

AZ ORSZÁGOS BÍRÓSÁGI HIVATAL ELNÖKE
részére

PÁLYAMŰ

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által 442.E/2018. (VI.19.) OBHE számú határozattal a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állására kiírt pályázat betöltésére.

Készítette dr. Patus Sándor
pályázó

Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés
2. Az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályok
3. Igazgatási tapasztalatok
4. A Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos közép- és hosszú távú tervek és megvalósulásuk ütemezése, rövid- és hosszú távú kihívások az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok alapján
 - 4.1. Az ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása)
 - 4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.3. Tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.4. Bíróági integritás
 - 4.5. Bíróághoz való hozzáférés
 - 4.6. Képzés
5. Zárszó
 - 5.1. Szervezeti kultúra
 - 5.2. Szervezetfejlesztés
 - 5.3. Társadalmi felelősségvállalás
 - 5.4. Összegzés a szervezetről
 - 5.5. Pár szó a vezetéselméletről (Vezetői térkép, vezetői kompetenciák)
 - 5.6. „Debreceni modell”
 - 5.7. Menedzser típusú vezető

1. Bevezetés

Az **Országos Bírószági Hivatal Elnöke 442.E/2018. (VI.19.) OBHE számú határozatával** döntött a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állásának pályázati kiírásáról. A fenti határozat megjelöli a pályázat, illetőleg a pályamű szükséges tartalmi elemeit és az irányadó célkitűzéseket, amik a Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos hosszú távú tervek ismertetése és azok megvalósításának ütemezése akként, hogy mindezek megfeleljenek az Országos Bírószági Hivatal elnöke által a bírósági szervezet számára meghatározott stratégiai céloknak, az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó jogszabályi rendelkezéseknek, OBH szabályzatban foglaltaknak, valamint a Zalaegerszegi Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatából eredő feladat és felelősségi köröknek, továbbá a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke által megfogalmazott közép- és hosszú távú terveknek, valamint a rövid és hosszú távú kihívásoknak, amelyek a következő területen jelentkezhetnek:

- ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása),
- emberi erőforrásokkal való gazdálkodás,
- tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás,
- bírósági integritás,
- bírósághoz való hozzáférés,
- képzés.

Az OBH elnökének stratégiai céljai az alábbiak:

- a bíróságok az alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék, a független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélkeznek,
- az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása,
- tárgyi feltételek biztosítása, azok optimális elosztása és hasznosítása,
- a bírósági szervezet integritása, az ítélkezési és igazgatási munka átláthatósága, utóbbi kiszámíthatósága és ellenőrzöttsége,
- a bírósághoz való hozzáférés egyszerűsítése,
- a képzési rendszer fejlesztése, együttműködése a többi hivatásrenddel.

A fentiekre figyelemmel, valamint a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről szóló tájékoztatására tekintettel törekszem arra, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék jelenlegi helyzetének felvázolása mellett kitérjek az ebből adódó feladatokra, valamint azokra a tényezőkre, melyek megfelelően működnek, ezzel együtt utaljak azokra a körülményekre, amelyekben lehetőség nyílik a javításra és a fejlődésre.

A pályaművem elején rögzíteném, hogy a törvényszék elnökének helyettesítésén túl az elnökhelyettes ellátja valamennyi rábízott, elnöki hatáskörbe tartozó feladatot. Mindez azt is jelenti, hogy a törvényszék elnökhelyettese a törvényszék elnöke által meghatározott irányban a törvényszék elnökének pályaművében, illetőleg évente megjelölt célok elérése érdekében a törvényszék elnökével együtt végzi feladatait, fejt ki tevékenységét. A Zalaegerszegi Törvényszék elnökének pályaművében foglaltak, valamint az elnöki pályázat elbírálása tárgyában lefolytatott meghallgatás és a törvényszék elnöke által következő évekre megfogalmazott célok általam ismertek, ezekkel mindenben egyetértek (az elnöki pályaműben megfogalmazott célok közül volt olyan, amelynek elérésében, mint a kompetencia munkacsoport

elnöke tevékenyen részt vehettem), esetleges kinevezésem esetén az elnökhelyettesi tevékenységemet a megjelölt célok szellemében látnám el.

Megítélésem szerint az elnökhelyettes feladata, hogy gondolataival, ötleteivel, meglátásaival saját maga is hozzájáruljon az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok, valamint a törvényszék elnöke által felvázolt közép- és hosszú távú elképzelések megvalósításához, továbbá végigvegye és megfogalmazza azokat a felvetéseket, amelyek a bírósági szervezet fejlődését előremozdíthatják.

2. Az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályok

A bíróság szervezetéről és igazgatásáról szóló 2011. évi CLXI. tv. (Bszi.) 123.§ / 1/ bek. határozza meg az elnökhelyettes feladatait, mely az elnök akadályoztatása esetén, illetve ha a tisztség nincs betöltve ír elő helyettesítési kötelezettséget, ezen esetekben az elnökhelyettes teljes jogkörben helyettesíti az elnököt, továbbá ellátja a bíróság szervezeti és működési szabályzata szerinti, hatáskörébe utalt igazgatási feladatokat.

Az Bszi.-ben foglaltakon túl **a bíróságok igazgatásáról rendelkező szabályzatról szóló 6/2015. (XI.30.) OBH utasítás (igazgatási szabályzat) 25.§** felsorolja a törvényszék elnökének és helyettesének feladatait azzal, hogy a 25.§ /1/ bek. c) pontja kimondja, hogy az elnökhelyettes igazgatási feladatait a törvényszék elnöke irányítja és ellenőrzi.

A Zalaegerszegi Törvényszék Szervezeti és Működési Szabályzatának 4. fejezet 1.10. pontja sorolja fel az elnök által a törvényszék elnökhelyettesére állandó jelleggel átruházott feladatokat, amelyeket az elnökhelyettesnek el kell látnia, ezek a következők:

- a) személyi döntések előkészítése,
- b) a bírák képzésének, a fogalmazók, titkárok, igazságügyi alkalmazottak oktatásnak szervezése, irányítása, oktatási felelősi teendők ellátása,
- c) a törvényszéki végrehajtók, végrehajtó jelöltek, végrehajtási ügyintézők eljárásnak ügyvitelének, működésének törvényességi felügyelete,
- d) a végrehajtói iroda felügyelete,
- e) a szakértőkkel, ülnökökkel kapcsolatos ügyintézés,
- f) jogszabályhordozók, szakkönyvek stb. beszerzésének koordinálása,
- g) civilisztikai tárgyú panaszok intézése,
- h) ellátja azon egyéb feladatokat, amelyek a törvényszék elnökének utasításából eredően reá hárulnak.

A fentiekben megjelölt jogszabályhelyek az elnökhelyettesi tisztség ellátásával járó feladatokat és hatásköröket meghatározzák, ezen kívül a pályaműnek illeszkednie kell az **Országos Bírósági Hivatal elnökének stratégiai céljaihoz**, valamint a **Zalaegerszegi Törvényszék elnökének közép- és hosszú távú célkitűzéseire**. Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által meghatározott bírósági szervezetre vonatkozó stratégiai célok Zalaegerszegi Törvényszéken való szervezeti szintű végrehajtását a **Zalaegerszegi Törvényszék elnöke** jogosult meghatározni.

3. Igazgatási tapasztalatok

A Zalaegerszegi Törvényszék elnöke 2014. szeptember 15. napjával nevezett ki a **Nagykanizsai Járásbíróság elnökhelyettesévé**. Ezt megelőzően a Lenti Városi Bíróságon teljesített bírói szolgálatom ideje alatt, **2006 nyarán** a szabadságok kiadásának időszakában, a Lenti Városi Bíróság elnöke írásban **korlátozott jogkörrel igazgatási feladatokkal bízott meg**.

Kinevezésemet követően **folyamatosan részt vettem** valamennyi, a Nagykanizsai Járásbíróságon felmerülő **igazgatási feladat intézésében** (pl.: beszámolók, jelenések készítése, intézkedések, utasítások kiadása, igazságügyi alkalmazottak munkafeladatainak meghatározása, kompetencia alapú teljesítményértékelés, panaszok, soron kívüli kérelmek intézése, igazságügyi alkalmazott felvétele).

A Nagykanizsai Járásbíróság **elnökének elhatározása** alapján a Nagykanizsai Járásbíróság működése során szükségessé vált igazgatási tevékenységben, döntésekben, ezek végrehajtásában, illetőleg az ellenőrzésben **vezetőtársként** részt vehettem, így az igazgatási tapasztalataim növekedtek.

Elnökhelyettesként első tevékenységem volt a Nagykanizsai Járásbíróságon az **ügykiosztási rend módosításának indítványozása az arányos ügyteher érdekében**. A bevezetett ügykiosztási rendszer lényege, hogy a járásbírósághoz beérkezett ügyek **3 csoportba** kerültek besorolásra (**könnyebb, közepes, nehezebb** megítélésű ügyek) és a 3 csoportból mind a 6 polgári tanács egyformán kapott, ezért valamennyi bírói tanácsnak voltak könnyebb, közepes és nehezebb megítélésű ügyei. Az ügykiosztásban segítséget nyújtott a **súlyszámok** bevezetése. Ezt az ügykiosztási rendet **2018. január 1. napjától** váltotta fel a részletszabályokkal kidolgozott **automatikus ügykiosztási rend**, melyben az esetleges objektív okokból felmerülő ügyszak elnehezülést a félévente megvalósuló kiegyenlítés hivatott megakadályozni. Az arányos ügyteher a Nagykanizsai Járásbíróságon a bírósági titkárok vonatkozásában is megvalósult. Állandó törekvés volt, hogy a bíróságon **valamennyi dolgozó, valamennyi „munkából” egyformán részesüljön** beosztástól, ügyszaktól függetlenül. A távoltartás ügyeleti szabályait is racionalizáltuk.

A Nagykanizsai Járásbíróságon az igazgatási feladatok ellátása során hangsúlyt fektettem a **világos, egyenes, tömör és lényegi kommunikációra**.

Tapasztalataim közül mérvadónak tartom az **Országos Bírósági Hivatal elnöke** által létrehozott **járásbírói igazgatási munkacsoportban** való tevékenységemet, a munkacsoportban a **képzési szekció** tagja voltam. Ezt a megbízást örömmel vettem, mivel ezen projekt keretében az igazgatási vezetők átgondolt és folyamatos képzésének megtervezésére került sor.

Külön örömömre szolgál, hogy tapasztalatokat szerezhettek a **fogalmazói versenyvizsgák** lebonyolításakor. Megismerhettem az **új fogalmazói felvételi rendszert** és felemelő volt számomra a fogalmazói szóbeli versenyvizsgán bizottsági tagként tevékenykedni. A feladatokban szereplő szituációk, párbeszédes formában való véghezvitele nagyon sok tanulságot okozott, illetve pontos képet lehetett kapni a jelölt ún. „nem szakmai” tudásáról is.

A bírósági **közösségi élet** egyik kiváló kezdeményezése, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék minden évben másik járásbírószágon **farsangi bált** tart, ahova minden törvényszéki dolgozót meghívunk. Ezen a közösségi kezdeményezésen alapul a Nagykanizsai Járásbírószágon hagyományteremtési szándékkal 2017 őszén megtartott **kanizsai bírósági dödölle bál**, ahol a Zalaegerszegi Törvényszék bírósági zenekara lépett fel. A dödölle, mint vasi, zalai ételkülönlegesség Nagykanizsának egyik jellegzetessége, ennél fogva Nagykanizsán minden év szeptember elején dödölle fesztivált tartanak és ehhez kapcsolódik a kanizsai bírósági dödölle bál is.

Régi, hagyományként minden év júniusában a Nagykanizsai Járásbírószág megrendezi a **bajcsai**, illetőleg a helyszín akadályoztatása esetén a csónakázó tó napot, mely **szabadtéri rendezvény**, ahol a kollégák bográcsban készítik az étkeket, ez a rendezvény egyúttal csapatépítésül szolgál.

A „**Nyitott Bíróság**” program keretében kialakítottuk az évenként egy alkalommal megtartandó **tárgyalótermi kiállítás** hagyományát. Első alkalommal 2015 decemberében **dr. Csejtei Péter** bírótársunk kiállítása volt látható a II. emelet 216/A tárgyalóteremben. Másodszor 2016 decemberében **Szegletes Gábor** műgyűjtő festményei voltak megtekinthetők a földszint 15. számú tárgyalóteremben. A harmadik tárlaton a neves nagykanizsai festőművész **Ludvig Zoltán** által létrehozott nemzetközi hírnévre szert tett, immár 26. alkalommal megtartott **Kendlimajor művésztelep** képei kerültek kiállításra. A bírósági tárgyalótermi kiállítás helyszíni **érdekessége**, hogy ténylegesen egy jó fényviszonyokkal rendelkező, teljesen átrendezett bírósági tárgyalóteremben rendezzük meg.

2018. június 23. a Nagykanizsai Járásbírószág csatlakozott a **Múzeumok Éjszakája** rendezvényhez, 18.00 órakor a programot dr. Sorok Norbert a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke nyitotta meg, majd az egybegyűltek Dénes Sándor Nagykanizsa Megyei Jogú Város polgármestere köszöntötte. Ezt követően megtekinthető volt a 26 kép a 26. kendlimajori Ludvig Nemzetközi Művésztelepről című tárlat, majd dr. Horváth Zsolt a Lenti Járásbírószág elnöke bíróságtörténeti előadás tartott. Ezt követően a „Megérte” címmel filmvetítés és eszmecsatázás zárta a rendezvényt.

A Nagykanizsai Járásbírószág **2017. év a nagy felújítás, az „építkezés” éve volt.** Ennek során 2016. év végétől egészen 2018 tavaszáig gyakorlatilag a **teljes épület megújult**. Az elvégzett munkákat végig koordináltam, gyakorlatilag a felújítás alatt **„projektmenedzserként”** is tevékenykedtem, így a tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás tekintetében szerezhettem igazgatási tapasztalatokat.

A Nagykanizsai Járásbírószág a Nagykanizsai MJV Polgármesteri Hivatallal **közös épületben** működik. Az elmúlt évtizedekben **állaga sokat romlott**.

2016 őszén eredményesen pályáztunk a bírósági épület elhasználandó **nyílászáróinak** kiváltására, melynek kivitelezése 2017 tavaszán fejeződött be és a bírósági épület valamennyi külső homlokzati ablakát kicserélték, ezek a nyílászárók a **hőszigetelés** mellett, **hangszigetelő** képességgel is bírnak.

