

## **BÍRÓSÁGI IGAZGATÁS VAGY MENEDZSMENT? A MENEDZSERIALISTA MEGKÖZELÍTÉS LÉTJOGOSULTSÁGA A BÍRÓI SZERVEZETBEN**

**Administration or management on the court? The right to exist  
of the management approach in the judicial organization**

BODA ZOLTÁN\*

**Absztrakt:** A menedzsmenttudomány és gyakorlat hagyományosan a nyereségre törekvő vállalkozások (profitorientált szervezetek) tanulmányozására fordítja a fő figyelmet, ugyanakkor nem elhanyagolható az olyan bürokratikus szerveződések nem termelő jellegű szervezetek vizsgálata sem, mint a bíróságok. Meggyőződésem, hogy a hagyományos igazgatási modell nem az egyetlen érvényes módja a közszektor és azon belül a bíróságok működésének. A bírósági szervezetrendszer emberierőforrás-menedzsment szempontjából történő vizsgálata nélkülözhetetlen, és nem pusztán magának a szervezetnek az önértékéből, hanem pontosan megközelíthető ez úgy, mint társadalmi (és közpolitikai) igény.

**Kulcsszavak:** igazgatás, menedzsment, bíróság, humán erőforrás

**Abstract:** The science of management traditionally pays attention to the profit-oriented organizations, but we should examine the courts (like non-profit oriented institution). My conviction is that the traditional administration model is not the only valid mode of the public sector's and the court's operation. The human resource management is an indispensable area of the examination and it is not just a self-interest of the court, it is also a social need.

**Keywords:** administration, management, court, human resource

### **Bevezetés**

Az eddigi bírósági reformok a vállalati szférából érkező menedzserialista elképzelésekhez képest sokkal inkább a klasszikus, a jogállamiság eszméje által dominált

---

\* DR. BODA ZOLTÁN  
bírói titkár  
Debreceni Törvényszék  
4025 Debrecen, Széchenyi u. 9.  
PhD-hallgató  
Debreceni Egyetem  
Marton Géza Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola  
4028 Debrecen, Kassai út 26.  
BodaZoltan@debrecen.birosag.hu

közigazgatás-tudomány eszközrendszeréhez állnak közel, és azok is tipikusan jogszabálymódosítás útján jelentek meg.<sup>1</sup> Ezzel párhuzamosan ugyanakkor a belső szervezeti megoldások is igyekeztek felzárkózni, lásd példaként a következőket: az igazságügyi alkalmazottak teljesítményértékeléséről szóló szabályzat, igazgatási szabályzat folyamatos aktualizálása, bíróvizsgálat módszertanának részletes kidolgozása, képzési rendszer reformja stb. Ezekben olykor-olykor megjelenik a humán erőforrás menedzsment szemléletű megközelítés is – gondoljunk többek között a munkahely családbarát jellegének kialakítására való törekvésre –, felismerve azt, hogy a HR eszköztárának bírósági adaptációja lehetséges irány, a létező bírósági kapacitások szűkössége és a szervezési racionalitás növelése iránti igény összekapcsolódása<sup>2</sup> ellenére.

A menedzsmenttudomány és azt felhasználó menedzsmentgyakorlat hagyományosan a nyereségre törekvő vállalkozások (profitorientált szervezetek) tanulmányozására fordítja a fő figyelmet, ugyanakkor nem elhanyagolható a bürokratikus szerveződő nem termelő jellegű szervezetek vizsgálata sem. A profit-public ellentétek és hasonlóságok párhuzamba állíthatóak a business – non-business dualitás értelmezésével. A non-businessnek minősülő (vagy éppen csak annak nevezett) szervezetek társadalmi jelenléte fokozódik, gazdasági szerepe napjainkban erősödik.<sup>3</sup> Erre a bíróság kapcsán külön is célszerű felhívni a figyelmet annak okán, hogy hajlamosak lehetnek gazdasági „szerepét”, ill. a gazdaságban betöltött pozícióját elhanyagolható tényezőként beállítani, mivel az kétségtelen, hogy a bíróságokon elvégzett munka gazdasági értéke nehezen mérhető és ezáltal nehezen szemléltethető is.

A bíróságok a költségvetési szférába tartoznak, nem profitorientált a működésük szemben a legtöbb vállalattal, így a bírói munka értékének meghatározása nem egyszerű folyamat. Mindazonáltal a jogbiztonság kiemelt feltétele egy szabadpiaci társadalomnak, ebben pedig megkérdőjelezhetetlen a bíróságok szerepe. Elegendő lehet csupán arra gondolnunk, hogy az üzleti társaságok felügyeletét Magyarországon a cégbíróságokhoz telepítették. Az igazságszolgáltatás feladata a társadalom minden tagjának védelme az önkénytől és más elnyomó szándékától. Az állam működésének legalapvetőbb éjjeliőr funkcióját töltik be a bíróságok, amikor örököndnek a gazdaság rendje felett, mely nélkül a piac működésképtelen lenne, a jogbiztonság hiánya miatt pedig a tőke elhagyná az országot. Az igazságszolgáltatás szerepét a bűnözés visszaszorításában és a tulajdon védelmében szintén meg kell említeni. Ezen tényezők felsorolásával kellőképpen kihangsúlyozhatóvá válik, hogy a bíróságok működése nagyban hozzájárul a gazdasági-társadalmi rend védelméhez, ezért nem szabad a bírói munka gazdasági értékét alábecsülni és ez teszi érdekeltté a társadalmat (annak egészét) is abban, hogy a magyar igazságszolgálda-

<sup>1</sup> GELLÉN Márton: Közmenedzsment a bírósági igazgatásban – A Miskolci Törvényszék stratégiájának megalkotásával kapcsolatos elméleti tanulságok. *Acta Humana* 2015/1., 30.

<sup>2</sup> GELLÉN: i. m. 31.

<sup>3</sup> FARKAS Ferenc: A non-business kihívásai napjainkban. In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, 148.

tásban magas színvonalú ítélkezés folyjon. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha ténylegesen a legjobb (jogászi) munkavállalók lépnek be a bírói szervezetbe és a szervezet meg is tudja őket tartani.<sup>4</sup> *Ez az alapfelvetés vezethet el ahhoz a hipotézishez, hogy a bírósági szerveztrendszer emberierőforrás-menedzsment központú vizsgálata nélkülözhetetlen, és nem pusztán magának a szervezetnek az önérdékből, hanem pontosan megközelíthető ez úgy, mint társadalmi (és közpolitikai) igény.* Ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy hazánkban a bíróságok több mint 10 000 embert foglalkoztatnak, ennek ellenére a nonprofit szektorra és annak szervezeteire irányuló kutatások döntő többsége a közigazgatás intézményrendszerét vizsgálja, vizsgálta, pedig a fentiek kellő legitimitációt adhatnak arra is, hogy a bírósági rendszer szervezeti és személyi erőforrásainak empirikus vizsgálatába is bocsátkozzunk, valamint a professzionalizáció fokozására irányuló fejlesztés kérdéseivel foglalkozzunk.<sup>5</sup>

*A tanulmány két terület, a bírósági igazgatás és az emberierőforrás-menedzsment eszközeinek párhuzamba állítására, azok összevetésére tesz kísérletet, a bírósági igazgatás belső szervezeti megoldásaira téve újító szándékú javaslatokat. A téma az elmúlt években erőteljesen előtérbe került a bírósági szervezeti reformok megvalósítása útján. Az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása az Országos Bírósági Hivatal (a továbbiakban: OBH) elnökének stratégiai célkitűzései között szerepel. Az ítélkezés időszerűségének folyamatos biztosítására, az ügyforgalomban bekövetkezett változásokra figyelemmel alapvető fontosságú a megfelelő bírói-igazságügyi alkalmazotti arány biztosítása. A bírósági életpályamodell kialakítása folyamatosan zajlik, ennek eredményeit az OBH elnökének beszámolója évről évre bemutatja. A tanulmány új típusú megközelítése a kitűzött célok, így a működési hatékonyság megvalósításának új eszközeit mutatja be azzal, hogy az semmilyen formában nem sértheti a bírói függetlenséget.*

## 1. Igazgatás és menedzsment: fogalmak

A bíróságok működésével kapcsolatosan mindig is az „igazgatás” szó az, ami a működéssel, ill. annak irányításával, felügyeletével kapcsolatosan leggyakrabban felmerül. Ezzel ellentétben pedig az üzleti szektorban a „menedzsment” kifejezés használatos. Szükségesnek tartom a két fogalom tisztázását és összevetését.

Balázs István szerint a köznapi szóhasználat – gyakran – hasonló vagy azonos módon értelmezi az igazgatás (adminisztráció) és a menedzsment fogalmát. Valójában az igazgatás szűkebb és jelentését illetően is korlátozottabb kategória. Az igazgatás, az adminisztráció kifejezés a minor, ministrare eredet nyomán „szolgálni” jelentéssel bír, majd később a kormányzás megjelölésére is használták. Ezzel szemben a menedzsment a manus kifejezésből származik, azaz a „kontrollál a kezei

<sup>4</sup> LUDÁNYI Zoltán János: Az előmenetel, mint a bírák jobb munkára ösztönzésének eszköze. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2017*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 936–937.

<sup>5</sup> FARKAS: i. m. 148.

által” jelentést hordozza. A definíciós és tartalmi különbségek alapján az igazgatás lényege instrukciók követése, azok gyakorlati megvalósítása, míg a menedzsment elsősorban az eredmény elérésére koncentrál, s azért egyben a felelősséget is viseli.<sup>6</sup>

Nagy Gusztáv és Marosi Ildikó kifejezetten a bíróságok igazgatásával foglalkozó munkájában az igazgatás fogalmát a következők szerint adják meg<sup>7</sup>: „[A]z igazgatás a közös célt szolgáló emberi együttműködésekkel kapcsolatban felvetődő kérdések összessége. Absztrakt tartalma magában foglal minden olyan aktivitást, amely a közös cél tételezését követően a megvalósítás érdekében szükséges: biztosítja az emberi erőforrást, a tárgyi környezetet, valamint az összhangot úgy az emberek együttes, mint az eszközökkel elvégzett munkája között. Az igazgatás absztrakt – azaz a konkrét helyzetektől elvonatkoztatott – fogalma tehát a meghatározott szervezeti keretek között végzett, az emberi együttműködéssel összefüggő olyan tudatos és folyamatos aktivitás, amely biztosítja a kitűzött közös és törvényes cél megvalósítása érdekében szükséges személyi, tárgyi, pénzügyi/költségvetési és egyéb feltételeket, valamint megteremti a kifejtett munka összhangját.”

Hasonló fogalmat használ Kalas Tibor is: az igazgatás az emberi együttműködés során keletkező emberi tevékenység. Biztosítja a közös cél elérését, az ehhez szükséges személyi, tárgyi feltételeket és a munka összhangját. Az igazgatás tartalmi ismérve a célkitűzés és a koordinálás. A koordináció az igazgatás fogalmának leglényegesebb eleme, ez a tevékenység kapcsolja össze a célkitűzést és az annak megvalósításáért végzett fő tevékenységi elemeket. Az együttműködésben szükségeszerű az egyes résztvevők felosztása a résztvevők között, és ez magában hordozza az egyéni tevékenységek közös céltól való eltávolodásának lehetőségét. A koordináció feladata, hogy a cél és a munkamegosztás között feszülő ellentmondást kiküszöbölje. Végül az igazgatás fogalmához tartozik a célkitűzés eléréséhez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítása is. Az igazgatás általános tartalmi modellje szerint pedig az igazgatás tartalmát a célkitűzés, információgyűjtés és -feldolgozás, tervezés, döntés, végrehajtás, koordináció, ellenőrzés képezi. Kalas megállapítása szerint a szervezés tágabb értelemben szinonim fogalom az igazgatással, szűkebb értelemben azonban az igazgatáson belül helyezhető el, és ebben az értelemben a végrehajtást értjük alatta.<sup>8</sup>

A tágabb értelmezés szerinti „menedzsment” kifejezés annak a piacgazdasági viszonyok között megvalósuló célirányos, erőforrás- és profitmaximalizáló tevé-

<sup>6</sup> BALÁZS István: Közigazgatási menedzsment. In: JAKAB András – KÖNCZÖL Miklós – MENYHÁRD Attila – SÜLYÖK Gábor (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia* (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István) 2020, 2.; O. E. HUGHES: *Public Management and Administration. An Introduction*. Palgrave Macmillan, New York, 2003, 6–8.

<sup>7</sup> MAROSI Ildikó – NAGY Gusztáv: A bíróságok igazgatása. In: CSINK Lóránt – VARGA Zs. András (szerk.): *Bírósági-ügyészeti szervezet és igazgatás*. Pázmány Press, Budapest, 2017, 79.

<sup>8</sup> KALAS Tibor: Az igazgatás. In: *Közigazgatási Jog I. Magyar Közigazgatási Jog Általános Rész I.* (szerk.: Torma András) Miskolci Egyetem AJK, Államtudományi Intézet, Közigazgatási Jogi Tanszék, Miskolc, 2012, 11–12.

kenységnek a megjelölésére szolgál, amely minden gazdasági vállalkozás alapvető rendeltetése.<sup>9</sup>

Szabóné Szebenyi Georgina közszolgálati tankönyvének menedzsment-fogalom-meghatározása már a közszolgálat aspektusából így szól: „[...] [s]zervezetek vagy azok részeinek célirányos alakítása és irányítása, azok a folyamatok és funkciók, amelyek a management feladatok teljesítését szolgálják. Az igazgatással és a gazdálkodással ellentétben menedzsmenten leginkább az átfogó, teljes körű, speciális módszerek alkalmazásával végzett, aktív vagy proaktív alakítást és irányítást értik, amely tudatosan jelöli ki a célokat, közép- és hosszú távon is előre gondolkodik, fejleszti és hasznosítja a potenciálokat és kontrollinggal támogatja a menedzsment-folyamatokat.”<sup>10</sup>

*Előző meghatározások szerint tehát a menedzsment a piacgazdasági viszonyok közé illeszthető legegyszerűbben, azonban napjainkra már végleg megérett az a szemlélet, hogy az szoros összefüggésbe hozható a szélesebb értelemben vett közszektor egészével is.*

## **2. A közmenedzsment-megközelítés a bíróságokon: közszférához tartozás és közszolgálat**

Horváth M. Tamás<sup>11</sup> a „közmenedzsment” kifejezést használva, azt alkalmazott tudománynak, diszciplínának tekinti, mely elvi folyamatok, hatás gyakorló eszközök feltárására törekszik, amelyek arra irányulnak, hogy a társadalompolitikai célok elérését minél inkább segítsék a versenyszektorra jellemző eszközök. Hajnal György és Vass László is a közmenedzsment fogalmat alkalmazzák, utalva arra, hogy a szélesebb értelemben vett közszektor egészében, nem csak a közigazgatásban váltak általánossá a magánigazgatásban alkalmazott eszközök és módszerek.<sup>12</sup>

Allison meghatározása szerint<sup>13</sup> a közmenedzsment lényegi eleme a stratégia, az azt szolgáló célok és értékek rendszere, valamint a szervezet külső tényezőivel való folyamatos interakció. A belső viszonyok vonatkozásában meghatározó a teljesítmények értékelése és mérése, mely az erőforrások hatékony felhasználásának és a szolgáltatási minőségnek a mutatója. A közmenedzsment felfogása szerint a köz-

<sup>9</sup> BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 2.

