

AZ ORSZÁGOS BÍRÓSÁGI HIVATAL ELNÖKE  
részére

PÁLYAMŰ

Az Országos Bírósági Hivatal elnöke által 401.E/2019. (VII.16.) OBHE számú határozattal a Zalaegerszegi Törvényszék elnökhelyettesi állására kiírt pályázat betöltésére.

A PÁLYÁZATI A KAI MARR  
3 PÉLDÁNYBAN A TULAJDON  
Bp. 2019. 08. 22 1414



Készítette: dr. Patus Sándor  
pályázó

## Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés
2. Az elnökhelyettesi tisztségre vonatkozó szabályok
3. Igazgatási tapasztalatok
4. A Zalaegerszegi Törvényszék működésével kapcsolatos közép- és hosszú távú tervek és megvalósulásuk ütemezése, rövid- és hosszú távú kihívások az OBH elnöke által meghatározott stratégiai célok alapján
  - 4.1. Az ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (időszerűség javítása)
  - 4.2. Emberi erőforrásokkal való gazdálkodás
  - 4.3. Tárgyi és pénzügyi erőforrásokkal való gazdálkodás
  - 4.4. Bírósági integritás
  - 4.5. Bíróságához való hozzáférés
  - 4.6. Képzés
- 5.1. Szervezeti kultúra és a társadalmi felelősségvállalás
- 5.2. Vezetői elvek és célok



## 1. Bevezetés

Az Országos Bírósági Hivatal Elnöke 401.E/2019. (VII.16.) 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.

### A Zalaegerszegi Törvényszék elnöke közép- és hosszútávú terveinek területei

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

a bíróságok az alkotmányos kötelezettségüket teljesítsék, a független bírók magas színvonalon és időszerűen ítélik meg  
az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása  
tárgyi feltételek biztosítása, azok optimális elosztása és hasznosítása  
a bírósági szervezet integritása, az ítélezési 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 kiterjek az ebből adódó feladatokra, valamint azokra a tényezőkre, melyek megfelelően működnek, ezzel együtt utaljak azokra a körülményekre, amelyekben lehetőség nyílna a javításra és a fejlődésre.

A pályaművem elején rögzíteném, hogy a törvényszék elnökének helyettesítésén túl az elnökhelyettes ellátja valamennyi rábízott, elnöki hatáskörbe tartozó feladatot. Mindez azt is jelenti, hogy a törvényszék elnökhelyettese a törvényszék elnöke által meghatározott irányban a törvényszék elnökének pályaművében, illetőleg évente megjelölt célok elérése érdekében a törvényszék elnökével együtt végzi feladatait, fejt ki tevékenységét. A Zalaegerszegi Törvényszék elnökének pályaművében foglaltak, valamint az elnöki pályázat elbírálása tárgyában lefolytatott meghallgatás és a törvényszék elnöke által következő évekre megfogalmazott célok általam ismertek, ezekkel 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 célkitűzéseéhez. 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.: beszámolók, jelenések készítése, intézkedések, utasítások kiadása, igazságügyi alkalmazottak munkafadatainak 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 öröömre 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, párbeszédes formában való véghezvitele nagyon sok tanulságot okozott, illetve pontos képet lehetett kapni a jelölt ún. „nem szakmai” tudásáról is.

A bírósági közösségi élet egyik 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.

