

VÁLTOZÁSKEZELÉSI MUNKACSOPORT

A változáskezelési munkacsoport a tevékenységét a folyamatoptimalizálási csoport által kiválasztott folyamatokra vonatkozóan, valamint a tevékenység során készített szervezetértékelési sablon kitöltése során rögzített helyzet figyelembevételével készítette el a változásokkal kapcsolatos feladatokra vonatkozó összefoglalóját.

A változáskezelési feladatok alkalmazásának jogszabályi környezete azonos a projektben működő többi munkacsoportnál rögzített jogszabályi környezettel.

A tevékenység szakaszai

Azonosítás

Felmérés, elemzés

Tervezés

Végrehajtás

Fenntartás

1.1 Azonosítás



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

Az azonosítás szakasz lépései:

- 1. Lépés: változás típusának meghatározása, változáskezelés szükségességének megállapítása
 - Elsőfokú változás:
 - - egészségmegőrzéssel,
 - - környezetvédelemmel, hulladékkezeléssel,
 - - környezettudatos működéssel,
- kapcsolatos változások**

- **Másodfokú változás**
- - elnöki ügyvitellel,
- - törvényszékekkel való együttműködéssel kapcsolatos változások

- **2. Lépés:** a felelős szponzor azonosítása

- **Felelős:** Ítéltábla elnöke

Nem hagyható figyelmen kívül a teljes bírósági szervezetrendszer, a folyamatban lényeges az Országos Bírósági Hivatal igazgatási és a Kúria szakmai irányító támogatása, továbbá az azonos és különböző szintű bíróságok közötti összehangolt egyeztetés. Az eredményes megoldások érdekében valamennyi támogatónak elkötelezettnek kell lennie a változás végrehajtása iránt.

- **3. Lépés:** a változás koordinálásáért és/vagy megtervezéséért felelős személy (változásmenedzser), munkacsoport(ok) kijelölése

Megalakításra került az Esélyegyenlőségi és Fenntartási Munkacsoport, a tagok kijelölése, megbízása megtörtént

- **4. Lépés:** a változással érintett területek és folyamatok azonosítása

- Elnöki ügyvitel
- Törvényszékekkel való kapcsolattartás
- Tudásmegosztás
- Környezettudatos működés, egészségmegőrzés

- **5. Lépés:** Érintettek azonosítása

- Elnök, elnökhelyettes, kollégiumvezetők
- Elnöki iroda
- Kezelő irodák
- Gazdasági hivatal
- Munkatársak

A szervezet életének a változással valószínűleg közvetlenül érintett szereplői nem szűkíthetők le az ítéltábla meghatározott területén dolgozóakra, hanem a változás nagyjából azonos mértékű hatással van mindenkire; ezért a tervezésének kezdeti

szakaszáról az ítélőtábla valamennyi alkalmazottját, továbbá a kapcsolódó feladatokhoz kötődő valamennyi együttműködő partnerét tájékoztatni kell.

1.1.1 A szakasz elvárt eredménye

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A szervezet azon vezetőinek, munkatársainak az azonosítása, akiket, illetve akik munkáját a változás érinteni fogja	• Változásmenedzser	• Kötelező	• Döntés a változásról	• Változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum

A projekt keretében kiválasztott munkafolyamatokkal kapcsolatos változások szervesen kapcsolódnak az ítélőtábla által meghatározott stratégiai célokhoz. A változások minden területen érintik, segítik az alapvető cél, a hatékony, gyors, szakszerű igazságszolgáltatási feladatok végrehajtását.

A munkafolyamatok célszerűbbé, szakszerűbbé, gyorsabbá tétele, a megjelölt tevékenységek standardizálása segíti a szervezet működésének kiszámíthatóságát, ellenőrizhetőségét. A rendszerbe épített visszacsatolás, ismétlődő, meghatározott szempontú beszámoltatás, a folyamatba épített ellenőrzés segíti a szervezet hatékony, átláthatóbb működését.

- Változással érintett területek, folyamatok:
- Elnöki ügyvitel
- Törvényszékkel való kapcsolattartás
- Tudásmegosztás
- Környezetvédelem, hulladékkezelés, egészségmegőrzés

1.2 Felmérés, elemzés



- 1. Lépés: meg kell határozni a rendelkezésre álló és a cél eléréséhez szükséges eszközöket, erőforrásokat, el kell végezni az eltérés-elemzést

Folyamatokra vonatkozó belső szabályozás áttekintése.

