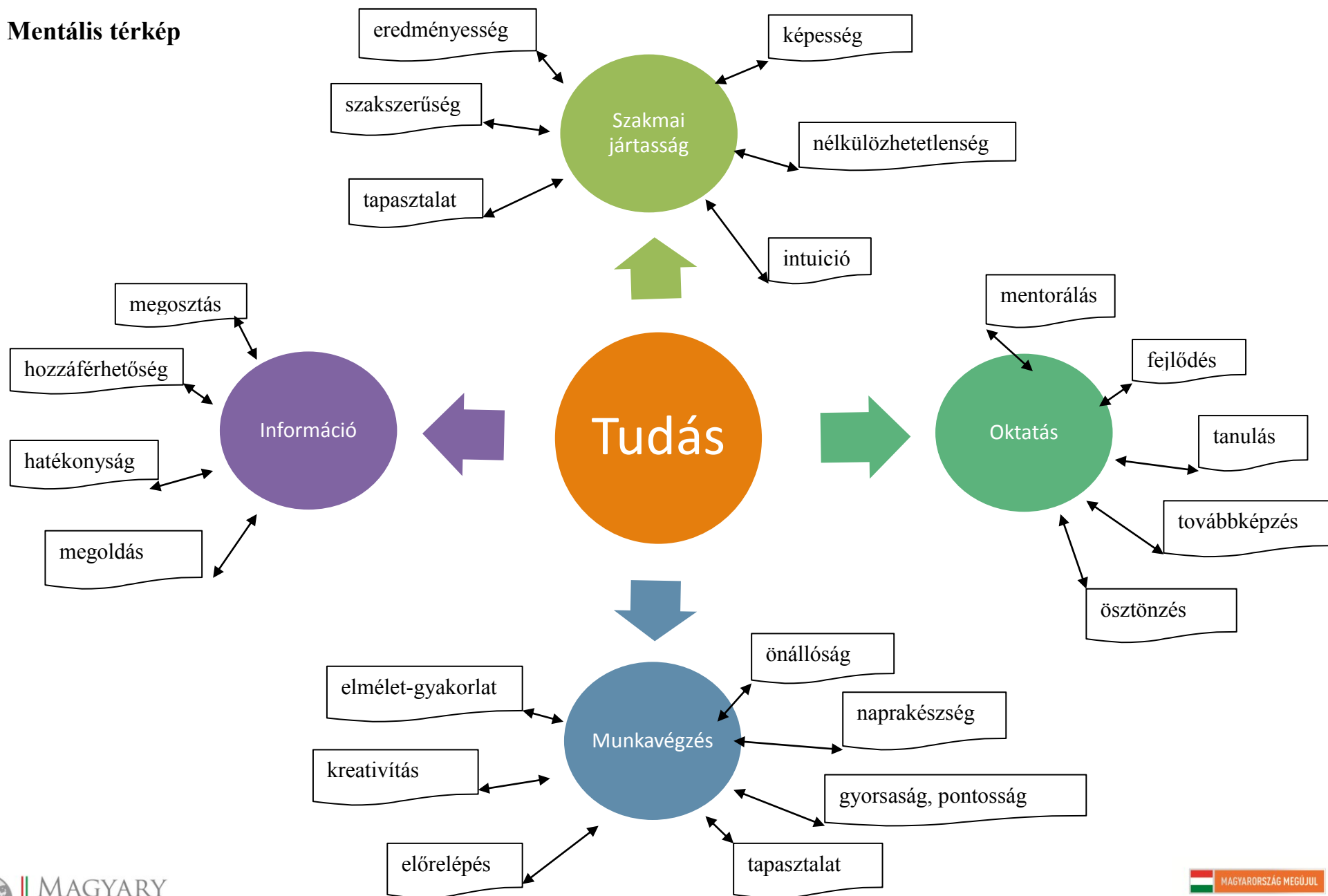
Az ötletbörze keretén belül a tudásmegosztással kapcsolatos véleményeket, javaslatokat szeretnénk összegyűjteni, annak érdekében, hogy ezek kiértékelése után a szervezeti tudásmenedzsment adta lehetőségek kiaknázásával a szervezeti stratégiai célt megvalósíthassuk.

Megjelenésedre számítunk!