<sup>10</sup> SZABÓNÉ SZEKENYI Georgina (szerk.): *Közszolgálat: Közigazgatási Menedzsment és Reformszargon*. Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, Budapest, 2004, 253–254.

<sup>11</sup> HORVÁTH M. Tamás: A közmenedzsment mint diszciplína. *Jogtudományi Közlöny* 2006/10., 376.

<sup>12</sup> BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 2., hivatkozva: HAJNAL György: *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest; VASS László: Az „új közmenedzsment” és a hatékonyság javítása a közigazgatásban. *Magyar Közigazgatás*, 1998/10., 590–597.

<sup>13</sup> G. ALLISON: Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in all Unimportant Respects? In: S. Lane, FREDERICK (ed.): *Current Issues in Public Administration*. St. Martin's Press, New York, 1982, 17.

szervezetek társadalmi megítélését, s egyben legitimitását a közigazgatás hagyományos zártságával szemben jobban szolgálja a nyitott, különböző fórumokkal és érdekcsoportokkal való folyamatos interakció.

A *közszférában* dolgozók köre rendkívül heterogén, a szűkebb értelemben vett közszolgálathoz tartozók (a központi és a helyi közigazgatási szervek, önkormányzatok dolgozói, az állami főhatalom szerveinél dolgozók [közszolgálati tisztviselők] és a közigazgatás körébe nem tartozó állami és önkormányzati költségvetési szervek dolgozói [közalkalmazottak], valamint állami tisztviselők) mellett a közszférához sorolhatóak a fegyveres testületek tagjai és az ügyészek mellett a bírák is és ezáltal nyilvánvalóan a bírósági szervezetrendszerben alkalmazottak (igazságügyi szolgálati jogviszonyban állók) egyaránt. Az igazságszolgáltatásban dolgozóakra és a szűkebb közszolgálati foglalkoztatottakra vonatkozó szabályok leginkább a foglalkoztató személye alapján különíthetők el.

Fentiekre tekintettel *jelen műben az igazságszolgáltatásban (bíróságokon) dolgozókat a közszférához tartozóknak tekintem*. A közmenedzsment kapcsán legtöbbször még a közszolgálat fogalma kerül előtérbe.

A *közszolgálat* kapcsán Balázs István szerint<sup>14</sup> az európai összehasonlításban sokszínű elvi, alkotmányos és más szintű jogi szabályozásból is látszik, hogy mennyire differenciált kérdés a közszolgálat rendszere, azonban e komplex fogalmi és jogi meghatározásból mégis levonhatók azért közös jegyek a modern közszolgálat általános vonásaiból, így különösen az, hogy a közszolgálatban:

- 1) az állammal és a különböző állami szervekkel fennálló sajátos munkavégzésre irányuló jogviszonyról van szó,
- 2) a jogviszony nem munkaszerződéssel jön létre, hanem kinevezéssel,
- 3) ennek tartalmát a közjog szabályozza,
- 4) funkcionálisan az állami közhatalmi és közszolgáltatási feladatok ellátásában való részvételt jelent,
- 5) a közszolgálati állások központi állami, vagy helyi önkormányzati költségvetésből finanszírozottak,
- 6) szakmai képesítési előírások teljesítésével az egész pályára szóló, hivatászerűen végzett tevékenységet jelent.

Ezek a jegyek kisebb tartalmi megkülönböztetéssel levonhatók a bíróságokra is<sup>15</sup>. Mind a bírói<sup>16</sup>, mind az igazságügyi alkalmazotti szolgálati jogviszony – mely

<sup>14</sup> BALÁZS István: *Humán erőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, NKE Kiadó, Budapest, 2014, 5.

<sup>15</sup> Az előző, Balázs István szerinti felsorolással, ill. az abban kifejtettekkel való kapcsolódási pontokat a számozással megfelelően jelzem.

<sup>16</sup> A bírói szolgálati viszony – jellegét tekintve – *rokon az egyéb közszolgálati jogviszonyok közül* a köztisztviselők és az ügyészek jogállásával. Alapvetően megkülönbözteti azonban a bíró szolgálati jogviszonyát az előbbi kettőtől az, hogy a bíró számára érdemi munkavégzése során (az ítélkező tevékenységében) semmilyen utasítást nem lehet adni. (TRÓCSÁNYI László – SCHANDA Balázs: *Bevezetés az alkotmányjogba. Az Alaptörvény és Magyarország alkotmányos intézményei*. HVG-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Bu-

mindkét esetben kinevezéssel jön létre [(2) pont] – olyan közjogi státuszt [fenti felsorolás (3) és (6) pont] jelent, amely az igazságszolgáltatásban való hivatásszerű közreműködést jelent, ami a bírák részéről pontosan az ítélezés hivatásszerű [(6) pont] gyakorlása. A bírák jogállásáról és javadalmazásáról szóló 2011. évi CLXII. törvény (a továbbiakban: Bjt.) szerint az ítélező tevékenységében független bíró a bírósági szervezet tagjaként szolgálatot teljesít.<sup>17</sup> Az igazságügyi alkalmazottak szolgálati jogviszonyáról szóló 1997. évi LXVIII. törvény (a továbbiakban: Iasz.) 2. § (1) bekezdése is akként rendelkezik, hogy a szolgálati jogviszony alanya egyrészt az igazságügyi szerv, másrészt az igazságügyi alkalmazott [(1) pont].

A bírói hatalom funkcióját tekintve különbözik a többi hatalmi ágtól: az állami hatalomnak [(4) pont] az a megnyilvánulása, amely az erre rendelt szervezet – (az állami költségvetésből „finanszírozott” bíróság [(5) pont] – útján a vitássá tett vagy megsértett jogról – törvényben szabályozott eljárás során – kötelező erővel dönt. A bírói hatalom általános vonása tehát a jogalkalmazás, különös sajátossága az egyedi jogvita eldöntése. A bírói hatalom ezért döntően az ítélezésben ölt testet: funkciója – a jogsértések ellenében – a jog épségének az egyedi jogvita eldöntésén keresztül megőrzése, valamint ennek során a jog konkretizálása és továbbfejlesztése. A bírói-ítélkezési hatalom e funkcióját – hatásköri szempontból – az egyedi jogvita eldöntésében megnyilvánuló ítélezés monopóliuma fejezi ki, mely szerint az igazságszolgáltatást a bíróságok gyakorolják. Az igazságszolgáltatás a bíróságok által végzett – a bírói-ítélkezési hatalom megnyilvánulását jelentő – speciális jogalkalmazást, jogszolgáltatást jelöli. Az igazságszolgáltatás speciális jogalkalmazási jellegét az is adja, hogy ez az egyedi döntés a többi államhatalmi ágtól szervezetiileg függetlenül születik meg, azaz ezek nem befolyásolhatják a döntés önállósult jellegét. A bírói-ítélkezési hatalomnak egyetlen korlátja van: a törvénynek, a jogszabályoknak való alárendeltség.<sup>18</sup>

*Összegzésképp megállapítható tehát, hogy a bíróságokon szolgálati jogviszonyban lévő bírák és igazságügyi alkalmazottak (1) „közvetlenül” az állammal (közvetlenül az igazságügyi szervvel) fennálló, (2) kinevezéssel létrejövő, (3) közjog által szabályozott, (4) funkcionálisan, mint állami közhatalmi feladat (igazságszolgáltatás) ellátásában való részvételt jelentő, (5) központi állami költségvetésből finanszírozott és (6) szakmai képzési előírások<sup>19</sup> teljesítésével az egész pályára szóló, hivatásszerűen végzett tevékenységet jelentő jogviszony keretében látják el feladataikat.*

dapest, 2014, [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_548\\_Alkotmanyjog/ch14s04.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_548_Alkotmanyjog/ch14s04.html) 2022. április 25.)

<sup>17</sup> PETRÉTEI József – TILK Péter: *Magyarország alkotmányjogának alapjai*. Kodifikátor Alapítvány, Pécs, 2014, 9.

<sup>18</sup> PETRÉTEI – TILK i. m. 1.

<sup>19</sup> Lásd: Iasz. 11. § (2) bekezdés d) pontja szerint igazságügyi alkalmazottnak – a (3) bekezdésben foglalt kivétellel – az nevezhető ki, aki a munkakörére meghatározott iskolai végzettséggel és szakképzettséggel (a továbbiakban: képzés) rendelkezik; a bírói kinevezés „képzési” feltételeit pedig a Bjt. 4. §-a részletezi.

A közigazgatástól, államigazgatástól való legnagyobb eltérés tehát a *munkáltató utasítási jogában* rejtőzik. Ugyanis a bírói függetlenségből levezetve bírák esetén a Bjt. 37. § (5) bekezdése szerint a bíró a bírói szolgálati viszony keretében csupán a bírósági vezető törvényen alapuló és az ítékezés érdemét nem érintő igazgatási intézkedéseit köteles teljesíteni és azok érvényesülését elősegíteni. Az Iasz. már egyértelműbb utasítás-teljesítési kötelezettséget ró, a 39. § (1) bekezdés b) pontja értelmében ugyanis az igazságügyi alkalmazott köteles feladatait az esküjéhez híven, a jogszabályoknak és a munkaköri leírásban foglaltaknak, valamint a vezetői utasításoknak megfelelően a legjobb tudása szerint, az elvárható gondossággal és pártatlanul végezni.

*Fentiekből levonom azt a következtetést, hogy amennyiben a bíróságokat mégsem soroljuk a közszolgálathoz, attól függetlenül még a hasonlóságok túlsúlyára figyelemmel a közszolgálati rendszer közmenedzsment típusú vizsgálata hasonló módon elvégezhető a bíróságok kapcsán is, tehát a közmenedzsment eszköztára adaptálható az igazságszolgáltatási szervezetrendszerre, figyelemmel természetesen a megkülönböztető jegyek miatti sajátosságokra is.*

### 3. A közmenedzsment a bírósági szervezetben

*A közmenedzsment egyik központi kérdése, hogy vajon a közszervezetek feltételezett sajátosságaik, megkülönböztető jegyeik ellenére importálhatják-e a magánszervezetek eljárásait és módszereit.<sup>20</sup> Horváth M. Tamás ezen sajátos jegyeket a közigazgatási szervek kapcsán értékelve abban látja, hogy azok közhatalom (impérium) birtokában kikényszeríthető döntéseket hoznak, míg a közmenedzsment a közigazgatási szerv olyan tevékenysége, amit fő szabály szerint mellérendeltségben folytat, nem az államon belül, hanem alapvetően a szektorok relációjában.<sup>21</sup>*

Álláspontom szerint a közmenedzsment vizsgálódási kérdéseinek átültetése szükséges a bíróságokra is: vizsgálni kell, hogy a magánszervezeti eszközök és módszerek transzfere bármilyen javulást hozhat-e a bíróságok – mint közszektorbeli intézmény(rendszer) – teljesítményében, működésében.

A magánszervezeti modell alkalmazását a közszektorban a szakirodalom egy része<sup>22</sup> meglehetősen szkeptícizmussal tárgyalja, hangsúlyozva annak elutasítását, hogy a köz- és magánszervezetek minden lényeges aspektus tekintetében hasonlóak. Ezen kritikák szerint vannak az állam szervezetrendszerei között olyanok, amelyek nem túriák az eredményvezérelt hatékonyság elvének mindenek feletti érvényesítését, avagy a privát szektorban bevált üzleti technikák „vegytiszta” alkalma-

<sup>20</sup> BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 3.

<sup>21</sup> HORVÁTH M.: i. m. 377.

<sup>22</sup> Pl. Kickert szerint mivel éles a választóvonal a köz- és a magánjog között, ezért az igazgatás menedzsmentszemléletű megközelítése nem meghatározó, másodlagos és nemzeti sajátossággal bír. (Lásd bővebben: W. J. M. KICKERT: Distinctiveness in the Study of Public Management in Europe. A Historical-Institutional Analysis of France, Germany and Italy. *Public Management Review* 2005/4., 538–563.



zását és talán ilyen területnek kell minősíteni a bírói igazságszolgáltatás szervezeti rendszerét is.<sup>23</sup>

Nyilvánvalóan számba kell venni, hogy melyek azok a különbözőségi pontok, amelyeket értékelni kell annak érdekében, hogy megválaszolható legyen az a kérdés, hogy az üzleti szférában kidolgozott fogalmak, elvek, modellek stb. a nem üzleti célú szervezetek esetében is felhasználhatóak-e.

Balázs István a köz- és magánszervezetek közötti különbséget három lényeges tényező alapján jelöli meg:

- 1) *tulajdonosi kör*: a magánszervezetek tulajdonosai a vállalkozók vagy a részvényesek, addig a közszervezetek tulajdonosa a politikai közösség;
- 2) *finanszírozás*: szemben a magánszervezetekével, a közszervezetek finanszírozása elsősorban az adók, nem pedig a fogyasztók által fizetett díjak révén történik;
- 3) *ellenőrzés*: a közszervezetek a különböző politikai intézmények, s nem a piaci mechanizmusok ellenőrzése alatt állnak.<sup>24</sup>

Boyne már négy megkülönböztető jegyet részletez<sup>25</sup>: (1) *környezettel való kapcsolat*, (2) *szervezeti célok sajátosságai*, (3) *szervezeti struktúra*<sup>26</sup>, (4) *értékkrendszer jellemzői*. A szervezeti emberierőforrás-menedzsment megközelítésű vizsgálat kapcsán utóbbit tartom kiemeltnek. Véleményem szerint – mely magának a szervezeti menedzsmentnek is talán a legnagyobb kihívása – a „közhivatalnokok” munkájukat valóban hivatásként megélve, döntően a köz szolgálatát (mint magas rendű értéket) igyekeznek képviselni, ugyanakkor a szervezeti struktúrák sajátosságai, ill. az azok által „kínált” lehetőségek miatt az egyéni teljesítményhez és az ahhoz igazítható egyéni ösztönzés körében az anyagi elismerés világos érvényre juttatásának hiányosságai gyengébb azonosulást (szervezeti kötődést) eredményezhet magával a közszervezettel.