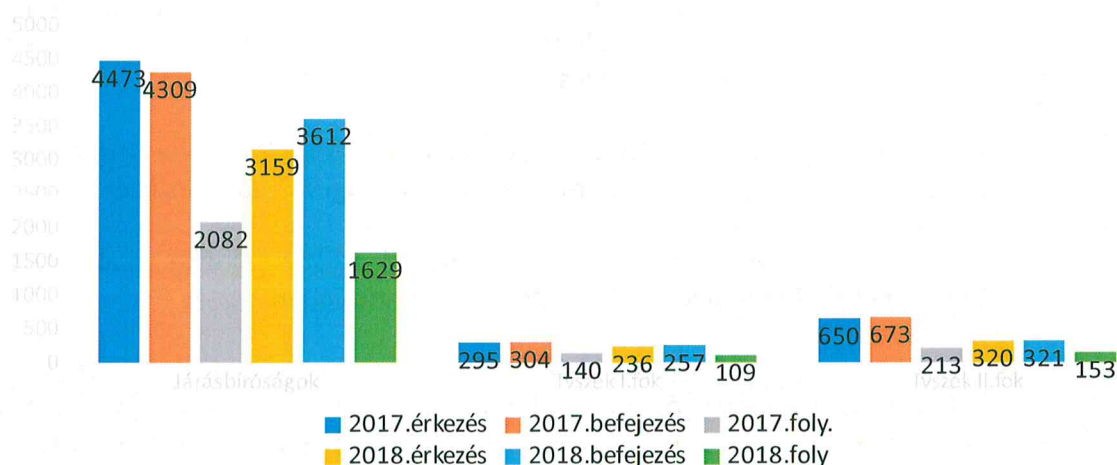
A „Nyitott Bíróság” program keretében kialakítottuk az évenként egy alkalommal megtartandó tárgyalótermi kiállítás tradícióját. 2018. június 23. a Nagykanizsai Járásbíróság csatlakozott a Múzeumok Éjszakája rendezvényhez, melyet ebben az évben is megtartottunk.

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. Ezen átfogó munkálatokat a korábbi pályázataimban részleteztem, így az ott írtakat megismételni nem kívánom.

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

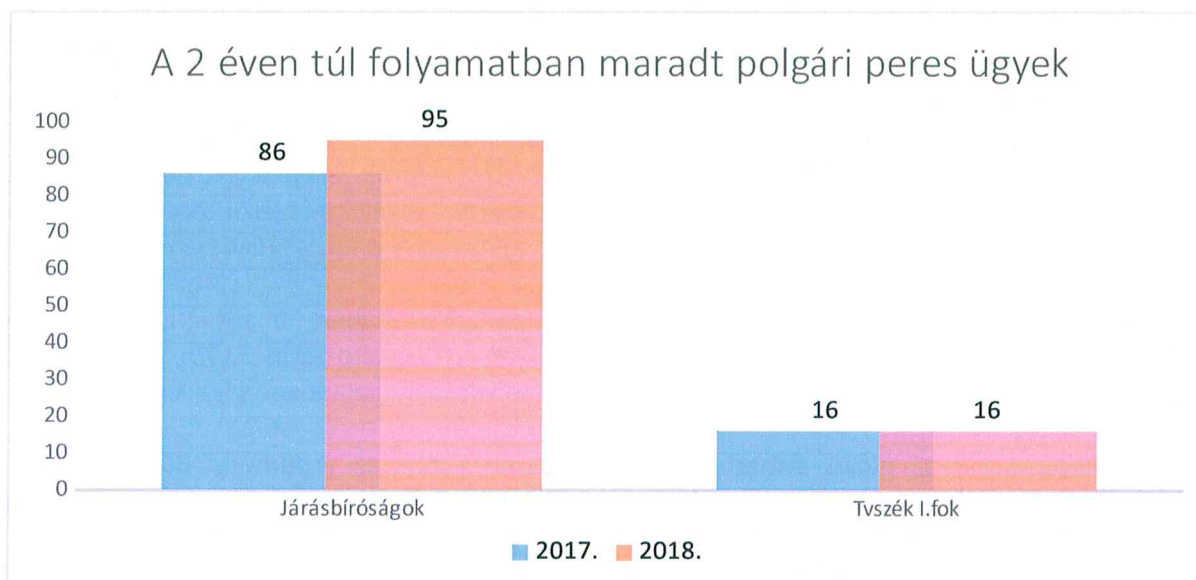
##### 4.1. Az ítélkezés időszerűsége és megalapozottsága (az időszerűség javítása)

A pályázatom elkészítésekor a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének a Zala megyében működő bíróságok 2018. évi tevékenységéről szóló beszámolóját vettem alapul, az ott írt tendenciák lényegében azóta sem változtak. A tájékoztatóban szereplő valamennyi adat, körülmény a pályázatom szempontjából is irányadó, így a tájékoztató tartalmának pályázatomban történő ismételt megjelenítésétől eltekintenek csupán néhány részletet emelek ki.