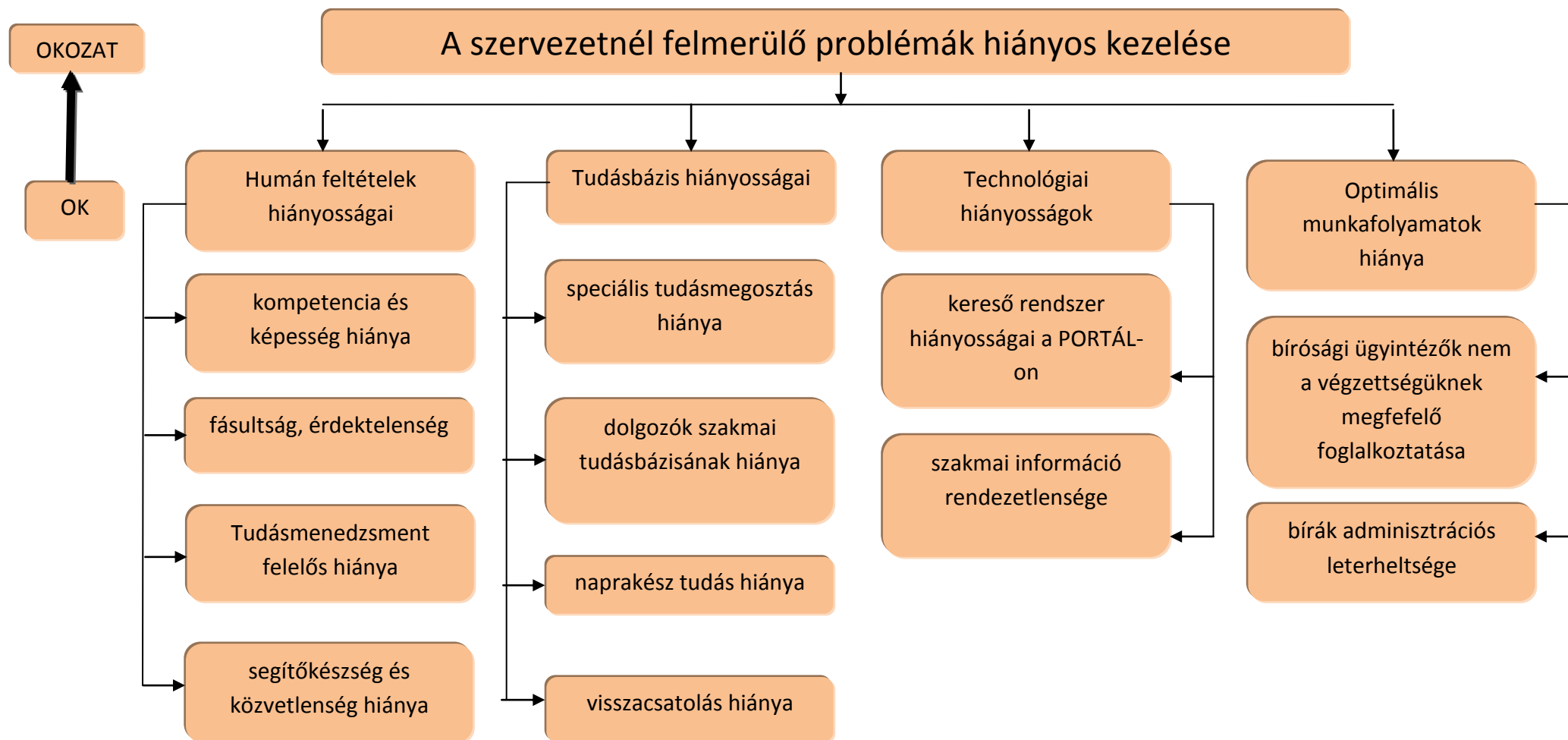
Eger, 2014. március 6.