A fenti különbözőségi pontok ellenére Allison szerint is a köz- és a magánmenedzsment legalább annyira különböző, mint amennyire hasonló; a különbségek jelentősebbek, mint a hasonlóságok.<sup>27</sup>

A bíróságokat más szervezetektől – így a közigazgatásiaktól is – megkülönböztető jellegzeteségei az alábbiakban emelhető ki:

- a bírói (igazságszolgáltatási) hatalmi ág sajátosságai;
- az állam bírósági szervezetrendszerének jellegadó működési alapelvei, rendeltetése és sajátos hatáskörei;

<sup>23</sup> MAROSI – NAGY: i. m. 85.

<sup>24</sup> BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 3.

<sup>25</sup> Bővebben: G. A. BOYNE: Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 2002/1., 97–122.

<sup>26</sup> Balázs István ezzel összefüggésben a közjog–magánjog „elhatárolásra” világít rá, szerinte mivel a privát szervezetek működési és eljárási szabályai nem a közjog területén jelennek meg, így kevésbé manifesztálódhatnak. (BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 4.)

<sup>27</sup> ALLISON: i. m. 29.

- fő tevékenységének a bírói függetlenségre és alaptörvényi, valamint törvényi meghatározottságra alapozott tartalma.<sup>28</sup>

Fentiek tartalma a Nagy – Marosi szerzőpáros szerint „[n]ehezen hozható maradéktalanul párhuzamba a közmenedzsment reformcéljaival”.<sup>29</sup> Álláspontjuk szerint pusztán igazgatási technikákkal a bírósági szervezet nem alakítható át annak érdekében, hogy az ítékezés (mint fő tevékenység) folyamata felgyorsuljon, hatékonyabbá váljon. Bármely igazgatási aktivitás akkor legitim (és elfogadható), ha az nem érinti a bíró – és bizonyos körülmények között a bíró munkáját támogató bírósági titkár vagy igazságügyi alkalmazott – személyes függetlenségét (bírói jogállás, igazságügyi alkalmazotti jogállás), magának a szervezetnek a függetlenségét, végső fokon a bíró ítélező munkájának függetlenségét, befolyásmentességét. A bíróságokat és a bírákat érintő igazgatásnak – vezetésnek és irányításnak – úgy kell megvalósítania az igazgatási ciklusokat, megválasztani a szükséges eszközöket, végrehajtani az irányítás és a vezetés döntéseit, hogy az ne sértse az ítélező bíró függetlenségét és kerülje is annak látszatát.

*Ugyanakkor úgy vélem, hogy a bíróságokra jellemző sajátosságok tartalmát javarészt össze lehet egyeztetni a közmenedzsment reformcéljaival oly módon is, hogy a bírói szervezetrendszer leglényegibb megkülönböztető jegye, a bíróságoknak és maguknak a bírácoknak a függetlensége fennmaradjon és ne szenvedjen sérelmet.*

Az alább vizsgált szempontok mellett önmagában arra is alapíthatom ezen megállapításom, hogy az *OBH elnökének feladata tehát nagyrészt hasonló a közigazgatási szervek irányítóinak, közelebbről egy miniszternek a feladataihoz. Másrészt az OBH és az elnökének jogállása az autonóm államigazgatási szervekéhez is hasonlít.*<sup>30</sup>

Egyéb „pro” érvek keresése érdekében fontos lehet e körben megvizsgálni a közmenedzsment céljait is, melynek érdekében a hazai menedzsmentterminológiába és gyakorlatba is átültetett New Public Management (NPM) legfontosabb elemei hívhatóak segítségül<sup>31</sup> és vethetőek össze a bíróságok igazgatásával:

*A) aktív szakmai irányítás – egyértelmű felelősségvállalás és szabad döntéshozatal a felső vezetésben*

E körben érdemes felhívni azt, hogy a bírósági vezetőktől elkülönül a Kúria elnöke, mint legfőbb szakmai vezető. Ezt a kiemelt státuszát mutatja az is, hogy a Kúria elnökéről a Bszi. külön alcímben rendelkezik, a bírósági vezetőkre vonatkozó rendelkezések előtt. A Bszi.<sup>32</sup> „[s]zakít azzal a korábbi igazgatási modellel, amelyben a központi igazgatás vezetőjének személye és a legfőbb szakmai vezető személye azonos. Annak köszönhetően, hogy a két legfőbb vezetői tisztséget különböző

<sup>28</sup> MAROSI – NAGY: i. m. 86.

<sup>29</sup> Uo.

<sup>30</sup> VARGA ZS. András – PATYI Gergely: Igazságügyi igazgatás. In: LAPSÁNSZKY András (szerk.): *Közigazgatási jog: Szakigazgatásaink elmélete és működése*. Wolters Kluwer, Budapest, 2020, 240.

<sup>31</sup> FARKAS: i. m. 157. alapján

<sup>32</sup> Bszi. 11–116. §-aihoz fűzött Részletes indokolás.

személyek töltik be, a Kúria elnöke – az egész bírósági rendszert érintő igazgatási feladatok alól mentesülve – hatékonyabban tudja szervezni a megnövekedett hatáskörű legfőbb bírói szerv munkáját, és koncentráltan foglalkozhat a jogegység tekintetében a Kúriára háruló kötelezettségek teljesítésével.”

Az aktív szakmai irányítás kiteljesítése nem csupán a Kúria elnökének személyét illető szabályozásban érhető tetten, hanem a teljes jelenlegi központi igazgatási rendszer struktúrájával és annak szereplői pozíciójával összefüggésben is, hiszen az „[...] [I]hletővé teszi a megkülönböztetést, méghozzá éles és világos, mindenki számára látható megkülönböztetést a szakmai vezetés és az igazgatási vezetés között. Ezzel megnöveli az igazgatási vezető jogkörét, lehetőségeit, mert minden, amit [az igazgatási vezető tesz], az teljességgel külön áll az ítélkezési tevékenységtől, arra semmiféle befolyással nem lehet, és ez a kívülállók számára egyértelmű kell, hogy legyen.”<sup>33</sup> A szakmai irányítást a feladatmegosztásban való elkülönült kezelését szemlélteti, hogy „[a] Kúria adja a szakmai iránymutatást és az ítélkezési tevékenységünk egységének biztosítása az ő felelőssége. Az OBH dolga az, hogy a szervezet egészének működését biztosítsa: az emberi és pénzügyi források elosztását [...]. Az Országos Bírói Tanács feladata részben az önálló jogköreinek gyakorlása mellett, hogy felügyelje ezt a tevékenységet, és az OBH-n keresztül tulajdonképpen az egész bírósági szervezet igazgatásában egyfajta kölcsönhatás érvényesüljön.”<sup>34</sup>

Az aktív szakmai irányítás elkülönülése az egyes törvényszékeken és még a törvényszékekhez rendeltlen működő járásbíróóságokon is elkülönül (törvényszék – igazgatási feladatok: elnök/elnökhelyettes, szakmai irányítás felelőssége: kollégiumvezető (kollégiumvezető-helyettes); járásbíróóságok – igazgatás: szintén elnök (elnökhelyettes), szakmai vezetés: csoportvezető (ill. helyettes).

#### *B) explicit standardok és teljesítményindikátorok alkalmazása – célok meghatározásával az eredmények mérhetővé tétele*

A bíróságok függetlensége a jogállamiság Alaptörvény által is biztosított egyik legfontosabb alappillére, amely azt jelenti, hogy a bíró a munkáját kizárólag a törvényeknek alárendelve végzi, nem utasítható. Ez nagy szakmai felelősséggel jár együtt, tekintve, hogy a bírói hivatás önálló munkavégzést jelent. Szükség van tehát egy olyan szűrőre, mely által a bíró munkája ellenőrizhető, biztosítva így az állampolgárok által is elvárt szakmai színvonalat. Ezt a szerepet a bírák rendszeres vizsgálata tölti be és a bírák vizsgálatának szempontrendszeri is megjelenítenek standardokat és indikátorokat, melyek:

- lehetőséget teremtenek a szakmai munka ellenőrzésére, egyben kiszűri az esetlegesen szakmailag alkalmatlan bírákat;

<sup>33</sup> HANDÓ Tünde: A bíróságok központi igazgatásának új rendszere. In: KÉKI Zoltán – NADRAI Norbert (szerk.): *Jogi beszélgetések: Kaposvár, 2010–2012.*, Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata, Kaposvár, 2013, 101.

<sup>34</sup> HANDÓ Tünde: A bírósági igazgatásban eddig elért eredményekről és a további feladatokról. In: BENISNÉ GYÖRFFY Iлона (szerk.): *Tizenkettedik Magyar Jogászggyűlés, Balatonalmádi, 2014. szeptember 18–20.* Magyar Jogász Egylet, Budapest, 2014, 111–112.

- visszajelzést adnak a bírának az erősségeikről és a fejlesztendő területekről;
- reális és összemérhető képet adnak az ország bármely pontján ítélkező bíró munkájáról;
- feltárják az esetleges rendszerszintű hibalehetőségeket, így alapja és ösztönzője a további fejlődésnek.<sup>35</sup>

Ugyanakkor elmondható, hogy a teljesítménymérés és -értékelés kapcsán van elmaradása a bírósági szervezeti menedzsmentnek. Legfontosabb kihívásának a mai napig az országosan egységes szempontok szerinti (a bírói mellett az igazságügyi alkalmazotti) munkatehermérés gyakorlatának kialakítását tartom. Ezt követően lenne lehetőség ugyanis a legpontosabb egyéni teljesítménymérésre, amely már a teljesen egyénre szabott javadalmazási (ösztönzési) rendszer kialakításának gyakorlatára is hatással lehet.

Furcsa anomáliaként értékelhető a teljesítménymérés és -értékelés kapcsán például az is, hogy az igazságügyi alkalmazottak kapcsán a szolgálati jogviszonyukat szabályozó Iasz. (54/A. §) kifejezetten rendelkezik a teljesítményértékelés mellett arról is, hogy ezen értékelés alapján az igazságügyi alkalmazott – kivéve a kijelölt titkár – alapilletménye – a besorolása szerinti fizetési fokozathoz tartozó alsó és felső határ között – módosítható [Iasz 54/A. § (6) bekezdés], holott ilyen teljesítményalapú „illetmény-kategorizálásról” a bírák esetében nem beszélhetünk. Fontos, hogy emberierőforrás-menedzsment megközelítésében vizsgálat tárgyává tegyük azt is, hogyan lehet helyesen alkalmazni egy teljesítményértékelési rendszert az intézményi gyakorlatban úgy, hogy az értékelés eredménye látványosan ne negligálódjon az előléptetési és kinevezési mechanizmusok napi alkalmazásában (így fontos lehet például egy kiszámítható igazságügyi előlépési rendszer kialakítása is – „hiába” lesz magasabb az illetménye egy dolgozónak a korábbi teljesítményértékelése alapján, ha egy gyengébben teljesítő kollégáját léptetnek elő pusztán esetleges vezetői szimpátia alapján).

### *C) output ellenőrzés hangsúlyozása – az eredmények kiemelése az elvárások helyett*

Megkérdőjelezhetik, hogy a bíróságok kapcsán mit érthetünk „input” és „output” alatt. Pedig, mint minden szervezet, a bíróság is egy transzformációs szervezet, amely a bejövő inputokat feldolgozza, és belőlük outputot hoz létre. Ebben a transzformációs folyamatban a bíróságnál a bejövő input az ügy, a feldolgozási folyamat a tényfeltárás, az ügy kibogozása, a tények jogi tényekké való átranszformálása, ebben a transzformált rendszerben való tartalmi és logikai rendezés, végül pedig a határozat, a döntés meghozatala. Az output maga a döntés. A bírósági szervezet tehát egy társadalmi helyzetből (pl. vagyoni vita, szerződésszegés,

<sup>35</sup> Az OBH elnökének 2018. évről szóló beszámolója 23., 25. (elérhető: <https://birosag.hu/orszagos-birosagi-hivatal-0/beszamolok>)

minőségi kifogás stb.) egy jogalkalmazási transzformációs mechanizmuson keresztül egy döntést hoz, vagyis egy új szociális tényhelyzetet konstruál.<sup>36</sup>

Az elvárásokat leginkább a bíróságok stratégiai célkitűzéseiben vélem felfedezni és ezen célkitűzéseknek való „megfelelés” kapcsán vizsgálhatóak a bíróságok eredményei. Nyilvánvalóan felmerülhet a kérdés, hogy vajon mi az az ideálállapot, és az milyen ellenőrizhető jellemzőkkel írható le, amikor kijelenthető, hogy a stratégiai célkitűzések „megvalósultak”.

*D) kisebb szervezeti egységek felé történő elmozdulás – a monolitikus intézmények menedzselhető egységekre, ügynökségekre bontása, ezáltal „karnyújtásnyi” távolság az ügyek intézésében*

Itt a bírósági igazgatás (ill. menedzsment) hatókörén kívül eső körülményről beszélhetünk, hiszen a bíróságok elnevezéséről, székhelyéről és illetékességi területének meghatározásáról szóló 2010. évi CLXXXIV. törvény rendelkezik arról, hogy milyen szinten mennyi bíróság, milyen területi illetékességgel működik, meghatározva azt, hogy a jogkereső állampolgárok milyen bíróságokhoz fordulhatnak. A régiókra és az egyes területekre eső ügyteher kiegyenlítése, valamint a polgárok bírósághoz fordulás jogának hatékonyabb érvényesítése lehetnek azok a szempontok, amelyek figyelembevételével jogalkotói akaraton múlik, hogy a „karnyújtásnyi” távolság hogyan alakul.

*E) versenyszellem kialakítása – a verseny jelenlétével kisebb költségek és jobb minőség elérése*

Czinkóczy Sándor tanulmánya<sup>37</sup> szerint a non-business szervezetek sajátosságai között is jól alkalmazható modellt dolgozhat ki a szolgáltatásellátási folyamatok támogatására, arra alapozva, hogy a szervezeti képesség – szervezeti versenyképesség összefüggés a közszféra vállalatainál is új kihívásokat támaszt és még a korlátozott verseny keretei nem zárhatják ki a szervezeti képességek fejlesztésére irányuló törekvések érvényességét.