A beszámoltatási, statisztikai adatgyűjtési rendszerek áttekintése.

Létszámadatok felmérése.

- 2. Lépés: számba kell venni a változás várható hatásait;

A változások várható hatása rövid, és hosszú távon:

Növelik a feladat végrehajtás gyorsaságát, szakszerűségét, hatékonyságát, ellenőrizhetőségét.

Bizonyos területeken a feladat áthelyezés növeli a terület leterheltségét, illetve a beszámolási, statisztikai szempontrendszerek kialakítása, módosítása az eddigi szempontrendszerek átalakítását, módosítást igénylik.

- 3. Lépés: meg kell vizsgálni, hogy a változtatás során milyen kockázatok merülhetnek fel, a változás milyen hatást gyakorol majd a szervezetre, az ellátandó folyamatokra, feladatokra;

Munkateher változás és annak várható következményeinek felmérése.

A változással érintett területek szabályozásának megismertetése.

- 4. Lépés: a változást támogató szponzoron túlmenően is biztosítani kell a szervezet vezetőinek bevonását, a változás iránti elkötelezettségük kialakítását;

A szervezet valamennyi dolgozójával meg kell ismertetni a változások célját, a szabályozás kialakítása során biztosítani kell az érintettek széles körű részvételét, vélemény nyilvánítási lehetőségét.

- 5. Lépés: a korábban azonosított érintetteket csoportokba szükséges rendezni aszerint, hogy milyen a változáshoz való viszonyuk, támogatják, vagy épp ellenkezőleg, hátráltatni próbálják azt; a változás mekkora hatással van rájuk; befolyásolhatják-e pozitív vagy negatív irányba a változtatási törekvéseket, esetleg a többi érintettet.

Értekezleten fel kell mérni a változásokkal kapcsolatos véleményeket.

1.2.1 A felmérés, elemzés szakaszának lépései

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A szervezet kiinduló állapotának felmérése, a jövőkép eléréséhez szükséges lépések, eszközök meghatározása	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Kötelező	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	• Eltérés-elemzés

1. Lépés: A kiinduló állapot felmérése

A szervezet felépítésének, feladatait meghatározó jogszabályoknak, belső szabályzatoknak, főbb feladatainak, az ítélkezés és a regionális képzés során betöltött szerepének, az ítélőtáblán dolgozó munkatársak létszámának, képzettségének, a költségvetési adatoknak, a rendelkezésre álló eszközöknek a részletes vizsgálata.

2. Lépés: Hatásvizsgálat

Létszám, ügyszám, gazdálkodási adatok rögzítése a különböző időállapotoknak megfelelően.

3. Lépés: Kockázatelemzés, kockázatkezelés

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változással elérni kívánt célokat fenyegető kockázatok felmérése, kezelése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Javasolt, a változás volumenétől, összetettségétől függően	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (jövőkép)	• Kockázatelemzés, kockázatkezelési javaslatok

A kockázatkezelés rendszerében négy fő szakaszt különíthetünk el:

1. Kockázati tényezők azonosítása:
 - a munkafolyamatokra vonatkozó változás hiányos, késői megismerése
 - a megszokásokhoz való ragaszkodás

Kockázatok értékelése:

A változások bonyolultsága nem nagy, a kockázat alacsony hatásúnak minősíthető.

2. Kockázatok kezelése:

A változás céljaira gyakorolt veszélyességük alapján a kockázatokat vezetői tevékenységgel, a szabályozási munka szakszerű, az érintettek széleskörű bevonásával kell kezelni.

Az azonosulást segítik a változások pozitív hatásainak bemutatása a beszámolási, statisztikai rendszerben.