A Nagykanizsai Járásbírószág épületének az **alagsora rendkívül rossz állapotban** volt, az épület 1937-es megépítést követően felújítás nem történt, az alagsorban a **vízszigetelés nem működött**, a falak átmedvesedtek, a **vakolat lehullott**, gyakorlatilag az alagsor **semmilyen funkció** betöltésére nem volt alkalmas. Az

alagsor felújításának költségei, forrásigénye miatt a Jablonszky program kereteibe nem fértek be, ezért az alagsor **utólagos vízszigetelési munkáinak** és az irattározási problémák megoldásának a megvalósításához szükséges **finanszírozást az OBH biztosította**.

Az alagsor felújítási munkái **2017. februárban** indultak el, ennek során a teljes alagsor megújult, az épület **fal-átvágásos utólagos vízszigetelési** technikával készült el. (Az épület körül a földet kitermelték és kívülről függőlegesen az alagsori falat, illetve alapot vízszigetelték, az épületen belül az aljzat eltávolításra került, majd elvégezték az aljzat utólagos vízszigetelését, betonozását, PVC-zését, a külső függőleges vízszigetelés a falak átvágásos szigetelésével az aljzat szigeteléssel került összekapcsolásra, így gyakorlatilag az alagsorban a vízszigetelés „**teknő alakzatot képez**”). A felújított alagsori részen nyert kialakítást a fogvatartott személyek elhelyezését biztosító **őrzetes szoba**, ezen kívül rekreációs céllal egy **edzőtermet** hoztunk létre, valamint a bírósági **vendégszoba** is átalakítva megújult, így a vendégszoba funkció mellett közösségi célokat is szolgál.

Az alagsor vízszigetelési munkájához kapcsolódóan, mind további **szükséges felújítás** (az udvarról a felújított alagsor felé meglévő vízterhelés megszüntetése miatt) megvalósult a **bíróság udvarának teljes rekonstrukciója**, melynek során az udvaron több évtizede egymásra helyezett rétegeket **felbontották**, megtörtént az udvarban lévő vízelvezetési rendszer **racionalizálása és kicserélése**, az új **térburkolat kiépítése** során **Ludvig Dániel** nagykanizsai festőművész tervei alapján a **térburkolat egy részébe művészeti alkotás került**.

Az épületének felújítását követően a rossz állapotban lévő **bástyakerítés is megújult**, ennek során a téglakerítést szellőző vakolattal újra vakolták, a tetején vízvetőt helyeztek el. A kerítésfal egy részén, az udvar térburkolatában lévő **művészeti alkotás**, a festőművész tervei alapján **folytatódott**.

A felújított udvar és bástya kerítés, valamint az épület által határoltan egy kitűnő **bírósági szabadtéri rendezvényhely** jött létre. Ezen helyszín **nyári időszakban**, egyrészt a „**Nyitott Bíróság**” program keretében „**nyitott bírósági udvarként**” lehetőséget adhat arra, hogy játszóházat, bábszínházat, rajzversenyt, szabadtéri színházat, koncertet, szobor kiállítást tarthassunk, másrészt a **bírósági szervezeten belül** alkalom nyílhat rendezvények létrehozására, például a **nagykanizsai rock hétvége**, ahova meg lehetne hívni a bírósági szervezetben működő zenekarokat.

A Nagykanizsai Járásbíróság hosszú ideje fennálló megoldatlan **problémája** volt az **irattározás**, mivel az alagsorban található kb. 400 m²-es alapterületű, **felvizesedett, dohos, penészes helyiségek** nem voltak alkalmasak a funkció ellátására.

Az irattárban a **világítás és a fűtés** rekonstrukciójára is sor került. A nagy irattárban **horganyzott, gördíthető, polcos állványok** lettek beszerelve, aminek az eredményeképpen a kb. 80 m² nagyságú irattári helyiség maximális befogadó kapacitása **718 ifm** lett. A nagy és kis irattár **komplex tűzvédelmi, tűzjelző, automata INERGEN, Inert oltógáz keverékkel működő tűzoltó és szellőztető rendszerrel** lett ellátva, működésének **lényege**, hogy a tűzjelző érzékelők **kétfázisúak**, az **első fázisú** érzékelésnél a rendszer **szirénás tűzjelzést** hajt végre, melynek során a bíróság tűzvédelmét ellátó cég is automatikusan **értesítést** kap, a **második fázisú** érzékelésnél a rendszer - speciális hang- és fényjelzés mellett - **automatikusan oltást** indít el, melynek során 30 másodperces oltáskésleltetéssel

árasztja el oltógázzal az irattári helyiségeket. Az oltógáz összetétele **52% nitrogén, 40% argon, 8% széndioxid**, (ezek a gázok a **levegő összetevői**). Az oltógáz **300 bár** nyomású palackokból indul el és a működése során az irattári helyiségben lévő levegő oxigéntartalmát **12%-re csökkenti**, így az **égés lehetetlenné** válik, mivel a levegő 15%-os oxigéntartalma alatt nem lehetséges az égés. Az oltógáz beáramlásakor **gravitációs zsaluk** engedik ki a túlnyomást. Az oltórendszer működése után 10 perces **késleltetési idővel** lehet a helyiségekbe belépni. A rendszerhez tartozik az, miszerint ezen helyiségekben a levegőcserét **automatikus szellőztető rendszerrel** szükséges megoldani, mivel esetlegesen nyitott ablaknál az oltórendszer nem lenne hatékony, a **helyiségek tömörítettsége** kell az oltórendszerhez. Az oltás indításakor a szellőztető rendszerben lévő **tűzcsappantyú lezár**, így a helyiség tömörítettsége biztosított. A tűzoltó rendszer legnagyobb **előnye**, hogy egy esetleges tűz bekövetkeztekor az oltás során **sem tűzkár, sem oltási kár** nem, vagy minimális keletkezik. Szellőztetés és az oltógáz feltöltését követően a helyiség el tudja látni funkcióját. Az irattárban működtetett automatikus, komplex tűzoltó rendszer jelenlegi tudomásunk szerint a bírósági szervezetben illetőleg országos szinten is **egyedülálló**, bemutatatható más bíróságok és szervezetek részére. A rekonstrukció alatt több **tárgyalótermet és irodát felújítottunk**, valamint a folyosói **ajtókat** kicseréltük, lehetőségünk nyílt arra is, hogy **tárgyalótermi, irodai bútorokat, székeket, bíróságtörténeti kiállításhoz tárlókat** vásároljunk.

2016 júliusában észleltük, hogy az **épület tetőszerkezetének** egy része oly mértékben eldeformálódott, hogy azonnali intézkedést, **tetőcserét** tett szükségessé. A tulajdoni hányadok alapján bennünket terhelő **költségeket az OBH biztosította**, így 2016. november 15-re ez a halasztást nem tűrő beruházás is megvalósult. A felújított tető egyik részében fix térelválasztással egy zárható helyiségben lett kialakítva a **bűnjelkamra**.

A fentiekben felsorolt, a Nagykanizsai Járásbíróságon megvalósult **felújítási munkák** elvégzésével kapcsolatban **köszönet jár az Országos Bírósági Hivatal elnökének, az Országos Bírósági Hivatal munkatársainak, a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének, a Gazdasági Hivatal vezetőjének és a Zalaegerszegi Törvényszéknek munkatársainak**, hogy biztosították a lehetőséget és a pénzügyi forrást, illetve segítséget adtak a Nagykanizsai Járásbíróság megújulását eredményező munkákhoz. Ezen kívül a **Nagykanizsai Járásbíróság valamennyi dolgozójának köszönjük**, hogy a munkavégzések alatt türelemmel és megértéssel voltak a sok esetben zavaró hanghatások és por miatt, illetőleg, hogy parkolásra az udvart nem tudták használni. Továbbá **köszönet illeti meg** a Nagykanizsai Járásbíróság elavult vizes, dohos, penészes irattárából mintegy kb. 28 tonna mennyiségű irat ideiglenes irattárba történő **elszállításában** és az elkészült épületbe való **visszahordásában részt vevő dolgozókat**. Oda-vissza nagyságrendben **56 tonnát** mozgattunk meg, hatalmas munka volt. A felújítási munkákkal párhuzamosan fontos feladat volt az **ügyiratok selejtezése**, melynek megszervezését és felügyeletét végeztem.

A **bírósági szervezetben** eltöltött bírósági fogalmazói, valamint bírósági titkári beosztásomat követően **2005-ben** került sor a **bírói kinevezésemre**. Az elmúlt években szerzett szakmai és igazgatási gyakorlatom, tapasztalatom mellett életutam során több különböző jellegű végzettséget szereztem, illetve bíróságon kívüli munkahelyeken is dolgoztam és erre az **életpályára** támaszkodva nyújtottam be a pályázatomat.

4. A Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos közép- és hosszú távú tervek és megvalósulásuk ütemezése, rövid- és hosszú távú kihívások az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok alapján

4.1. Az ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (az időszerűség javítása)

A pályázatom elkészítésekor a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről a 2018. április 20. napján megtartandó összbírói értekezlet és az Országos Bírósági Hivatal Elnöke részére előterjesztett **tájékoztatása rendelkezésemre állt**. A tájékoztatóban szereplő valamennyi adat, körülmény a pályázatom szempontjából is **irányadó**, így a tájékoztató tartalmának pályázatomban történő **ismételt megjelenítésétől eltekintenek**, csupán néhány részletre utalnék.

A tájékoztatóból kitűnik, hogy Zala megyében az **összes érkezés** száma, mint ahogyan országosan is, **csökkent**. Az országos ügyérkezés tekintetében Zala megye az elmúlt 3 évben gyakorlatilag a 2% körüli arányt éri el. A csökkenő ügyérkezés mellett törvényszerűen a **befejezett ügyek** száma is **csökkent**, azonban itt is az országos összbefejezés 2%-át adja a Zalaegerszegi Törvényszék. Az érkezések és a befejezések mellett a **folyamatban maradt ügyek** száma is az elmúlt 3 évben állandó **csökkenést** mutatott. Az országos szinten folyamatban maradt ügyek számának 1,8%-át adja a Zalaegerszegi Törvényszék.

A törvényszéki szintű **időszerűségi mutató összességén jó**, a Zala megyében működő járásbíróságokra és a Zalaegerszegi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságra mindösszesen 18426 ügy érkezett 2017 évben, ami meghaladja a 2015. évi érkezést, annak 105%-a, azonban a peres érkezés ténylegesen nem emelkedett, míg a nemperes ügyszak ügyérkezésének emelkedése okozta az átlagos ügyérkezés emelkedést. Ugyanezen körben mindösszesen 18824 ügyet fejeztek be, ami 8%-kal meghaladja a 2016. évi összes befejezést. A peres befejezés 4%-kal kevesebb, míg a nemperes befejezés 16%-kal több mint 2016-ban. A peres befejezések 4%-os csökkenése körében figyelemmel kell lenni a 2017. december hónapban megtörtént kiugró érkezési számra is. A folyamatban maradt ügyek száma a zalai járásbíróságokon és a Zalaegerszegi Közigazgatási és Munkaügyi Bíróságon mindösszesen 4136, ami 2016-hoz képest közel 9%-os csökkenést jelent. A folyamatban maradt ügyekből a peres ügyek száma 8%-kal nőtt, ezen körülményre a későbbiekben figyelemmel kell lenni, az átlagot a nemperes ügyek számának kb. 30%-os csökkenését javította, tehát összességében a nemperes ügyszak teljesítménye, melybe bírák is részt vettek, kiemelkedő. Peres ügyszakban lehetséges, hogy 2017. évben a új Pp. oktatás miatt kimaradt tárgyalási napok is okként szerepelhetnek a peres befejezések csökkenésében.

Az **ítélkezés megalapozottságára** az első fokon meghozott ügydöntő határozatok és az ellenük benyújtott fellebbezések viszonyszámai és a fellebbezéssel érintett ügyek száma, valamint a fellebbezési eljárásban meghozott határozatok tartalmi megoszlása alapján lehet következtetéseket levonni. 2017-ben **büntető ügyszakban**, járásbíróságon befejezett **1155** peres üggyhöz képest, a törvényszék másodfokra érkezett peres ügyek száma **266**, a fellebbezési viszonyszám **0,230**, **civilisztikai ügyszakban** 2017-ben járásbíróságon befejezett **4308** peres üggyhöz képest, a törvényszék másodfokra **373** peres ügy érkezett, a fellebbezési viszonyszám 0,087. Mindezekből megállapítható, hogy az elsőfokú bíróságokon

meghozott ügydöntő határozatok **túlnyomó többsége első fokon jogerőre emelkedik**, így nem kerül sor a másodfokú eljárásra. Ennek alapja, hogy a felek, illetőleg a vádlottak az elsőfokú bíróságok döntéseit elfogadják.

Figyelemmel szükséges lennünk arra, miszerint a **kiváló első fokon jogerőre emelkedési, elfogadási arányszám** a bírósági szervezet külső, társadalmi megítélése szempontjából **egyik fontos tényező**, ezen kívül egy **másik jelentős összetevő**, hogy a **megfellebbezett, első fokon nem akceptált ügyek későbbi kifutása** miként alakul. Ezen ügyek egyik jellemzője az elnehezültség, sokszor a felek vagy az ügy tárgya miatt, ezekbe az ügyekbe a felek részéről több pénz, idő és idegesség lett befektetve, így **arányszámukhoz képest sokkal magasabb a külső hatásuk**.

Kiemelkedő eredmény, hogy 2017. évben **büntető ügyszakban**, a törvényszék elsőfok tekintetében másodfokon **egyetlen egy hatályon kívül helyezés sem történt**, a helybenhagyás aránya 48,4%, a megváltoztatás 41,4%, egyéb 10,2% volt. Büntető ügyszakban az ítélezés megalapozottsága **kiváló**, hatályon kívül helyezés 2017. évben nem történt.

Civilisztikai ügyszakban a hatályon kívül helyezések száma főképp polgári ügyszakot tekintve **magas**, 15,1%, a helybenhagyások aránya 42,8%, míg a megváltoztatás 25,6%, az egyéb 17,5%. Civilisztikai ügyszakban a hatályon kívül helyezések magas arányszáma miatt indokolt volna további elemzés, illetőleg a helyzet megoldására való törekvés.

A **civilisztikai ügyszakban** a járásbíróságok adatainak összehasonlítása alapján kitűnik, hogy a „**vidéki**” **bíróságokon**, a Nagykanizsai Járásbíróságon, a Keszthelyi Járásbíróságon, a Lenti Járásbíróságon – a Lenti Járásbíróság elnökének 2017 évre szóló beszámolójára figyelemmel - a **hatályon kívül helyezések aránya magasabb**, mint a Zalaegerszegi Járásbíróságon.