Az nyilvánvaló, hogy bíróságok esetén piaci típusú versenyhelyzetről nem beszélhetünk, azonban ennek ellenére belső szervezeti szinten – az intellektuális tőkét középpontba állító emberierőforrás-menedzsment szemléletet alkalmazva –, az alkalmazottak (mint belső érintettek) nézőpontjából mégis csak megvalósíthatónak tartom a versenyszellem, a „legjobbna lenni” attitűd szervezeti szintre emelését. Ebből a szempontból kiemelt az, hogy általam vélelmezetten mégis alkalmazhatóak az üzleti menedzsermegközelítések a bírósági szektorban is, ugyanis ezzel összefüggésben számos emberierőforrás-menedzsment kapcsolódási ponttal kell számolni (például: ösztönzésmenedzsment, karriermenedzsment, szervezeti kultúra,

<sup>36</sup> JÁVOR István: Felelőtlen szervezetek. Sajátos szervezeti típusok, nem tönkremenő szervezetek: a bíróság szervezetszociológiája. *Szociológiai Szemle* 2004/1., 69–70.

<sup>37</sup> CZINKÓCZI Sándor: Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti versenyképesség és az operations management központi szerepe. *Vezetéstudomány* XLIII. évfolyam, 2012/10., 36–43.

tanuló szervezet stb.), melyek mind segítségül hívhatóak annak érdekében, hogy a bíróságok értékteremtő tevékenysége kiteljesedhessen.

Azonban álláspontom szerint lehet beszélni arról is, hogy a bíróságok a környezetbe ágyazottan is versenyhelyzetben állnak annak kapcsán, hogy számításba kell venni, hogy az európai társadalmak előregedése miatt szűkül a közszféra munkakerő-utánpótlásának lehetősége, ami nagymértékben kielezi a köz- és magánszféra közötti munkaerőpiaci versenyt és egyre nehezebbé teszi a fiatal, magasan képzett munkaerő közszektorba (így a bíróságokra) vonzását.<sup>38</sup>

Fentiek kapcsán kiemeltnek tartom a *karriermenedzsmentet*.<sup>39</sup> Álláspontom szerint a 21. században egy kiválóságra törekvő szervezet esetében csak olyan embererőforrás-stratégia alakítható ki, melyben a karriermenedzsment a teljesítménymenedzsment szerves és meghatározó részét képezi. A jól átgondolt karriermenedzsment az egyéni teljesítmény növelésén keresztül a hagyományos eszközökhöz képest jóval nagyobb mértékben járulhat hozzá a szervezeti hatékonyság fokozásához, segítve és kiteljesítve a teljesítménymenedzsment eszköztárát. *Ebben az értelemben a karriermenedzsment személyre szabott teljesítménymenedzsmentet jelent, amely az egyes munkavállalók egyéni karrierútját menedzseli és támogatja a munkavállalók önmenedzselési tevékenységét. Az elérendő cél a maximális motiváció, az önmegvalósítás a munkában és a szervezetben (ami magában foglalja a kiválóságra törekvést, maximalizmust, szenvedélyt – az élménymunkát).* Ez a szervezeti célokkal összefonódva optimális szervezeti kultúrához vezethet (amelyben az emberek egymásért dolgoznak, és egyéni céljaik, személyes ambícióik elérését nem a szervezeten kívül, hanem azon belül képzelik el). Az elképzelés sok szempontból hasonló a TQM filozófiájához, de míg TQM-ben a teljes elkötelezettség a szervezet (a közösség) oldaláról közelíti meg az önmegvalósítást, addig a karriermenedzsmentben az egyéni motiváltság (a személyes karrier és siker) áll a középpontban, és ezt hangolják össze a szervezeti célokkal (bizonyos értelemben ez az ellentét tükröződik a keleti és nyugati életfilozófia különbözőségében is). A nyugati kultúrában az individualizmus együtt jár a versenyszellemmel (vö. pl. az „amerikai álom” ideájával). *A versenyszellem, a „legjobbna lenni” attitűdjét egy szervezet egyrészt az egyéni önmegvalósítás, a személyes kiválóságra törekvés messzemenő támogatásával, másrészt a versenyszellem szervezeti szintre emelésével, a szervezeti kiválóságra törekvéssel, egy közös, „magasabb rendű” cél (és az ezt kifejező jövőkép) kitűzésével valósíthatja meg mind a saját, mind az alkalmazottak érdekében.* Mindebben megkerülhetetlen a vezetők szerepe: olyan inspiráló, karizmatikus személyiségekre van szükség, akik képesek követőket szerezni, felemelő és lelkesítő célokat képviselni, az embereket magával ragadó jövőképet nyújtani, valamint a kölcsönös bizalom, az egymásrataltság és a támogatás légkörét megteremteni. A szervezet egyes tagjainak az egyéni céljai jelentős mértékben befolyásolhatják a szervezet

<sup>38</sup> FARKAS: i. m. 163.

<sup>39</sup> Bővebben: BODA Zoltán: Szervezeti karrierstratégia és élménymunka mint a teljesítménymenedzsment 21. századi eszközei. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2019. Díjazott dolgozatok*. OBH, Budapest, 722–779.

céljait (pl. a szervezet meghatározó alakjai: „arcai”, „sztárjai”, „legendái” stb., a szervezet kulcsemberei: élsportolók, nagymesterek, vezető tudósok és művészek, bírák (!) stb. esetében). A karrierközpontú szervezeti stratégia ezt terjeszti ki a szervezet minden alkalmazottjára, potenciális „kulcsemberére”. Az ennek megfelelő szervezeti kultúra alapértéke, hogy a szervezet szimbolikusan mindenkié. A fejlődést ösztönző szervezet (DDO) fogalma, a „mindenki kultúrája” és „a személyzet vezetői a vállalatot” szlogenek pontosan ezt fejezik ki. Egy ilyen típusú szervezetben az alkalmazottak teljesítményét (és a szervezeti kultúrát) romboló negatív érzelmi hatások (megfeleléskényszer, szorongás, stressz stb.) minimálisra csökkenthetők, és a pozitív, alkotó energiák maximális felszabadíthatók. Az ilyen típusú kultúrát talán „a szervezet otthon” metafora írja le a legszemléletesebben.<sup>40</sup>

*F) fókusz a magánvállalati menedzsmentmódszereken – bevált menedzsmenteszközök átvétele*

Alapfeltételezésem is, hogy a modern piaci viszonyok elemzésével annak tanulságai átültethetők a bírósági rendszerre, ha tudatos alkalmazásra kerül sor. A mai, modern közmenedzsment olyan eszközök és módszerek sokaságát kínálja, melyek alkalmazása révén adott köz- vagy szakpolitikai célkitűzés nagyobb hatékonysággal és kisebb ráfordítással valósítható meg:<sup>41</sup> pl. vállalati kormányzás új formáinak bevezetése – a választott képviselők befolyásának csökkentése érdekében, igazgatósági testületek modelljének alkalmazása; a menedzsment decentralizálása – lapos struktúrák kialakítása; szervezeti tanulás és fejlesztés – a szervezeti kultúra megváltoztatása topdown és bottom-up módszerek kombinálásával; ügyfél-orientáció és a minőség középpontba állítása; foglalkoztatási kapcsolatok megváltoztatása – versenyképes munkaerő alkalmazása határozott idejű szerződések és teljesítményhez kapcsolt fizetések kialakításával, stb.

*Az üzleti menedzsmentmódszerek leginkább a teljesítménymenedzsment<sup>42</sup> köré összpontosulnak. Álláspontom szerint – amennyiben nem vizsgáljuk a bírósági teljesítménymenedzsment pénzügyi és tárgyi, ill. eszközfeltételeit, és az egyéni szubjektumra, a kompetenciára helyezük a hangsúlyt – a mai bírósági teljesítménymenedzsment alapjának három pillére van:*

<sup>40</sup> BODA: Szervezeti karrierstratégia és élménymunka mint a teljesítménymenedzsment 21. századi eszközei, 731–733.

<sup>41</sup> BALÁZS: Közigazgatási menedzsment, 8.

<sup>42</sup> A szervezeti teljesítménymenedzsment egy olyan eszköz, amely az egyéni teljesítményeken keresztül fokozza a szervezet teljesítményének növelését. Ezáltal elősegíti a szervezeti célok elérését, közvetve a külső környezethez való sikeres alkalmazkodást. Egy olyan komplex rendszert alkot, amely az egyéni teljesítményértékelést összekapcsolja a tevékenységek és folyamatok javításával és folyamatos tökéletesítésével, a harmonikus munkakapcsolatok kialakításával és a szervezeti kultúra optimalizálásával, valamint az ösztönzési rendszerrel és a kompetenciafejlesztéssel. (BODA Zoltán: Teljesítménymenedzsment és munkateher mérés a bíróságokon. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2018*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 686–687.)

- I. *humánerőforrás-folyamatok: felvétel, előmenetel, létszámgazdálkodás, képzés (különös tekintettel a kompetenciafejlesztésre);*
- II. *hatékony vezetői kommunikáció, tudatos motiváció és a szervezeti kultúra fejlesztése;*
- III. *munkatehermérés és ügykiosztás-menedzselés (ítélkezési tevékenység támogatása).<sup>43</sup>*

#### *G) nagyobb fegyelem az erőforrás-felhasználásban*

A bíróságokon is törekedni kell a következőkre: a jól képzett és motivált, kompetens alkalmazottak biztosítása a szervezet számára (felvétel), az optimális munkaerő-ellátás és gazdálkodás az emberi erőforrásokkal, ehhez kapcsolódóan „hatékony” kompenzációs rendszer kialakítása, valamint a racionalizált személyzeti, adminisztrációs ügyek intézése, mint alapvető emberierőforrás-menedzsment feladatok megvalósuljanak. Az OBH elnökének stratégiai célkitűzései között is szerepel az emberi erőforrások optimális elosztása, hasznosítása.

*A bírósági szervezetrendszerben a modern HR-megoldásokat alkalmazó személyzeti specialisták és menedzserek segítségével már a kiválasztásnál megkezdődhet a hatékony szervezeti teljesítménymenedzsment. A professzionálisan kiválasztott jelöltek számára a legmagasabb szintű, kompetenciaalapú képzést kell nyújtani, módszertani fejlesztésekkel és képzői életpálya kialakításával – mindezt összekapcsolva a szervezeti tudásmenedzsmentben rejlő lehetőségek kihasználásával. A cél egy tanulószervezet létrehozása, melyben a szervezeti kultúra virágzik – egy lelkesítő motivációs rendszer fenntartása mellett, amelyben a munka kihívás és élmény. Ebben a szervezetben a közös szakmai akaratot tükröző konszenzusos módszer alapján valósul meg a munkateher-mérés és egy ösztönző, teljesítményt növelő ügykiosztási rendszer. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a bíróság Magyarország minőségi szolgáltatója legyen.<sup>44</sup>*

#### *H) outputorientált költségtervezés – nemcsak a működési költségek, hanem az emberi erőforrás költségeinek átláthatóvá tétele és outputokhoz való hozzárendelése*

Az állam és az állampolgárok által az állami intézményrendszerrel – így a bíróságokkal – szemben megfogalmazott intézményrendszer-szintű teljesítményelvárások között érthető módon szerepel a költséghatékonyság is. Ezzel összefüggésben a bíróságok kapcsán is átfogó elemzésre – és szükség esetén korrekcióra – szorulnak a következő szempontok:

- költségvetési teljesítményhez kapcsolódóan a költségvetési-gazdasági mutatók elemzése, melyek segítenek megmutatni, hogy milyen a bíróságok gazdálkodása, milyenek a felmerült kiadásai, kötelezettségei, vagyoni mutatói, illetve azok arányai?

<sup>43</sup> BODA: Teljesítménymenedzsment és munkateher mérés a bíróságokon, 694.

<sup>44</sup> BODA: Teljesítménymenedzsment és munkateher mérés a bíróságokon, 719.



- hatékonyságmérés kapcsán pedig meg kell vizsgálni, hogy milyen(ek) a rendelkezésre álló kapacitások kihasználtsága és ezzel szoros kapcsolatban milyen viszonyban állnak a felhasznált erőforrások (inputok) az eredményekkel (outputokkal)?

#### 4. Olyan, mint az üzleti (vállalati) szféra?

A társadalom részéről támasztott elvárásoknak megfelelően a bíróságoknak is reagálnia kell a „professzionizáció” igényére, ami a bíróságoknál, mint non-business szervezeteknél is felvet a szervezetfejlesztéssel és a szervezeti kultúra alakításával kapcsolatos feladatokat. A bírósági szervezetfejlesztést – mint emberierőforrás-menedzsment feladatot – magát a szervezetet és a benne tevékenykedő embereket érintő, hosszabb távra szóló, az egész szervezetet felölelő fejlesztési és változtatási folyamatként kell megvalósítani, amelynek során kialakítjuk és fejlesztjük azokat a képességeket, tudást, információrendszert, ami lehetővé teszi a szervezet hatékony működését. A szervezet működésének hatékonyabbá tétele érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni, az emberek beállítottságának, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül. Ehhez azonban a „technikák” nem elegendőek, olyan HR-eszközöket kell bevetni, amelyekkel a szervezetfejlesztés, tehát egyrészt a szervezet strukturális-jellemzőinek a megváltoztatására, másrészt a tagok befolyásolására irányuló olyan tevékenység lehet, amely az ismeretek, a beállítódások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt, azaz alapvetően a *szervezeti kultúrára – mint a magán- és közszektorbeli menedzsment újabb megkülönböztető „kritériuma”* –koncentrál.<sup>45</sup> *Ezen különbözőségek bíróságokra vetített összefüggéseinek elemzése szintén kellő alappal szolgálhat ahhoz, hogy a bíróságok működésével kapcsolatban megfogalmazzuk az emberierőforrás-menedzsment vizsgálatok létjogosultságát.*

A közszféra szervezeti kultúrával összefüggő – üzleti szférától elkülönült – sajátosságai adottak, azonban az üzleti célú szervezetek emberierőforrás-menedzsment gyakorlatából is átemelhetők értékes elemek.

A szervezet egészével, annak a célkitűzéseivel való azonosulás az üzleti szférában alapvető elvárásként jelenik meg valamennyi alkalmazottal szemben (lásd ennek szélsőséges eseteit, mint pl.: vállalati himnusz stb.). A közszférában ez inkább a munkakörrel való azonosulásként fedezhető fel (pl.: hivatástudat). Ugyanakkor pontosan a szervezettel való azonosulás és a szervezethez való kötődés kialakításában a közszféra szervezetei sem nélkülözhetik a dolgozót, mint értékes erőforrást középpontba állító modern HR-szemléletet.

