

AZ ORSZÁGOS BÍRÓSÁGI HIVATAL ELNÖKE
részére

PÁLYAMŰ

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által 99.E/2019. (II.15.) OBHE számú határozattal a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állására kiírt pályázat betöltésére.

A PÁLYÁZAT
BÍRÓSÁGON A KAT
KÖZÖS ÁLLÁSRA
Bp. 2019. 05. 20. 14:26



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 ítélezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása)
 - 4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.3. Tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás
 - 4.4. Bírósági integritás
 - 4.5. Bírósághoz való hozzáférés
 - 4.6. Képzés
5. Összefoglalás
 - 5.1. Szervezeti kultúra
 - 5.2. Szervezetfejlesztés
 - 5.3. Társadalmi felelősségvállalás
 - 5.4. Összegzés a szervezetről
 - 5.5. Vezetői elvek
 - 5.6. „Debreceni modell”
 - 5.7. Menedzser típusú vezető
 - 5.8. Zárszó

1. Bevezetés

Az Országos Bírósági Hivatal Elnöke 99.E/2019. (II.15.) 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 Bírósági 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 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 nyílhat 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, fejti 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 egyetértek (az elnöki pályaműben megfogalmazott célok közül volt olyan, amelynek elérésében, mint a kompetencia munkacsoport elnöke 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. (Bsz.) 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 Bsz.-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 célkitűzéseivel. 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 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.

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 veszek valamennyi, a Nagykanizsai Járásbíróságon felmerülő igazgatási feladat intézésében (pl.: beszámoló, 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 Járásbíróságon az igazgatási tevékenységben, döntésekben, ezek végrehajtásában, ellenőrzésben vezetőtársaként közreműködhetek, így az igazgatási tapasztalataim növekedtek.

Elnökhelyettesként első tevékenységem volt a Nagykanizsai Járásbíróságon az ügykiosztási rend módosításának indítványozása az arányos ügyteher érdekében. Állandó törekvés volt, hogy a bíróságon valamennyi dolgozó, valamennyi „munkából” egyformán részesüljön beosztástól, ügyszaktól függetlenül.

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

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

2018. július 6-tól a Bírósági szervezet Országos Coach-tréneri hálózat tagja vagyok, több alkalommal trénerként és co-trénerként vehettem részt járásbírósági vezetők képzésén.

2018. november 13-tól részt veszek az Országos Bírósági Hivatal elnöke által létesített Ügyfélközpontok egységes kialakítását segítő munkacsoport munkájában.

Külön örömmre szolgál, hogy Felvételi Versenyvizsga-bizottsági tagként tapasztalatokat szerezhetek 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, párbeszéd formában való véghezvitele nagyon sok tanulságot okozott, illetve pontos képet lehetett kapni a jelölt ún. „nem szakmai” tudásáról is.

A bírósági közösségi élet egyik kezdeményezése, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék minden évben másik járásbíróságon farsangi bált tart. Ezen alapult a Nagykanizsai Járásbíróságon hagyományteremtési szándékkal 2017 őszén megtartott kanizsai bírósági dödölle bál. Szokás, hogy évente a Nagykanizsai Járásbíróság megszervez egy szabadtéri rendezvényt, mely egyúttal közösségépítésül is szolgál, ahol a kollégák bográcsban készítik az étkeket.

A „Nyitott Bíróság” program keretében kialakítottuk az évenként egy alkalommal megtartandó tárgyalótermi kiállítás tradícióját. 2018. június 23. a Nagykanizsai Járásbíróság csatlakozott a Múzeumok Éjszakája rendezvényhez.

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

A Nagykanizsai Járásbíróság a Nagykanizsai MJV Polgármesteri Hivatallal közös épületben működik. Az elmúlt évtizedekben állaga sokat romlott. 2016 őszén eredményesen pályáztunk a bírósági épület elhasználódott nyílászáróinak kiváltására, melynek kivitelezése 2017 tavaszán fejeződött be és az új nyílászárók a hőszigetelés mellett, hangszigetelő képességgel is bírnak.

A Nagykanizsai Járásbíróság épületének az alagsora rendkívül rossz állapotban volt, az épület 1937-es megépítést követően felújítás nem történt, az alagsorban a vízszigetelés nem működött, a falak átnedvesedtek, a vakolat lehullott, 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 alagsorban a munkák 2017. februárban indultak el és 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 aljzatot eltávolították, majd elvégezték az aljzat utólagos vízszigetelését, betonozását, PVC-zését, a külső függőleges vízszigetelés a falak átvágásos szigetelésével az aljzat szigeteléssel került összekapcsolásra, így az alagsorban a vízszigetelés „teknő” alakzatot képez). A felújított alagsori részen nyert kialakítást az **örizetes 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 vízszigeteléséhez kapcsolódóan, mind további szükséges felújítás megvalósult a **bíróság udvarának teljes rekonstrukciója**, melynek során az udvaron több évtizede egymásra helyezett rétegeket felbontották és a vízelvezetési rendszert racionalizálták, kicserélték, az új térburkolat kiépítése során **Ludvig Dániel** nagykanizsai festőművész tervei alapján a **térburkolat egy részébe művészeti alkotás** került. A rossz állapotban lévő **bástyakerítés** is **újraépült**, 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 határolt 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.

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 vízszigetelés mellett 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.

A rekonstrukció alatt több **tárgyalótermet** és **irodát felújítottunk**, valamint a folyosói ajtókat kicseréltük, lehetőségünk nyílt arra is, hogy tárgyalótermi, irodai bútorokat, székeket, bíróságtörténeti kiállításához tárlókat vásároljunk.