A **Fenntartható Fejlődés Program** keretében és a **Szervezetfejlesztési munkacsoport** tevékenysége során is **felmerült** a polgári ügyszakban a **hatályon kívül helyezések tárgyköre**. 2015 évben a Zalaegerszegi Törvényszéken 17,6%, a Debreceni Törvényszéken 3,5%, a Kaposvári Törvényszéken 6,9% volt a hatályon kívül helyezések aránya, így a Zalaegerszegi Törvényszéken a Debreceni Törvényszékhez képest ötször, a Kaposvári Törvényszékhez viszonyítva két és félszer nagyobb esély állt fenn a hatályon kívül helyezésre. **2015-ben** ezen arány tekintetében a Törvényszékek összehasonlításában az **utolsó helyet** foglaltuk el, ugyanakkor **büntető ügyszakban** 3,4% volt a hatályon kívül helyezések száma és itt **második** helyet érte el a Zalaegerszegi Törvényszék.

2016 évben a **Fenntartható Fejlődés Program hatására pozitív trend** indult el, a hatályon kívül helyezések számában **csökkenés** következett be, az arány 12% lett. Ez a pozitív irány **2017-ben megfordult** és az arányszám az első félévben 15,9%-ra **emelkedett**, emiatt ismét indokolt ezekre a tényekre való **odafigyelés**, az okok feltárása és a változtatás. Mérlegelni lehetne a hatályon kívül helyezések feltérképezésére egy **munkacsoport** felállítását, melyben egyenlő arányban vehetnének részt törvényszéki és járásbírósági bírák. A téma körüljárását mindenekelőtt a bírósági eljárásokban résztvevő felek és a bírósági szervezet érdeke teszi elengedhetetlenné.

A **kollégiumvezető-helyettes asszony** közreműködésével a negatív trend az elmúlt időszakban megfordulni látszik.

Jelen pályázatom egyik célja, hogy erre a helyzetre – az egyenes beszéd alapján - **a figyelmet felhívjam.**

A **kollégiumvezető úr** 2017. október 25. napján kelt **elemzésében** és a **kollégiumvezető-helyettesi, elnökhelyettesi, kollégiumvezetői, törvényszéki bírói** álláshelyekre benyújtott **pályaművekben**, valamint a **kollégiumvezető-helyettes asszony** 2018. július 17. napi **vizsgálatában** is felvetődött a Zalaegerszegi Törvényszéken a **hatályon kívül helyezés** kérdése. Belátható, hogy megnyugtató módon nehezen indokolható az, miszerint Somogy vagy akár Hajdú-Bihar megyében a bírósághoz forduló felek esetében **jóval kevesebb az esély** arra, hogy egy hasonló jellegű megfellebbezett ügyben **hatályon kívül helyezésre** kerüljön sor, mint Zala megyében. Fontos kihangsúlyozni, hogy a helyzetről megalapozott elmélkedni, nem a helyzethez kapcsolódó egyéb körülményekről. Mérvadó szerepe lenne a **kommunikációnak**, mint folyamatnak és a kommunikációs térnek, mint a kommunikáció megvalósulási helyének, mivel a jó kommunikáció **helyzetmegoldó**, illetve **megelőző** hatású. A kommunikációs térben zajlódhatna le egyrészt a **formális**, rendszerbeliségében meghatározott kommunikáció (a kollégium működése), másrészt az **informális** kommunikáció, mely állhat egyfelől a személyközi, másfelől a kisebb csoportokbani kommunikációból. Az informális kommunikáció is **jelentősséggel bírhat**, hisz objektív és szubjektív okokból kifolyólag nem mindenkinek és mindenhol alakulhat ki a formális kommunikációs térben megjelenése, így a kommunikációs folyamatot alakító tények és vélemények részben látenssé válhatnak, melyek hosszabb távon félreértéseket okozhatnak. Az informális (személyközi) kapcsolatrendszerben a kollégiumvezető és a kollégiumvezető-helyettes lehetnének a **kommunikációs kapuk**, a kapcsolat, így gyakorlatilag az informális kommunikáció is becsatornázott volna.

A kollégiumvezető úr és a kollégiumvezető-helyettes asszony **vizsgálataiban** írt intézkedési tervekben foglaltak a jövőre vonatkozóan **előremutatóak**, mindenben támogatandóak. Megfontolandó lehetne, hogy a **kollégium évente egyszer kibővített kollégiumi ülést** tartana, ahol valamennyi elsőfokú bíróról részt vehetne, **témája** a megelőző évben a másodfokú bíróság **hatályon kívül helyezési és megváltoztatási tapasztalatai**. Az ülés **előkészítése** során egyrészt a **másodfokú** tanácselnökök, bírák alkotnának útmutatást, másrészt az **elsőfokú** bírák járásbíróként is készíthetnének **előterjesztést**, melyeket a járásbíró elnöke küldené meg a kollégiumvezető felé, akár anonim módon. Ezen előadásokat a kollégiumvezető összefoglalná, így **széles rálátása lenne** a kialakult körülményekre és véleményekre. Ezt követően hozná létre a saját összegzését a kollégiumi ülésre.

Az **évente egyszeri kibővített, speciális kollégiumi (csoport) ülés** ötletét a pszichológia és a szociálpszichológia által kimunkált gondolatokból merítettem. A következőkből:

Egyik ember sem tudja teljesen **meghatározni** egy másik ember véleményét, dolgokról való gondolatait. Ha valaki ügyes, hiteles és nincs nagy különbség a vélemények között, akkor részben képes befolyásolni a másik véleményét, de meghatározni nem. **Minél képzetebb emberekről van szó, ez annál inkább igaz.**

A **cselekedeteket** jórészt meg lehet határozni, magasabb vagy vezetői beosztásból, bizalmi vagy családi helyzetből, sőt ilyenkor még a **kimondásra kerülő külső véleményt** is. Előfordul, hogy egy embernek **van egy belső és egy külső véleménye**, a külső, ami a **csoportnyilvánosság** előtt jobban közölhető.

Egy **csoport** (csoport lehet egy kollégium vagy egy törvényszék civilisztikai ügyszakos bírái) akkor **hatékonyabb**, ha a csoporttagok belső és külső véleményei **közelebb vannak** egymáshoz. Nem segíti a csoport tevékenységét, ha valaki évekig informális háttérbeszélgetésekben, folyosókon utalgat a belső véleményére. Egy kialakult csoportban általában egy probléma felvetése nem mindig népszerű. Felkészültnek és támogatónak kell lennünk **az egyenes beszédre és a fogadására is**. Alapvetően feltételeznünk kell, hogy az egyenes beszéd mögött **jobbító szándék** áll.

Mit lehet a megoldás?

A vélemények kialakulása során a **folyamatokba kell minél több embert bevonni**, valós részvételi lehetőséget kell biztosítani, így a csoporttagok jobban sajátjuknak érzik a csoportban kialakult álláspontot, ezáltal közelebb fog állni a saját belső véleményükhöz és amennyiben emellett az azonos idejű, nyílt, világos, valós, kölcsönös kommunikáció megvalósul, akkor **igazi pezsgő műhelymunka** jön létre.

4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás

A Zalaegerszegi Törvényszék 2017. január 1. napjától engedélyezett összes létszámát az **Országos Bírósági Hivatal elnöke 639/2016. (XI.17.) OBHE számú határozatával** 259 főben határozta meg, melyből a bírói létszám 65 fő, az igazságügyi alkalmazotti létszám 194 fő volt. Jelenleg 61 bírói státusz betöltött.

A Zala megyében működő bíróságok 2017. évi tevékenységéről szóló **tájékoztatás minden részletre kiterjedően leírja** a Zalaegerszegi Törvényszék **emberi erőforrás** helyzetét. A bírói állomány 60%-a (37 fő) nő, 40%-a (24 fő) férfi és a 11 év feletti bírói szolgálati jogviszonnyal rendelkezők aránya magas 74% (46 fő). Mindezekből megállapítható, hogy hosszabb szolgálati idővel rendelkező bírák alkotják a bírói kar 3/4-ed részét, így elmondható, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék területén **nagyobb szakmai tapasztalattal és tudással** rendelkező bírák folytatnak ítélező tevékenységet.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás egyik fontos alapelve az **egyenlő munkateher** biztosítása, mely a munkát végző bírósági alkalmazottak, valamint a bírósághoz fordulókat érdekeit is szolgálja. Fontos, hogy a **folyamatosan gyorsulva változó**, külső környezetbeli kihívásokra a bíróságnak **gyorsan és rugalmasan kell reagálni**, akár átmeneti, akár tartós az ebből következő munkateher növekedés. Ezen rugalmas reagálást segíti elő a bírósági dolgozók arányos munkaterhe, mely körülmény változás esetében egyformán csökken vagy nő.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás területén indokolt figyelembe venni az **új informatikai lehetőségeket**. A Zalaegerszegi Törvényszék országos szinten **élen jár a beszédfelismerő szoftver** megismertetésével és bevezetésével. Jelenleg 51 kollégánál áll alkalmazásban a beszédfelismerő szoftver. Ezen szoftver minél szélesebb körű és mindenre kiterjedő alkalmazása az emberi erőforrások terén **új lehetőségeket nyithat meg**, a felszabaduló leírói, írnoki kapacitás, áthelyezhető más, munkaerő hiánnyal küzdő területekre, például az elektronikus ügyintézésből

fakadó többletfeladatokra, így összességében a beszédfelismerő szoftver alkalmazása a bírósági szervezeten belül jelentősen **átírhatja az emberi erőforrással való gazdálkodást**.

A Nagykanizsai Járásbíróság együttműködési megállapodás keretében informatikai eszközzel, gyakorlási lehetőséggel és tapasztalat átadással **támogatta** Tanai Tamást, a nagykanizsai Thúry György Szakképző Iskola **gépíró versenyző tanulóját**, aki 2017 júliusában a berlini világ bajnokságon 4. helyezést ért el. A **világ bajnoki 4. helyezett diák** felkérésünkre részt vett egy a beszédleíró szoftver népszerűsítését, ismertségét elősegítő, közte és a beszédleíró szoftvert alkalmazó dr. Adorján Csaba törvényszéki bíró közötti **bemutató versenyen**. A verseny érdekessége mellett tapasztalatszerzésként is szolgált.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás körében szükséges a szervezet, illetve szervezeti egység (törvényszék, járásbíróság) szintjén a **rendszer szemléletű gondolkodás, tervezés**. Szükség esetén a **gyors helyettesítést** biztosítani kell, így megfontolandó volna a későbbiekben a kinevezések körében a **mozgó státusz** létrehozása, amelynél a kinevezéskor egyértelműen tisztázni lehet azt, miszerint a pályázó ezen státuszt egy alkalmazáskori szervezeti egység tölti be azzal, ahogy amennyiben szükséges, besegítés miatt a törvényszék másik szervezeti egységénél teljesíthet munkát. A mozgó státusz **valamennyi beosztásra** kiterjedhet, azon feltétellel, hogy a tényleges kirendelés idejére **megfelelő kompenzáció** (jutalomnál fegyelembe vétel, emelt illetmény) járjon a dolgozónak, ezzel az **alkalmazott érdekeltsége** is megjelenhet.

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás terén szükséges utalni a **team munka** létrehozására, fejlesztésére, erősítésére. A bírósági szervezetben a team munka hosszútávon a **leghatékonyabb munkavégzési forma** lehet. A team munkában létrejöhet és megvalósulhat a kompetencia alapú munkavégzés, a team minden tagja a saját kompetenciájának megfelelő hatékony munkát végezhetne. A team-ek kialakítása során szakmai és személyiségi elemeket is figyelembe kell venni.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás további jelentős alapelve a **kompetencia alapú munkavégzés**, ennél fogva lehetőség szerint törekedni kell arra, hogy valamennyi bírósági dolgozó a kompetenciájának megfelelő munkát végezzen, ezáltal a saját teljesítményével leginkább hozzájárulhat a bírósági szervezet összteljesítményének létrehozásához, növeléséhez.

A **kompetencia szerinti munkavégzés** és az ebből fakadó a kompetencia alapú teljesítményértékelés alapgondolata először **dr. Sorok Norbert** a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének **pályázatában** jelent meg a bírósági szervezetben. A pályázat alapján Elnök úr létrehozta a **kompetencia munkacsoportot**, és az a megbecsülés ért, hogy felkért a munkacsoport elnökének. A munkavégzés során az alábbi megállapítások lettek megfogalmazva:

Kompetencia: az egyén képessége ahhoz, hogy tudását, készségeit és szakképzettségét képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni. Az adott közegben való eredményes tevékenységéhez szükséges ismeretek, elméleti, gyakorlati készségek, attitűdök, érzelmek, értékek, motivációk összessége.

Kompetencia alapú teljesítményértékelés: a bírósági szervezetben dolgozó valamennyi igazságügyi alkalmazott adott időszakra vonatkozó, kompetencia alapú teljesítményének felmérése és megítélése.

Kompetencia alapú teljesítményértékelés célja, hogy **szervezeti, személyiségi, döntéshozatali, kommunikációs** csoportokba rendezett kompetenciák mérésével az igazságügyi alkalmazottak teljesítményét - egymással összehasonlítható módon - értékelje és ezen értékelés az **OBH Elnökének a képzési rendszer hatékonyságának növelésére, és az emberi erőforrások hatékony elosztására irányuló stratégiai céljainak** elérését elősegítse, továbbá alapul szolgáljon az alábbiakra:

- annak tisztázására, hogy az igazságügyi alkalmazottak és a bírósági szervezet mit várnak el egymástól, illetőleg milyen jövőbeni elképzeléseik vannak,
- a vezető és beosztott közötti kapcsolat erősítésére,
- az igazságügyi alkalmazottak egyéni teljesítményének mérésére és értékelésére, az elvégzett munka összehasonlítására,
- a kiváló és a fejlesztésre, képzésre szoruló teljesítmény feltárására,
- előléptetés, más munkakörbe való beosztás, illetőleg a munkavégzés soron kívüli értékelésének munkáltatói megfontolására,
- az igazságügyi alkalmazottak személyes erősségeinek, kiemelt területeinek, valamint a fejlesztendő szükségletek beazonosítására,
- az igazságügyi alkalmazottak fejlődése folyamatos motiválására,
- a szervezeti stratégia és teljesítmény tervezésére,
- a vezetői döntések elősegítésére,
- a szervezet jövőbeni stratégiai céljainak kommunikálására,
- a munkavégzés teljesítmény alapú díjazására.

A Zalaegerszegi Törvényszék elnöke 17/2017.(II.27.) számú intézkedésével az igazságügyi alkalmazottak munkájának **kompetencia alapú teljesítményértékelésére szabályzatot** vezetett be.