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.



Az időszerűségi 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.

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**, járásbírószágon befejezett 975 peres ügyhöz képest, a törvényszék másodfokra érkezett peres ügyek száma 174, a fellebbezési viszonyszám 0,178, **civil ügyszakban** 2018-ben járásbírószágon befejezett 3612 peres ügyhöz 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 tájékoztató minden részletre kiterjedően leírja a Zalaegerszegi Törvényszék **emberi erőforrás** helyzetét. A bírói állományból 39 nő, 22 férfi, és a 11 év feletti bírói szolgálati jogviszonnyal rendelkezők aránya magas 74% (46 fő). Mindezekből megállapítható, hogy hosszabb szolgálati idővel rendelkező bírák alkotják a bírói kar 3/4-ed részét, így elmondható, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék területén **nagyobb szakmai tapasztalattal és tudással** rendelkező bírák folytatnak ítélező tevékenységet.

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

Az technológiai/informatikai eredmények a Digitális Bíróság projekt, a Viavideo, a benchbook, a beszédfelismerő, az Ítélezést Támogató Rendszer patronálása. Bürokráciacsökkentés.

A Nagykanizsai Járásbíróság együttműködési megállapodás keretében informatikai eszközzel és tapasztalat átadással támogatta Tanai Tamást, a nagykanizsai Thúry György Szakképző Iskola gépíró versenyző tanulóját, aki 2017 júliusában a berlini világbajnokságon 4. helyezést ért el. A diák felkérésünkre részt vett egy a beszédleíró szoftver ismertségét segítő bemutató versenyen. A verseny érdekessége mellett tapasztalatszerzéseként 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.

Team-munka a helyi sajátosságok figyelembe vételével. A team-munka célja a bírói munkateher enyhítése, a bírák segítése. Minden járásbíróság 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.

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 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 jobbitó 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.

Egyrészt világos, egyenes kommunikáció szükséges vezetői szinttől lefelé és fordítva, másrészt szűkebb helyett szélesebb csoport bevonás a feladatokba és döntésekbe.



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. 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. Szükséges a munkakörök ismerete, a munkatársak kompetenciájának meghatározása alapján a célkitűzések megfogalmazása, prioritások felállítása. A szervezet, a szervezeti egység céljainak egyénekre és munkakörökre való lebontása. „Először csináld azt, ami szükséges, utána azt, ami lehetséges és máris azt fogod csinálni, ami lehetetlen.” (Assisi Szent Ferenc)

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.

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

A Zalaegerszegi Törvényszéken 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 Zalaegerszegi Törvényszéken indokolt a 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.

Mindezekhez szükséges, hogy a vezető egyrészt a szervezetet és a csoportokat irányítsa, vezesse, felelősséget vállaljon a szervezet, a csoportok irányításáért, formálisan és informálisan is, a beosztottak elfogadják, kövessék, célokat tűzzen ki, gondoskodjon a tevékenységek felosztásáról és a megfelelő csoportszerep betöltéséről, támogassa a tagokat a csoportszabályok, normák kialakításában és alkalmazásában, másrészt a munkatársakat a célok és az eredmények eléréséért motiválja, ismerje el teljesítményüket, harmadrészt segítse a kollégák fejlődését. Fel tudja mérni a munkatársak ismereteit és személyes jellemzőit, meg tudja határozni az adott munkakör ellátásához szükséges elvárásokat, fel tudja tárni a munkatársak igényeit. A saját tudását átadja, támogatja a dolgozókat személyes fejlődésükben, karrier elképzeléseikben.