Az egyén- vagy csoportközpontúság (illetőleg az egyéni vagy kollektív célok, munkaszervezési megoldások prioritása) terén mindkét szférában a csoportorientáció által determinált, „gépezet-fogaskerék” szerepet eredményez, míg az üzleti szférában, a szervezeti megoldásoknál általában (és egyre inkább) hangsúlyosan, figyelembe veszik azoknak az embereket érintő következményeit, míg a közszférá-

---

<sup>45</sup> FARKAS: i. m.159.

ban elsődleges fontosságú a feladatok zökkenőmentes teljesítése. Egy szervezet (pl. bíróság) kultúrája egyszerre a szerep- és a feladatkultúra-típusúhoz is tartozhat, például egy teljesítményértékelés révén szabályozott szervezet kultúrája egyszerre szerep- és feladatjellegű is lehet.

Egyike még a két szféra közti komoly eltérést mutató kulturális értékeknek, a dolgozók viszonyulása a függőséghez: a közszférában a szoroson koordinált cselekvés mellett jóval kevesebb szerep jut az egyének (vagy szervezeti egységek) önállóságának. Pedig a bírósági szervezet jövőbeli teljesítményét is leginkább befolyásoló egyik tényező a munkavállalók személyiségjellemzői, kompetenciája és a bennük levő potenciál.

Attól függően, hogy mennyire erős vagy gyenge a szervezeti kontroll a tagjai viselkedése fölött, az előírások, szabályzatok és a közvetlen felügyelet révén, az üzleti szférában az egyéni mozgástér egyértelműen nagyobb. Ezen mozgástér kiszélesítése valóban nagy kihívás a bírósági szervezet számára is, azonban segítségére lehet a modern ösztönzésmenedzsment mellett a karriermenedzsment eszköztára is (pl. a munkakör kiszélesítése kapcsán).

A szervezeti jutalmak az üzleti szférában alapvetően a teljesítményhez kötődnek, míg a közszférában az elismerés, az előrejutás „jellemzően” nem a teljesítményen (vagy az eredményességen) alapul (pl.: senioritás). Azonban ennek megreformálása csak vezetői stratégiai elhatározáson múlik a bíróságokon is.

##### **5. A menedzserialista megközelítés bírósági adaptációja: a magánszervezeti modell a bíróságokon**

A bíróságok igazgatásának, munkaszervezésének tudományos vizsgálata azért is maradhatott eddig el a közigazgatás szervezetrendszerét vizsgáló emberierőforrás-menedzsment vizsgálatoktól, mivel az ítélkezési gyakorlat hatékonyabbá tételének tudományos vizsgálata a jogtudomány és az igazgatástudomány határterülete. A klasszikus jogtudomány szempontjából ez azért tekinthető félreeső területnek, mert az igazgatásszervezési újítások túlnyomó többsége nem törvényekben vagy más jogszabályokban, hanem belső, szervezeti szabályokon keresztül zajlik (például ide sorolható az iratkezelés, az iktatás, a postabontás, a szignálás, a naplózás szervezése, elektronizálása stb.). Ezzel szemben a megfelelő szakértelem adott irathoz csoportosítása, az ellenőrzés és a követelményrendszer hatékony, de kellően stabil volta, valamint a bírák képzése, munkateher-elosztása, motiválása, az ügyek előkészítése és az ehhez hasonló, sokszor technikai kérdések sora már a jogtudomány érdeklődési körén esik kívül, hiszen valójában e területeken a legkritikább esetben keletkeznek jogviták, jellemzően nincsenek feloldandó érdekkonfliktusok.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Ritkán mégis adódik jogvita, lásd példaként a bírói munkateher elosztásával kapcsolatban: Kúria Mfv.I.10.790/2016/7. számú ítélete, ill. Alkotmánybíróság 3076/2020. (III. 18.) AB határozata.

Az igazgatásszakmai szakirodalom számára a bírósági igazgatási és előmeneteli rendszerek tanulmányozása szintén félreeső terület, hiszen a közmenedzsment (public management) szakirodalma hagyományosan a közigazgatásra, vagyis a végrehajtó hatalom szervezetére, működésére tekint; míg a bírósági hivatali rendszerek – legalábbis a közigazgatásiéhoz képest – „elhanyagolt” terület maradt.<sup>47</sup>

Kétségtelen, hogy a hatékonyság szempontjait a bíróságokkal összefüggésben is mindig hangsúlyozták, azonban a menedzserialista szempontok bíróságokra vonatkoztatása inkább csak érintőleges maradt, ezek okát Gellén Márton a következőkben látja<sup>48</sup>:

- a menedzserialista reformok elsődleges célpontja a végrehajtó hatalom, mivel annak mérete miatt ott érhető el a legnagyobb megtakarítás (költséghatékonysági szempont);
- a végrehajtó hatalmon belül a menedzserialista reformoknak leginkább kitett terület a közszolgáltatások köre, mivel e terület gazdasági jelentősége lényegesen nagyobb a közhatalmi közigazgatáshoz képest, másrészt a terület jogszabályoknak kitettsége kevésbé jellemző (gazdaságiérték-megközelítés);
- a menedzserialista reformok olyan területeken tudtak kiteljesedni, ahol az állami szektorhoz képest létezett életképes piaci alternatíva. Valódi menedzserialista reformokhoz minimális feltételként legalább részleges versenykörnyezethez van szükség, aminek meglétéhez legalább oligopol piaci körülmények szükségesek (piaci versenyhelyzet elemzésének szükségességi szempontja).

Fentiek ellenére mégis van létjogosultsága a menedzserialista megközelítés bírósági adaptációjának. Az üzleti célú, profitorientált és közhasznú, nonprofit szervezetek közös vonása a szervezeti erőforrások felhasználása az értékteremtésben. Kiinduló feltételezésem, hogy az üzleti szférában kidolgozott fogalmak, elvek, modellek stb. a nem üzleti célú szervezetek esetében (így a bíróságokon) is kiválóan felhasználhatóak a szervezetek erőforrás- és értékközpontú megközelítését követve.

A piaci menedzsment-kutatások alapját képező fogalmak a bírósági szervezetrendszerben is értelmezést nyerhetnek, ezzel megteremtve a menedzserialista megközelítés alapját.

A különböző állami tevékenységek alárendelt pozícióban lévő érintettjei (pl.: „beteg”, „diák”, „utas”) kiszolgáló „fogyasztókká”<sup>49</sup> váltak, úgy immár a bíró-

<sup>47</sup> GELLÉN: i. m. 26.

<sup>48</sup> GELLÉN: i. m. 29–30.

<sup>49</sup> Ezzel némileg szemben Józsa Tamás szerint “[...] [A]z állampolgárok nem tekinthetőek egyszerűen a közszolgáltatások fogyasztóinak mivel az állampolgár elvárása szélesebb mezőben értelmezhető, ami a közszolgáltatáson túl magába foglalja a közszférával meglévő összesinterakciót és a közjóról alkotott elképzelésekkel vegyesen fogalmazódik meg.” (JÓZSA Tamás: *A piaci orientáció összefüggései az önkormányzatok által nyújtott lakossági közüzemi szolgáltatások piaci környezetére nézve*. Doktori (PhD) értekezés.

ságok ügyfelei is komoly igényekkel<sup>50</sup>, „felhasználókként” lépnek fel, akik nem megfelelő szolgáltatás esetén „szolgáltatót” válthatnak (pl. a választott bíróságok felé fordulnak, vagy rosszabb esetben illegális megoldásokat kínáló szervezetekhez).<sup>51</sup> A kliens-orientáltság különösen a polgári bíróságok előtt figyelhető meg, ahol a két vitatkozó fél közül a felperes mindenképp önszántából viszi ügyét a bíróság elé.<sup>52</sup>

Emiatt sem értek egyet Jávor Istvánval, aki tanulmányában<sup>53</sup> a bíróságokat „felelőtlen” szervezetnek nevezi. Szerinte a felelősség egy szervezet szempontjából azt jelenti, hogy a szervezet által tanúsított magatartás, viselkedés cselekvés, illetve működésének környezetre való hatása a szervezetet nemcsak pozitívan tudja érinteni, hanem fordítva, negatívan, kedvezőtlenül is (vagyis létezik a környezetből negatív visszahatás), így „felelős” az a szervezet lehet, amelyiktől kedvezőtlen piaci viselkedése esetén elfordulnak üzleti partnerei, vásárlói, így saját magatartásának visszahatását is meg kell élnie. Ugyanakkor a felelőtlen szervezet fogalmát nem azonosítja azzal, hogy az egyben felelősség nélküli is. Még ezen kitétele ellenére sem tudok egyetérteni azzal a megállapításával, mely szerint totálisan felelőtlen szervezetnek minősíti a bíróságot, mivel alapvető tevékenysége, társadalmi beágyazottsága, jogrendszerben való helyzete alapján tevékenysége teljes spektrumára nézve felelőtlen.

Véleményem szerint ugyanis amennyiben az ítéletek és maguknak a bíróságoknak a működése nélkülözik a társadalmi elfogadottságot (kedvezőtlen fogyasztói értékelés), úgy az emberek (jog)biztonságérzet hiányában „saját maguk kezébe veszik” a konfliktusok feloldását, ami után nyomban szembesülniük kell – visszacsatolást kapnak – a bíróságoknak azzal, hogy végső soron a korábbi magatartása miatti konfliktusokat újonnan nekik kell feloldani.

A *szolgáltatás* fogalmával összefüggésben úgy vélem, hogy különösebb magyarázatra nem szorul az, hogy napjainkban a bírósághoz forduló ügyfélként fellépve komoly elvárásokat fogalmaznak meg a bíróságokkal szemben: a jogkereső állam-

Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2016, 29.)

<sup>50</sup> Turcsányi Katalin a közszolgálati szektort érő kihívások között említi, hogy a háború utáni nemzedék megváltozó – döntően bővülő – igényei és elvárásai részben a magasabb szintű és szélesebb körű képzésükből adódtak. Ezt csak erősítette az információk szabad áramlásának, hozzáférhetőségének ugrásszerű fejlődése. Az új igények és elvárások új szolgáltatások megjelenését eredményezték az üzleti szektorban, de hasonló nyomás alá helyezték a „kormányzati” szférát is. (TURCSÁNYI Katalin: *Menedzsment-trendek a közszférában*. In: György KADOCSA (szerk.): *International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking MEB 2008-Proceedings*, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 337.)

<sup>51</sup> BENCZE Máttyás – FICSOR Krisztina – KOVÁCS Ágnes: *Útkeresés az igazságszolgáltatás minőségéről. Jogtudományi Közlemény* 2015/9., 443–445.

<sup>52</sup> Ugyanakkor ez egy „kényszer” is, ha más módon nem tudják rendezni a konfliktust.

<sup>53</sup> JÁVOR: i. m. 66.

polgárok a „gyors” (időszerűség) és egyszerre „minőségi” ítélezést várnak el a bíróságoktól, ugyanakkor mondhatni a „kiszolgálás” kapcsán is igényeket támasztanak.

Zódi Zsolt is rámutatott arra „[...] [a] jog egyre inkább a szolgáltatási szektor részévé válik, ahol az általános üzleti elvek és minőségi követelmények is megjelennek [...]”<sup>54</sup> Az ítélezés szolgáltatásként való felfogását alátámasztja az is, hogy a jog „piacosodásának” tendenciája szorosan összefügg a digitalizációval is, hiszen azt is jelenti, hogy az ügyfelek elvárásait a többi szolgáltató ágazatban megszokott színvonal befolyásolja, ezért a jogi rendszer és a bíróságok sem tehetik meg egyszerűen, hogy ezeket a szolgáltatási elvárásokat figyelmen kívül hagyják. Ez pedig a technológia egyre szélesebb körű használatát is jelenti, például, ha az ügyfél máshol megszokta, hogy nyomon követheti az ügyének állását egy internetes felületen, akkor ezt fogja elvárni a bírósági eljárásban is (ezzel kapcsolatban már pozitív lépéseket tapasztalhatunk).<sup>55</sup>

Magának a szolgáltatásnak a jelentősége sem elhanyagolható, hiszen egyfelől, ha az ítélezést *a társadalom rendjének biztosításához szükséges szolgáltatásként fogjuk fel*, annak megbízható működése mindenki számára garantált jogbiztonságot jelent<sup>56</sup>, másrészt pedig a bíróságok szükségszerűen a törvényszövegek értelmezésén keresztül normaalkotást is végeznek (a kialakult bírói gyakorlatot sok esetben a jogalkotó jogszabály-módosítás keretében beépíti a jogszabályokba), amelyek megjelenítenek morális tartalmakat és társadalompolitikai célokat is.<sup>57</sup> Az ítékezésnek, mint bírósági szolgáltatásnak minőségével kapcsolatban is meg lehet határozni három alapvető kritériumot: időszerűség (gyorsaság), hatékonyság (mennyiség) és (szűkebb értelemben vett) minőség. Átfedésként lehet értékelni, hogy az időszerűség pontosan a minőségi ítélet meghozatalához szükséges időtartamot jelenti. A legproblemásabb – szervezeti minőségmenedzsment szempontból is – terület ezek közül az ítélezés (mint szolgáltatás) minősége, mellyel összefüggésben már évek óta téma, hogy lehet-e, ill. hogyan lehet azt valamilyen módon mérhetővé, ellenőrizhetővé tenni. Az inspirációt az jelentheti, hogy az eddig ismert törekvések számos külső (közbizalom, a bíróságok elérhetősége, az eljárások költsége stb.) és belső (az eljárások időtartama, tisztességessége, a bírósági rendszer átláthatósága és számonkérhetősége stb.) szempontot figyelembe vettek, azonban az ítélezés lényegi területén, a bírói érvelés színvonalának értékelésében nem tudunk elfogadott, bevett módszerről – pedig álláspontom szerint az befolyásolja leginkább az ítéletek elfogadottságát (a szolgáltatás megítélését). Ugyanis a kritikai nyilvánosság kiszélesése-

<sup>54</sup> Zódi ezt a jog „piacosodásának” is nevezi. (Lásd: ZÓDI Zsolt: A digitalizáció hatása a jogász szakmára. *Gazdaság és Jog* 2018/12., 3–9.)

<sup>55</sup> ZÓDI Zsolt: A bíróságok és a technológia. *Bírósági Szemle* I. évfolyam, 2020/1., 13.