Tudásmenedzsment Munkacsoport

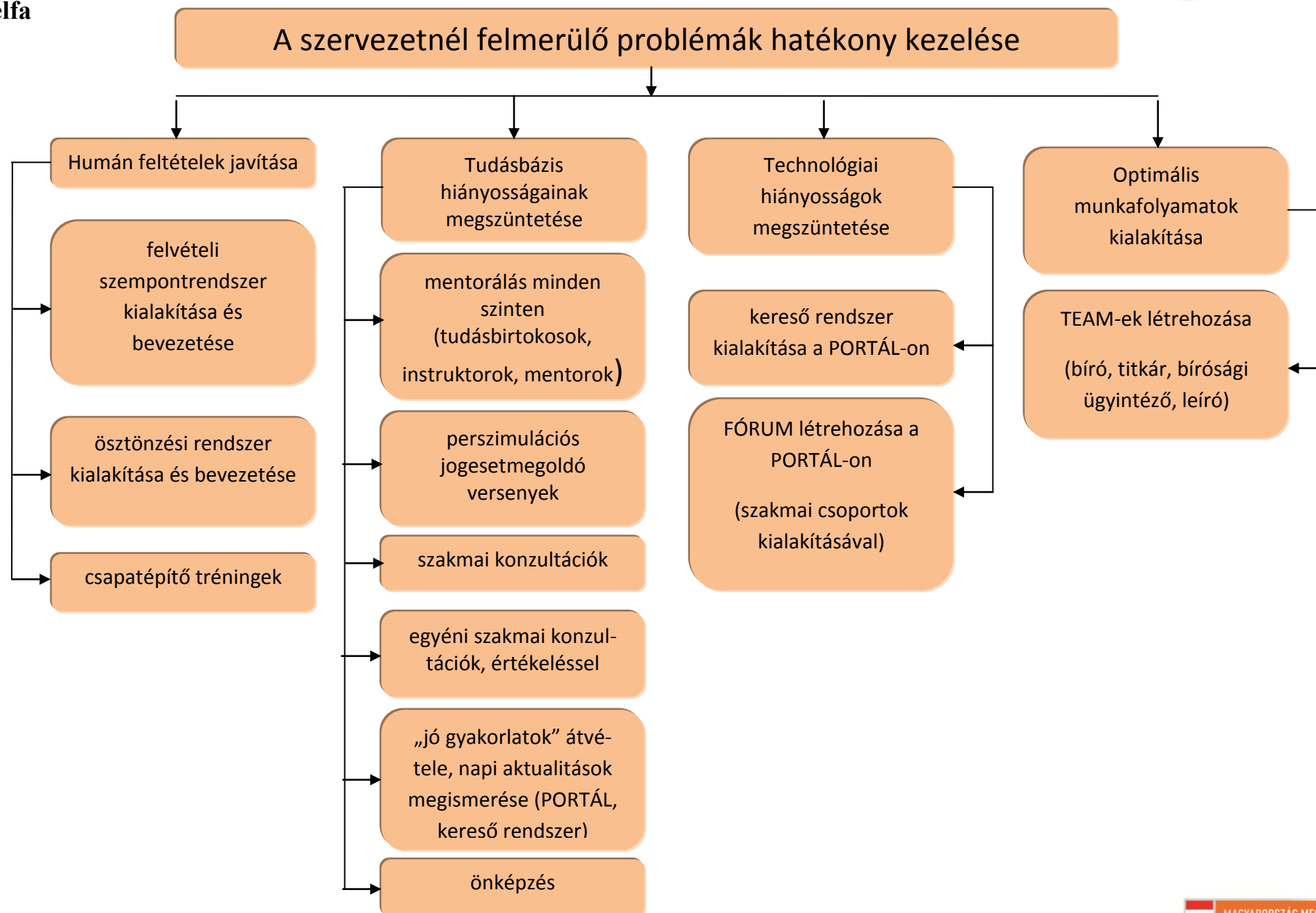
Mentális térkép



Problémafa



Célfa



Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

a Tudásmenedzsment munkacsoport javaslata

Egri Törvényszék
Elnöke

H e l y b e n

Tisztelt Elnök Asszony!

Az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” tárgyú program keretében az Egri Törvényszék sikeres pályázatot nyújtott be. A pályázat kiterjedt a szervezetfejlesztésre, amelynek érdekében megalakításra került a tudásmenedzsment fejlesztési munkacsoport.

A munkacsoport a tudásmenedzsment fejlesztési módszertan alkalmazása során a kérdőívek, strukturált interjú, ötletbörze segítségével az alábbi tudásmenedzsment célokat határozta meg, egyben javasolja T. Elnök Asszonynak azok megvalósítását.

Az Alaptörvény szerint a bíróságok által ellátott igazságszolgáltatási tevékenység célja a jogviták pártatlan, időszerű és jogszerű eldöntése. Ezt az alapvető célt a bíróságok igazgatási irányítását végző Országos Bírósági Hivatal elnöke annyiban árnyalta, hogy a bíróságok feladatának tekinti a szolgáltató jelleg erősítését, és kiemelt hangsúlyt helyez az időszerű ítélkezésre.

Ezen, magasabb szinten megfogalmazott célok megegyeznek az Egri Törvényszék mint igazságszolgáltató, igazságügyi szervezet céljaival, melyeket a törvényszék elnöke akként fogalmazott meg, hogy az egyik legfontosabb célkitűzése az időszerű ítélkezés fenntartása, melyhez szükséges a bírói munkateher csökkentése, ami a dolgozók kompetenciájának megfelelő munkavégzés gyakorlásával biztosítható.

Az időszerű és magas szakmai színvonalú ítélkezés, a szolgáltató bíróság kialakítása a kompetenciák elhatárolásával és az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók tudásszintjének emelésével, tudás minőségének fejlesztésével érhető el.

A fentiek megvalósulása érdekében a tudásmenedzsment céljai annyiból vezethetők le a szervezeti célokból, hogy az egyes kompetenciaszinten tevékenykedő dolgozók ismereteinek növelése, tudásszintjének emelése az összervezeti szintű tudást is emeli, ezáltal hatékonyabb és időszerűbb, magas színvonalú igazságszolgáltatási tevékenység valósulhat meg, ami a jogkereső állampolgárok – ügyfelek, peres felek – az igazságszolgáltatásba vetett hitét erősítheti.

I.

A tudásmenedzsment munkacsoport az össz-, valamint törvényszéki szervezeti célokból levezett fentiekben részletesen megfogalmazott célokat a törvényszéken már működő és valamennyi kompetenciaszinten dolgozó bíró, és igazságügyi alkalmazott részére hozzáférhető elektronikus, informatikai adatbázis – bírósági portál – bővítésével tartja megvalósíthatónak, nevezetesen egy olyan az egyes kompetenciaszintekhez rendelt „FÓRUM” rovat létrehozását javasolja, amely úgy az igazságügyi alkalmazottak mint a jogvégezett, de szakvizsgával még nem rendelkező bírósági fogalmazók, a szakvizsgázott és az eljárási törvényekben önálló hatáskörben és felelősséggel eljáró bírósági titkárok, valamint a szoros értelemben vett igazságszolgáltatást gyakorló bírák részére olyan felületet biztosítana, amelyen kérdéseiket feltehetnék és azon rövid időn belül az adott területen ismeretekkel rendelkező kollégáiktól válaszokat kaphatnának.

II.