A fentiek alapját képezi a rendszer gondolkodás, melynek során a vezető elhelyezi magát a szervezetben, tudja a helyét, működésekor 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”.

A szervezeti hatékonyság elősegítője a kreativitás és a kreatív ötletek támogatása. A kreativitás alkotóképességet, teremtőképességet jelent, melynek során a gondolkodás a problémát 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 vezető a dolgozó ötletének szervezeti felhasználása mellett egyértelműen kifejezi, hogy kitől és milyen módon származott az ötlet.

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 szervezet működésének alapja a fejlődés. „Mi tegnap elég volt, mára elégtelen, mi tegnap jó volt, ma már haszontalan.” (Kossuth Lajos) 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 fejbevágná egy féltéglával, ne veszítsük el a hitünket.” (Steve Jobs) Amennyiben ezt a kitűnő gondolatot szervezeti irányból közelítjük meg, akkor azt gondolhatjuk, ha egy szervezetet fejbevágná a külvilág egy féltéglával, tovább kell fejlődnie és hinnie kell a saját munkájában.

A szervezet fejlesztésének lehetősége a közösségépítés, mely megvalósulhat nagyobb csapatépítő illetőleg kiscsoportos tréningekben.

A csapatépítés, továbbá a munkaidőn kívüli szervezeti tevékenységhez a dolgozók általában **háromféleképpen** viszonyulnak, **egyrészt** a dolgozó mindenben részt vesz, szervező is, **másrészt** alkalomszerűen vesz részt és néha szervez, **harmadrészt** tartózkodó és nem vonódik be, e körben megkísérelhető feltárni az okokat, megtudni a személyes belső 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.

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)*

### 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 korábbiakban már említettem, 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 Törvényszéken a alkalmazottakat az 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.

**Helyiséggazdálkodás.** Először az épületek teljes körű felmérése, majd a bírósági működéshez kapcsolódó funkciók és a munkatársak kényelmes, méltó elhelyezése szerinti sorrend kialakítása.

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

Az **épületek színkonceptiójával** a nyári felmelegedés ellen lehet hatni, mivel megfelelő színkonceptióval 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. Bíróági integritás

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

Az integritás szó alapvetően az érintetlen, sérthetetlen, feddhetetlen jelentéssel bír. Az integritás alapú szervezeti működés és a személyi integritás erősítése, a korrupciós kockázatok mérséklését és az egyéb hivatali hatalommal való visszaélés megakadályozását szolgálja. Mindezekon túl az integritási szabályzat a bíróági dolgozók hivatását és személyüket is óvja az esetlegesen őket érő fenyegetésekkel, támadásokkal szemben. Az integritás az ítékezés 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, kamerák), másrészt a személyes biztonság, hogy a bíróági dolgozók biztonságérzete erősödjön (további biztonsági órök alkalmazása, a munkatársak ezen témakörben való felvilágosítása), 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. Az etikai normákat betartja, a bizalmas, fontos információkat megtartja.

#### 4.5. A bírósághoz való hozzáférés

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

Fontos eredmény volt, hogy a Zalaegerszegi Törvényszék valamennyi bíróági 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, figyelünk kell arra, hogy a sajtó sokszor nem a bíróság teljes működését tárja fel, hanem elsősorban hírértékeket képező komolyabb érdeklődést kiváltó eseteket.