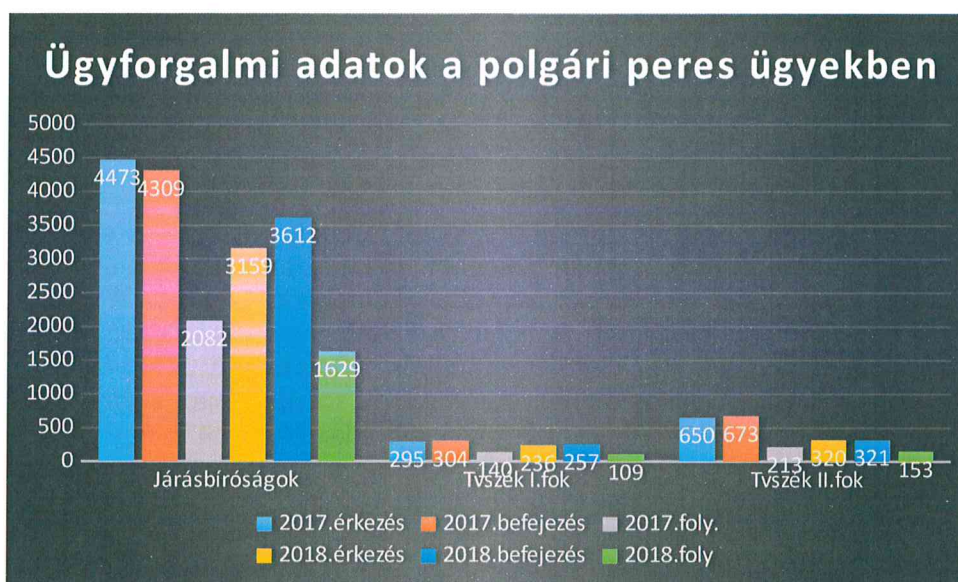
2016 júliusában észleltük, hogy az épület tetőszerkezetének egy része oly mértékben eldeformálódott, hogy azonnali intézkedést, **tetőcserét** tett szükségessé. A bennünket terhelő költségeket az OBH biztosította, így 2016. november 15-re ez a halasztást nem tűrő beruházás megvalósult. A felújított tető egyik részében 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.

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)

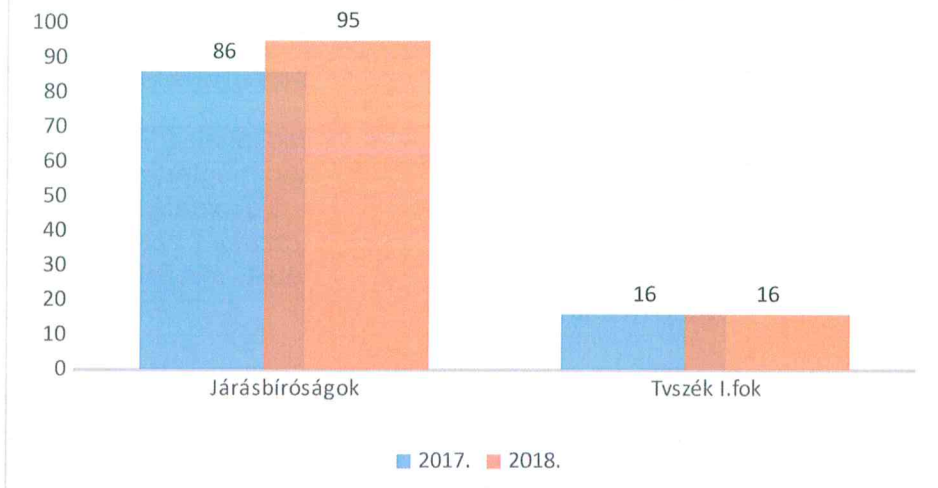
A pályázat elkészítésekor a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2018. évi tevékenységéről a 2019. március 20. napján megtartandó összbírói értekezlet és az Országos Bírósági Hivatal Elnöke részére előterjesztett tájékoztatása rendelkezésemre állt. A tájékoztatóban szereplő valamennyi adat, körülmény a pályázat szempontjából is irányadó, így a tájékoztató tartalmának pályázatomban történő ismételt megjelenítésétől eltekintenek, csupán néhány részletre utalnék, tartalmat használnék fel.



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 összbejezés 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.

2016-ban a 2015. évi ügymennyiségnek mintegy 95%-a érkezett a törvényszékekre. Az országos tendenciát követve Zalában is csökkent az ügyérkezés, de a csökkenés nagyobb mértékű volt, mint az országos átlag, ugyanis az érkezett 28.215 ügy, a 2015. évi érkezés 90,37%-a. 2017-ben a 2016. évi ügymennyiségnek 95%-a érkezett a törvényszékekre. Zalában is csökkent az ügyérkezés, szinte azonos mértékben, mint az országos átlag, ugyanis az érkezett 27.947 ügy a 2016. évi érkezés 94,8%-a. 2018-ban a 2017. évi ügymennyiségnek 89%-a érkezett a törvényszékekre, ezzel a korábbi évekhez képest a legnagyobb mértékű volt az ügyérkezés csökkenés. Zalában is csökkent az ügyérkezés, szinte azonos mértékben, mint az országos átlag, ugyanis az érkezett 24.778 ügy a 2017. évi érkezés 88,7%-a. Az összes ügyérkezésből Zala megye részesedése 2015-ben 2,2% volt, 2016-ban azonban 2 %-ra esett és ez 2017-ben és 2018-ban is 2% volt. A peres ügyek darabszáma országosan és Zala megyében is 2014. óta folyamatosan, évről-évre csökken. A csökkenés 2018-ban is tovább folytatódott, a peres érkezés 2018-ban a 2017. évi 72%-a volt. Ezzel országos összehasonlításban, Zalában volt a legjelentősebb peres ügyérkezés csökkenés, a megelőző év viszonylatában.