Jelenleg 20 bírósági titkár teljesít szolgálatot a Zalaegerszegi Törvényszéken, vannak akik már hosszabb ideje. A bírósági titkárként eltöltött idő elhúzódása és a bírósági titkárok esetében a kiegészítés megelőzése végett olyan feladatokat, lehetőségeket szükséges **biztosítani** számukra, amelyekben a bírósági titkárok a saját **szakmai és nem szakmai kiteljesedésüket** elérhetik és ezáltal a bírósági szervezetben teljesítenek továbbra is szolgálatot.

A Zalaegerszegi Törvényszéken törvényszéki elnöki intézkedéssel ebben az évben már bevezetésre került a **titkári munkateher mérése**, mely segítséget nyújt a titkári munka arányos ügyterhének megvalósításában. A bírósági titkári munkán túl az **igazságügyi alkalmazottak munkateher mérése** is indokolt, ezáltal az igazságügyi alkalmazottak munkaterhe is kiegyenlített lehet.

Napjainkban elfogadott tétel, hogy egyre több szervezet alkalmazza a **mai tudásalapú társadalomban** azt, miszerint a **humán tőke mozgósítása**, a szervezetben lévő emberi **tudás és kreativitás** felszínre hozása, elismerése a legalapvetőbb **szervezeti érdek**. Az emberi erőforrások felkutatása, gondozása és megtartása a szervezet előrehaladását szolgálja.

A szervezeti közösség építésének egyik fontos lehetősége a **csapatépítés**, mely többek között megvalósulhat **nagyobb csapatépítő** illetőleg **kiscsoportos**

tréningekben. A csapatépítés, továbbá a munkaidőn kívüli szervezeti tevékenységhez a dolgozók általában **háromféleképpen viszonyulnak, egyrészt** a dolgozó mindenben részt vesz, szervező is, **másrészt** alkalomszerűen vesz részt és néha szervez, **harmadrészt** tartózkodó és nem vonódik be, e körben megkísérelhető feltárni az okokat, megtudni a személyes belső véleményét, elősegíteni az igény kialakulását, azonban el kell fogadni, hogy vannak olyan alkalmazottak, akik nem szeretnének közreműködni ezeken az eseményekben, ledolgozzák tisztességgel a 8 órájukat, ehhez joguk van, ez is egy komoly szervezeti érték.

4.3. Tárgyi és pénzügyi forrásokkal való gazdálkodás

A bírósági szervezetben az **időszerű és megalapozott, integritással bíró működéshez** egyrészt **megfelelő alkalmazotti állomány,** másrészt méltó tárgyi környezet szükséges, mivel a minőségi munkavégzés elengedhetetlen feltétele a **megfelelő tárgyi környezet** megléte. Lényeges kiemelnünk azt is, hogy a **bírósági épületekbe belépő személyek** vonatkozásában is jelentőséggel bír a tárgyi környezet, mert általában ha szép, modern és méltó környezetbe lép be az ügyfél, abban az esetben a bíróság megítélése is pozitívabb lesz, továbbá könnyebb a rendfenntartás is. 2014 óta a **Jablonszky Ferenc és a Wágner Gyula program** segítségével a Zalaegerszegi Törvényszékhez tartozó épületek jelentősen megújultak. A Nagykanizsai Járásbíróság felújítását a 3. pontban már részleteztem, de a Nagykanizsai Járásbíróságon kívül a Lenti Járásbíróságon, a Zalaegerszegi Járásbíróságon, a Zalaegerszegi Törvényszéken is több felújítás folyt. A Keszthelyi Járásbíróságnak, mivel gyakorlatilag új építésű, a műszaki állapota jó.

A Zalaegerszegi Törvényszék épület együttesének **alagsori állapota** hasonlatos a Nagykanizsai Járásbíróságon a felújítást megelőző körülményekhez, tehát a vízszigetelés elhasználódása folytán az alagsor vizes, dohos, **funkcióját nehezen tölti be.**

A Nagykanizsai Járásbíróságon a felújítást megelőző állapotra, valamint a felújítás alatti és az elkészült épületre vonatkozó tapasztalataim arra utalnak, hogy a munkavégzés végeredménye egy irattári, de akár más funkcióra is alkalmazható terület, főképp, ha együtt jár a görgős irattári polcrendszer beszerzésével. A **felújított épületrésszel** gyakorlatilag **megnövekszik** az eddigi **épülethasználati mérték** azzal, hogy a felújítás alatt a munkavégzés folyamatos koordinálása, az építkezési zaj, por, egyéb hatások miatt az építkezés alatt az épület korlátozottabban használható, azonban az építkezés ezzel jár, és ezt követően egy **felújított, magasabb minőségű épületrész** áll rendelkezésre.

A bírósági tevékenység tárgyi eszközei közül kiemelkedő az **informatikai környezet,** mivel napjainkban a bírósági munka többsége már ezeken az eszközökön zajlik, a **hardver állomány és a szoftverek** alapvetően meghatározzák a bírósági munkát. Az elektronikus eljárások mind teljesebbé válása okán az informatikai kihívások egyre magasabbak lesznek, ezért a tárgyi környezettel való egyik legfontosabb gazdálkodás az informatika területére esik, **kiemelt hangsúly** szükséges.

A Zalaegerszegi Törvényszék programja alapján a alkalmazottakat a folyamatos ülőmunka káros hatásának megelőzésére **ékpárnákkal, üléstámaszokkal** látták el. A dolgozói állomány **rekreációjára** is figyelmet szükséges fordítani, e körben a Zalaegerszegi Törvényszék **pingpong asztalokat** szerzett be és a Nagykanizsai

Járásbírószágon **edzőterem** lett kialakítva, továbbá **masszázs** szolgáltatás is elérhető.

A **felelős és észszerű gazdálkodás** körében arra is kell törekedni, hogy az adott projektekre rendelkezésre álló finanszírozási keretből minél nagyobb minőségi és mennyiségi szolgáltatáshoz jussunk, akár úgy is, hogy alkalmazzuk az **áralkut**.

A társadalmi felelősségvállalás része a **zöldebb bíróság**, az energiahatékonyság, a környezetvédelem. Pár lehetőség e körben.

Passzív hővédelem a nyári direkt benapozás ellen külső árnyékoló-rendszerrel (főként nyugati, keleti és déli oldalra), téli hideg és nyári indirekt meleg levegő elleni védelem térelhatároló szerkezetek hőszigetelésével (tető és homlokzati hőszigetelés).

A **napelemes rendszer** (jelenleg max. 50kW, ennek ára ca. 18÷20millió Ft), kiváltható lenne egy a tetőszigetelésbe integrált fotovoltaiikus PVC-tetőszigeteléssel. A napenergia akár a visszatérő fűtési kör vizét is felfűtheti, ezért a gázkazánoknak egy melegebb vízből kell fűtési vizet csinálni, így lehet spórolni. Célszerű a **használati melegvizet** elektromos bojlerrel előállítani, amik energia igényét a napelemek fedeznék.

A nyári túlmelegedés ellen jelenleg általában split-klimákat használunk, ez nem energiahatékony, kb. 25db nem energiahatékony split-klíma vagy a split-klimák kiváltására telepített 1db A++ folyadékűtő (épületklíma) energiaigényét és **egy közepes épület évi teljes villamos fogyasztása** egy 50kWh fotovoltaiikus (napelemes) rendszerrel **kiváltható lenne**, azaz fizetett áramfogyasztása az épületnek megszűnne.

A **téli fűtési költség** az ablakok cseréjével csökkenne, a fűtési hőleadókat helyiségenként egy termosztáttal be kell szabályozni, a hőmennyiség mérés akkor tud jól működni, ha a helyiségeket hőtechnikailag beszabályozták.

A **hőszivattyús és geotermikus fűtési és hűtési rendszer** a jövő útjai, főként úgy, ha ezen rendszerek fellépő alacsony energiaigényét napelemekből fedezik.

Az **épületek színekoncepciójával** a nyári felmelegedés ellen lehet hatni, mivel megfelelő színekoncepcióval és növényzet telepítésével védekezni lehet a hő ellen, zöld homlokzat környezetbarátabb is, francia erkélyek vagy konzolos növényteraszok kialakítása a homlokzatokon, esztétikailag is többet nyújtanak.

Műszaki lehetőség van a **vízfogyasztás** csökkentésére az esővíz felhasználásával, vízkezelő berendezéssel, akár a WC-öblítő víz, és a felmosó víz, de akár ivóvíz is előállítható esővízből.

Cél **"önfenntartó"** olcsón üzemeltethető épületek kialakítása.

A bíróság épületeiben az égők, illetőleg **világítótestek** energiatakarékosakra váltása. Mozgásérzékelős kapcsolók.

A bírósági épületekben a **szelektív hulladékgyűjtés**, ezen kívül a **veszélyes hulladékok**, pl. elemek külön összeszedése.

Papírfelhasználás csökkentése, a kétoldalas nyomtatás, elektronikus ügyintézés fejlesztése. **Zöld emailok**, valamennyi email végén felhívás lehetne, melyben

figyelmeztetik az olvasót, hogy a környezet védelme érdekében gondolja meg szükséges-e a levél kinyomtatása.

Az energiatakarékos környezetbarát megoldások, technológiák használatát előtérbe helyező megújuló energiaforrások elérése tekintetében figyelni szükséges a **pályázati** kiírásokat, mivel ezek a beruházások általában magas költségvonzattal járnak, így pályázati forrás találása indokolt.

4.4. Bíróági integritás

Az **integritási szabályzatról szóló 6/2016. (V.31.) OBHE utasítás** 2016. június 1. napján lépett hatályba. Ezt követően a Zalaegerszegi Törvényszék elnöke dr. Polay József járásbíróági bírót jelölte ki integritásfelelősnek.

Az integritás szó alapvetően az **érintetlen, sérthetetlen, feddhetetlen** jelentéssel bír. Az integritás alapú szervezeti működés és a személyi integritás erősítése, a korrupciós kockázatok mérséklését és az egyéb hivatali hatalommal való visszaélés megakadályozását szolgálja. Mindezekon túl az integritási szabályzat a bírósági dolgozók hivatását és **személyüket is óvja** az esetlegesen őket érő fenyegetésekkel, támadásokkal szemben. Az integritással kapcsolatos körülményekről szóló tájékoztatás a jobb elfogadást szolgálja.

Az alkotmányvédelmi hivatal által szervezett **Awareness képzések** hasznosak voltak, a képzéseket folytatni kellene, hogy minél több bíró és igazságügyi alkalmazott vehessen részt rajta.

Odafigyelés szükséges a **biztonság** kérdéskörében, mely egyrészt az **épületek** biztonsága (beléptető rendszer, porta-és biztonsági szolgálat), másrészt a **személyes** biztonság, hogy a bírósági dolgozók biztonságérzete erősödjön, harmadrészt **informatikai biztonság**, e körben folyamatos képzés és tájékoztatás kell.

Az **integritás, mint alkalmazotti kompetencia**: az etikai elvárásoknak való megfelelés, hatékony probléma megoldás, összhang teremtés a szervezet és a személyes érdekek között, erős kötődés a szervezethez, a szervezet céljaihoz, érdekeihez.

4.5. A bírósághoz való hozzáférés

Az **Országos Bíróági Hivatal elnökének egyik stratégiai célja** a bírósághoz való hozzáférés biztosítása és egyszerűsítése. Ez a stratégiai cél egy külső társadalmi elváráshoz igazodik, tehát a bírósághoz forduló személyek egyszerűbben tudják intézni ügyeiket a bíróságon. A bírósághoz való hozzáférés könnyítés egyiránt **fizikai**, másiránt **pszichikai** korlátok csökkentését célozza.

Fontos eredmény volt, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék valamennyi bírósági épülete **mozgáskorlátozottak számára megközelíthető**. Az elektronikus ügyintézés egyre szélesebb körűvé válása, zökkenőmentes működésének biztosítása fontos lépések a bírósághoz való hozzáférés megkönnyítése érdekében.

A Zalaegerszegi Törvényszék **honlapja és facebook oldala** folyamatosan frissített, naprakész információkat, tájékoztatásokat tartalmaz, ezáltal valós segítséget jelent a

bírósághoz fordulóknak. A Zalaegerszegi Törvényszék rendelkezik **ügyfélkartával** és **Társadalmi Felelősségvállalás** programmal, valamint az ügyfelek részére kihelyezésre kerültek a **véleményládák**.

A Zalaegerszegi Törvényszék és a **sajtó kapcsolata kiváló**, figyelnünk kell arra, hogy a sajtó sokszor nem a bíróság teljes működését tárja fel, hanem elsősorban hírértékeket képező komolyabb érdeklődést kiváltó eseteket.

Jelentős súllyal bír a **tanúgondozás és az áldozatsegítés**. A tanúgondozók empatikusan, **magas színvonalon** fogadják a tanúk kérdéseit. A tanúgondozók nagyon jó eredménnyel működnek, sok tanú kér tőlük felvilágosítást. Az információ pontosítás az eljárások lefolytatásának **eredményességét** segítik.

A Zalaegerszegi Törvényszéken jó gyakorlatként 2017. augusztus 1. napjától **ügyfélszolgálati iroda** működik, személyes, telefonos, elektronikus kiszolgálás hatékonyabbá tétele érdekében.

A bírósági épületben az **ügyfelek tájékoztatását** a portán kihelyezett táblák, információs televízió, valamint a biztonsági őr segíti. A bíróságok elektronikus úton történő elérhetőségéről, az ott megjelenő adatok frissítéséről a Zalaegerszegi Törvényszék Informatikai Osztálya gondoskodik.

A bíróságon az ügyfelek leggyakrabban a **kezelő/gazdasági/végrehajtóirodát** illetően a **félfogadási napot** keresik fel. Szükséges, hogy a polgári, a büntető és a végrehajtói iroda telefonon munkaidőben bármikor elérhető legyen, a gazdasági iroda látja el a pénztári kifizetéseket, melynek munkaidőben folyamatosan az ügyfelek rendelkezésére kell állni.

Az **igazgatási vezetők** az ügyfeleket telefonon történő időpont egyeztetéssel vagy akár **félfogadási** időben bejelentkezés nélkül is fogadják, általában járásbírósági szinten havonta pár fő vesz részt az elnöki/elnökhelyettesi félfogadásokon. Rendszerint a félfogadást igénybe vevők, ugyanúgy mint az írásban panasszal fordulók sokszor a bírói döntések kifogásolását terjesztik elő, illetőleg további bizonyításokat ajánlanak fel az ügyben, melyekről a szükséges általános tájékoztatást megkapják.

A zalai bíróságok hetente egyszer tartanak **panasznapot**, reggel 8-15.30 óráig. Lehetőség van előzetesen- telefonon illetőleg elektronikus úton - időpontot kérni, de időpont foglalása nélkül, személyesen megjelenő ügyfelek részére is rendelkezésre állnak dolgozók. A félfogadásra érkező ügyfelek elsődlegesen polgári ügyszakba tartozó ügyekben kérnek tájékoztatást, illetőleg e körben kerül sor leggyakrabban beadványok felvételére is, kisebb számban fordulnak elő magánvádas ügyek.