Hangsúlyozni indokolt a bírósági közvetítés intézményét, mivel a mediáció egyiránt kiváló lehetőség a viták lezárására, másiránt - ha nem is oldódik meg az ellentét - a bírósági közvetítés után a felek már jóval megértőbb, felelősségteljes szemlélettel érkeznek vissza a perbe. A mediációnak kiugró jelentősége van a családjogi perekben. 2018 évben a 38 közvetítői eljárásból 20 megállapodással zárult. A bírósági közvetítés intézményénél szükséges egyrészt a bírósági közvetítés lehetőségeinek, előnyeinek ismertetése, kihangsúlyozása, másrészt támogató tárgyi környezet kialakítása, fejlesztése, harmadrészt a bírák felkérése a bírósági közvetítés segítségére.

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. Gyermekközpontú 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 az egységes arculatú ügyfélközpontok kialakítása.

Az igazgatási vezetők az ügyfeleket telefonon történő időpont egyeztetéssel vagy akár félfogadási időben bejelentkezés nélkül is fogadják, általában járásbírói szinten havonta pár fő vesz részt az elnöki/elnökhelyettesi félfogadásokon. Rendszerint a félfogadást igénybe vevők, ugyanúgy mint az írásban panasszal fordulók sokszor a bírói döntések kifogásolását terjesztik elő. 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 végigmegegy 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, mielőtt 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. Ez elősegíti a kompetencialapú munkavégzést és a hatékony munkaerő-felhasználást is.



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.

Az új eljárási kódexekre való képzés volt lényeges feladat az elmúlt időszakban, melynek eredményeként a bírák felkészültek és alkalmazzák az új eljárási kódexeket. Azonban még idő szükséges ahhoz, hogy a már felmerült és a következőkben előkerülő kérdések kellő módon végigbeszélésre kerüljenek a bírói gyakorlat során. Az igazgatási, szakmai vezetői beosztás tudatos kiválasztása mellett, igazgatási vezetőként a legfőbb feladat a szakmai munkához szükséges feltételek megteremtése, a szakmai munka támogatása. *Sok időnek kell eltelnie, hogy jól tudjuk, amit megtanultunk. (Joubert)*

A bíró „nem szakmai” tudására nincs konkrét, közvetlen jogszabályi előírás, – ilyen jellegű jogszabály megfogalmazása nem is lenne egyszerű feladat – azonban a Bjt. bírói 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 módszernek a kiscsoportos tréning tűnik. Ennek érdekében a bírósági szervezeten belül a Bírósági Coach-tréneri hálózat működése célszerű és költséghatékony. A bírósági trénerok a szervezeten belül indokolt képzéseket interaktív módon létrehozzák azzal, hogy a képzések alatt megszerzett tapasztalatok a tréningek hasznosságát, hatékonyságát növelik és a későbbiekben tréning anyaggá válhatnak.

Az informatikai jellegű tudás átadásának a mai, digitális világban kiemelkedő jelentősége van. Ennek személyi (informatikai osztály dolgozói), tárgyi (eszközök, szoftverek, oktatóterem) feltételeinek biztosítása lényeges feladat. A munkatársak segítő támogatása és képzése a mindennapokban is.

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, trénereket, 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.

A képzés szempontjából 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.

### **5.1. Szervezeti kultúra és társadalmi felelősségvállalás**

A megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, menedzselése vezetői feladat. 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, kölcsönös megértés, a kollektíva tagjainak kölcsönös bizalma és megbecsülése kedvezően hatnak a munkahelyi légkörre, a munkakedvire.

A szervezeti kultúra része a **támogató egymásra odafigyelés** és a **valós párbeszéd** iránti elkötelezettség. A kommunikáció, a munkatársak bevonása és a kölcsönös 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 fontos 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. Megfelelő **erkölcsi** elismerésben is részesüljenek a dolgozók az **anyagiak** mellett, a dolgozói elégedettség felmérés is erre utalt, amelyben ezt hiányolták a munkatársak, tehát nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni az erkölcsi elismerésre, **dicséretre**. *A kimagasló teljesítmény a kimagasló elkötelezettségből fakad. (Andrew Mattheus)*

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, továbbá a szervezeten kívüli személyekről is kellene kérdeznünk a bíróság szervezeti kultúrájáról.