A 2 éven túl folyamatban maradt polgári peres ügyek

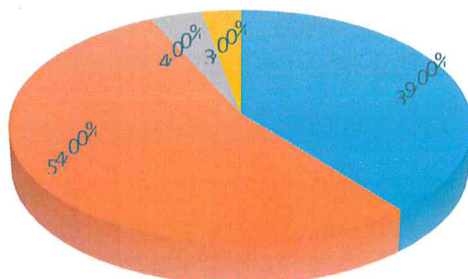


Az időszérúségi mutató jó.

A befejezett ügyek száma Zalában is az országos trendet tükrözi, az elmúlt három évben folyamatos csökkenést mutat, az előző évihez képest. A 2018-ban befejezett ügyek száma 91,9 %-a a 2017. évinek. Ennek oka az évek óta tartó ügyérkezés csökkenés. A befejezések száma valamennyi bírósági szinten csökkent. A legjelentősebb csökkenés a járásbíróságon és a közigazgatási és munkaügyi bíróságon befejezett ügyek számában (a 2017. évi 90,4 %-a) volt, az érkezés ugyanilyen mértékű csökkenésének (87,9 %) a következményeként. 2016-ban a zalai bírák több ügyet fejeztek be (29.746 ügy), mint amennyi érkezett (29.471 ügy), ahogy 2017-ben is (28.220 befejezés / 27.947 érkezés) és ez így folytatódott a 2018. évben is, mivel a befejezések száma 1.143 üggyel haladta meg az érkezések számát.

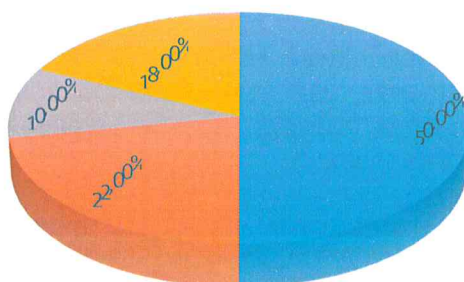
A folyamatban maradt ügyek számában 2016-ban (5.797 ügy), 2017-ben (5.490 ügy) csökkenés volt és ez folytatódott 2018-ban is, a folyamatban maradt ügyek száma 20,9 %-kal csökkent a megelőző évhez képest, mely az országos átlagához képest (24,7 %-os csökkenés) nem sokkal marad el. A folyamatban maradt peres ügyek számában 2016-ban minimális emelkedés tapasztalható, az előző év 100,9 %-a a folyamatban maradt peres ügyek száma, ugyanez 2017-ben tovább emelkedett 105,9 %-ra, de 2018-ban ez a trend megfordult és 75,9 %-ra csökkent. A nemperes ügyek esetében folyamatos csökkenés állapítható meg, ugyanis 2016-ban a megelőző év 92,18 %-ára, 2017-ben a megelőző év 83,7 %-ára, míg 2018-ban a megelőző év 67,8 %-ára csökkent a folyamatban maradt ügyek száma. Az összes folyamatban maradt ügyből Zala részesedési aránya 2015. évben 1,8 % volt, amit 2016-ban és 2017-ben is megtartott, ez 2018-ban 1,9 %-ra változott.

Járásbíróság és törvényszék másodfok viszonylata büntető ügyek 2018.



■ Helybenhagyás ■ Megváltoztatás ■ Hatályon kívül helyezés ■ Egyéb

Járásbíróság és törvényszék másodfok viszonylata civilisztikai ügyek 2018.



■ Helybenhagyás ■ Megváltoztatás ■ Hatályon kívül helyezés ■ Egyéb

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. 2018-ben **büntető ügyszakban**, járásbíróságon befejezett 975 peres ügghöz képest, a törvényszék másodfokra érkezett peres ügyek száma 174, a fellebbezési viszonyszám 0,178, **civil ügyszakban** 2018-ben járásbíróságon befejezett 3612 peres ügghöz képest, a törvényszék másodfokra 320 peres ügy érkezett, a fellebbezési viszonyszám 0,089. 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**.

A **büntető ügyszakban** kiemelkedő eredmény, hogy 2018. évben, a törvényszék elsőfok tekintetében másodfokon a helybenhagyás aránya 39,4%, a megváltoztatás 53,7%, hatályon kívül helyezés 3,9%, egyéb 3% volt. Büntető ügyszakban az ítélezés megalapozottsága kiváló.

A **civil ügyszakban** az előző évihez képest jelentősen javult az eredmény 2018. évben, a törvényszék elsőfok tekintetében másodfokon a helybenhagyás aránya 50,2%, a megváltoztatás 22,3%, hatályon kívül helyezés 9,7%, egyéb 17,9% volt. 2017. évben a hatályon kívül helyezés 15,1 % volt. 2018. évben a hatályon kívül helyezések jelentős csökkenését valamennyi civil ügyszakban ítélező bíró felelősségteljes és kiemelkedő munkavégzése valamint a kollégiumvezető asszony támogató segítése, nagyszerű tevékenysége okozhatta.