A bírósági szervezet leginkább az **ügyfélről szól**, belép az ügyfél a problémájával és kilép a döntéssel, közben végigmegy a bíróság szervezetén. A bíróság elsősorban az ügyfél érdekében működik.

4.6. Képzés

Az **állandó változásokhoz való alkalmazkodás** manapság a leginkább elsajátítandó **kompetencia**, tudás. Egy bonyolult rendszerben igyekszünk a rengeteg információs inger közepette eligazodni, sőt sikeressé válni. „ *A környezet minden,*

ami nem én vagyok.” (Einstein) A szervezeti tanulás olyan, mint az evezés a folyón felfelé, mihelyst abbahagyjuk, visszacsúszunk.

A **tudásmegosztás** nem csak egyirányú folyamat, hanem **interaktív is**, mert egyrészt szükséges feltenni a kérdést, hogy **milyen tudásra van szükség** a szervezeten belül, másrészt a szervezetben **meglévő sokféle tudás** és véleménynyilvánítás is tudás, ennél fogva fontos a szervezet tudásbeli helyzetének a folyamatos vizsgálata és a **szervezeti tudástérkép** felállítása, karbantartása.

A bírósági, bírói tudás részei a szakmai és a nem szakmai tudás.

A bíró számára elengedhetetlenül **szükséges szakmai tudást** a Bjt. 4.§ /1/ bek. c) d) f) pontjai szabályozzák, e szerint egyetemi jogi végzettség, jogi szakvizsga, valamint legalább egy év, jogi szakvizsgához között jogi gyakorlat, vagy meghatározott, korábban betöltött állás kell a bírói kinevezéshez. Ezen kívül természetesen a bírói pálya alatt a **folyamatos és alapos jogi szakmai tudásgyarapítás** nélkülözhetetlen, ennek megvalósulása egyrészt a bírósági szervezet által szervezett képzések, másrészt az önképzés. *Sok időnek kell eltelnie, hogy jól tudjuk, amit megtanultunk. (Joubert)*

A bíró „**nem szakmai**” tudására **nincs konkrét, közvetlen jogszabályi előírás**, – ilyen jellegű jogszabály megfogalmazása nem is lenne egyszerű feladat – azonban a Bjt. bíró jogaira és kötelezettségeire vonatkozó fejezete nem csupán szakmai tudásra irányul, fellelhető benne nem szakmai követelmény is pl.: a Bjt. 37.§ /2/ bek., mely szerint a bíró köteles a tisztségéhez méltó, kifogástalan magatartást tanúsítani és tartózkodni minden olyan megnyilvánulástól, amely a bírósági eljárásba vetett bizalmat vagy a bíróság tekintélyét csorbítaná. A „**nem szakmai**” **tudás** nagyon **széleskörű**, gyakorlatilag beletartozik valamennyi „**életről való tudás**”, ennek kimerítő felsorolása nem lehetséges, azonban néhány elem kiemelése elképzelhető (1. kommunikációs képesség és készség, 2. konfliktustűrő képesség, nyugalom, 3. figyelem, 4. fegyelmezettség, türelem, kötelességtudat, szorgalom, 5. empátia, megértés, 6. észszerűség, józan ész és lényeglátás, 7. hitelesség, felkészültség, 8. döntés és a döntés elmagyarázásának a képessége).

A szervezeti célok mentén meghatározott „**nem szakmai**” **tudáselemek** képzésére a leghatékonyabb módszernek a **kiscsoportos tréning** tűnik. Ennek érdekében a bírósági szervezeten belül **tréner csapat** működése **célszerű és költséghatékony**. A bírósági trénerok a **szervezetileg indokolt képzéseket** interaktív módon létrehozzák azzal, hogy a képzések alatt megszerzett tapasztalatok a tréningek hasznosságát, hatékonyságát növelik és a későbbiekben tréning anyaggá válhatnak.

Az oktatási rendszerben **többszintű** képzés alakult ki, **országos, regionális és helyi** képzések. A helyi képzések nagy előnye, hogy a bírósági dolgozóknak nem szükséges utazniuk, ezáltal nagyobb kört lehet bevonni oktatói és hallgatói szinten is. Helyi képzések megszervezése és a helyi oktatók tudás átadása a központi képzés mellett egy folyamatos tudásbeli fejlődést eredményez. A bírósági szervezetben valamennyi munkakör esetében **szükséges a folyamatos ismeretfejlesztés** és tudás átadás. Emellett fontos az egyéni képzés, az **önképzés**, a bírósági **szervezeten kívüli oktatási intézményekben** való tanulás, ebben segítenek a **tanulmányi szerződések**, a külső képzések támogatása jelentős tudás megszerzési lehetőség.

5. Zárszó

Végezetül zárszóként szeretnék néhány **általános a szervezettel és a vezetéssel kapcsolatos gondolatot** kifejtteni, melyek tanulmányaim, – kiemelve a legutóbbi coach képzést és ezen belül a vezetői coaching irányt, valamint a korábbi menedzser majd kommunikáció szakot – továbbá az eddig megszerzett tapasztalataim alapján alakultak ki. Ezek gyakorlatilag egy **módszertani (hogyan)** rendszert alkotnak, egyúttal **célok** is, és azt feltételezem, hogy egy elnökhelyettesi pályázat részét képezhetik, mivel ha ezek az **általános elvek** kifejtésre kerülnek, akkor egy esetleges kinevezés után a későbbiekben a pályázón számon is kérhetőek.

Néhány felvetés a szervezeti kultúráról, a szervezetfejlesztésről, a szervezet társadalmi felelősségvállalásáról, a szervezet stratégiai céljairól, a tanuló és rezilienciával, rugalmas ellenállási képességgel rendelkező szervezetről.

5.1. Szervezeti kultúra

A **szervezeti kultúrát jellemzi** az értékek, a munkahelyi légkör, a szakmai ismeretek és a vezetési stílus, amelyek a szervezetből kisugároznak, ezek a fő összetevői a szervezeti sikernek. Az **értékek**, a cselekvéseket befolyásoló és a szervezeti kultúrát kifejező összesség, amik a szervezet alapvető vezérmotívumai, tulajdonképpen a szervezet különleges erősségei. A **stílus** magában foglalja a vezetési stílust és magatartást, az alkalmazottak egymás közötti, valamint a vezetők és beosztottak közötti viselkedés ismérveit. A szervezeti kultúra továbbá tartalmazza a szervezetben érvényesülő normákat, a tagok által vallott értékeket, a **szervezet filozófiáját**, minden olyan „játékszabályt”, amelyet egy újonnan belépőnek meg kell ismernie, s a szervezeten belül uralkodó érzelmeket. **Elemi:** a szervezeti légkör, a vezetés, a vezetésben való részvétel, a munkához való viszonyulás, az értékek és az attitűdök.

A munkatársak **egymáshoz fűződő kapcsolata**, a **döntésekben való részvétel** lehetősége, az elkötelezettség, a kommunikáció minősége, mennyisége és a megbecsülés fontos meghatározói egy adott szervezet **szervezeti légkörének**. A konstruktív munkatársi kapcsolatok, a kölcsönös megértés, a kollektíva tagjainak kölcsönös bizalma és megbecsülése kedvezően hatnak a munkahelyi légkörre, a munkakedvre. A szervezeti kultúra része a **támogató egymásra odafigyelés** és a **valós párbeszéd** iránti elkötelezettség. A **kommunikáció**, a kapcsolatok nyitottsága is fontosak, lényeges a döntésekről való tájékozottság, a felettesek és a beosztottak közötti bizalom, a követelményrendszer ismertetése. A kommunikációban **probléma feloldó és rendező** potenciál van. Pár szó, mondat, gesztus esetleg nagyobb jelentőséggel bírhat, mint hosszú időn keresztül tartó szervezeti egyeztetések. A kommunikáció egyrészt önmagában **lehetőséget nyújt a helyzet rendezéséhez**, másrészt, amennyiben erre nincs mód, segítséget ad a **döntés előkészítésében**, harmadrészt muníció a döntés **elfogadásához**.

Befolyásolja a szervezeti légkört az, miszerint mennyire tartják **igazságosnak** a dolgozók az elismerési, jutalmazási rendszert és van-e elegendő alkalom és **fórum** a véleménynyilvánításhoz. A szervezeti légkör egyik kiemelt tényezője az **elkötelezettség**. A szervezet irányába érzett elkötelezettséget, lojalitást több tényező is befolyásolja. **Kiemelendő**, hogy milyen szociális és gazdasági juttatásokat tud biztosítani a szervezet, milyen a csapatszellem, a jövő generációira való odafigyelés, továbbá az összetartozás valamint a munkavállalói elégedettség érzése a dolgozók

között. *A kimagasló teljesítmény a kimagasló elkötelezettségből fakad. (Andrew Mattheus)*

A tudatosságot képviselik a szervezetnél az **értékek, ideológiák**, célok, valamint az ezek elérését szolgáló eszközök, a szervezeti normák által kialakított „**erény, vétek**” kategóriák. Ezeket az elemeket sokszor nem rögzítik írásban, de mindenki tud róluk.

A szervezeti kultúra tulajdonképpen egy **tanulási folyamat eredménye**, ezért új tapasztalatok birtokában változhat is, tehát nem állandó, nem statikus jellegű. Ugyanakkor ez a változás sok időt igényel, egyik napról a másikra képtelenség átformálni egy szervezetet.

Minden szervezetnek **sajátos egyedi kultúrája** van, mely alapvetően rejtett, kevésbé tudatosul az emberekben, a beilleszkedési folyamat, a szervezeti szocializáció során válik megismerhetővé. A szervezeti kultúra jellemzője, ha megvan, nehéz pontosan megfogalmazni, ha nincs, akkor azt nagyon észre lehet venni.

A szervezeti kultúra **jelentéssel ruházza fel és stabilizálja** a bennünket körülvevő **szervezeti világot**, ezáltal értelmezhetőbbé teszi számunkra, továbbá a különböző helyzetekhez és szimbólumokhoz specifikus jelentéseket kapcsol, maguk a szervezeti események is ennek segítségével kapnak értelmet. A szervezeti kultúra egyben **hatékony** eszköze is a szervezeten belüli magatartás befolyásolásának és irányításának.

A **képzés szempontjából is lényeges**, hogyha a **tudás megbecsülése** a szervezeti értékek, valamint a **humán stratégia** része, akkor a kiemelkedő tudású embereket anyagilag és erkölcsileg egyaránt megbecsüli a szervezet. Amennyiben ez a megbecsülés világosan kifejeződik, abban az esetben ez ösztönzi a munkavállalókat, hogy **gyarapítsák tudásukat**, ismereteiket, ill. **kívülről is kiváló tudású** embereket indít arra, miszerint a szervezetnél vállaljanak munkát. Mindezek eredményeként tartósan **erősödik** a szervezet szellemi potenciálja.

A szervezeti kultúrába beletartozik a szervezet önbecsülése, önbizalma és önérték érzete. A **szervezet önbecsülését** a szervezet szakmai és nem szakmai tudása, valamint az alapozza meg, hogy minden szükséges tevékenységet, munkát megtesz a siker érdekében, ehhez kapcsolódik a **szervezet önbizalma**, mely a szervezet önbecsülésére támaszkodik azzal, hogy a szervezet a külvilág által felvetett minden kihívást megfelelően feldolgozza és a szükséges változásokat végrehajtja, ezáltal sikeres válaszokat ad. Ugyanakkor szükséges a **szervezet önérték érzete**, kontrollja, melyből kifolyólag a sikeres és hatékony szervezet is fenntartja a tudás, a munka és a változások iránti alázatát, nem kényelmesedik el.

A **szervezeti kultúrát menedzselni**, alakítani kell, a szervezeti kultúra **megújítása** igényli általában a legnagyobb erőfeszítést a szervezetfejlesztés során.

Önmagában a szervezeti kultúrának tudatos lefektetése, kimondása, tartalmának elemzése a szervezet **hatékonyításának** irányába hat, ezért is releváns a szervezeti kultúra kutatása.

A szervezeti kultúra kiemelkedő része a **bírásgéptörténeti kiállítások, kutatások**, sokat tanulhatunk a szervezeti múltunkból, mely erőt jelent a jelenünkben és az

utunkat segíti a jövőnkben. Megfontolandó volna a bírósági kultúra kutatására munkacsoport felállítása vagy a bíróságtörténeti munkacsoport feladatainak kibővítése.

Szükséges volna a szervezeti kultúrát kutatni, egy **szervezeti kultúra kutatási protokollt** lehetne összeállítani, melynek első lépéseként felmerülhet a már említett komoly hagyománnyal és teljesítménnyel rendelkező **bíróságtörténeti kutatások** és a kiállításokon lévő anyag, illetőleg ennek értelmezése, ehhez kapcsolódó előadások. Ha időben közeledünk napjainkhoz, akkor következő lépés a bírósági szervezettől **nyugdíjba vonult kollégákkal** beszélgetések, interjúk. A szervezeten belül a már **régebb óta a pályán lévők**től, egészen az **újonnan belépő** dolgozókig érdemes lenne a szervezeti kultúrával kapcsolatos információkat összegyűjteni. Ezen kívül az átértelmezett Johari-ablak használatával a **szervezeten kívüli** személyekről is kellene kérdeznünk a bíróság szervezeti kultúrájáról.

Belátható, hogy akik a **szervezet érdekében cselekszenek**, – akár vezetőként – egyszer a szervezeti holnap múltja, a **szervezeti kultúra részei** lesznek, ami **felelősséget** is jelent. „*Voltunk, mint ti, lesztek, mint mi.*” (Nagycenk, Széchenyi Mauzóleum felirata) Ha a jövőben a szervezetünk tudása a mait **meghaladja**, ennél nagyobb eredményt nem érhetünk el, mert a **szervezeti siker titka** nem csak a kézenfekvő dolgok elérése.

5.2. Szervezetfejlesztés

*A **szervezetfejlesztés** tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának növelését célozza a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával. (Beckhard)*

A **szervezetfejlesztés kiindulópontja a szervezeti kultúra kutatása, feltárása**, mivel a szervezeti kultúra **feltérképezése** adhat választ a **honnan** veszi kezdetét a szervezetfejlesztés folyamata kérdésre, míg a szervezetfejlesztés, a kitűzött célok, a szervezet **hogyan és hova** tart felvetést tisztázza.

A szervezet **hatékonysága növelése** érdekében szükség esetén meg kell változtatni a szervezet tagjainak viselkedését, egymás közötti viszonyát, az alkalmazottak beállítottságát, gondolkodásmódját. A **szervezetfejlesztés érinti** a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatot, a konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket.