A **társadalmi felelősségvállalás** jelentősége felértékelődött a verseny- és közsférában is. A közsféra növekvő társadalmi felelősségvállalása erősítheti a társadalmi problémák megoldását és a versenyképességet, a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek javítását. A versenyszférában a társadalmi felelősségvállalást egy újfajta, **hatékony vezetési stratégiaként** is értelmezik, amely miatt **jobb működést** remélnek. Ha ez a közsférában is megjelenik, akkor a közsféra intézményeiben is a társadalmi felelősségvállalás előrehaladást, jobb működést eredményezhet.

A bírósági szervezetben 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).

## 5.2. 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. A továbbiak egy általam irányműként tekintett és követett **módszertani (hogyan)** vezetői tudást jelentenek.

Alapvető az **egyenes beszéd**, a valós, világos, okszerű kommunikáció minden dolgozó felé, ugyanakkor ennek az egyenes beszédnek az elfogadása is fontos kérdés, képes legyen a vezető az egyenes beszéd nem negatív érzéssel való befogadására. *Őszinte, világos kommunikáció és mások, a vezetőtársak meghallgatása, **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 megérti a szervezetben lezajló folyamatokat, változásokat, alkotó módon részt vesz a szervezet fejlesztését, hatékonyságát célzó műveletekben. A **fókuszált** látásmód alkalmazásakor a vezető kifejezetten az előtte lévő feladatra, problémára koncentrálna a helyzet maradéktalan megoldására törekszik a szervezet érdekében figyelve, így a fókuszált látásmód mögött ott áll az egészleges nézőpont is. Szükséges a szervezet egészét, nem pedig rész szempontokat előnyben részesítő **globális szemléletmód** és a fókuszált látásmódnál is a helyzet **objektív megoldására** kell törekedni. Mindezeket segíti az **ésszerűség**, a **józan ész** és a **lényeglátás**, a valódi valóság tényének megismerésének igénye, a mellékvágányok elkerülése, valamint az irreleváns tények, információk kiszűrése.

A vezető 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. **Vezetői alázat** elve, a vezető kevesebbet engedhet meg magának, mint amit egyébként megtehetne, merthogy egy kiemelkedő szervezet, a bíróság képviselője. 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 vezetői munka a döntések és a tudás iránti alázat. *„A vezetés nem a címekről és a saját irodáról szól, hanem arról, hogy miként lehetsz hatással másokra.” (John C. Maxwell)*

A vezetői döntések: **stratégiai, taktikai, operatív.**

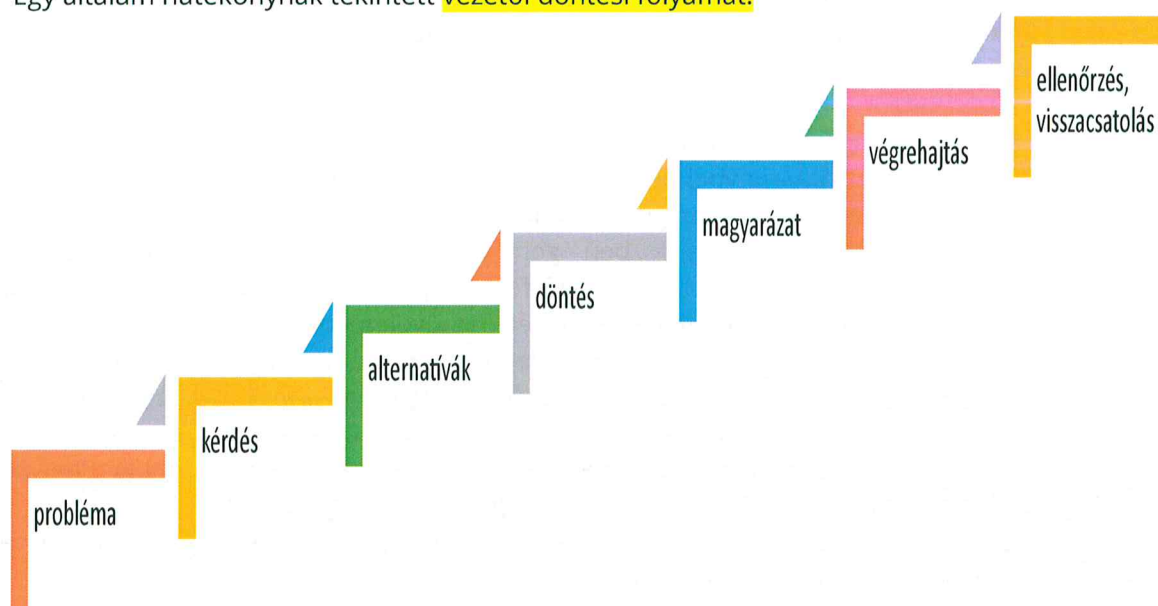
**Stratégia** döntés: a cselekvések a hosszabb távú cél elérése érdekében. A cél valamilyen helyzet megoldása.