<sup>56</sup> FÁZSI László: A tekintély szerepe napjaink büntető ítélezésében. *Jogtudományi Közlemény* 2013/11., 547. idézi: BÓCZ Endre: Vádfunkció, közvád, ügyész. *Állam- és Jogtudomány* 2011/1., 15.

<sup>57</sup> Ld. Patrick DEVLIN: *The Judge*. Oxford University Press, New York, 1979, 50.; STEPHENS, Charles: *The Jurisprudence of Lord Denning: A Study in Legal History*. Vol. I. Fiat Justitia: Lord Denning and the Common Law. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Pub., 14.

désével egyre jobban pontosan az indokolások minősége került előtérbe, akár az általános színvonalat, akár az egyes döntések körüli vitákat tekintjük. Az érintettek igazságosság-percepcióját legalább annyira befolyásolja az indokolás „fair” mivolta, mint magának a döntésnek az eredménye. Ennek megfelelően a minőségi kritériumok többsége a felek számára garantálja az ítélet elfogadhatóságát, amely az igazságszolgáltatás valódi „szolgáltatásként” való felfogására utal (azaz nem szűkíti le az ítélkezés funkcióját a közhatalom gyakorlására). A kiterjedt minőségi kontrollal szemben megfogalmazódhat a bírói függetlenség védelmének érve, azonban erre azt válaszolhatják a minőségbiztosítási szisztéma hívei, hogy a kiszámítható és előre rögzített szabályok alapján működő minőség-ellenőrzés nemcsak, hogy nem áll szemben a bírói függetlenséggel, hanem egyenesen erősíti azt. A magas nívót produkáló professzionális igazságszolgáltatás nagyobb közbizalmat is élvez, ami a függetlenség egyik támasza lehet bármilyen illegitim befolyásolási kísérlet ellen.<sup>58</sup>

A minőségi elvárások mellett ugyanakkor a hatékonysági igények is megjelennek, ideális esetben ugyanis a bírósági szolgáltatás gyors és gazdaságos is. A legmagasabb rendű „követelmény” ugyanakkor az, hogy meg kell, hogy feleljen a társadalom értékrendszerének, erkölcsi elvárásainak, igazságérzetének, és lehetőleg mind a nyertes, mind a vesztes félnek valamilyen mértékben legitimnek kell elfogadnia a megoldást.<sup>59</sup>

Tekintettel arra, hogy minden szolgáltatásnál alapvetően az igénybe vevő sajátos elvárásaihoz kell alakítani magának a szolgáltatásnak az „értékajánlatát”<sup>60</sup>, ezért minden szolgáltatás egyedinek tekinthető.<sup>61</sup> Általánosságban a közszférabeli szolgáltatásokkal szemben – így a bíróságival is – megfogalmazható, hogy a szolgáltatásnyújtás kapcsán nem csupán a konkrét igénybe vevő elégedettségének elérése a cél, azon túlmutató jelleggel a társadalom hosszú távú szolgálata – szerin-

<sup>58</sup> BENCZE – FICSOR – KOVÁCS: i. m. 443–445., BENCZE Mátyás – KOVÁCS Ágnes: „Nem foghat helyt.” Az Alkotmánybíróság az indokolási kötelezettség teljesítéséről. *MTA Law Working Papers* 2018/10., 2.; Mark ELLIOTT: Has the Common Law Duty to Give Reasons Come of Age Yet? *Public Law* Vol. 56, No. 1, 62–63, kiegészítve (vö. még M. COHEN-ELIYA – I. PORAT: Proportionality and the Culture of Justification. *American Journal of Comparative Law* Vol. 59, No. 2, 475.)

<sup>59</sup> JÁVOR: i. m. 76.

<sup>60</sup> Szükséges megjegyezni, hogy az elvárásoknak való megfelelés kapcsán még akár maga a *marketing* is beemelhető, melynek közszférára átültetett egy lehetséges definíciója: egy olyan folyamat, amely keretében feltárásra kerülnek az állampolgárok igényei és preferenciái, és az igények kielégítését támogató és hátráltató tényezők, ami végül egy olyan tudás kialakításához vezet, amely mentén az igények kielégítése történik meg. (I. PETRESCU – E. MUSCALU: *Tratat de management public*. Lucian Blaga University, Sibiu, 376., E. ENACHE – C. MOROZAN: Marketing as support tool for public administration. *Management & Marketing* Vol 5, No 2, 160.)

<sup>61</sup> A. H. KIRCA – S. JAYACHANDRAN – W. O. BEARDEN: Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (April 2005), 24–41.

tem mint egyfajta „*hozzáadott érték*” – is kiemelt. Ebből következően az ügyfél-központúság/ügyfél-orientáció is szélesebb közönségre (bíróságok esetén a teljes társadalomra is akár) fókuszálódik, nem csak a konkrét ügyfélre. Ugyanakkor minden igény „legjobb” kielégítése<sup>62</sup> is komoly korlátokba ütközik, ill. nehezen értelmezhető.

Álláspontom szerint a bírósági szolgáltatás kapcsán – csak úgy, mint az egyéb szolgáltatásoknál – beszélhetünk az ún. *ár-érték arányról*. Polgári ügyekben alapvetően a keresetlevél előterjesztésének feltétele, hogy a felperes rója le az eljárási illetéket, kvázi ezzel előre „fizet” a szolgáltatásért (még akkor is, ha pernyertessége esetén a költségeinek megtérítésére a bíróság az alperest kötelezi). Büntetőügyekben az eljárás lefolytatásához kapcsolódó bűnügyi költséget – ha felelősségét megállapítják és másra nem lehet terhelni – a vádlottnak kell viselnie. Mindkét esetben azt gondolom, hogy ezáltal mégis csak valamilyen „arat” fizetnek az ügyfelek, amiért cserébe bizonyos elvárásokat támasztanak a bírósági eljárásokkal (szolgáltatás) szemben.

Kétségtelen, hogy a bíróságokra inputként bejövő ügy lezárásának minősége nehezen fogható meg, vagyis a bíróság, mint szervezet teljesítménye önmagában nehezen mérhető. Ugyanis ez két megközelítés alapján válhatna mérhetővé:

(1) output elérésében érdekelt, vagyis érdekérintett felek hogyan értékelik ezt a teljesítményt? Ennek jelenleg nincs tartalma;

(2) teljesítmény másik mérési lehetősége output szempontból a kimenetel teljesítménye. Ezt lehet mérni abból a szempontból, hogy mennyi idő alatt jön létre az output. A bírósági konfliktus lezárásának azonban az alapvető kérdése az, hogy ez az output mennyire felel meg a társadalom igazságérzésének, és mennyire felel meg a jogszerűségnek. Fel kell tenni a kérdést, hogy milyen minőségű ítéletek születnek? Ezt a minőséget azonban jelenleg a jogszerűség szempontjából lehet könnyen megítélni.<sup>63</sup>

Fentiek ellenére azonban lehet alkalmazni olyan teljesítményindikátorokat, melyekkel az egyéni teljesítmény mérhetővé válik, ezáltal ellenőrizhetővé és kimutathatóvá válnak az egyes bíróságok eredményei is.<sup>64</sup> Ugyanis ki kell emelni azt, hogy

<sup>62</sup> Az üzleti világ „a vevőnek mindig igaza van” elve a közszféra esetében szembe kerülhet a szervezeti misszióval, ami azt jelenti, hogy a nonbusiness szervezetektől nem várható el minden (összes) igény kielégítése. (JÓZSA: i. m. 31. hivatkozik: C. H. LOVELOCK – C. B. WEINBERG: *Public and Nonprofit Marketing*. 2nd edition, The Scientific Press, San Fransisco, USA, 1989, 33. )

<sup>63</sup> JÁVOR: i. m. 77–78.

<sup>64</sup> A bíróság mint szervezet teljesítményének mérése körében javasolom, figyelemre méltóak lehetnek az Európai Bizottság igazságügyi eredménytáblájának eredményei, amely évről-évre összehasonlító áttekintést nyújt az igazságszolgáltatási rendszerek hatékonyságáról, minőségéről és függetlenségéről. Az eredménytábla hozzájárul a bevált gyakorlatok és az esetleges hiányosságok azonosításához, továbbá bemutatja a nemzeti igazságszolgáltatási rendszerek működésének időbeli tendenciáit. Mindemellett azzal is foglalkozik, hogy milyen hatással lehetnek a hatékony igazságszolgáltatási rendszerek a gazdaságra.

amennyiben egy ítélet jogszerű – pláne, ha ezt a felülbírálati bíróságok is kimondják – akkor a felek részéről az ítélettel szemben megfogalmazott negatív ítélet (mint társadalmi kritika) a legtöbb esetben inkább magának a jogszabálynak a kritikája is lehet, ami már nem lehet az eljáró bíróságok „felelőssége”. Különösen a nagy érdeklődésre számot tartó ügyek kapcsán megfogalmazott bírálatok esetén lehet ennek vizsgálata érdekes. Vegyük példaként a 2020-as évből K. Gábor, Magyarország egykori perui nagykövetének „pedofil-ügyét”. Képletesen mondva hiába voltak „elégedettek” a konkrét ügy érintettjei (ügyfelei, „fogyasztói”) – az ügyész nem jelentett be fellebbezést, a vádlott és védője pedig a bejelentett fellebbezést visszavonták –, a szélesebb érintetti kör (akik közvetetten nyilván nem voltak érdekeltek), a társadalom tagjai „elégedetlenségét” mégis kiváltotta a bíróság ítélete, mint szolgáltatás. Tehát megállapíthatjuk, hogy a bírósági szolgáltatás talán leginkább megkülönböztető különlegessége, hogy túlmutat azokon, akik közvetlenül igénybe veszik, azok is értékeli<sup>65</sup> a szolgáltatást, akik nem ügyfelek, nem érintettek.

Alláspontom szerint mindezek fényében – a marketingszemléletű megközelítést is alkalmazva – a bíróság által nyújtott szolgáltatás kapcsán mégis elmondható, hogy a minőségellenőrzés szempontjából a bíróságok is megtehetik, hogy (előtérbe helyezve a humánerőforrás-gazdálkodás modern szemléletét):

- sok energiát fektetnek a megfelelő emberi forrás<sup>66</sup> kiválasztásába és képzésébe (személyzeti politika kialakítása, emberierőforrás-stratégia tervezése);
- az emberi erőforrásra összpontosított kiemelt figyelem mellett ügyelnek a tárgyi feltételekre is (az ügyféltér hangulata, a kapcsolódó eszközök, berendezések állapota, minősége mind-mind „utalhat” a szolgáltatás színvonalára is) (eszközgazdálkodás);
- standardizálják a szolgáltatási folyamatot az egész szervezetben (munkatévékenységek összehangolása, szervezeti problémák kiküszöbölése);
- fejlesztik a humán tőkéhez kapcsolódó „szolgáltatási potenciált”, vagyis a szolgáltató (mind a „back office” személyzet, mind a „frontvonal” személyzet<sup>67</sup>) képességét, felkészültségét, adottságait (a munkaerő kompetenciájának folyamatos fejlesztése [továbbképzések, coaching, szupervízió, mentoring, stb.] tanulási és fejlődési nézőpont – tanulószervezet koncepciója, ideája)

<sup>65</sup> A szolgáltatás objektív módon történő nehezen értékelhetőségéhez magas „bizalmi minőség” is társul. Ez azt jelenti, hogy alapvetően a szolgáltatásokat tapasztalati jelleggel ítéljük meg (a minőség értékeléséhez az igénybevétel szükséges), ezzel szemben pedig a bírósági szolgáltatást – hasonlóan például az orvosi ellátáshoz –, szolgáltatáshoz bizalmi jellegűnek értékelem, vagyis olyanak, amelynek színvonalát az igénybe vevő (előre) nem tudja megítélni, tehát a bizalomra épít. Ebből kifolyólag az ügyfelek a szolgáltatás minőségének megítélésekor nagyon erősen az azt nyújtó személyzetre támaszkodnak. Ez pedig az emberi tőke kiemelt szerepét erősíti.

<sup>66</sup> A szolgáltatás elválaszthatatlan a szolgáltatás nyújtójától, ennek következtében az adott egyén teljesítményével arányos lehet magának a szolgáltatásnak a minősége is.

<sup>67</sup> A „frontvonal” személyzetet elsősorban a bírák és a vezetők teszik ki, mint a szervezet „arcai”. A frontvonalmenedzsment feladata az igénybe vevők és a szolgáltató közötti interakciók irányítása.



- figyelemmel kísérik a „vevő” elégedettségét, észrevételeit a kialakítandó „reklamációs” rendszerekkel (így rájöhetnek a szolgáltatás gyenge pontjaira, és azonnal ki tudják azokat javítani) (ügyfélkapcsolatok fejlesztése, visszajelzések kezelése [ügyfél nézőpontja] – aktív ügyfélpolitika);
- annak ellenére, hogy nehéz a szolgáltatást előzetesen bemutatni, kommunikálni, igyekeznek a megfogható elemek – szervezeti kommunikáción keresztül – hangsúlyozásával és a „szájreklám” ösztönzésével megteremteni az erős szervezeti imázst [branding/márkamenedzsment];
- az alkalmazottakat a szolgáltatástermék részeseinek tekintik és ennek okán különös figyelmet szentelnek az alkalmazottak megfelelő kiválasztása és képzése mellett motiválásuknak<sup>68</sup> is (és az ösztönzés-menedzsment széles eszköztárát kihasználva kiemelten kezelni a [legjobb] munkavállalók megtartását [megtartás-menedzsment: munkaerő megőrzése, alacsony szintű fluktuáció elérése; dolgozói elégedettség és kötődés növelése, munka elismerése, a dolgozók megbecsülése és optimális szervezeti kultúra kialakítása]);
- a minőségbiztosítás és sztenderdizálás korlátozott lehetőségei ellenére egyénre szabott, kimagasló hozzáadott értéket teremtő szolgáltatás nyújtására vonatkozó hajlamot erősítik a dolgozóknál (a szervezeti kultúra részévé tegyék a szervezeti misszióval való azonosulást; a menedzsment által vallott értékek és attitűdök [„etikus magatartás”] képviselője, és elvárása minden alkalmazottól).