4. Lépés: A szervezet vezetőinek bevonása

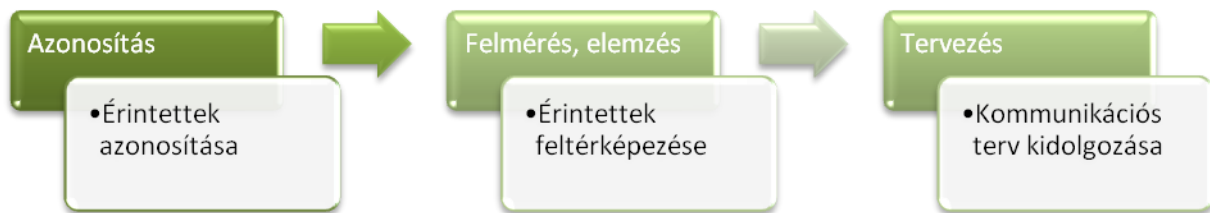
Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A szervezet vezetőinek bevonása a változáskezelés folyamatába, elkötelezettségük kialakítása	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Kötelező	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (azonosított érintett területek és vezetők)	• Vezetői értekezlet, workshop, részvételi-véleményezési lehetőség biztosítása

A vezetők bevonásához különösen az alábbi eszközöket vesszük figyelembe:

- **vezetői workshop, vezetői értekezletek, a vezetők rendszeres tájékoztatása;**
- **a vezetői elkötelezettség, példamutatás, mely fontos a változás kommunikálása során;**
- **folyamatos részvételi, véleményezési lehetőség biztosítása.**

5. Lépés: A változással érintettek és igényeik felmérése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
• A változással érintett munkatársak attitűdjének feltérképezése	• Változásmenedzser • Változáskezelési munkacsoport(ok)	• Kötelező	• A változás tartalmi kereteit meghatározó dokumentum (azonosított érintett munkatársak)	• "Részvétel szintjei" szerinti csoportosítás • Érintetti-térkép



Érintettek:

- **Elnök, elnökhelyettes, kollégiumvezetők**
- **Elnöki iroda**
- **Kezelő irodák**
- **Gazdasági hivatal**
- **Munkatársak**
- **Informatika**

A részvétel szintjei szerinti csoportosítás

Részvétel szintje	Érintettek	Jellemző
Hajtóerő	<i>Ítéltő tábla vezetői, informatika</i>	Közvetlenül érintettek a változásban, bizonyos esetekben a végrehajtásért felelősséggel is tartoznak. Emellett elvárás lehet velük szemben, hogy vezető szerepet töltsenek be a változás bevezetésében.
Pártfogó, támogató	<i>Irodavezetők, ügykezelő munkatársak, informatika</i>	Közvetlenül érintettek a változásban, van némi felelősségük a változáskezelés során. Szerepük alapján támogatással, bátorítással segítik a többiek a változás során, képesek őket pozitívan befolyásolni a változás irányába.
Aktív részvétel	<i>Irodavezetők, ügykezelő munkatársak, informatika</i>	Közvetlenül érintettek a változásban. A változás következtében egyes feladataik vagy ellátásának módszere módosul.
Hajlandóság	<i>Irodavezetők, ügykezelő munkatársak</i>	Közvetetten érintettek, a változáskezelés során szükség lehet a segítségükre.
Megértés	<i>Irodavezetők, ügykezelő munkatársak</i>	Közvetetten érintettek a változásban, javasolt azonban a megfelelő tájékoztatásuk, illetve annak a biztosítása, hogy megértsék a változás lényegét.

1.3 – 1.4 Tervezés, végrehajtás



1. Lépés: Változáskezelési terv készítése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
A változás végrehajtásának lépésenkénti megtervezése, válasz a cél és a kiinduló állapot közötti eltérések, hiányosságok megoldására	- Változásmenedzser - Változáskezelési munkacsoport(ok)	Kötelező	- Eltérés-elemzés - Hatásvizsgálat - Kockázatelemzés, kockázatkezelés	Változáskezelési terv (részletes feladatok, határidők, felelősök megjelölése)

- Ki készíti el és ki fog közreműködni a változáskezelési terv elkészítésében, ki fogja azt jóváhagyni?

A tervet a változáskezelési munkacsoport készíti el. Folyamatosan figyelemmel kíséri a követelmények/célok esetleges változását, azok teljesíthetőségét és a változás során érkező visszajelzések alapján, szükség esetén a tervet aktualizálni kell.

- Az egyes feladatok felelősei:

-irodavezetők
-kollégiumvezetők

- A terv jóváhagyója:

Ítéltábla elnöke

- A vezetők bevonása a tervezésbe:

Részben szükséges, de a folyamatos kommunikáció megfelelő.