A **szervezetfejlesztés célja** a hatékonyság növelése. A hatékonyság alapjait **2 csoportba** oszthatjuk, az egyik az **emberi tényezők**, a másik a **tárgyi feltételek**. Az **emberi tényezők** magukba foglalják a vezetők megítélését az alkalmazottakról és viszont, az ellenőrzési módszereket, a kapcsolatokat a vezetők és a beosztottak, a vezetők és vezetők, valamint a beosztottak és a beosztottak között, a kommunikáció és a viselkedés milyenségét.

A **szervezeti kultúra központi szerepet** tölt be a szervezeti változások során. A szervezeti kultúra meghatározza, hogy az adott szervezet **miként válaszol** a környezet kihívásaira, tehát a szervezet magatartását is jellemzi. A **szervezeti kultúra** környezeti kihívásoknak megfelelő **korszerűsítése** egyúttal **szervezetfejlesztést** is jelent. A szervezeti kultúra megújítása, a **legnehezebb** a

szervezetfejlesztés folyamatában a megszokások miatt. A szervezeti kultúra rövid időn belül történő megváltoztatása nehezen járható út, azonban egyes elemeinek módosítása is sokat **javíthat** a szervezet hatékonyságán.

A szervezetfejlesztés folyamatában a **proaktív szemléletű, kreatív** kezdeményező készségű alkalmazottak hatékony segítséget nyújthatnak. Erre figyelemmel célszerű **szervezetfejlesztési kreatív csoport** létrehozása a hatékonyság fokozására.

Az eddig leírtak a szervezet **honnan indult, hogyan halad** kérdéseire leszűrt gondolatok. A továbbiakban indokolt a szervezet **hova tart** felvetés is.

5.3. Társadalmi felelősségvállalás

Vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Corporate Social Responsibility (CSR). Miért szükséges figyelemmel lenni a társadalmi felelősségvállalásra?

A **vállalatok társadalmi felelősségvállalása**, olyan tevékenység, amelynek lévén a vállalatok **önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe** és az érdekelt felekkel való kapcsolatrendszerükbe. A CSR **két** fontos eleme tehát az **önkéntesség** és a **szabályozáson, az előírásokon túl vállalt kötelezettségek**. A változó előírások következménye az, hogy amit korábban önkéntesen és kötelezettségein felül vállalt egy szervezet, az folyamatosan válik az előírások részévé, ezért a CSR-re, mint folyamatosan megújuló, egy lépéssel a szabályozás előtt járó dinamikus, **proaktív stratégiára** kell tekinteni.

A CSR-nek **4 szintje** különböztethető meg. Az 1. szint a **pénzügyi felelősség**, mely a vállalat működésének alapja, a profit. A 2. szint a **jogi előírásoknak való megfelelés**. Az első két szint az Európai Unió által elfogadott értelmezés szerint még nem tartozik a CSR körébe, hiszen csak a szabályozáson túlmutató tevékenységet sorolják ide. A 3. szint a **társadalom által elvárt, etikus viselkedés**, ami túlmutat a jogi előírásokon való megfelelésen. A 4. szint a filantropikus, **emberbaráti felelősség**, mely nem alapvető elvárás, inkább csak kíváncsi a társadalom részéről.

Fontos kihangsúlyozni, hogy a **CSR** nem csak az **erősebb társadalmi kohézióhoz**, a **környezetvédelemhez** és az **emberi jogokhoz** járul hozzá, hanem a kis- és középvállalkozásoktól a multinacionális cégekig mindenfajta üzleti tevékenység **versenyképességének javításához**.

A CSR előretörésének egyik oka, hogy a **jogi szabályozás sok esetben nem elégséges a fenntartható fejlődéshez**. A fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő nemzedékeinek esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket. A fenntarthatóság társadalmi, környezeti és gazdasági fenntarthatóság.

Társadalmi felelősségvállalás a közsférában. A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kiterjesztése, a közsféra, az intézmények társadalmi felelősségvállalása.

A **társadalmi felelősségvállalás jelentősége felértékelődött**. Akkor lehet áttörést elérni a társadalmi felelősségvállalás területén, ha a multinacionális cégek, a kis- és középvállalkozások, a civil szervezetek, valamint az állami intézmények közösen

lépnek fel, tehát nem csak a vállalatoknak lehet társadalmi felelősségvállalása, hanem a közszférának, intézményeknek is. A **közszféra növekvő társadalmi felelősségvállalása** erősítheti a társadalmi problémák megoldását és a versenyképességet, a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek javítását.

A bíróságon a társadalmi felelősségvállalás **szerkezete** lehet, egyrészt a **személyi** oldal, ezen belül a bíróságon dolgozó (belső) személyek, valamint az ügyfelek, a bírósággal kapcsolatban kerülő (külső) személyek, másrészt a **tárgyi** oldal, amelybe az épületektől az energiahatékonyságtól a nyomtatáson át a környezetvédelemig sok minden szerepelhetne (zöldebb bíróság).

A versenyszférában a társadalmi felelősségvállalást egy **újfajta, hatékony vezetési stratégiaként** is értelmezik, amely miatt közvetetten vagy közvetlenül **jobb működést** remélnek. Ha a CSR a közszférában is megjelenik (a közszféra társadalmi felelősségvállalása GSR), akkor a közszféra intézményeiben is a társadalmi felelősségvállalás előrehaladást, jobb működést eredményezhet.

5.4. Összegzés a szervezetről

A szervezeti múlt, jelen, jövő **folyamatmodellben** gondolkodva az első a **szervezeti kultúra**, mint kiindulópont feltárása, megismerése, majd az ezt követő **fenntartható szervezetfejlesztés**, amikor a szervezet mozgását, hatékonyítását, a **szervezeti célok (Stratégiai célok)** kitűzése is segíti, mindezek eredményeként a gyors, pontos, eredményes, megújulásra képes, egyre magasabb **közmegelégedést elérő szervezet** jön létre, melyben a **társadalmi felelősségvállalás** eredeti értelmében is, továbbá újfajta, hatásos szervezetvezetési stratégiaként is megjelenik (honnan, hogyan, hová). Fontos a szervezet, mint „**tanuló szervezet**” működtetése, mivel a fentiekben kifejtetteknek nincs befejezett állapota, mert a szervezet és a szervezetet körülvevő helyzet állandóan változik, ennél fogva folyamatosan a szervezeti kultúra feltárására, szervezetfejlesztésre, szervezeti célok kitűzésére van szükség. A tanuló szervezetnek a **reziliencia, rugalmas ellenállás képességével** is rendelkeznie kell, ami lehetővé teszi a szervezet számára, hogy akár az extrém módon megterhelő helyzetekben vagy szervezeti átalakulásokban rugalmasan ellenálljon a romboló hatásoknak és a szervezet megtartsa teljesítőképességét, továbbá nehéz körülmények között is a szervezeti belső erőforrásokat mozgósítsa. A jó szervezet nem csak tűri a változást, hanem meg is felel neki. *„Mi tegnap elég volt, mára elégtelen, mi tegnap jó volt, ma már haszontalan.” (Kossuth Lajos)*

A **szervezet működésének alapja a fejlődés**. Egy szervezet **mindig útközben van** és van olyan vélemény is, mely szerint egy szervezet rendszerint annyit ér, amennyit a kívüljár akarja, hogy érjen. A szervezet előrehaladását célozza az a gondolat, hogy nem tudhatjuk még ma mit hoz majd a holnap, nem hihetjük el, hogy nem lesz az egy jó nap. *„Ha az élet fejbe vág egy féltéglával, ne veszítsük el a hitünket.” (Steve Jobs)* Amennyiben ezt a kitűnő gondolatot szervezeti irányból közelítjük meg, akkor azt gondolhatjuk, ha egy szervezetet fejbe vágja a kívüljár egy féltéglával, tovább kell fejlődnie és hinnie kell a saját munkájában.

5.5. Pár szó a vezetéselméletről (Vezetői térkép, vezetői kompetenciák)

Megfontolandó volna az országban a szervezeti és vezetési jó gyakorlatok, tapasztalatok összeszedése, amely hozzáférhető volna. Kiemelkedő szerep hárul a

vezetői kompetenciákra, azok összegyűjtésére, mivel jó ha tudjuk, hogy egy vezetőnek milyen tudással, kompetenciákkal kell rendelkeznie. **(Vezetői térkép, vezetői kompetenciák.)**

A **vezetővel**, vezetéssel kapcsolatos gondolkodás során felmerülhet, hogy valamilyen **támpontokat** szükséges volna találni. Ezen elmélkedés mentén továbbhaladva fel lehetne vázolni **egy jó vezető ismérveit**, profilját, mit kell, mit kellene tudnia egy jó vezetőnek és ezek az ismeretek miként jelennek meg a kívülág felé. Amit egy jó vezetőnek tudnia kell, **azt szükséges fejleszteni** és tanulni, ennél fogva a vezetői képzés tartalmára is lehet megállapításokat tenni.

Az **egészleges és a fókuszált látásmód** jellemzi a vezetői tevékenységet. Az **egészleges** szemlélet során a vezető egyrészt **statikus** irányból átlátja az egész szervezetet, valamint részegységeit, a szervezet felépítését, a szervezetben dolgozó valamennyi alkalmazott feladatát, hatáskörét, ténylegesen szervezeti rendszerben, egészben gondolkodik, másrészt **dinamikus** oldalról átfogóan érzékeli és megérti a szervezetben lejároló folyamatokat, változásokat, alkotó módon részt vesz a szervezet fejlesztését, hatékonyítását célzó műveletekben. **Fókuszált** látásmód alkalmazásakor a vezető kifejezetten az előtte lévő feladatra, problémára koncentrálv a helyzet maradéktalan megoldására törekszik a szervezet érdekében figyelve, így a fókuszált látásmód mögött ott áll az egészleges nézőpont is.

A vezető a **döntéssel kapcsolatban** külső és belső tekintéllyel rendelkezik. A **külső tekintély** a vezető jogállásából, a jogszabályok által a vezető irányába kimondott rendelkezésekből, a vezető társadalmi hálóban elfoglalt helyéből, szakmai presztízseéből fakad, a **belső tekintély** az, amit az adott szervezetben működő vezető a saját tevékenységével, személyiségével elér.

A vezetői döntések elmélete és osztályozása: **stratégiai, taktikai, operatív.**

Stratégia döntés: a cselekvések a hosszabb távú cél elérése érdekében. A cél valamilyen helyzet megoldása.

Taktika döntés: folyamatos akciók a stratégiai döntés végrehajtásához, szükséges erőforrások biztosítása, időbeli strukturálása.

Operatív döntés: műveleti szint, a stratégiai, taktikai döntések végrehajtását segítő azonnali intézkedés, önállóan a gyakorlati mindennapi működéssel kapcsolatos.

A **döntést megelőzően** indokolt a döntés stratégiai, taktikai vagy operatív **besorolása**. A besorolástól függhet a döntés előkészítés és a döntés folyamata. A döntés előtt, az előkészítéskor alkalmazható egyrészt a **vezetői coach módszer**, másrészt **nagyobb kör bevonása**, de a döntés előkészítésében való részvétel soha sem válhat lobbitevékenységgé, harmadrészt az alkalmazottak személyes **belső véleményeinek felszínre hozása**. A szervezeti egységeknél a stratégiai, taktikai és operatív szintek különbözők lehetnek.

Vezetői döntések lehetnek: probléma, konfliktus döntések, tervezési és vízió döntések, személyi döntés. **Probléma döntés**, amikor a jelenlegi helyzet nem egyezik egy vágyott helyzettel. A **konfliktus döntés** eltérő látásmódok miatt alakul ki szervezeti részek vagy személyek között. A **tervezési, vízió döntés** rövid, közép, hosszú távú tervek, illetőleg meghatározott stratégián belül a taktikai, operatív

tervezés, továbbá az új stratégiai cél tervezése, a tervezés valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint annak elérését lehetővé tevő utak és feltételek, eszközök meghatározása, **személyi döntés** (alkalmazás, beosztás, jutalmazás, fegyelmezés).

A vezetői döntés folyamata:

1. a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet felmerülése,
2. a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet megfelelő kérdéssé alakítása,
3. valamennyi felmerülő alternatíva felvázolása,
4. a lehetséges lehetőségek kiválasztása,
5. döntés,
6. a döntés elmagyarázása,
7. a döntés, mint feladat végrehajtása,
8. visszacsatolás, ellenőrzés.

A döntési folyamatban mindig felvetendő kérdés: **mi, miként szolgálja a szervezet érdekét?**

A folyamat 1-től 4-ig és 7-8. pontjaiban lehetséges **más személyek részvétele**, az 5. és 6. pont **csak a vezetőé**.

A döntés előkészítéskor **bevonandó résztvevők** számát befolyásolhatja, hogy a döntési folyamat stratégiai, taktikai, operatív rendszerben történik. Egy szervezeti egység stratégiai döntésekor esetlegesen indokolt a szervezet valamennyi tagjának, illetőleg nagy részének bevonása. Egy törvényszéki szintű stratégiai döntés előkészítéskor akár az összbírói értekezlet javaslata, véleménye is kikérhető. A taktikai döntési szint előkészítéskor a bevonandók köre csökkenhet, míg az operatív döntés esetén főként annak sebességét figyelembe véve egyre kevesebb személy bevonása lehetséges, azonban nem szükséges mindig ugyanazon személyek jelenléte, mert a felmerült **helyzettől függ a döntés személyi igénye**.

A döntés meghozatala után a **döntés őszinte elmagyarázására** is szükséges lehet, amely egyrészt a döntési folyamatban felmerült tények, körülmények, álláspontok kimondása, összegzése, másrészt a döntési motivációk feltárása, a következtetések felvázolása, tehát a **múltbéli tényekből a jelenben meghatározott döntéssel milyen folyamatokat, változásokat vár el a döntéshozó (mi a feladat)**.

A **döntés után maga a döntés már feladattá válik**, így a feladat végrehajtása és az ellenőrzés következik.

A feladat **végrehajtásának a célja** a teljesítmény megszerzése, mert a feladat elérése maga a teljesítmény, a teljesítmény elérésének folyamatos motivációját, megvalósulását segíti a **kompetencia alapú teljesítmény értékelés**. A **teljesítmény** az a jó és pozitív dolog, ami a szervezet érdekét szolgálja. A teljesítmény a szervezet hitelességét is adja, mert a hitelesség egyik szervezeti feltétel ahhoz, hogy a szervezet megfeleljen a külső, társadalmi elvárásoknak, teljesítse azt, ami rá hárul.

Hitelesség az, ha megfelel a szervezet annak, amit sugároz magáról, merthogy nem a szervezettel történnek a dolgok, hanem a szervezet benne van a történetben, a társadalomban.