Ugyancsak a meglévő, elektronikus hálózatban rögzített ismeretanyag egyszerűbb az időtényező szempontjából kedvezőbb elérését, és ezáltal az alkalmazotti tudás hatékonyabb belső hasznosítását biztosíthatná a jelenleg a törvényszék dolgozói közül bárki számára elérhető helyi intranet tartalomban tematikus kereső motor telepítése.

Amennyiben az egyes kompetenciaszinten dolgozó személyek tacit tudását fejleszteni tudjuk, eredményt érhetünk el a dolgozók explicit tudásszintjének emelése terén, ami a törvényszék mint igazságügyi szervezet összervezeti tudásszintjének emelését eredményezi, amely által lehetővé válik regionális értekezletek, workshop-ok saját előadókkal történő megszervezése, ami a pénzügyi kiadások csökkentését, esetlegesen - részvételi díjhoz kötött programok szervezésével - a bíróság bevételeinek növelését eredményezheti.

A fenti rövidtávú, költségteherrel nem járó fejlesztések megvalósítását követően a továbbiakban távlati célként javasoljuk megvalósítani a módszertan során felállított problémafa tükörképeként alkotott célját, nevezetesen:

1. Humán feltételek javítása

- felvételi szempontrendszer kialakítása és bevezetése,
- ösztönzési rendszer kialakítása és bevezetése,
- csapatépítő tréningek,

2. Tudásbázis hiányosságainak megszüntetése

- mentorálás minden kompetenciaszinten,
- perszimulációk/jogesetmegoldó versenyek,
- szakmai konzultációk,
- egyéni szakmai konzultációk a bírósági titkárok részére, értékeléssel,
- „jó gyakorlatok” átvétele, napi aktualitások megismerése,
- önképzés,

3. Technológiai hiányosságok megszüntetése

- tematikus és részletes kereső-rendszer a PORTÁL-on,
- FÓRUM létrehozása a PORTÁLON,

4. Optimális munkafolyamatok kialakítása

- TEAM-ek létrehozása (bíró+titkár+bírósági ügyintéző+leíró).

Kérjük T. Elnök Asszonyt, hogy a munkacsoport által kidolgozott javaslatokat támogatni szíveskedjék.

E G E R, 2014. március 26.

Tisztelettel:

Dr. Tózsér Lajos
a TM munkacsoport vezetője

Tisztelt Kollégánk!

*Az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059 számú
„Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken” című projekt
keretében a tudásmenedzsment munkacsoportja
2014. március 28-án 11.00 órai kezdettel,
az Egri Törvényszék Esküdtszéki termében*

TRÉNINGET

tart, melyre ezúton szeretettel meghívunk!

A tréning témája: a módszertanban eddig elért eredmények bemutatása

A tréning célja: a törvényszék dolgozói elkötelezetté válnak a tudás feltérképezésében, megosztásában, hasznosításában, felismerjék, hogy személyes előnyük származik belőle, megkönnyíti munkavégzésüket, ha rendelkezésükre áll a munkavégzésükhöz szükséges tudás.

Eger, 2014. március 25.

Üdvözlettel:

Tudásmenedzsment Munkacsoport



Szervezetfejlesztés az Egri Törvényszéken

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059

Tudásmenedzsment munkacsoport Tréning



MAGYARY
PROGRAM

2014.03.28

9 sz. melléklet



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.



Bevezető

A tudásmenedzsment a tudás alapú adatbázisok rendezett, integrált és könnyen visszakereshető halmaza, és az így létrehozott rendszer folyamatos működtetése, aktualizálása, gyakorlati alkalmazása.

A tudásmegosztás sikerességét befolyásoló tényezők:

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



Mi a haszna?

A szervezeti stratégia célok elérése érdekében magasabb színvonalú munkavégzés, igényesebb szakmai tevékenység, jobb munkahelyi közérzet.

Fontos azonban, hogy a szervezeti stratégiával, a szervezeti célokkal összhangban legyen, abból lebontva készüljön el a szervezeti tudásmenedzsment.



Módszertan bemutatása

A módszertan célja, hogy könnyen és költséghatékonyan alkalmazható módszerekkel segítséget nyújtson az Egri Törvényszék szervezeti és egyéni tudásának hatékonyabb kiaknázásához és megtartásához, a tudásalapú szervezeti kultúra kialakításához.

A munkacsoport célja:

- explicit(megfogalmazható,leírható,átadható, rögzíthető)
 - tacit (rejtett, nehezen adható át, jelentős rész)
- tudás feltérképezésével a tudásmegosztás hatékonyabbá tétele, szervezeti tudásmenedzsment fejlesztése



I. A szervezet érettségi szintjének meghatározása a tudásmenedzsment területén

➤ Az egyén és a szervezet szintjén a tudás és a tudásmenedzsment fogalmának definiálása.
Feltérképezni a szervezet vezetői és dolgozói értelmezését a tudás és a TM fogalmáról a szervezet szempontjából, valamint felmérni a szervezeten belüli TM folyamatokat