Mindezt tehetik azért, hogy azzal különböztesse meg magát a többi szervezettől, hogy „jobb” minőséget – hitelesség, elérhetőség, kommunikáció, kézzelfogható tényezők, reagálási készség, udvariasság, hozzáértés stb. – nyújt (minőségmenedzsment), törekedve arra, hogy már a szolgáltatás „alsó szintjén” (reálisan elvárható teljesítmény) magasra téve a mércét, a felső szinten megjelenítse az „ideális” szolgáltatást.<sup>69</sup>

Az institucionalista szervezetelméleti iskola szerint ahhoz, hogy egy szervezet valódi intézménnyé váljon, az eszközszemléletű, *mechanikus személytelenséget fel kell váltania a közösségen alapuló, elkötelezett rugalmas értékeknek*. Ez olyan növekedési folyamat, melyben a szervezet jól alkalmazkodik a külső és belső környezetéhez, kiszolgálva azt a csoportot, melynek érdekében létrejött. Ez a csoport a bíróságok esetében az ügyfelek összességén túl, az egész társadalom és maga az állam, mint kvázi *fenntartó/tulajdonos*.<sup>70</sup> Szervezetszociológiai elemzést követően

<sup>68</sup> Lásd bővebben: BODA Zoltán: A bírói munkát motiváló tényezők. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2017*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 828–877.

<sup>69</sup> P. KOTLER: *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998, 518.; KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina: *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2007, 68–69.

<sup>70</sup> LUDÁNYI: i. m. 945., NAVRATIL Szonja: Hatékonyan működnek-e a magyar bíróságok? Az igazságszolgáltatás működésének több szempontú elemzése. In: FLECK Zoltán (szerk.): *Bíróságok mérlegen II*. Pallas Kiadó, Budapest, 2008, 21.

is arra a megállapításra juthatunk, hogy a bíróság *össztársadalmi érdek* megvalósításáért működő szervezet.

A menedzsmentadaptációhoz be kell emelni a *versenykörnyezet* fogalmát is. A bíróságok leginkább a munkavállalókért folyó „harc” kapcsán állnak versenyben nemcsak a magánszféra, hanem a közszféra szervezeteivel szemben is. Ebben a megvilágításban máris értelmet nyer a verseny fogalma is, hiszen a bíróságok és a költségvetési szektor más jogászokat foglalkoztató területei juttatási csomagjaikon keresztül versenyben állnak a magánszférával a legjobb munkavállalókért. A különbség a két szektor között mindenekelőtt, hogy az állami szféra mögött áll a központi költségvetés, ami jelentősen szűkebb költségvetési korlátot biztosít, míg a versenyszféra működése alapvetően profitorientált (tehát elméletben nem korlátozott, vagyis bővíthető). További különbség, hogy utóbbinál, ha a szervezet rosszul bánik HR-eszközrendszerével, vagy helytelenül, pazarlóan gazdálkodik erőforrásaival, nyilvánvalóan rövidebb időn belül kiderül, hisz gazdasági folyamatai könnyebben leírhatóak és értelmezhetőek, továbbá a profitorientált működés is erre készíti. Ezzel szemben a bírói szervezet esetében van az elvégzett munkának (gazdasági) értéke, azonban azt nehéz meghatározni, mérni, ráadásul a szervezet nagysága és speciális jogállása, valamint a bírói szerep fokozottan autonóm jellege lassabb alkalmazkodást és hatáselemzést tesz lehetővé.<sup>71</sup>

Az igazságszolgáltatási hatalmi ág „mérete” ugyan kisebb, mint a végrehajtói, azonban a *költséghatékonyságra* törekvést ugyanúgy érvényesíteni lehet és szükséges is. Gondoljunk akár arra, hogy mekkora összegeket felemésztenek a központi költségvetésből a kirendelt védők díjának, az utólag meg nem térülő szakértői díjak (pl. büntetőügyben ha a vádlott felmentésére kerül sor, akkor a bűnügyi költség az államot terheli), az infrastruktúra stb. finanszírozása.

A bíróságoknak a „*piaci*” körülményeket is figyelembe kell vennie. Itt lehet szükséges rávilágítani leginkább a humánerőforrás-menedzsment eszközeinek és szemléletének, modelljeinek alkalmazási szükségletére. A bíróságok szempontjából nemcsak a dolgozók szervezetbe való bevonása, de megtartása is elemi érdek, vagyis, hogy a piaci szektor ne tudja elszívni előle a (legjobb) munkavállalókat. Fontos reagálnia a piaci körülményekre, ehhez alakítania működését, bérrendszerét, az általa nyújtott munkahelyi körülményeket. Ahhoz, hogy megfelelő és vonzó juttatási csomagot tudjon nyújtani a munkavállalóknak, saját maga előtt kell tisztáznia milyen dolgozókat keres, milyen jellemző paramétereket vár el a munkavállalótól, ezt követően felmérni, hogy ezek a potenciális munkavállalók milyen átlagpreferenciákkal bírnak és eszerint kialakítani az általa nyújtott juttatási csomagot. Nyilvánvaló, hogy a bírói szervezet nehezen tud minden munkavállaló preferenciájához egyenként alkalmazkodni, ahogy minden piaci változásra sem tud egyenként reagálni, *de egy jól kidolgozott általános szabályozással, ill. tudatosan alkalmazott emberierőforrás-stratégiával valószínűleg növelhető a megfelelő pre-*

---

<sup>71</sup> LUDÁNYI: i. m. 937.

ferenciákkal bírósági szervezetbe belépő, és csökkenthető a szervezeten belülről kilépő dolgozók száma, vagyis a fluktuáció.<sup>72</sup>

Fentiek alátámasztják, hogy az igazságszolgáltatást számos – piaci szemszögből is megközelíthető – kihívás éri, melyek kezelésére ugyan nemcsak bírósági, hanem politikai válaszok is szükségesek (a társadalmi igények transzformációjának elsősorban itt kell megtörténnie)<sup>73</sup>, azonban ehhez nagyban hozzájárulhat a bírósági szervezetrendszer is, amennyiben alkalmazza a menedzsmentmegközelítést és annak eszközeit, stratégiáit, modelljeit, valamint elveit.

### Konklúziók, összegzés

Elanie Mak következtetése szerint a bírósági szervezeti reformok kapcsán éles határvonal húzható a klasszikus joguralmi-jogállami felfogás és az NPM- (új közmenedzsment) megközelítés<sup>74</sup> között a bírósági szervezeti reformok területén, ugyanakkor – véleményem szerint ezen előbbi megállapítását nem alátámasztva – kiemeli azt is, hogy bírói intézmények legitimitása és „küldetésük” teljesítése azon múlik, hogy a bírósági munkának milyen az eredményessége (mind klasszikus jogi, mind menedzsmentszempontról).<sup>75</sup> Egyetértek Gellén azon megállapításával, mely szerint:

“[...] [A] bíróságokat érintő hatékonyságjavítási reformok olykor méltán kerülnek és kerültek közéleti viták keresztjébe, mivel a beavatkozási kísérletek egyes idézett múltbeli esetekben a bírói függetlenség veszélyeztetését is magukban hordozták. Időközben azonban a menedzsment tudománya is fejlődött, és ma már képes elfogadni, hogy semmilyen formában nem érintheti a bírói függetlenséget, mégis megvan a lehetőség arra, hogy egyes kézenfekvő, egyszerű, átlátható javaslatai<sup>76</sup> alkalmasak lesznek a két ellentétes tényező, a hatékonyság és a kompromisszum nélküli jogvédelmi, jogalkalmazási funkció összehétközésére.”<sup>77</sup>

Jómagam is a bíróságokon eddig leginkább alkalmazott igazgatási technikák mellé szükségesnek tartom napjainkban megnövekedett „fogyasztói”, társadalmi igényekre figyelemmel felzárkóztatni és beépíteni – mint egy speciális aspektust – az emberierőforrás-gazdálkodás rendszerét is. Az utóbbi években az a jogpolitikai tendenciája, hogy a közszolgálatot (amelyhez a bíróságokat is sorolom) a versenyszféra hatékonyságának szintjéhez és a társadalmi elvárásokhoz kell közelíteni, és ez „munkajogi” oldalról tetten érhető az emberierőforrás-gazdálkodási eszközök

<sup>72</sup> LUDÁNYI: i. m. 938.

<sup>73</sup> FLECK: i. m. 39.

<sup>74</sup> Ez a megközelítés a bírák jogállására, hatáskörére, illetékességi kérdésekre, pártatlan eljárásra koncentrál, míg az NPM célja a hatékonyság és átláthatóság. (GELLÉN: i. m. 29.)

<sup>75</sup> Bővebben: E. MAK: The European Judicial Organization in a New Paradigm: The Influence of Principles of “New Public Management” on the Organization of the European Courts. *European Law Journal* Vol. 14, No. 6, November, 2008, 718–734.

<sup>76</sup> Véleményem szerint ide kell sorolni a szervezeti emberierőforrás-menedzsment eszköztára által kínált lehetőségeket is.

<sup>77</sup> GELLÉN: i. m. 38.

intézményesítésének lehetőségében. A közszféra más területein előtérbe került az emberierőforrás-gazdálkodás eszközeinek beépítése a közszféra foglalkoztatásának keretei közé, ami egyrészt azt jelenti, hogy a közszféra foglalkoztatása eddig megpróbált hasonló utat bejárni, mint a versenyszféra – és ez szükséges lehet a bírósági szervezetnek is –, másrészt pedig azt is jelenti, hogy a jogalkotásban is megvolt az igény a piaci és a társadalmi igények beépítésére a jogi szabályozásba.<sup>78</sup>

Az emberierőforrás-gazdálkodást hagyományosan a magánjogon belül elhelyezhető munkajoghoz kötik. Ezzel szemben ugyebár a közszolgálati jog a közjogon belüli és a magánjogtól való távolsága csak nőtt: a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvényhez (Mt.) fűzött miniszteri indokolás is egyértelműen rögzíti, hogy e törvénnyel a jogalkotás a munkajog magánjoghoz való közelítésének igényére reagált.<sup>79</sup> Ennek kapcsán azonban érdemes rámutatni arra, hogy alapvetően a jogviszony lényegi tartalmát illetően a munkajogi és a közszolgálati éles különbséget nem mutat – annak ellenére, hogy az elvégzett feladat jellege ugyan megkülönböztető –, ezáltal maga a közjogi-magánjogi elhatárolás sem olyan egyértelmű.<sup>80</sup> A közszféra-magánszektor elhatárolás a jogviszony alanyaira vonatkozóan lehet élesebb: a közszférabeli munkáltatók közhatalmi jogkörrel felruházott szervezetek – így a bíróságok is. Ez leginkább a foglalkoztatás fedezete és a létszám-gazdálkodás (ott is sokkal inkább az emberierőforrás-gazdálkodás) keretében eredményez eltérést. Azonban másik alanyi oldalon a közszféra foglalkoztatásának munkajogi aspektusai leegyszerűsítve már abban tetten érhetők, hogy a jogviszony egyik oldalán személyesen munkát végző magánszemélyek találhatók, ez utóbbi jellemző pedig a munkajogviszony alapvető meghatározó attribútuma is egyben. A közszolgálatban csak a munkakör betöltéséhez szükséges további képesítési előírásokkal találkozunk, amely követelmény szintén nem jelent alapvető különbségtételt a magánszektor foglalkoztatásához képest, ahol a munkáltató egyedileg dönthet a munkakör betöltéséhez szükséges képesítési követelmények meghatározásáról.<sup>81</sup>

Bár a bíróságok – mint általában a többi közhatalmat gyakorló szervezet – esetében a foglalkoztatottak egy zárt jellegű életpályarendszerrel szembesülnek, ugyanakkor pontosan a piaci menedzsment szemléletének átültetésével lehetőség nyílhat a szervezeti modell karrierrendszer felé közelítésére, ahol a személyi állomány vonatkozásában nyitottabb, rugalmasabb és a munkajoghoz jobban közelítő, vagyis az egyéniesítésre lehetőséget biztosító struktúra alakítható ki, és ez a rugalmassági igény a HR-eszközök beépítésére való törekvéssel elégíthető ki. Mindez lehetséges lehet azzal együtt is, hogy fontosnak kell maradnia a stabilitás iránti igénynek, mely elsősorban az életpálya elismerését és a közhatalmi jogosítványok

<sup>78</sup> RAB Henriett: A közszolgálati bíráskodás HR szempontú vizsgálata. *Közjogi Szemle* 2016/1., 8.

<sup>79</sup> RAB: i. m. 9.

<sup>80</sup> Uo.

<sup>81</sup> RAB: i. m. 9.

gyakorlásából adódó egyéni garanciák iránti elvárás megfogalmazását jelentik anélkül, hogy a foglalkoztatást a munkajog keretei közé kellene beilleszteni.

A magán- és a közszféra piaci pozíciójából – előbbi egyértelműen versenyköriülményekhez illeszkedik, míg utóbbi alapvetően attól elzárt, védett pozíciót foglal el – adódó jelentős eltérés álláspontom szerint nem eredményezheti azt, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás eszközei, a szervezeti célok és szükségletek szerepe nem érvényesülnek hatékonyan a bíróságokon. A menedzseri reformok igénye az életpályajegyek megerősítésén túl a foglalkoztatás versenypozíciójának visszaszerzése céljából is felmerül.

A HR-megközelítés létjogosultsága kapcsán elegendő arra gondolni, hogy egy bíró is éppúgy szeretne jól keresni, karriert építeni, elismertséget szerezni, mint bármely közigazgatásban vagy vállalati szférában dolgozó személy, nyilvánvalóan megállapítható szervezeten belüli egyéni céljai vannak, melyek az alapvető célokat tekintve megegyeznek más dolgozókéval. Nem vitatom el azt, hogy a bírósági (bírói) szervezet sok szempontból – mind a bíróság alkotmányos helyzetéből, mind az igazságszolgáltatás feladataiból kifolyólag is – egy speciális szervezet, a bíróságok HR-rendszereinek a hagyományos HR-tevékenységeken túl speciális helyzetekkel és problémákkal kell megküzdeniük, amelyek más – akár vállalkozás, akár közszolgálati jellegű – szervezetekben jó eséllyel fel sem merülnek. Ennek ellenére ragaszkodni kell ahhoz, hogy az egyéni és szervezeti célok összehangolására éppúgy szükség van, mint bármely más munkaszervezetben. Enélkül ugyanis lehetetlen akár egy jó életpályamodellt és azon belül például egy hatékony előmeneteli rendszert kidolgozni, mely mind a szervezetnek, mind a szervezet tagjainak az igényeit a legjobban tudná szolgálni. Szervezeti érdek lehet például a vonzó karrierút biztosításán keresztül a legjobbak megtalálása és a bírói szakma utánpótlásának a biztosítása, szervezethez lojális, szervezeti célokkal azonosulni tudó, azok érvényesülését elősegítő munkavállalók alkalmazása, míg a munkavállalói preferenciák között szerepelhet az előrelépés és a szakmai kibontakozás lehetősége, a megfelelő jövedelem, vagy éppen a családbarát környezet, stb.