Lényeges kihangsúlyozni, hogy a szervezeti célok elérése és a feladatok végrehajtása során minden alkalmazottnál **személyes lojalitás** szükséges a szervezet érdekében, a **személyi szubjektivitás a szervezet érdekének van alárendelve**. Ekként értelmezendő a **szervezeti érdek és a személyes karrier viszonya**. A szervezeti érdek teljesülése előfordulhat, hogy alkalmanként a szervezetet alkotó egyénhány dolgozó elképzeléseinek csorbulásával is járhat.

A **vezetői tudás kifelé** való arculata a **kommunikáció** és e körben fellelhető egy meglévő fogalom, a kommunikáció Horányi Özséb által kidolgozott **participációs, részvételi** felfogása.

A **participációs kommunikáció** fogalma abból indul ki, hogy a kommunikáció a probléma felismeréséhez és a probléma megoldásához szükséges felkészültségeket, illetve ezek elérhetőségét jelenti egy probléma megoldó résztvevő számára. A **teljes személyiség** vesz részt a kommunikációban, ez **egy állapot**, a résztvevő világának egy lehetséges állapota, felkészültségek, ismeretek, képességek, kompetenciák, tudás együttese és a probléma megoldása során szerzett tapasztalatok, értékek, normák, tradíciók. Olyan folyamat, amely együttműködésen és a kommunikációban való részvételen alapul, közös tevékenység a probléma megoldása érdekében. A **participációs felfogás** szerint a **kommunikáció egy állapot is**, az adott személy állapota, míg a **tranzaktív és az interaktív** felfogások **csupán aktusként** tekintik a kommunikációt.

A participációs kommunikáció fogalmának **első fordulata** gyakorlatilag a tanulást, és az ehhez való hozzáférés lehetőségét is jelenti, az illető tanulás iránti szándékával együtt. A **második fordulata** a résztvevő akkori, ottani tudását, állapotát jelöli meg, míg a **harmadik fordulata** a probléma megoldására irányul. Az első fordulat a képzéseket is jelenti, a második fordulat, hogy milyen tudás szükséges egy adott helyzetben, tehát mit szükséges képezni, a harmadik fordulat pedig egy folyamatbeli, egy probléma megoldás iránti szándék, amely gyakorlatilag egy személyi indíttatás, akarat.

A **kompetencia** az egyén képessége ahhoz, hogy tudását, készségeit és szakképzettségét is képes mind a szokványos, mind a változó szakmai környezetben alkalmazni, tulajdonképpen az adott közegben való eredményes tevékenységhez szükséges ismeretek, elméleti és gyakorlati készségek, attitűdök, értékek, motivációk összessége, tehát ez a kompetencia fogalom a **participációs kommunikációs felfogás második fordulatával** mutat hasonlóságot.

Vezetői kompetenciák közül kiemelendő a **kommunikáció és a meggyőzés, motiválás**.

Ha megnézzük, hogy egy vezetőnek milyen tudásának kell lennie, akkor ezeket **„szakmai”, igazgatási és „nem szakmai”, készségek, valamint technológiai/informatikai tudásra** lehetséges különválasztani.

A **„szakmai” tudás** alatt az érthető, hogy a vezető a szervezettel, az igazgatással, a vezetői tevékenységével kapcsolatos jogszabályokat, utasításokat, rendelkezéseket ismerje, tudja, megfelelően használja.

A „**nem szakmainak**” nevezett tudás inkább személyiségi jellegű, készségekkel összefüggő. Ez a „nem szakmai”, személyiség jellegű tudás a személyközi kommunikáció során jelenik meg.

A „nem szakmai” tudás személyközi kommunikáció körében két csoport körvonalazódhat.

Az egyik ún. **emberi kapcsolatok módszertana**, „időtöltés”, amikor az adott helyzetben, az adott kommunikációnak nincs tétje, nem jelennek meg benne érdekek, motivációk, ez egy általános kommunikáció. Ez valószínű kevésbé jellemző egy vezetőre, de nyilván lehetnek udvariassági, protokoll beszélgetések, ilyen jellegű tudás is szükséges.

A másik csoport már inkább ismérve egy vezetőnek, ahol valami érdek, motiváció kerül elő, valaminek az elérése szükséges, ezt esetleg a **meggyőzés módszertanának** nevezhetjük. Az ilyen jellegű tudás nagyon fontos, hisz a vezető folyamatosan **meggyőzi, motiválja** a beosztottakat a szervezet érdekének teljesítése, a szervezet hatékonyságának növelése végett. A belső egyeztetések vagy a külső tárgyalások során a vezetőkkel szemben is megpróbálják használni a meggyőzést, mint módszertant, **jó, ha tudjuk**, hogy mi zajlik körülöttünk, de a beosztottak esetében is felmerülhet, ez oda-vissza igaz, tehát hatni tudunk az emberekre és az emberek hatnak ránk. *„Csak a legmagasabb fokon álló bölcszet és a legalacsonyabb fokon álló bolondot nem lehet megváltoztatni.” (Kung Fu ce)*

A **meggyőzés** egy általában elfogadottabb **megfogalmazás**, azonban a meggyőzés körében **3 alapvető fogalom** vetődik fel, **meggyőzés, befolyásolás, manipuláció**. A meggyőzés, befolyásolás, manipuláció lényegét több irányból is megközelíthetjük, **egyik** legelfogadottabbnak tűnő magyarázat szerint a 3 fogalom közötti különbség lényegi ismérve az, miszerint a **meggyőzés felől haladva** a manipuláció felé a meggyőző, befolyásoló, manipuláló személy pozitív, jobbító szándékának a feltártsága csökken, olyannyira, hogy a manipuláció esetében a szándék tudatosan rejtve marad. **Más értelmezés** azon alapul, hogy a **meggyőzőskor** a meggyőző személy szándéka a meggyőzött felé pozitív és az aktivitásában közvetlenül nem profitál. A **befolyásolás** esetében az elsődleges szándék az, hogy befolyásoló személy járjon jól, de emellett a befolyásolt számára pozitív eredmény is születhessen, de legalábbis ne járjon rosszul. A **manipuláció** során a manipuláló személy egyértelműen saját maga számára törekszik jó eredmény elérésére a másik személy terhére, itt a manipulált már bizonyosan rosszul járhat. Az **első fogalomsor**, ami vezetőként a szervezeten belül a munkatársakkal kapcsolatban követendőbb, míg a szervezeten kívüli helyzetekben a **második fogalomsorra** is támaszkodhatunk.

Tovább haladva szóba jöhet egy következő kompetencia, amely az esetleges eseti sikertelenségből fakad, nyilván egy vezető nem csak sikereket érhet el, ez a kudarcűrő képesség. Egy negatív jellegű, de szükséges kompetencia a **kudarctűrő képesség**, melyhez a **konfliktustűrő képesség** is járul. A vezető több konfliktus helyzettel is szembesülhet, ha ez nem oldódik meg megfelelően, akkor ezt kudarcként is megélheti. A konfliktushelyzet mindenképpen negatív inger-teher és ennek a hosszútávon való elviselése külön megemlíthető képesség. Konfliktus kezelés során az a személy, aki e kompetenciával rendelkezik, képes a felmerülő nézeteltérések, konfliktusok okozta feszültségek csökkentésére, kezelésére, megoldást keres a helyzetre. Fontos, hogy el tudja különíteni a **konfliktus érzelmi**

és lényegi vonatkozásait. **Cél**, hogy megértse a vezető az adott magatartás okait és ez alapján átgondolja a történeteket, új megállapodást találjon. A vezető legyen **kiegyensúlyozott, higgadt** és nyugodt. A nyugalom az idegeskedés hiánya, az érzelmi stabilitás, amivel a vezető a szervezet életében állandó, biztos pont lehet, követendő viselkedési mintát nyújt. Ide tartozik még a kitartás, ami elválaszthatja a sikeres és a kevésbé sikeres vezetőt.

Alapvető az **egyenes beszéd**, a valós, világos, okszerű kommunikáció a másik felé, ugyanakkor ennek az egyenes beszédnek az elfogadása is fontos kérdés, képes legyen a vezető az egyenes beszéd nem negatív érzéssel való befogadására. Az *ellentmondás elviselésének képessége a magas fokú kultúra jele. (Nietzsche)*

Integritás. Megfelel az etikai elvárásoknak, a problémákat hatékonyan megoldja, összhangot teremt a szervezet és a személyes érdekek között. Önkontrollját a váratlan, nehéz helyzetekben is megőrzi. Erősen kötődik a szervezethez, a szervezet céljait, érdekeit mindig szem előtt tartja, másokat is ebbe az irányba motivál. Minden munkavégzéshez kapcsolódó cselekedete a szervezet érdekében történik. Belső és külső kapcsolataiban magas színvonalon képes a szervezet érdekeinek elérésére, képviselésére. Az etikai kódex normáit betartja, a bizalmas értesítéseket, valamint a fontos információkat megtartja, megőrzi a szolgálati titkot.

Felelősségtudat. Képes cselekedeteiért, kijelentéseiért, illetve ezek következményeiért felelősséget vállalni. A probléma felmerülése esetén nem hátrál meg, vállalja tevékenysége végeredményét, szembe tud nézni döntései következményeivel, legyen az jó vagy rossz. Ha az eredmény elmarad és ez az ő tevékenységéhez köthető, ennek okait nem hárítja másra, elismeri.

Határozottság, magabiztosság. Biztos képességeiben és tudásában, bízik döntéseiben, véleményében és értékítéleteiben. Képes váratlan helyzeteket is jól kezelni.

Szervezet és csoportok irányítása, vezetése. A vezető felelősséget vállal a szervezet és a csoportok irányításáért, formálisan és informálisan is. A vezetőt a beosztottak elfogadják, követik, feladata, hogy célokat tűzzön ki, gondoskodik a tevékenységek felosztásáról és a megfelelő csoportszerep betöltéséről. Támogatja a tagokat a csoportszabályok, normák kialakításában és alkalmazásában.

Mások motiválása. A vezető képes a célok és eredmények elérése érdekében más embereket tevékenységükben motiválni, hatékony munkavégzésre készíteni, ismeri mások gondolatát és képes elismerni mások teljesítményét.

Munkatársak fejlesztése. Fel tudja mérni az egyes munkatársak ismereteit és személyes jellemzőit, meghatározza az adott munkakör ellátásához szükséges elvárásokat, feltárja a munkatársak igényeit, segít mások képességeinek fejlesztésében. A saját tudását átadja. Támogatja a dolgozókat személyes fejlődésükben, karrier elképzeléseikben.

Rendszer gondolkodás. A vezető elhelyezi magát a szervezetben, tudja a helyét, működése során a szervezet céljainak szem előtt tartásával cselekszik. A szervezet rendszerei mentén gondolkodik, erre motiválja a környezetét, képes a szervezet érdekében a múltbeli tapasztalatait a jelenben, a jövő lehetőségeinek kiaknázására

felhasználni. Látja a szervezeti kultúra erősségeit és gyengeségeit, képes hozzájárulni a szervezet hatékonyabb működéséhez, „**hatékonyítani képes**”.

Stratégiai, szintetizáló és analitikus gondolkodás, megfigyelés, elmélkedés. A vezető képes a részleteket elemezve, átfogóan szemlélni a környezetét, egyesíteni tapasztalatait és összefüggésekben gondolkodni. A szervezet céljainak megvalósítása érdekében stratégiákat, akcióterveket dolgoz ki. Jellemzi a kreativitás, gondolkodás, megfigyelés, elmélkedés. A gondolkodás konkrétan feladat- és célorientált megoldásra, eredményre irányul. A **gondolkodás** egy megismerési folyamat, melynek során az ember szellemi tevékenysége új feladatot old meg vagy eddig nem ismert összefüggést ért meg. A gondolkodást az elmélkedés és a megfigyelés támasztja alá, az elmélkedés általánosabb, de még behatárolható, eredménye nem konkrét feladat megoldás, hanem általános tudásbeli gyarapodás. Az **elmélkedés** célja szakmai és nem szakmai tudás általános fejlesztése, továbbképzés, a világ dolgairól szóló információgyűjtés, az ismeretek fejlesztése, különböző élethelyzetek megismerése. A **megfigyelés** már nem behatárolható, összességében a világra irányul, eredménye, hogy az elmélkedést és a gondolkodást segíti, valamint az általános intelligencia és a személyiség fejlődésének alapja.

Kreativitás és a kreatív ötletek támogatása. A kreativitás alkotóképességet, teremtőképességet jelent, amely során a különféle képességek szerveződése lehetővé teszi az elszigetelt tapasztalatok, gondolatok összekapcsolását, újszerű értelmezését és új formában történő megjelenését. A kreativitás során a gondolkodás a problémát több oldalról térképezi fel, több felől közelíti meg, illetőleg olyan elemeket is összekapcsol, amelyek rendszerint egymástól függetlenek vagy össze nem illőek. A **kreativitás a változás egyik mozgatója**. A vezetői kreativitás mellett nagyon fontos kompetencia, hogy a **vezető mások kreatív ötleteit támogassa**, elősegítse. A dolgozó ötletének szervezeti felhasználása mellett egyértelműen kifejezi, hogy kitől és milyen módon származott az ötlet.

Ésszerűség, józan ész és lényeglátás.

A valódi valóság tényének megismerésének igénye, a mellékvágányok elkerülése, valamint az irreleváns tények, információk kiszűrése. Ténybeli igazság felderítésére való törekvés.

Változások irányítása. A vezető a változásra motiválja a munkatársait. Tudja, hogy a változás természetes és szükséges annak érdekében, hogy a szervezet eredményes és hatékony legyen. A változás érdekében **jövőkép**et határoz meg, megkérdőjelezi a helytelen gyakorlatot és azok helyett jobbakat vezet be. Szüntelenül keresi a **jobbítás lehetőségét, változásra kész és nyitott környezetet** teremt. Észleli a változással szembeni ellenállását, segíti annak felszámolását.

Változásokra való nyitottság, rugalmasság. A munkavégzés során felmerült problémákat egyidejűleg kezeli, alkalmazkodik a változó környezethez, képes váltani és nem ragaszkodik a korábban kialakult elképzelésekhez. A sajátjától eltérő véleményeket, ötleteket meghallgatja, beépíteni a saját gyakorlatába.

Proaktív szemlélet, kezdeményező készség. Előrelátóan cselekszik, önmagáért felelősséget vállal, a vezetői munkaköréhez szükséges feladatokat kérés, utasítás nélkül végrehajtja. Előre tervezett munkateljesítmény és kezdeményező készség jellemzi. Kész megragadni a változásokban felmerülő lehetőségeket, keresi az

újszerű megoldásokat. A proaktív személyiség cselekvő, kezdeményező, belevág a feladatokba és véghez is viszi azokat, nem vár másokra, hogy azok kezdjék el a munkát.