3 eszköz

- interjú a szervezet vezetőjével
- kérdőív minden dolgozó részére
- ötletbörze



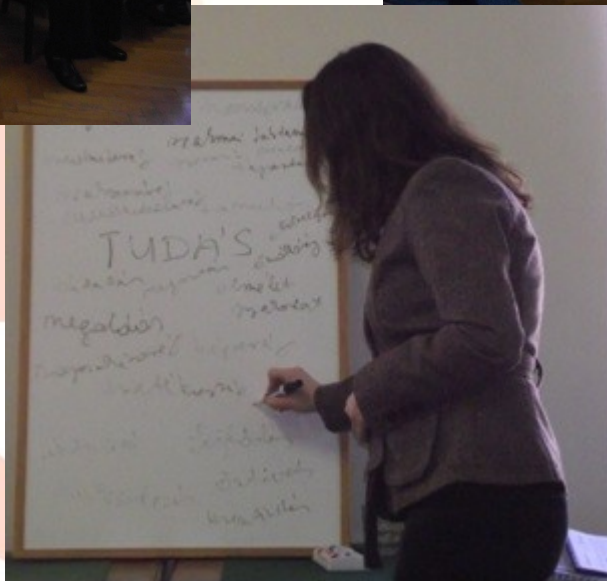
EGRI TÖRVÉNYSZÉK



ÚJ SZÉCHENYI TERV



**Ötlebörze, résztvevők
és
mentális térkép készítés**



ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059



MAGYARY
PROGRAM



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



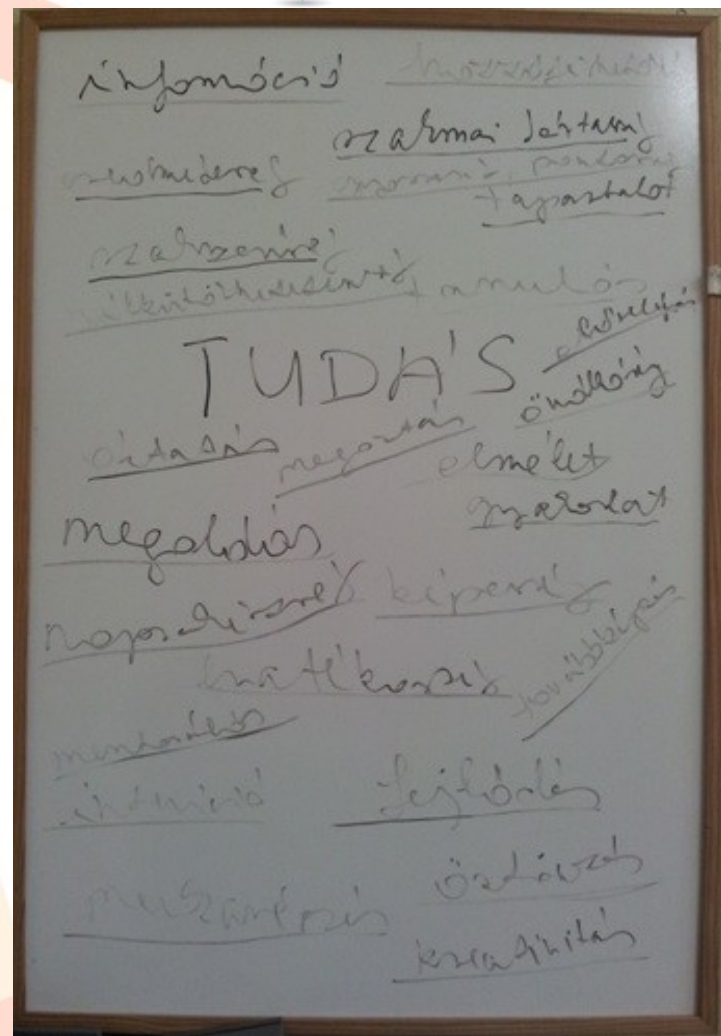
A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.



SZÉCHENYI TERV

Ötletbörze:

- ✓mentális térkép elkészítése
- ✓TM folyamatok térképe: helyzetrajz
- ✓TM folyamatok értékelése:
kártyatechnika
- ✓TM kapcsolatos pozitív példák és
hiányosságok összefoglalása
- ✓javaslatok megfogalmazása a
problémák
megoldására.