4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás

A Zalaegerszegi Törvényszék 2018. január 1. napjától engedélyezett összes létszámát az **Országos Bírósági Hivatal elnöke 37.Sz/2019. (I.26.) OBHE számú határozatával** 259 főben határozta meg, melyből a bírói létszám 65 fő, az igazságügyi alkalmazotti létszám 194 fő volt. A betöltött bírói álláshelyek száma 61.

A Zala megyében működő bíróságok 2018. évi tevékenységéről szóló tájékoztatás minden részletre kiterjedően leírja a Zalaegerszegi Törvényszék **emberi erőforrás** helyzetét. A bírói állományból 39 nő, 22 férfi, és a 11 év feletti bírói szolgálati jogvisztonnal 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 forduló 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 munkateher, mely körülmény változás esetében egyformán csökken vagy nő.

Az emberi erőforrással való gazdálkodás területén indokolt figyelembe venni az **új informatikai/technológiai lehetőségeket**. A Zalaegerszegi Törvényszék országos szinten élen jár a **beszédfelismerő szoftver** megismertetésével és bevezetésével, mely 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.

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

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.

Egyik ember sem tudja teljesen meghatározni egy másik ember véleményét, gondolatait. Ha valaki ügyes, hiteles és nincs nagy különbség a vélemények között, akkor részben képes befolyásolni a másik véleményét, de meghatározni nem. 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 team-csoportnyilvánosság előtt jobban közölhető. Egy csoport (csoport lehet egy kollégium vagy egy törvényszék bírái) akkor **hatékonyabb**, ha a team-csoporttagok belső és külső véleményei közelebb vannak egymáshoz. Nem segíti a csoport tevékenységét, ha valaki éveken át informális beszélgetésekben, folyosókon utalgat a belső véleményére. Egy kialakult csoportban egy probléma felvetése nem mindig népszerű. Felkészültnek és támogatóknak kell lennünk az **egyenes beszédre** és a **fogadására** is. Alapvetően feltételeznünk kell, hogy az egyenes beszéd mögött **jobbító szándék** áll. 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.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás további jelentős alapelve a **kompetencia alapú munkavégzés**, 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 a kompetencia alapú teljesítményértékelés gondolata 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.

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.

A Zalaegerszegi Törvényszék elnöke 17/2017.(II.27.) számú intézkedésével az igazságügyi alkalmazottak munkájának kompetencia alapú teljesítményértékelésére kísérleti jelleggel 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 kiegészítő 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 elnöki intézkedéssel bevezetésre fog kerülni a **titkári munkateher mérése**, mely segítséget nyújt a titkári munka arányos ügyterhének megvalósításában. Az **igazságügyi alkalmazottak munkateher mérése** is indokolt, így az igazságügyi alkalmazottak munkaterhe is kiegyenlített lehet. Írnok koordinátor kijelölése támogatná az arányos munkaterhet.

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 szervezet fejlesztésének lehetősége a **közösségépítés**, mely megvalósulhat nagyobb csapatépítő illetve kiscsoportos tréningekben. A csapatépítés, továbbá a munkaidőn kívüli szervezeti tevékenységhez a dolgozók általában **háromféleképpen** viszonyulnak, **egyrészt** a dolgozó mindenben részt vesz, szervező is, **másrészt** alkalmasszerűen vesz részt és néha szervező, **harmadrészt** tartózkodó és nem vonódik be, e körben megkísérelhető feltárni az okokat, megtudni a személyes belső véleményt, azonban el kell fogadni, hogy vannak olyan alkalmazottak, akik nem szeretnék 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, a vízszigetelés elhasználódása folytán az alagsor funkcióját nehezen tölti be. A felújítás folyamatban van. A Nagykanizsai Járásbíróságon a tapasztalatok arra utalnak, hogy a **felújított épületrésszel 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 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 asztalt szerzett be és a Nagykanizsai Járásbíróságon edzőterem lett kialakítva, továbbá a masszázs szolgáltatás is elérhető.

A **felelős** és **észszerű gazdálkodás** körében arra is kell törekedni, hogy az adott projektre 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, az **energiatudatosság**, 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 fotovoltikus 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 fotovoltikus (napelemes) rendszerrel kiváltható lenne, azaz fizetett áramfogyasztása az épületnek megszűnne.

A **fűtési költség** az ablakok cseréjével csökkenne, a fűtési hőleadókat helyiségenként egy termosztáttal be kell szabályozni.

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.

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.

Cél **"önfenntartó"**, **energiatudatos** olcsón üzemeltethető épületek kialakítása, mivel az a legolcsóbb energia, amit nem pazarolunk és költünk el.

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. Bírósági 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 járásbírósági 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 integritás az **ítélkezés** és az **igazgatás átláthatóságát** is jelenti. 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 Bírósági 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, figyelniük kell arra, hogy a sajtó sokszor nem a bíróság teljes működését tárja fel, hanem elsősorban hírértékeket képező komolyabb érdeklődést kiváltó eseteket.

Hangsúlyozni szükséges a bírósági közvetítés intézményét, mivel a mediáció egyrészt kiváló lehetőség a viták lezárására, másrészt - ha nem is oldódik meg az ellentét – a bírósági közvetítés után a felek már jóval megértőbb, felelősségteljes szemlélettel érkeznek vissza a perbe.

Jelentős súllyal bír a tanúgondozás és az áldozatsegítés. A tanúgondozók empatikusan, magas színvonalon fogadják a tanúk kérdéseit, a tanúgondozásban 13 kolléga vesz részt. A tanúgondozók nagyon jó eredménnyel működnek, sok tanú kér tőlük felvilágosítást. Az információ pontosítás az eljárások lefolytatásának eredményességét segítik.