**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.

**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).

Egy általam hatékonynak tekintett **vezetői döntési folyamat:**



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 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 döntés stratégiai, taktikai, operatív rendszerben történik. 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 vezetői tudást **„szakmai”, igazgatási tudásra, „nem szakmai”, készségekre**, valamint **technológiai/informatikai tudásra** lehetséges különválasztani. A „szakmai” tudás alatt az érthető, hogy a vezető a szervezettel, az igazgatással, a vezetői tevékenységével kapcsolatos jogszabályokat, utasításokat, rendelkezéseket ismerje, tudja, megfelelően használja. A „nem szakmainak” nevezett tudás inkább személyiségi jellegű, készségekkel összefüggő.

Egy vezető nem csak sikereket érhet el, ezért fontos és szükséges negatív jellegű kompetencia a **kudarctűrő képesség**, melyhez a **konfliktustűrő képesség** is járul. A 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, hogy új megállapodást találjon. A vezető legyen **kiegyensúlyozott, higgadt** és nyugodt. A problémás helyzetek elkerülésében segít a **nyugodt, támogató munkahelyi légkör**.

A **proaktív** szemléletű, kezdeményező készséggel rendelkező vezető előrelátóan cselekszik, önmagáért felelősséget vállal, a vezetői munkaköréhez szükséges feladatokat kérés, utasítás nélkül végrehajtja. Kész megragadni a változásokban felmerülő lehetőségeket, keresi az újszerű megoldásokat, belevág a feladatokba és véghez is viszi azokat. Ezen kívül a **változásokra való nyitottság, rugalmasság** is mérvadó vezetői ismérv, ami alapján 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 gyakorlatába. A proaktivitást és a nyitottságot, rugalmasságot sarkalatos vezetői ismérvek tekintem.

A **meghallgatást, az értő figyelmet** lényeges vezetői tulajdonságnak tartom, 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.

A **teljesítmény tervezéshez** fontosnak gondolom, hogy a vezető a munkavállalókkal közösen terveket, stratégiákat dolgozzon ki a teljesítmény javulása érdekében, majd a vezető folyamatosan nyomon kövesse a munkatársak teljesítményét és vesse össze a már kommunikált elvárásokkal. Lényeges az azonnali pozitív, támogató, fejlesztő tanácsadás, visszajelzés a fejlődés érdekében. A **teljesítmény-értékelés** alatt a vezető képes a munkavégzéssel és a munkatársakkal kapcsolatos történések objektív, előítélet-mentes megítélésére, lényegi, konstruktív visszajelzések adására, kerüli a szubjektivitást. Az értékelés és a visszajelzés során nyitott marad, a vélemény eltérés esetén képes a helyzet konstruktív kezelésére.