MAGYARY
PROGRAM

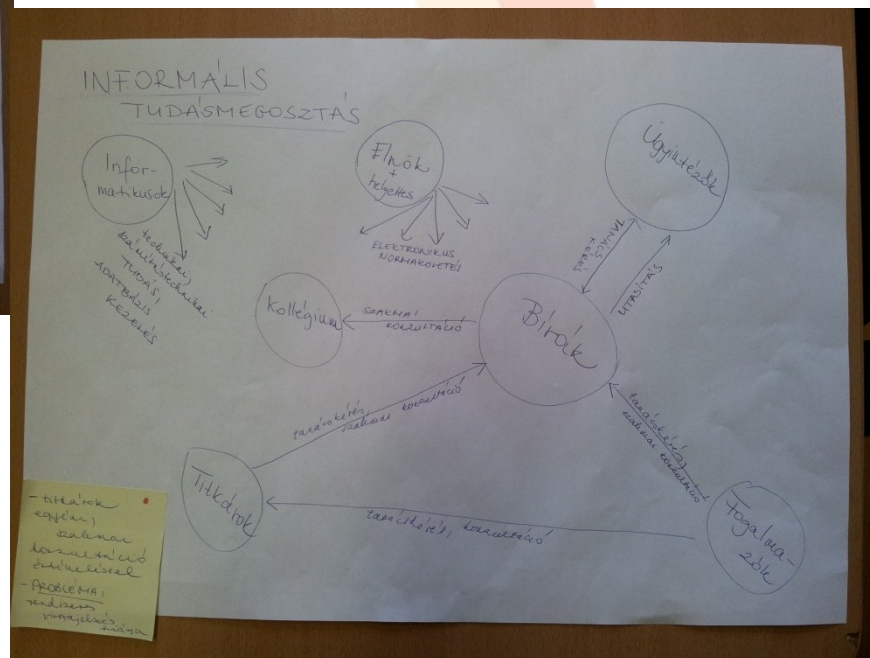
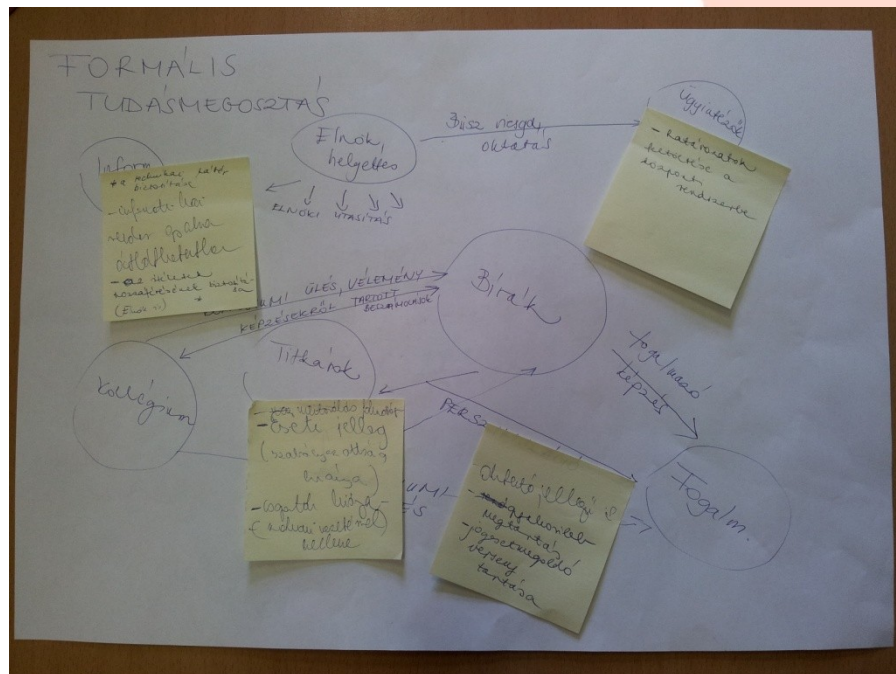
ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával,
az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.





Helyzetértékelés eredménye

A kérdőívek válaszai és a strukturált interjú és az ötletbörze alapján az alábbi helyzetértékelési eredmények születtek:

- kritikus tudással rendelkező dolgozók nincsenek felmérve,
- szükség lenne a TM folyamatokra és azok tudatossá válására,
- ösztönözni kellene a munkatársakat a tudásmegosztásra, a dokumentált tudás átadására,
- nincs átfogó tudásmenedzsment stratégia
- tudásmegosztás eszközei csak részben találhatóak meg intézményünknel a tudásmenedzsment hatékonyságát elsősorban emberi tényezők hátráltatják, a szervezeti kultúra hiánya, számonkérés, visszacsatolás hiánya





- A szervezetnél már létező tudás beazonosítása
- szervezeti tudásvagyon felmérése
- A szervezetnél már működő TM folyamatok beazonosítása





II. Tudás architektúra létrehozása

- A szervezeti TM céljának meghatározása a szervezeti stratégia cégkitűzéseivel összhangban
 - Problémafa
 - Célfafa
- A meghatározott TM cél eléréséhez szükséges tudásfolyamatok meghatározása és kialakítása
- A TM célok szervezeti egységekre történő lebontása
- A szervezeti tudáskultúra megalapozása





Az előző módszertani lépések eredményként: Tudásmenedzsment célok az Egri Törvényszéken

- Tudásmenedzsment stratégia kidolgozása
- Tudásmegosztási csatornák bővítése
- Dokumentált tudás minél szélesebb körben elérhetővé tenni
- Kritikus tudással rendelkező munkatársak feltérképézése
- Munkatársak motiválása tudásmegosztásra



Humán feltételek javítása:

- ösztönzési rendszer kialakítása, csapatépítő tréningek, felvételi szempontrendszer kialakítása és bevezetése

Tudásbázis hiányosságainak megszüntetése:

- mentorálás, perszimuláció, jogeset megoldó versenyek, konzultácók, jó gyakorlat. önképzés stb.