- Az új szervezetre/feladatra milyen új jogszabályok fognak vonatkozni? Milyen új szabályozások, módosítások szükségesek?

Nem szükséges, belső szabályozással megoldható.

- Mi a vezetés elvárása a változással kapcsolatban?

Folyamatos kommunikáció, az érintettek bevonása, rendszeres beszámoló.

- Változik-e az érintett szervezeti egység jellege, munkamegosztásban betöltött szerepe?

Nem

- Történik-e vezetőváltás a szervezeti egységeknél?

Nem.

- Szükségesek-e személyi változások?

A változások nem igényelnek új munkaerő felvételt.

- Változik-e a szervezeti egységek elhelyezése?

Nem

- A változásnak milyen pénzügyi vonatkozásával kell számolni?

A változás során végrehajtandó intézkedések költségeit a tudásmegosztással, az egészségmegőrzéssel, a hulladékkezeléssel kell meg tervezni, a forrásokat, a szükséges fedezetet elkülöníteni.

- Milyen informatikai változtatásokra kell felkészülni?

Új programok, alkalmazás, bevezetés megismertetése.

Változáskezelési terv

Iktatószám:

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: pl. költségvetés, érintetti térkép, stb.

	Tevékenység megnevezése	Tevékenység rövid leírása	Felelős	Ütemezés
1	Ügyviteli belső szabályozás	Utasítás kiadása	elnök	2014.05.15
2	költségvetés	Projektben érintett területek költségvetési tervezése	GH.vez.	Éves
3				

2. Lépés: Kommunikációs terv készítése

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változás végrehajtása során alkalmazott külső és belső kommunikáció, tájékoztatás megtervezése	•Változásmenedzser •Változáskezelési munkacsoport(ok) •A szervezet külső és/vagy belső kommunikációjáért felelős szervezeti egység vezetője	•Kötelező	•Érintettek felmérése (Érintetti térkép)	•Kommunikációs terv (célközönség, felelős, időzítés, eszköz, rövid tartalom megjelölésével)

A Debreceni Ítéltőábra kisebb létszámú bírsági szervezet, ahol a szükséges változás kezelésében közreműködő munkatársak, a változásban közvetlenül érintett munkatársak és a közvetlenül nem érintett munkatársak között folyamatos a szóbeli, szükség esetén pedig a belső levelezés útján megvalósuló kommunikáció. A változásokról tájékoztatás egyrészt a folyamathoz igazodóan állandó volt, másrészt arra a tevékenység lezárásakor a munkatársak által elvárt, részletes tájékoztatás keretében sor került. Mindezek alapján a kommunikációs terv a munkafolyamat tervezésének az el nem választható része volt.

A terv elkészítése során felmérésre kerültek a felhasználható kommunikációs eszközök. A napi munkafolyamatról tájékoztatás során a belső levelezés elégséges, ezen túl a kollégiumvezetők feladata közös mappák kialakítása, rendszeres használata, esetfeldolgozások közzététele. A fenntarthatóság vizsgálatára az éves munkaértekezleteken kerül sor, az adatgyűjtés folyamatában pedig kérdőívek kitöltésével, interjúk készítésével történik a változások követése. Az ügyfél elégedettség mérése, a külső szervezetek tájékoztatása a média és a szervezet honlapja segítségével történik.

Kommunikációs terv

Iktatószám:

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: pl. érintetti térkép, kockázatelemzés

	Célközönség	Felelős - Jóváhagyó	Kommunikációs eszköz/csatorna	Időzítés	Tartalom
1	Szervezet munkatársai	Felelős: érintett szervezeti egység, szakterület vezetője Jóváhagyó: ítélőtábla elnöke	értekezlet	Éves, rendszeres, ad-hoc	Tájékoztatás a változás főbb paramétereiről
2	Szervezet munkatársai, vezetők	Felelős: érintett szervezeti egység, szakterület vezetője Jóváhagyó: ítélőtábla elnöke	belső levelezés, honlap	Ismétlődő	Tájékoztatás az elért eredményekről

3. Lépés: A kommunikációs terv végrehajtása, a szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása

A kommunikáció végrehajtása során szerzett tapasztalatok megosztása, visszacsatolása egyrészt a szervezet munkatársainak a tájékoztatása során történik, amelyért felelős a munkacsoport vezetője; a továbbiakban pedig a fenntartás során az eredményesség visszaméréséhez kapcsolódik, annak lebonyolításáért ugyancsak a munkacsoport vezetője felelős.