Kiemelt figyelemmel kell lenni a gyermekek jogainak, érdekeinek tiszteletben tartására, hatékony érvényesítésére. Gyermekközponitú igazságszolgáltatás.

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

A bíróságon az ügyfelek leggyakrabban a kezelő/gazdasági/végrehajtóirodát illetőleg az ügyfélszolgálati napot keresik fel. Szükséges, hogy a polgári, a büntető és a végrehajtói iroda, a gazdasági iroda munkaidőben bármikor elérhető legyen. Megfontolandó volna az egységes arculatú ügyfélközpontok kialakítása.

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 forduló sokszor a bírói döntések kifogásolását terjesztik elő. A zalai bíróságok hetente egyszer tartanak ügyfélszolgálati napot, reggel 8-15.30 óráig. Lehetőség van előzetesen - telefonon illetőleg elektronikus úton - időpontot kérni, de időpont foglalása nélkül megjelenő ügyfelek részére is rendelkezésre állnak dolgozók.

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 szakvizsgálóhoz 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 tudjunk, 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” tudás** képzésére a leghatékonyabb módszerek a **kiscsoportos tréning** tűnik. Ennek érdekében a bírósági szervezeten belül **tréneri hálózat** működése célszerű és költséghatékony. A bírósági trénernek a szervezeten belül indokolt képzéseket interaktív módon létrehozni azzal, hogy a képzések alatt megszerzett tapasztalatok a tréningek hasznosságát, hatékonyságát növelik és a későbbiekben tréning anyaggá válhatnak.

A képzéseket a munkatársak széles körének bevonása mellett indokolt megtervezni. A tervben meg kell jelölni a képzési igényt, mi a fejlesztendő terület, és kikre vonatkozik, ezt a területet milyen módszerrel lehet leghatékonyabban előbbre vinni, (frontális előadás, workshop, tréning) ki kell választani az előadókat, tréneret, majd biztosítani a képzéshez szükséges feltételeket. A **minőségbiztosításnak** a képzések területén is meg kell jelennie, mivel a hatékony fejlesztéseknek idő/érték arányban van létjogosultságuk.

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. Összefoglalás

Összefoglalásként szeretnék néhány általános a **szervezettel** és a **vezetéssel kapcsolatos** elvet, gondolatot kifejteni. Ezek gyakorlatilag egy **módszertani (hogyan)** rendszert alkotnak, egyúttal célok is, és azt feltételezem, hogy egy elnökhelyettesi pályázat részét képezhetik, mivel ha ezek az általános vezetői elvek és a szervezeti gondolkodás kifejtésre kerül, akkor egy esetleges kinevezés után a későbbiekben a pályázón számon is kérhetőek.

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, 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 tartalmazza a szervezetben érvényesülő normákat, a tagok által vallott értékeket, a **szervezet filozófiáját**, minden olyan „játékszabályt”, amelyet egy újonnan belépőnek meg kell ismernie. Elemei: 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 közösség, a jövő generációira való odafigyelés, az összetartozás valamint a munkavállalói elégedettség érzése. *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 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 tudatosan 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, 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**, kontrollálja, 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 **bíróságtörténeti 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 lépése 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 lévőkötől, 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 **hová** tart felvetést tisztázza. A szervezet **edzőterme** a szervezetfejlesztés.

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 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 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.

Az **„emberközpontú szervezetfejlesztés”**, amikor a szervezet hatékonyságának növelése, a szervezeti diagnózis felállításával, a változtatási stratégiák kidolgozásával, a problémamegoldó csapatok segítségével, a szervezet tagjainak együttműködésével valósul meg. A szervezetfejlesztés mindig kalkulál a szervezet tagjainak, vezetőinek, beosztottainak önképével, képességeivel, készségeivel, tudásával, az esetleges problémákkal, mint a hatékony szervezeti működés és fejlesztés feltételeivel.

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).

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása, olyan tevékenység, amelynek lévén a vállalatok önkéntes alapon társadalmi és környezeti szempontokat építenek be gazdasági működésükbe és 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 4 szintje. 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 kívánalom a társadalom részéről. A CSR nem csak az erősebb társadalmi kohézióhoz, a környezetvédelemhez és az emberi jogokhoz járul hozzá, hanem a CSR előretörésének egyik oka, hogy a jogi szabályozás sok esetben nem elégséges a fenntartható fejlődéshez.

Társadalmi felelősségvállalás a közzsférában. A társadalmi felelősségvállalás kiterjesztése, a közzsférára. 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 közzsférának is. A közzsféra növekvő társadalmi felelősségvállalása erősítheti a társadalmi problémák megoldását és a versenyképességet, a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek javítását.

A bíróságon a társadalmi felelősségvállalás **szervezete** 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 energiatudatosságtól a nyomtatáson át a környezetvédelemig sok minden szerepelhetne (zöldebb bíróság).

A versenyszférában a társadalmi felelősségvállalást egy újfajta, **hatékony vezetési stratégiaként** is értelmezik, amely miatt **jobb működést** remélnek. Ha a CSR a közzsférában is megjelenik (a közzsféra társadalmi felelősségvállalása GSR), akkor a közzsféra 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 **közmegelegedést elérő szervezet** jön létre, melyben a **társadalmi felelősségvállalás** eredeti értelmében is, továbbá újfajta, hatásos szervezetvezetési stratégiaként is megjelenik (honnán, 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 teljesítőképeségét, 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 külvilág 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 fejbevágy egy féltéglával, ne veszítsük el a hitünket.” (Steve Jobs)* Amennyiben ezt a kitűnő gondolatot szervezeti irányból közelítjük meg, akkor azt gondolhatjuk, ha egy szervezetet fejbevágyja a külvilág egy féltéglával, tovább kell fejlődnie és hinnie kell a saját munkájában.