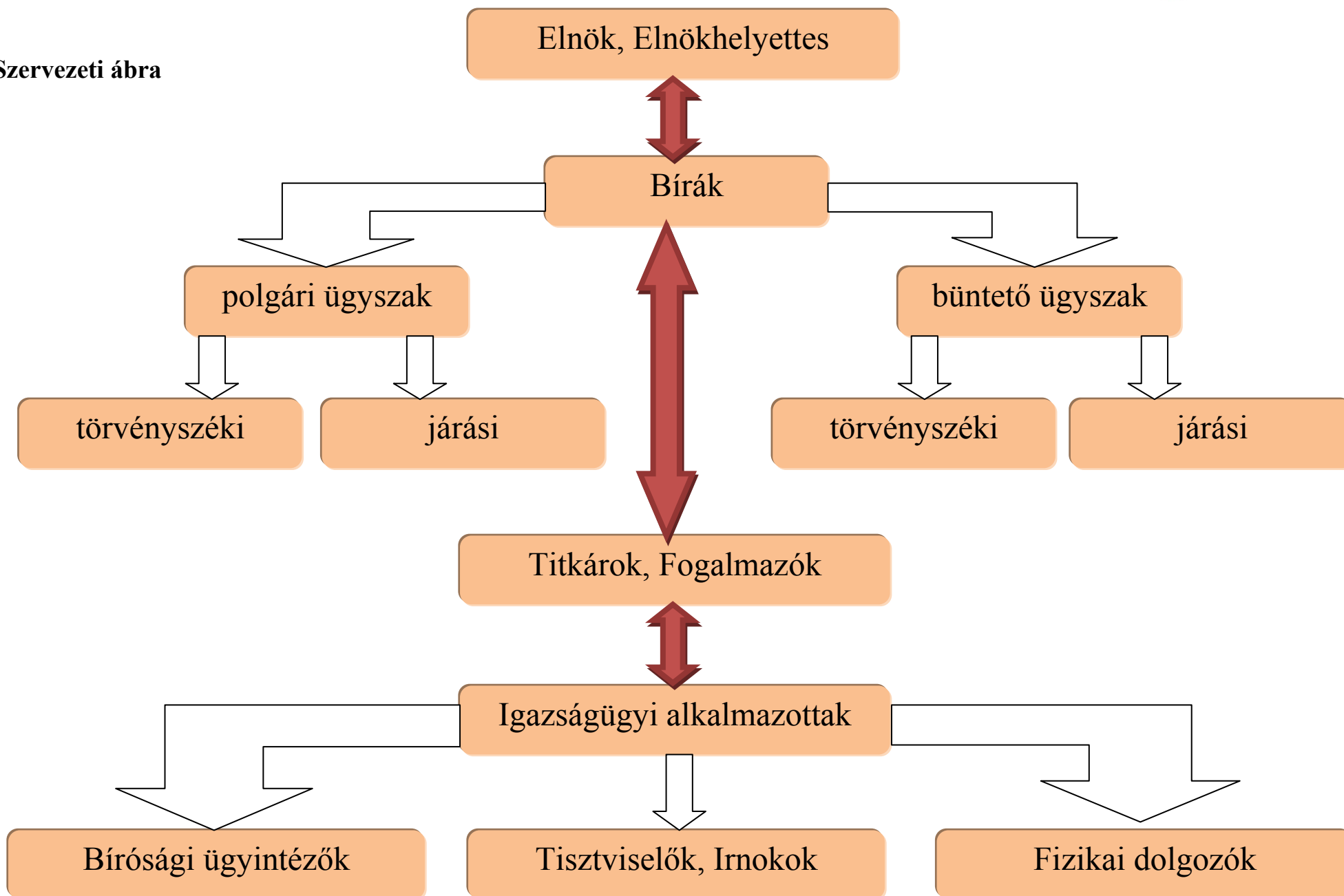
Tecnológiai hiányosságok megszüntetése:

- Tematikus keresőrendszer a portálon
- Fórum létrehozása, szakmai csoportok hozzárendelése

Optimális munkafolyamatok kialakítása:

- Team-ek, munkacsoport létrehozása (bíró, titkár, bírósági ügyintéző, leíró)

Szervezeti ábra



Szervezeti tudásvagyonra vonatkozó adatok

SZERVEZET NEVE: EGRI TÖRVÉNYSZÉK			
Munkakör neve	Feladatai	Feladatok ellátásához szükséges explicit tudás (közös tárhely, adatbázis, belső működési rend, rendeletek, jogszabályok)	Feladatok ellátásához szükséges explicit tudás elérési útvonala
Bíró	Ítélezés	Jogszabályok, működési szabályzat, közös tárhely	Jogtár, SZMSZ, portál, közös mappa
Bírósági titkár	Peres, peren kívüli, szabálysértési ügyek intézése	Jogszabályok, működési szabályzat, közös tárhely	Jogtár, SZMSZ, portál, közös mappa
Bírósági fogalmazó	Peren kívüli ügyek intézése, határozattervezetek készítése	Jogszabályok, működési szabályzat, közös tárhely	Jogtár, SZMSZ, portál, közös mappa
Bírósági ügyintéző	Adminisztratív tevékenység: jegyzőkönyvvezetés, ítélezés elősegítése	Jogszabályok, szabályzatok, munkaköri leírás, adatbázisok, közös tárhely	Jogtár, intranet, portál, SZMSZ, közös mappa, elnöki irodában a személyi akta
Tisztviselő, írnok	Adminisztratív tevékenység (ügyviteli, személyi, gazdasági, informatikai jellegű) ítélezés elősegítése	Jogszabályok, szabályzatok, munkaköri leírás, adatbázisok, közös tárhely	Jogtár, intranet, portál, SZMSZ, elnöki irodában a személyi akta
Fizikai alkalmazott	Technikai tevékenység	Munkaköri leírás, munkavédelmi szabályzat	Elnöki irodában a személyi akta, portál

11. sz. melléklet

Hírlevél - Tudásmenedzsment

Feladó: Czetner Andrea
Címzett: Heves Megye Mindösszesen
Dátum: 2014. április 2, szerda 15:27
Tárgy: Hírlevél - Tudásmenedzsment

Kedves Munkatársak!