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. 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 vezetélméletet 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 jógyakorlat 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.

Egy bírósági igazgatási vezető egyre inkább menedzser típusú vezető. Kiemelt jelentőséggel bír az, hogy a bíróság a társadalmi változásokhoz alkalmazkodjon és ezért ennek megfelelő menedzseri képességgel rendelkező bírósági vezetők rendelkezésre álljanak. A menedzser típusú vezetés azt is jelenti, hogy a bírósági szervezetben a szakmai és az igazgatási vezetés egymástól a szükséges mértékben különbözik. A menedzser típusú vezetői szemléletet irányadónak tekintem.

A vezetőként elsődlegesen a szervezetben dolgozók „jólétéért”, tehát azért tennék, 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 teendőkből, akkor erre lehetőséget kell adni.

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. Ennek jegyében fontosnak tartom a dolgozó-és családbarát munkahely megteremtését, valamint a munkatársak és az ügyfelek elégedettségének emelését a munkateher csökkentését és az arányos munkaterhet.

Az igazgatásban rendszerszemléletű, rugalmas gondolkodásra van szükség, mivel az egyes járásbíróság között eltérések, különbözőségek vannak, ezért az igazgatásnak figyelemmel kell lenni a járásbíróságok másféle sajátosságaira. Döntések hatásának előzetes felmérése, monitoringozása. 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 nyitott, átlátható és kiszámítható vezetést támogatom, teljes körű kommunikáció, a bírák és az igazságügyi alkalmazottak folyamatos személyes tájékoztatása. A Nyitott Bíróság program gondolatainak külső mellett belső irányba való megvalósulása. Egyenes, világos, valós, azonos idejű kommunikáció. Egyik szervezetből sem fogyhat ki az egyenes beszéd, mert akkor a szervezet hitelessége csökkenhet.

Szükséges a Zalaegerszegi Törvényszék **belső** és **külső** kommunikációjának a fejlesztése. Az Országos Bírósági Hivatal **felől érkező információk megosztása**. Testre szabottan a **jó gyakorlatok átvétele, országos programokban** való részvétel támogatása, tapasztalatcsere. (Pl. nagyatádi modell tanulmányozása.)

A továbbiakban még két elvet gondolnék megemlíteni:

**„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 előrelépésének, 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)

**Csikszentmihályi Mihály** Széchenyi-díjas pszichológus fogalmazta meg a **„flow-élményt”**, amikor az ember teljesen elmélyül abban a tevékenységben, amit csinál, a koncentráció magas, és tele van energiával. A kihívás nem lehet túl magas, de túl alacsony se, mindig optimális szinten van, így lehet a legjobban teljesíteni, és ehhez viszonyíthatjuk a képességünket. Ez azért fontos, mert az eredmény befolyásolja a hangulatunkat: ha jól teljesítünk, jól érezzük magunkat, ha pedig nem tudunk teljesíteni, rossz hangulatunk lesz.

**Célkitűzésem**, hogy minden munkatárs sajátjának érezze a szolgálati helyét, munkahelyét a Zalaegerszegi Törvényszéket, minden kolléga egyformán számít és mindenki „flow-élménnyel” egy pozitív, támogató munkahelyi légkörben dolgozhasson.

A pályamű elején rögzítettem, hogy a Zalaegerszegi Törvényszéket az elnöke vezeti, az elnöknek vannak céljai, amiket ismernek és támogatnak, a pályaművem írtakkal ezek megvalósításának elősegítését céloztam meg, így a pályaművem ötletbörzéként is tekinthető, amely gondolat, elképzelés megkapná az OBH elnökének, a Zalaegerszegi Törvényszék elnökének és a kollégáknak a patronálását, annak megvalósításába bele lehetne kezdeni, illetve közös elképzeléssel tovább lehetne fejleszteni.

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

Nagykanizsa, 2019. augusztus 21.

  
dr. Patús Sándor  
pályázó