5.5. Vezetői elvek és célok

Megfontolandó volna a szervezeti és vezetési jó gyakorlatok, tapasztalatok összegyűjtése, mivel jó ha tudjuk, hogy egy vezetőnek milyen tudással, kompetenciákkal kell rendelkeznie. **(Vezetői térkép)** A vezetővel kapcsolatban valamilyen támpontokat szükséges volna találni, fel lehetne vázolni a **jó vezető ismérveit**, profilját, mit kell tudnia egy jó vezetőnek és ezek miként jelennek meg a külvilág felé. Amit egy jó vezetőnek tudnia kell, azt szükséges fejleszteni.

Alapvető az **egyenes beszéd**, a valós, világos, okszerű kommunikáció, 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)*

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 megéri a szervezetben lezajló folyamatokat, változásokat, alkotó módon részt vesz a szervezet fejlesztését, hatékonyságát célzó műveletekben. **Fókuszált** látásmód alkalmazásakor a vezető kifejezetten az előtte lévő feladatra, problémára koncentrálva 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 presztízséből fakad, a **belső tekintély** az, amit az adott szervezetben működő vezető a saját tevékenységével, személyiségével elér.

A vezetői döntések: **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: A **probléma** döntés, amikor a jelenlegi helyzet nem egyezik egy vágyott helyzettel. A **konfliktus** döntés eltérő látásmódok miatt alakul ki szervezeti részek vagy személyek között, erőforrásokért folytatott verseny. 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 tévő 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 törvényszéki szintű stratégiai döntés előkészítésekor az összbírói értekezlet véleménye is kikérhető. A taktikai döntési szint előkészítésekor 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, 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 egynéhány 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, készségek, 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 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** egy akarat, mely a probléma megoldására irányul.

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 szakmai” nevezett tudás inkább személyiségi jellegű, készségekkel összefüggő. Ez a „nem szakmai”, személyiség jellegű tudás a személyközi kommunikáció során jelenik meg, e körben 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 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, ez a **meggyőzés módszertana**. 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.

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, jobbitó szándékának a feltártsága csökken, olyannyira, hogy a manipuláció esetében a szándék tudatosan rejtve marad. **Másik** értelmezés azon alapul, hogy a meggyőzéskor 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.

Egy vezető nem csak sikereket érhet el, ezért fontos és szükséges negatív jellegű kompetencia a **kudarctűrő képesség**, melyhez a **konfliktustűrő képesség** is járul. A vezető több konfliktus helyzettel is szembesülhet, ha ez nem oldódik meg, akkor ezt kudarcként is megélheti. A konfliktushelyzet mindenképpen negatív inger-teher és ennek a hosszútávon való elviselése külön megemlíthető képesség. Konfliktus kezelés során cél a felmerülő nézeteltérések okozta feszültségek csökkentése, kezelése, megoldás keresése a helyzetre, a konfliktus érzelmi és lényegi vonatkozásainak elkülönítése. A vezető értse meg az adott magatartás okait és ez alapján gondolja át 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.

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 erre motivál. Minden cselekedete a szervezet érdekében történik, magas színvonalon képes a szervezet érdekeinek elérésére, képviselőtére. Az etikai normákat betartja, a bizalmas, fontos információkat megtartja.

Felelősségtudat. Képes cselekedeteiért, kijelentéseiért, illetve ezek következményeiért felelősséget vállalni. A probléma felmerülése esetén nem hátrál meg, vállalja tevékenysége eredményét, szembe tud nézni döntéseivel. Ha az eredmény elmarad és ez az ő tevékenységéhez köthető, ennek okait nem hárítja el, elismeri.

Határozottság, magabiztosság. Biztos képességeiben és tudásában, bízik döntéseiben és értékítéleteiben, a váratlan helyzeteket jól kezeli.

Szervezet és csoportok irányítása, vezetése. Felelősséget vállal a szervezet, a csoportok irányításáért, formálisan és informálisan is, 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 célok és az eredmények eléréséért más embereket tevékenységükben motiválni tud, hatékony munkavégzésre készítet, elismeri mások teljesítményét.

Munkatársak fejlesztése. Fel tudja mérni a 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, változásokra való nyitottság, rugalmasság. A vezető a változásra motivál. Tudja, hogy a változás természetes és szükséges annak érdekében, hogy a szervezet eredményes és hatékony legyen. A változás érdekében **jövőképet** határoz meg, a helytelen gyakorlat helyett jobbat vezet be. Szüntelenül keresi a jobbítás lehetőségét, változásra kész és **nyitott környezetet** teremt. Észleli a változással szembeni ellenállását. A munkavégzés során felmerült problémákat 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.

Vezetési technikák alkalmazása, szervezés, delegálás. A vezetési technikákat alkalmazza a munkafolyamatok és mások munkájának megszervezésére, a feladatok hatékony elosztására, delegálására, követelménytámasztásra, az erőforrások optimális kihasználására, kontrollálására. Ismeri a munkatársak tudását, képességét és hajlandóságát.

Koncentrációs képesség: a koncentráció, figyelem során az ember fokozott éberségi állapotba kerül. A figyelem lehet koncentrált és megosztott. Vannak olyan helyzetek, amelynek során a figyelem megosztott, mindenre kiterjedő és váltásra képes, máskor koncentrált és el nem téríthető.