Ezúton szeretnénk tájékoztatni benneteket, hogy az Egri Törvényszék az **ÁROP 1.2.18/A-2013-2013-0059 azonosító jelű „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazágsszolgáltatási szervek számára”** megnevezésű program keretében sikeres pályázatot nyújtott be. A program szervezetünk tudásmenedzsment céljai kidolgozásához és eléréséhez, valamint a szervezeti és egyéni tudás hatékonyabb kiaknázásához és megtartásához, a tudásalapú szervezeti kultúra kialakításához nyújt segítséget.

Ennek keretében első lépésként szervezetünkben felmérésre került a „Tudásmenedzsment kérdőív” kitöltésével a törvényszék vezetőinek és dolgozóinak jelenlegi tudásról és tudásmenedzsmentről alkotott véleménye. A 107, anonim módon kitöltött és részünkre visszaküldött kérdőív - melyek kitöltését ezúton is köszönjük - hathatós segítséget nyújtottak a további munkánkhoz. A következő lépés az „Öltetbörze” volt, amikor egy szűkebb létszámú csoporttal próbáltuk feltárni a tudásról és a tudásmenedzsment fogalmáról alkotott képet. A pozitív példák és a hiányosságok összefoglalása után elkészítettük a Törvényszék mentális térképét, a tudásmenedzsment folyamatok értékelése után, pedig a probléma- és célját. Az előbbieket, a tudástérkép és a szervezeti tudás ismeretében már körvonalazódott számunkra a Törvényszék stratégiai céljainak megvalósítását támogató szervezeti tudáskultúra kialakításának, a szervezeten belüli tudásmenedzsment folyamatok működtetésének lehetősége.

A program során közvetlenül a véleményetekre alapozva szeretnénk végrehajtani a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos folyamatokat, ezért kérjük az észrevételeiteket, véleményeiteket.

Terveink szerint hírlevelünkkel aktualitásoknak megfelelő rendszerességgel tájékoztatni fogunk benneteket a programmal kapcsolatos legfrissebb információkról.

Köszönettel várjuk észrevételeiteket, javaslataitokat a programmal kapcsolatosan.

Üdvözlettel: Tudásmenedzsment Munkacsoport

Czetner Andrea
Egri Törvényszék Elnöki Iroda Tel.:
06-36)311-611/2206 mell. Fax.:
06-36)310-476 e-mail:
czetnera@egrit.birosag.hu

<https://webmail.birosag.hu/gw/webacc7User.context-4c2e6944ff14d26628606c36cbc...> 2014.04.07.

Hírlevél - FÓRUM

Feladó: **Czetner Andrea**
Címzett: **Heves Megye Mindösszesen**
Dátum: **2014.04.28. 14:52**
Tárgy: **Hírlevél 2/2014.**

Kedves Munkatársak!

Ezúton szeretnénk tájékoztatni benneteket, hogy a Tudásmenedzsment Munkacsoport az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0059. számú projektben vállalt feladatát elvégezte, befejezte.

Ennek egyik eredményeképpen az intranetes portálunkon elkészült a FÓRUM. A FÓRUM-on belül szakmai témák létrehozásával az egyes szakterületeken dolgozó kollégák megoszthatják problémáikat, javaslataikat, feltehetik kérdéseiket. Mivel igazából egy tartalomszolgáltatásról van szó, tartalommal kell megtölteni a FÓRUM-ot, ezt pedig Ti felhasználók tehetitek meg. Új témákat lehet kezdeményezni, hozzászólásokat (válasz) lehet küldeni.

Jelen hírlevelünkkel a FÓRUM használatának megkezdéséhez kívánunk egy kis segítséget nyújtani. A FÓRUM a bírósági portálról menüponttal indítható, belépéshez külön regisztráció nem szükséges.

Felhasználónév: bírósági e-mail cím

Jelszó: Novell bejelentkezési jelszó

Mindezekkel egy időben megalakult a Tudásmegosztási Munkacsoport, melynek egyik feladata a FÓRUM szakmai felügyelete.

Köszönettel várjuk észrevételeiteket, javaslataitokat!

Üdvözlettel: Tudásmenedzsment Munkacsoport

Czetner Andrea
Egri Törvényszék Elnöki Iroda Tel.:
06-36)311-611/2206 mell. Fax.:
06-36)310-476 e-mail:
czetnera@egrit.birosag.hu

<file:///C:/Users/Judit/AppData/Local/Temp/XPgrpwise/535E6B3CHEv...> 2014.04.29.