Összefoglalóan, a tervezés folyamatának – a munkacsoport tevékenységének sajátosságából következően – része volt a kommunikáció végrehajtása, továbbá a végrehajtás folyamata a további munkaszakaszban, a fenntartás folyamatában valósult meg, ezért a munkacsoport egységesen kezelte, és nem különítette el.

1.5 Fenntartás



1.5.1 A fenntartás szakaszának lépései

1. Lépés: A változás megszilárdítása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változás szervezeten belüli megszilárdítása, a visszarendeződés elkerülése	•A szervezet vezetői, munkatársai	•Kötelező	•A változás során elért eredmények	•Az új rendszer iránti elkötelezettséget támogató eszközök, új normák ismertetését szolgáló eszközök

A változással érintett munkaterületeket érintő adatgyűjtési időszakok meghatározása. Indikátorok vizsgálata a fejlesztés indítása, előkészítése során. Intézkedési javaslat elkészítése, mérhetőség biztosítása. A munkacsoportok a folyamat ezen részében már összehangolták eredményeiket, ezért a fenntartás szakasza igazodik a teljesítménymenedzsment munkacsoport tevékenységéhez.

2. Lépés: A változás eredményeinek kommunikálása

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
•A változás során elért eredmények, sikerek bemutatása	•A szervezet vezetője •A szervezet külső/belső kommunikációjáért felelős szervezeti egységének vezetője	•Kötelező	•A változás során elért eredmények	•Tájékoztatók

A változás végrehajtását követően is szükséges folyamatosan bemutatni az elért eredményeket, a pozitív változásokat minden érintettnek, tájékoztatni őket a sikerekről. A változások hatásait a tevékenységre vonatkozó adatok, tendenciák bemutatásával célszerű kommunikálni. A kommunikáció során visszajelzést kapnak a munkatársaknak az elért eredményekről, ezzel is erősítve a változás fenntartása iránti elkötelezettségüket.

3. Lépés: Tudásmegosztás

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

A meghatározott képzési módszerek folyamatos kidolgozása. A jogszabályváltozások állandó figyelemmel kísérése, azokból eredő jogalkalmazási problémák összegyűjtése. Regionális szintű workshop, konferencia szervezésének előkészítése.

4. Lépés: Eredményesség visszamérése, korrekciós lépések

Lépés célja	Végrehajtásért felelős	Kötelező vagy javasolt elem	Bemenet	Kimenet
A változás során megszerzett tapasztalatok beépítése, feldolgozása, értékelése, elemzése	- A szervezet elsőszámú vezetője, az általa kijelölt munkatárs(ak) - A szervezet vezetői, munkatársai	Kötelező	A változás során gyűjtött tapasztalatok, ismeretek	- Jelentés, feljegyzés a megszerzett tapasztalatokról, az eredeti cél és az eredmény közötti különbségekről, az eltérés okainak bemutatásáról - Új belső normák - Beszámoló a változás folyamatáról, sikereiről, esetleges kudarcairól

A fenntartási időszakban folyamatos adatgyűjtés; beszámolási munkacsoport létrehozása. Az adatgyűjtés eredményeinek részletes dokumentálása. A mért adatoknak az éves tevékenységről készített jelentésébe beillesztése.

Képzési terv

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: A munkacsoportok által felülvizsgált, módosított, javasolt területek, tevékenységek leírása					
	Célközönség	Felelős - Jóváhagyó	Képzés formája	Időzítés	Tartalom
1	Az ítélőtábla Munkatársai	Felelős: Változás-végrehajtó munkacsoport Jóváhagyó: ítélőtábla elnöke	Tantermi oktatás, prezentáció	Ütemterv szerint	Az új feladatok oktatása
2	Az ítélőtábla Munkatársai	Felelős: Változás-végrehajtó munkacsoport Közreműködő: Informatikáért felelős szervezeti egység Jóváhagyó: ítélőtábla elnöke	Intranet közös felület	Ismétlődő	A feladat ellátásának konkrét módszerei, követelményei, folyamatleírások, eljárásrendek, jó gyakorlatok