Meghallgatás, értő figyelem 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, mivel a személyközi kommunikáció során egy vezető-beosztott beszélgetésben akaratlanul is a beosztott a vezető gondolataihoz, álláspontjához közeledik, ezáltal torzult dolgozói információk juthatnak át a vezetőhöz, ezért szükséges a befolyásmentes meghallgatása az alkalmazottaknak.

Teljesítmény tervezése. A vezető a munkavállalóval közösen terveket, stratégiákat dolgoz ki a teljesítmény javulása érdekében. A **teljesítmény nyomon követése.** A vezető folyamatosan nyomon követi a munkatárs teljesítményét, összeveti a már kommunikált elvárásokkal. Lényeges, hogy azonnali pozitív vagy negatív visszajelzést adjon a fejlődés érdekében. Támogató, fejlesztő tanácsadás. **Teljesítmény-értékelés készsége.** A vezető képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére, lényegi, konstruktív visszajelzéseket ad, kerüli a szubjektivitást. Az értékelés és a visszajelzés során nyitott marad, a vélemény eltérés esetén képes a konfliktus konstruktív kezelésére.

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

A vezető esetében az önbecsülés, az önbizalom és az önérték-érzet hármasság 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, kiérlelt gondolkodás és kiegyensúlyozottság szükséges.

A vezető számára szükséges a **folyamatos tanulás a szakmai- és nem szakmai tudás terén.** Az a képesség, hogy folyamatosan fejlessze magát, amely az élethosszig tartó képzés megalapozója. 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 ismeretek 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.

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, a 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, a felügyelet kevesebb, mint az irányítás, 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.

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, 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 találhatóak 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 vezetéseméletet tartalmaz, összességében egy szemléletmód. A „Debreceni Modell” kiválóságát és elvégzett munkát alátámasztja, hogy a „Debreceni Modellt” létrehozó és végigvivő bírósági vezetők támogatása a Debreceni Törvényszéken kimagasló.

A hetedik a „Debreceni Modell” témakörű joggyakorlat börszét 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. A menedzser típusú vezetés azt is jelenti, hogy a bírósági szervezetben a szakmai és az igazgatási vezetés egymástól a szükséges mértékben különbözik.

5.8. Zárszó

Egy szervezetben elsősorban a szervezetben dolgozó embereknek van lehetőségük arra, hogy a szervezettel szemben megfogalmazott elvárásoknak megfelelően működjön a szervezet. A vezető elsődlegesen a szervezetben dolgozók „jólétéért”, tehát azért felel, hogy a szervezetben lévő munkatársaknak minden feltétel biztosítva legyen, mind anyagi, mind szellemi irányból. Az igazgatási vezető segíti, szolgálja a bírák és a bírósági szervezet tevékenységét. A bírák elsődleges feladata az ítékezés, munkájukat az eléjük került ügyek határozzák meg, a bírákat támogatni és hagyni kell hivatásuk teljesítésében, a vezető feladata a nyugodt munkakörülmények és légkör biztosítása azzal, hogy amennyiben egy bíró saját elhatározása alapján részt kíván venni más a szervezethez kapcsolódó teendőknél, akkor erre lehetőséget kell adni.

A szervezeti rendszerekről, azok működtetéséről több gondolkodás van. A Taylor-féle elképzelés szerint a szabályozók teljes és tökéletes meghatározása hozza létre a szervezeti eredményt, ugyanakkor Mayo véleménye szerint a szervezet nem csak gazdasági lényekből áll, akik ott dolgoznak, hanem társadalmi, humán lények és vannak szociális szükségleteik, ha az emberi, humán tényezőn javítunk, akkor a hatékonyság nő.

A szervezetben munkát végző dolgozók a társadalomban élnek, ezért a humán rész, az „emberibbség” támogatása elengedhetetlen, minden eszköznek és speciális tudásnak ezt kell segítenie. Talán lenne valami furcsa abban, hogy bármely eszköz, technológia akarna megtanítani minket dolgozókat arra, hogy hogyan is lehetnének emberibbek, hatékonyabbak. A technológiák, az eszközök nagy jelentőséggel bírnak, fontosak és a biztonság érzetét adják, de humán, emberi tudás nem válik belőlük. Ennek jegyében fontosnak tartom a dolgozó-és családbarát munkahely megteremtését.

Kompetencia alapú munkaszervezés a megoldandó feladatok és az azt ellátó munkatársak összhangjának megteremtése, a feladatmegoldásokhoz megfelelő képzettséggel, készséggel rendelkező alkalmazottak kiválasztása, továbbá ezek szervezeti szintű összehangolása. „Először csináld azt, ami szükséges, utána azt, ami lehetséges és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.” (Assisi Szent Ferenc)

Az technológiai/informatikai eredmények a Digitális Bíróság projekt, a Viavideo, a benchbook, a beszédfelismerő rendszer támogatása. Bürokráciacsökkentés.

A Zalaegerszegi Törvényszéken meglévő és fejlődő **speciális tudások szintetizálása**, hogy minden speciális tudás a maga kellő sebességével tudjon haladni. Egy szervezetben az egyéni összeépített, szintetizált tudások összessége, mindig több, mint az egyéni tudások összeadása.

Az **igazgatásban rendszerszemléletű, rugalmas** gondolkodásra van szükség, mivel az egyes járásbírók között eltérések, különbözőségek vannak, ezért az igazgatásnak figyelemmel kell lenni a járásbírók másféle sajátosságaira. Döntések hatásának előzetes felmérése, monitoringozása.