Vezetési technikák alkalmazása, szervezés, delegálás. Képes a vezetési technikák átvételére, munkafolyamatok és mások munkájának megszervezésére, időrendbe állítására, a feladatok hatékony elosztására, delegálására, az adekvát követelménytámasztásra, az erőforrások optimális kihasználására, megfelelő kontrollálására. Ismeri a munkatársak tudását, hajlandóságát.

A **koncentrációs képesség:** a koncentráció, figyelem során az ember fokozott éberségi állapotba kerül. A figyelem lehet koncentrált és megosztott, a helyzettől függően. Vannak olyan helyzetek, amelynek során a figyelem megosztott, mindenre kiterjedő és váltásra képes, ugyanakkor más helyzetben a figyelem koncentrált és el nem téríthető.

A **meghallgatás, az értő figyelem** kompetenciája nagyon fontos vezetői tulajdonság, mivel a szervezettel, illetve a szervezetben dolgozó személyekkel kapcsolatos valamennyi információ ezáltal válik a vezető számára ismertté. Az értő figyelem a dolgozók meghallgatásának elősegítése és biztosítása nagyon fontos, mivel általában a személyközi kommunikáció során egy vezető-beosztott beszélgetésben akaratlanul is a beosztott dolgozó a vezető gondolataihoz, álláspontjához közeledik, ezáltal már némiképp torzult dolgozói információk jutnak át a vezetőhöz, ezért fontos a befolyásmentes meghallgatása az alkalmazottaknak.

Az elvárások kommunikációja. A vezető egyértelműen fogalmazza meg az elvárásait, és meggyőződik arról is, hogy a munkavállaló megértette és elfogadta azokat.

Teljesítmény tervezése. A vezető a munkavállalóval közösen terveket, stratégiákat dolgoz ki, a teljesítmény javulása, a teljesítmény érdekében.

A **teljesítmény nyomon követése.** A vezető folyamatosan nyomon követi a munkatárs teljesítményét, összeveti az előzetesen már kommunikált elvárásokkal. Lényeges, hogy lehetőség szerint azonnali visszajelzést adjon, pozitív és negatív dolgokkal kapcsolatban, ez a fejlődés érdekében szükséges. Támogató, fejlesztő tanácsadás.

Teljesítmény-értékelés készsége. A vezető képes a munkavégzés és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére, lényegi, konstruktív visszajelzéseket ad, kerüli a szubjektivitást. Az értékelési folyamat és a visszajelzés során nyitott marad, a vélemény eltérés esetén képes a konfliktus konstruktív kezelésére. Ilyenkor a szervezeti célok és elvárások az elsődlegesek, de nem marad háttérben a munkatárs fejlesztési szükséglete sem.

Mérőeszközök, sztenderdek kialakítása: a munkakörök ismerete, sztenderdek felállítása, a munkatársak kompetenciájának meghatározása alapján a célkitűzések megfogalmazására való képesség, prioritások felállítása. A szervezet, a szervezeti egység céljainak egyénekre és munkakörökre való lebontása.

A vezető esetében az **önbecsülés, az önbizalom és az önérték-érzet** hármas jellemzőjének összhangban kell állnia. Az **önbecsüléshez** kellő szakmai-igazgatási és

nem szakmai-készségbeli valamint technológiai tudással kell rendelkeznie, mely megalapozza azt az **önbizalmat**, amivel a döntéseit meghozza, ugyanakkor az **önérték-érzet** kontrollálja az önbecsülést és önbizalmat azért, hogy fennmaradjon a döntés és a tudás iránti alázat. Mindezekhez intelligencia, kiértelt gondolkodás és kiegyensúlyozottság szükséges.

A vezető számára szükséges a **folyamatos továbbfejlődés a szakmai- és nem szakmai tudás terén**. A vezető személyiségének része kell legyen az arra való képesség, hogy folyamatosan képezze magát, amely az élethosszig tartó tanulás meg alapozója.

Minél nagyobb a **tudás**, annál nagyobbak tűnik az **ismeretlen**. Ha a tudást egy gömbnek illetőleg a gömb tömegének fogjuk föl, és az ismeretlent a gömb felületének tekintjük, akkor belátható, hogy a tudás (a gömb) növekedésével együtt az ismeretlen (a gömb felülete) is gyarapszik. Minél nagyobb a tudás, (a gömb), annál nagyobb a készlet az ismeretlen (a gömb felületének) csökkentésére (tanulás, megismerés), és ez egy véget nem érő, befejezhetetlen folyamat, fejlődés, élethosszig tartó képzés, tanulás.

Az **Országos Bírósági Hivatal elnökének 6/2015 (XI. 30.) OBH utasítás 202.§ e) pontja** szerint a bírósági vezető igazgatási tevékenysége: **vezetés, irányítás, tervezés, intézkedés, döntés, ellenőrzés, felügyelet, tájékoztatás**. Ezen tevékenységek közül a döntési tevékenység az, mely valamennyi igazgatási tevékenységben megjelenik, mindegyik igazgatási tevékenység a döntésen alapul. A korábbiakban már említett **kommunikációs- és meggyőzési tudás mellett a döntésképeség** tekinthető a vezető további alapvető tudásának és ezen alapvető tudásoknak a megvalósulási formái a vezetés, irányítás, tervezés, intézkedés, ellenőrzés, felügyelet, tájékoztatás.

A **döntés** egy belső folyamat, amely az adott vezető szubjektumában zajlik le. A döntési folyamatot már korábban leírtam: a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet felmerülése, a probléma, konfliktus, tervezési, vízió, személyi helyzet megfelelő kérdéssé alakítása, valamennyi felmerülő alternatíva felvázolása, a lehetséges lehetőségek kiválasztása, a döntés, a döntés elmagyarázása, a döntés, mint feladat végrehajtása, visszacsatolás, ellenőrzés.

Döntésképeség a probléma megoldását biztosító különböző lehetőségek között felmerülő lehetséges alternatívák számának csökkentésére, valamint a döntési folyamaton való végighaladásra és az érdemi döntésre való alkalmasságot jelenti. Minden döntés megfelelő információk alapján választás a lehetséges alternatívák között, tekintettel az egyes alternatívák várható következményeire.

A vezetői tudás **megvalósulási formái**:

Vezetés: olyan tudatos tevékenység, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, ahol a szervezet realizálja a céljait, ennek érdekében a szervezeten belül megteremti a résztvékenységek összhangját. A vezetés mindig egy konkrét szerven belül megvalósuló tevékenység. A **vezető legfontosabb feladata**, hogy kitűzze az adott szerv, dolgozó számára az elérendő célokat, meghozza az azokhoz szükséges döntéseket, támogassa és ellenőrizze azok végrehajtását. A **vezetés folyamata**: a feladatok kijelölése, munkaköri leírások kialakítása, felülvizsgálata, a szervezet stratégiai céljai alapján a csoportok, személyek célkitűzéseinek meghatározása, egyéni valamint teljesítménycélok megfogalmazása, az eredmények rögzítése,

ellenőrzése. Fontos egyrészt, hogy a célok kihívást jelentsenek az alkalmazottak számára, másrészt az alkalmazott egyéni fejlődését támogató hozzáállás.

Irányítás: az irányítás két különálló egység, szerv között megvalósuló tevékenység, az irányító és az irányított egymástól elkülönülnek. Az irányító tevékenysége kívülről hat az irányítottra. Az irányítás hatalmi viszony, alárendeltségen nyugszik, az irányított önállóságát korlátozza. A **vezetés mindig közvetlen, az irányítás pedig közvetett vezetői tevékenység**. Az irányítás mindig a közvetlen vezetőhöz szól, azon keresztül juthat el az irányított egységhez.

Felügyelet: a felügyelet a felügyelt szervnek nagyobb önállóságot, szélesebb döntési, működési szabadságot jelent, mivel a felügyelet kevesebb, mint az irányítás, a felügyelt szerv tevékenységének folyamatos figyelésén alapul, a felügyelet inkább figyelemmel kíséresi jogot jelent és csak a szabályoktól eltérés esetén van beavatkozási lehetőség.

Az **ellenőrzés** mindig utólagos, folyamat vagy eseménykövető. Az ellenőrzés célja ténymegállapítás, információk szerzése, abból következtetések levonása az elért eredményekre, továbbá a jövőbeni teendőkre.

A **tervezés** valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint annak elérését lehetővé tévő utak és feltételek, eszközök meghatározása. A tervezés megelőzi a cselekvést, olyan tevékenység, amely a kívánt jövőbeni állapot eléréséhez szükséges megelőző döntéseket tartalmazza. Terv szerinti cselekvésre azért van szükség, mert e nélkül a kívánt jövőbeni állapot valószínűleg nem következne be. A tervezett cselekvések megvalósulása esetén a tervezett, kedvező állapot bekövetkezésének nagyobb a valószínűsége.

Tájékoztatás: a tájékoztatás a felhasználónak – szükségleteinek figyelembevételével – megfelelő információ átadása.

Intézkedés: a folyamat rendjét, a feladat végrehajtás eljárási menetét szabályozza, továbbá ezek megvalósulásához részletesebb utasítást ad.

5.6. „Debreceni Modell”

A Debreceni Törvényszéken jött létre ún. „**Debreceni Modell**”, mely már mint **jó gyakorlat** működik, amit a **Debreceni Egyetem tanulmányozott**, ezen tanulmány megismerése után, megfontolandó volna a zalai szervezeti sajátosságok figyelembevétele melletti átvétele. A „Debreceni Modell” alapos bemutatása meghaladja jelen pályázat kereteit, ezért utalnék arra, hogy a központi bírósági intraneten és más intranetes oldalakon a „Debreceni Modellről”, mibenlétéről és részleteiről információk, interjúk találhatók meg. A Debreceni Törvényszéken az eredmények igazolják a „Debreceni Modell” hatékonyságát. Szükség volt a megvalósítás bátorságára is és a modell máshol is működőképes lenne. A „Debreceni Modell” **egy komplex, motivációs ösztönzési rendszer, ami szervezet-és vezetéselméletet is tartalmaz, összességében egy szemléletmód.**

A „Debreceni Modell” **kiválóságát és elvégzett munkát** alátámasztja, hogy a „Debreceni Modell” létrehozó és végigvivő **bírósági vezetők támogatása** a Debreceni Törvényszéken **kimagasló.**

A hetedik a „Debreceni Modell” témakörű **jógyakorlat börsét** követően az OBH felhívása alapján lehetőség nyílt más bíróságokon a **„Debreceni Modell”** bevezetésére. A **Nagykanizsai Járásbíróság a kollégákkal való egyeztetés után jelentkezett a „Debreceni Modell” alkalmazására.**

5.7. Menedzser típusú vezető

Egy bírósági igazgatási vezető egyre inkább **menedzser** típusú vezető. A menedzser szemléletet a hatékonyság követelménye igényli. Az **elmúlt évtizedek gazdasági és technikai fejlődése** miatt jelentősen változtak a bírósággal szembeni kihívások is. A társadalmi, gazdasági változások a teljesítmény-menedzsment és a teljesítmény-értékelés új formáit is megkövetelték. **Kiemelt jelentőséggel bír** az, hogy a bíróság a társadalmi változásokhoz gyorsan alkalmazkodjon és ezért ennek megfelelő menedzseri képességgel rendelkező bírósági vezetők rendelkezésre álljanak, ennél fogva nagyon fontos a bírósági vezetők menedzseri tudásának fejlesztése.

Egy szervezetben **elsősorban a szervezetben dolgozó** embereknek van lehetőségük arra, hogy a szervezettel szemben megfogalmazott elvárásoknak megfelelően működjön a szervezet. A vezető, a **vezetés elsődlegesen a szervezetben dolgozók „jólétéért”,** tehát azért felel, hogy a szervezetben lévő dolgozóknak **minden feltétel biztosítva legyen,** mind anyagi, mind szellemi irányból. Az igazgatási vezető segíti, szolgálja, valamint ellátja a bírák és a bírósági szervezet szakmai tevékenységét. A **bírák** elsődleges feladata a ügyben való döntés, mivel az esetleges rossz döntés is jobb, mint a nem döntés, mert egyrészt megjelenik a döntés tartalma, másrészt lehetőség nyílik a döntés vitatására, fellebbezésre. A bírónak ezt a döntését tisztességes eljárásban, akként szükséges meghoznia, hogy megfeleljen egyrészt a megalapozottság, másrészt az időszerűség követelményeinek. Ahhoz, hogy a bíró maradéktalanul teljesítse a fenti elvárásokat rendelkeznie kell megfelelő bírói szakmai és nem szakmai (személyiségi) tudással, melynek folyamatos karbantartása és fejlesztése indokolt a képzésen és önképzésen keresztül. Mindezeket keretbe foglalja a bíró és bírósági szervezet gondolkodásában és tevékenységében az ügyfél kiemelt szerepe.

A pályamű részletes újrafogalmazását, - tekintettel arra, miszerint 5 hónappal ezelőtt került sor a korábbi beadására, - nem tartottam indokoltnak, azonban az első négy fejezet időszerűvé tétele mellett főképp az utolsó fejezetben újabb gondolatokat próbáltam meg megjeleníteni. A pályaművem nagy részének változatlansága gondolkodási állandóságot jelenít meg, míg a felhozott újabb szempontok a pályamű változását jelölik. Ez a gondolat az OBH elnöke által 2018. évre meghirdetett Majláth György tudományos pályázat mottójából fakad, mely szerint „változás és állandóság a bíróságokon – a XXI. század kihívásai”.

A pályaműre úgy tekintettem, mint egy szakdolgozatra, amikor az embernek lehetősége nyílik arra, hogy gondolatait kiformálja, ismertesse. A pályamű elején rögzítettem, hogy a Zalaegerszegi Törvényszéket az elnöke vezeti, az elnöknek van pályaműve, céljai, amiket ismerek és támogatok, ezért a pályaművem ötletbörzeként is tekinthető, amely gondolat, cél megkapná az OBH elnökének, a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének és a kollégáknak a patronálását, annak megvalósításába bele lehetne kezdeni, illetve közös elképzeléssel tovább lehetne fejleszteni.

A pályaműben törekedtem arra, hogy a pályázati kiírásban foglaltaknak és az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályoknak megfelelően összefoglaljam azokat az elveket, gondolatokat, elképzeléseket, amelyekkel a szervezeti célokat elérhetőnek tartom.

Ehhez kérem a Zalaegerszegi Törvényszék Bírói karának támogatását és az Országos Bírósági Hivatal elnökétől a bizalmat.

Nagykanizsa, 2018. szeptember 12.


dr. Patús Sándor
pályázó