Nyitott, átlátható és **kiszámítható** vezetés, teljes körű kommunikáció, a bírák és az igazságügyi alkalmazottak folyamatos személyes tájékoztatása. A Nyitott Bírók program gondolatainak külső mellett belső irányba való megvalósulása. Egyenes, világos, valós, azonos idejű kommunikáció. Egyik szervezetről sem fogyhat ki az egyenes beszéd, mert akkor a szervezet hitelessége csökkenhet.

A Zalaegerszegi Törvényszék **belső** és **külső** kommunikációjának a fejlesztése. Az **Országos Bírói Hivatal** felől **érkező információk megosztása**.

„Egyedül nem lehetsz elég okos” elve.

Vezetői team munkamodell (projekt team).

Bármelyik munkatárs bevonható a vezetői teammunkába, a döntés előkészítésbe.

A törvényszéken minden vezetői szint elismerése és bevonása, a járásbírói vezetői szint becsatornázása a törvényszék vezetésébe.

Az **öt egyenlőség** elve:

1. Azonos munkakört betöltő alkalmazottaknál az arányos (egyenlő) munkateher.
2. Egyenlőség a vezetőknek a dolgozókkal való bánásmódjában.
3. A jó teljesítmények egyenlő elismerése.
4. Gondolatok, ötletek, kezdeményezések szabadságát alátámasztó szemlélet, ezek kidolgozására, megvalósítására egyenlő lehetőség biztosítása.
5. A bírósági munkatársak előrejutásának, karrier esélyeinek egyenlősége, mindenki számára lehetőséget adni, hogy a saját tudását kimutathassa és az útját járassa.

„A jó vezetők főnökösködés helyett elkezdik bátorítani a munkatársaikat. Ez az emberközpontú vezetés titka, ugyanis a vezetés legnagyobb része a támogatásról szól.” (John C. Maxwell)

Vezetői alázat elve, a vezető kevesebbet engedhet meg magának, mint amit egyébként megtehetne, merthogy egy kiemelkedő szervezet, a bíróság képviselőjeként jelenik meg.

A vezető esetében az önbecsülés, az önbizalom és az önérték-érzet hármasságának 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 vezetői munka a döntések és a tudás iránti alázat. *„A vezetés nem a címeiről és a saját irodájáról szól, hanem arról, hogy miként lehetsz hatással másokra.” (John C. Maxwell)*

A meglévő **fizikai, tárgyi környezetünk** védelme, megbecsülése és lehetőség szerinti folyamatos fejlesztése.

Team-munka a helyi sajátosságok figyelembe vételével. A team-munka célja a **bírói munkateher** enyhítése, a bírák segítése. Minden járásbírók és a törvényszék kidolgozhatja a saját team-munka modelljét, mivel a bíróságok eltérősége okából nem jöhet létre team-munka recept. A team-munka kialakítása során figyelemmel kell lenni egyes bíróságok létszámából eredő korlátokra és az adott szervezeti egység sajátosságaira.

Testre szabottan a jó gyakorlatok átvétele, országos programokban való részvétel támogatása, tapasztalatcsere. (PI. nagyatádi modell tanulmányozása.)

A bírósági szervezetben dolgozó különböző generációk eltérőségeinek menedzselése (baby boom, X, Y, Z), a generációk együttműködésének segítése. Minden belépő új generáció egyszer majd régi lesz. „A jó vezető erényt és előnyt kovácsol az idősebbek tapasztalatából, bölcsességéből, a vele egykorúak kreativitásából, ambícióiból, a fiatalok akaratából, lendületéből, az örökhagyók szellemiségéből. (dr. Horváth József)

A munkatársak és az ügyfelek elégedettségének emelése.
Munkateher csökkentés és arányos munkateher.

Élményszerű és szakszerű munkavégzés. Élményszerűség, amikor a szervezetben lévő munkatársaknak a motivációja, a pozitív érzései és a hajlandósága eléri azt a szintet, hogy többet teljesítenek (humán oldal), mindezek hozzásegítik a szervezetet ahhoz, hogy a szakszerűség létrejöjjön, ami a külvilág felé való helytállás. A bírósági szervezet akkor szakszerű, ha megfelelő mértékben helytáll a külvilág számára, teljesíti bíróságként azt a feladatot, amit elvárnak tőle. Az élményszerűség és a szakszerűség a hatékony szervezet irányába hatnak.

Egy szervezetben a problémákat megelőzni és nem kezelni, a dolgozókat meggyőzni és nem megtörni kell. A valódi tanulást megelőzi a meggyőződés arról, amit tanulni fog az ember, mert így jöhet létre a tudás iránti befogadás.


A pályamű teljes átfogalmazását, - tekintettel arra, miszerint 6 hónappal ezelőtt került sor a korábbi beadására, - nem tartottam indokoltnak, azonban részbeni átdolgozása mellett újabb gondolatokat próbáltam meg megjeleníteni. A pályamű nagy részének változatlanul 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 pályamű elején rögzítettem, hogy a Zalaegerszegi Törvényszéket az elnöke vezeti, az elnöknek vannak céljai, amiket ismerek és támogatok, a pályaművemben írtakkal ezek megvalósításának elősegítését céloztam meg, így a pályaművem ötletbörzéként 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 az elveket, gondolatokat, elképzeléseket, amelyekkel a szervezeti célokat elérhetőnek tartom.

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

Nagykanizsa, 2019. március 18.


dr. Patús Sándor
pályázó