Önmagában a szervezeti megoldások különbözőségei – ennek okai elsősorban a közszolgálati szervek hagyományörző jellegében és a részben ehhez is kapcsolódó eltérő szervezettörténeti tapasztalatokban keresendők – a szervezetek alkotmányos szerepét tekintve nem feltétlenül hatnak negatívan, egyes jelentős történelmi előzményekre visszatekintő szervezeti elemek meghagyása még erősítheti is a szervezet integritását, de a környezeti változásokra és a kor kihívásaira a bírósági szervezetnek is válaszokat kell adnia, hisz a környezeti hatások és a bennük érvényesülő trendek megkerülhetetlen alkalmazkodási kényszert jelentenek, amit azonban célszerű – a közszolgálat szervei és a bíróságok esetében is – nem teherként, hanem a versenyelőny forrásaként felfogni.

Tudatosan fel kell használni egyebek mellett a bérezési rendszernek (tágabb értelemben a juttatási csomagnak) a HR-szempontokat jobban figyelembe vevő kialakítását, például az erősen munkaköralapú teljesítményértékelés beépítését az egyéni eredményesség – elsősorban nem anyagi jellegű – elismeréséhez. Ki kell alakítani nemcsak stratégia szintjén, hanem a mindennapi operatív megvalósításban

is az olyan egyedi rendszereket és folyamatokat, melyek megcélazzák a kiválasztás reformja (vagyis az adott munkakör betöltéséhez megfelelő és alkalmas személy megtalálása) mellett a (legkiválóbb) alkalmazottak megtartásához is hozzájáruló életpálya és javadalmazási rendszer kialakítását is. A bírósági szolgálati jogviszony nyitottabbá tétele a magánszféra munkajogi fejlődésével való szinten tartásához is elengedhetetlen, ugyanis az ezzel ellentétes folyamatok a bírósági szervezeti kultúra lemaradását is növelik. Amennyiben a jogi szabályozás ezzel nem áll összhangban, még akkor is a szervezet (és maga a szervezeti kultúra) alkalmazhat olyan irányítási megoldásokat, modelleket és tanúsíthat olyan hozzáállást (szemlélet), amellyel, mint egy együttműködő, a dolgozókat segítő, a jövő felé reflektáló szervezet jogi szabályozás nélkül is arra sarkallja a dolgozóit, hogy alkalmazkodjanak, együttműködjenek, személyüket pedig megújulásra (folyamatos képzésre) ösztönzi.<sup>82</sup>

*Végkövetkeztetésem szerint tehát a hagyományos igazgatási modell nem az egyetlen érvényes módja a közszektor és azon belül a bíróságok működésének. Keresni és ösztönözni kell a bíróságok költségvetési helyzetének javítását, az állampolgárok, az ügyfelek megnövekedett elvárásainak kielégítését szolgáló, innovatív megoldásokat és ezek érdekében igénybe kell venni az emberierőforrás-menedzsment piaci típusú eszköztárát is. A közmenedzsment kialakulása is annak felismerése lehetett, hogy a közszektor feladatai nem csak igazgatási jellegűek, s a szektorok különbségeit szem elől nem tévesztve kell új formákat létrehozni. A különös igazgatási tartalmak – a személyi és tárgyi feltételek, a pénzügyi/költségvetési igények, valamint a munka összhangját biztosító koordináló tevékenység mibenléte – az adott emberi együttműködés kapcsán kitűzött közös cél, vagyis a szervezeti „főtevékenység” sajátosságaihoz igazodhatnak. A bíróságokon a főtevékenység – az egyedi ügyekben keletkező jogviták, közhatalom birtokában, előre szabályozott eljárási rendben történő, végleges eldöntése, azaz a bírói ítélezés – „menedzserialista” megközelítése kedvező irányba befolyásolhatja a bíróságok szervezeti igazgatásának, valamint a bírósági szervezet központi igazgatásának (irányításának) a hatékonyságát és a magasabb színvonalon történő működést, ami közvetve értelemszerűen kihathat az ítélezési főtevékenység hatékonyságára is. Ez a bírósági menedzsment kettős eszköztárból erősítheti magát: a piaci típusú mechanizmusok alkalmazása mellett a magánszektorbeli menedzsmentgyakorlatok adaptációjából. Mindezt teheti azzal a célkitűzéssel, hogy a hatékonyabb bírósági működés, az időszerűbb ítélezés feltételeinek megteremtése és a világosabb felelősségi viszonyok kialakítása mellett – a vélelmezhető jogalkotói és társadalmi szándék szerint is – az igazságszolgáltatás egész szervezete gyorsan tudjon reagálni a változó társadalmi-szociológiai elvárásokra, valamint a joganyag folyamatos változására és terebélyesedésére. Ezzel olyan többirányú célrendszer fogalmazódik meg, mely tartalmazza az említett hatékonyság, eredmé-*

<sup>82</sup> BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁCS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2007, 24.; LUDÁNYI: i. m. 943.; RAB: i. m. 9–11.

nyesség, minőség javításának elérésén keresztül az igazságügyi szektor elfogadottságának növelését is.<sup>83</sup>

#### Felhasznált irodalom:

- [1] Graham ALLISON: Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in all Unimportant Respects? In: Frederick S. LANE (ed.): *Current Issues in Public Administration*. St. Martin's Press, New York, 1982, 14–29.
- [2] BALÁZS István: *Humánerőforrás és a közszolgálati menedzsment sajátos működése*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, NKE Kiadó, Budapest, 2014. <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100211/63.pdf?sequence=1>.
- [3] BALÁZS István: *Közigazgatási menedzsment*. In: JAKAB András – KÖNCZÖL Miklós – MENYHÁRD Attila – SULYOK Gábor (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia*. (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs István) 2020. <https://ijoten.hu/szocikk/kzigazgatsi-menedzsment>.
- [4] BENCZE Mátyás – FICSOR Krisztina – KOVÁCS Ágnes: Útkeresés az igazságszolgáltatás minőségéről. *Jogtudományi Közöny* 2015/9., 443–448.
- [5] BENCZE Mátyás – KOVÁCS Ágnes: „Nem foghat helyt.” Az Alkotmánybíróság az indokolási kötelezettség teljesítéséről. *MTA Law Working Papers* 2018/10., 1–25. [https://jog.tk.hu/uploads/files/2018\\_10\\_Bencze\\_Kovacs.pdf](https://jog.tk.hu/uploads/files/2018_10_Bencze_Kovacs.pdf).
- [6] BODA Zoltán: A bírói munkát motiváló tényezők. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2017*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 828–877.
- [7] BODA Zoltán: Teljesítménymenedzsment és munkateher mérés a bíróságokon. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2018*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 670–727.
- [8] BODA Zoltán: Szervezeti karrierstratégia és élménymunka mint a teljesítménymenedzsment 21. századi eszközei. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2019*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 722–779.
- [9] BÓCZ Endre: Vádfunkció, közvád, ügyész. *Állam- és Jogtudomány* 2011/1., 3–29.
- [10] BOKOR Attila – SZÓTS-KOVÁCS Klaudia – CSILLAG Sára – BÁCSI Katalin – SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2007.
- [11] George A. BOYNE: Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 2002/1., 97–122.

<sup>83</sup> BALÁZS: *Közigazgatási menedzsment*, 8.; FARKAS: i. m. 158., 163.; NAGY-MAROSI: i. m. 86., 120.; TURCSÁNYI: i. m. 339. alapján saját szerk.

- 
- [12] Moshe COHEN-ELIYA – Iddo PORAT: Proportionality and the Culture of Justification. *American Journal of Comparative Law* Vol. 59 (2011), No. 2, 463–490.
- [13] CZINKÓCZI Sándor: Stratégiai paradigmaváltás, szervezeti versenyképesség és az operations management központi szerepe. *Vezetéstudomány* 2012/10., 36–43.
- [14] Patrick DEVLIN: *The Judge*. Oxford University Press, Oxford, 1979.
- [15] DINYA László – FARKAS Ferenc – HETESI Erzsébet – VERES Zoltán: *Non-business marketing és menedzsment*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest, 2004.
- [16] Mark ELLIOTT: Has the Common Law Duty to Give Reasons Come of Age Yet? *Public Law* Vol. 56 (2011) No. 1, 56–74.
- [17] Elena ENACHE – Cristian MOROZAN: Marketing as support tool for public administration. *Management & Marketing* Vol. 5, No. 2., 159–168.
- [18] FARKAS Ferenc: A non-business kihívásai napjainkban. In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, 148–166.
- [19] FÁZSI László: A tekintély szerepe napjaink büntető ítélezésében. *Jogtudományi Közlöny* 2013/11., 541–552.
- [20] FLECK Zoltán: A bírói hatalom válságából való kilépés irányai. In: Virág György (szerk.): *OKRI Szemle*. 1. kötet, Budapest, 2009, 37–54.
- [21] GELLÉN Márton: Közmenedzsment a bírósági igazgatásban – A Miskolci Törvényszék stratégiájának megalkotásával kapcsolatos elméleti tanulságok. *Acta Humana* 2015/1., 25–38.
- [22] HAJNAL György: *Igazgatási kultúra és New Public Management reformok egy összehasonlító esettanulmány tükrében*. PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2004.
- [23] HANDÓ Tünde: A bíróságok központi igazgatásának új rendszere. In: KÉKI Zoltán – NADRAI Norbert (szerk.): *Jogi beszélgetések: Kaposvár, 2010–2012*. Kaposvár Megyei Jogú Város Önkormányzata, Kaposvár, 2013, 100–105.
- [24] HANDÓ Tünde: A bírósági igazgatásban eddig elért eredményekről és a további feladatokról. In: Benisné Györffy Ilona (szerk.): *Tizenkettedik Magyar Jogászgyűlés, Balatonalmádi, 2014. szeptember 18–20*. Magyar Jogász Egylet, Budapest, 2014, 111–120.
- [25] HORVÁTH M. Tamás: A közmenedzsment mint diszciplína. *Jogtudományi Közlöny* 2006/10., 374–384.



- 
- [26] Owen E. HUGHES: *Public Management and Administration. An Introduction*. Palgrave Macmillan, New York, 2003.
- [27] JÁVOR István: Felelőtlen szervezetek. Sajátos szervezeti típusok, nem tönkremenő szervezetek: a bíróság szervezetszociológiája. *Szociológiai Szemle* 2004/1., 66–87.
- [28] JÓZSA Tamás: *A piaci orientáció összefüggései az önkormányzatok által nyújtott lakossági közüzemi szolgáltatások piaci környezetére nézve*. Doktori (PhD) értekezés. Pannon Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2016.
- [29] KALAS Tibor: Az igazgatás. In: *Közigazgatási Jog I. Magyar Közigazgatási Jog Általános Rész I.* (szerk.: Torma András) Miskolci Egyetem ÁJK, Államtudományi Intézet Közigazgatási Jogi Tanszék, Miskolc, 2012, 10–23.
- [30] KENESEI Zsófia – KOLOS Krisztina: *Szolgáltatásmarketing és -menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 2007.
- [31] Walter J. M. KICKERT: Distinctiveness in the Study of Public Management in Europe. A Historical-Institutional Analysis of France, Germany and Italy. *Public Management Review* 2005/4., 538–563.
- [32] A. H. KIRCA – S. JAYACHANDRAN – W. O. BEARDEN: Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* Vol. 69 (April 2005), 24–41.
- [33] Philip KOTLER: *Marketing management*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [34] Christopher H. LOVELOCK – Charles B. WEINBERG: *Public and Nonprofit Marketing*. 2nd edition, The Scientific Press, San Francisco, USA, 1989.
- [35] LUDÁNYI Zoltán János: Az előmenetel, mint a bírák jobb munkára ösztönzésének eszköze. In: *Mailáth György tudományos pályázat 2017*. Díjazott dolgozatok. OBH, Budapest, 928–967.
- [36] Elanie MAK: The European Judicial Organization in a New Paradigm: The Influence of Principles of “New Public Management” on the Organization of the European Courts. *European Law Journal* Vol. 14, No. 6, November, 2008, 718–734.
- [37] MAROSI Ildikó – NAGY Gusztáv: A bíróságok igazgatása. In: Csink Lóránt – Varga Zs. András (szerk.): *Bírósági-ügyészeti szervezet és igazgatás*. Pázmány Press, Budapest, 2017, 81–122.
- [38] NAVRATIL Szonja: Hatékonyan működnek-e a magyar bíróságok? Az igazságszolgáltatás működésének több szempontú elemzése. In: Fleck Zoltán (szerk.): *Bíróságok mérlegén II*. Pallas Kiadó, Budapest, 2008, 17–73.

- 
- [39] I. PETRESCU – E. MUSCALU: *Tratat de management public*. Lucian Blaga University, Sibiu, 2003.
- [40] PETRÉTEI József – TILK Péter: *Magyarország alkotmányjogának alapjai*. Kodifikátor Alapítvány, Pécs, 2014. <http://real.mtak.hu/17360/1/A%20b%C3%ADr%C3%B3s%C3%A1gok.pdf>.
- [41] RAB Henriett: A közszolgálati bíraskodás HR szempontú vizsgálata. *Közjogi Szemle* 2016/1., 8–12.
- [42] Charles STEPHENS: *The Jurisprudence of Lord Denning: A Study in Legal History*. Vol. I. Fiat Justitia: Lord Denning and the Common Law. Cambridge Scholars Pub., Newcastle upon Tyne, 2009.
- [43] SZABÓNÉ SZEBENYI Georgina (szerk.): *Közszolgálat: Közigazgatási Menedzsment és Reformzsargon*. Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, Budapest, 2004.
- [44] TRÓCSÁNYI László – SCHANDA Balázs: *Bevezetés az alkotmányjogba. Az Alaptörvény és Magyarország alkotmányos intézményei*. HVG-Orac Lap- és Könyvkiadó Kft., Budapest, 2014. [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_548\\_Alkotmanyjog/ch14s04.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_548_Alkotmanyjog/ch14s04.html).
- [45] TURCSÁNYI Katalin: Menedzsment-trendek a közsférában. In: György KADOCSA (ed.): *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking MEB 2008-Proceedings*, Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management, 335–343.
- [46] VARGA ZS. András – PATYI Gergely: Igazságügyi igazgatás. In: Lapsánszky András (szerk.): *Közigazgatási jog: Szakigazgatásaink elmélete és működése*. Wolters Kluwer, Budapest, 2020, 223–244.
- [47] VASS László: Az „új közmenedzsment” és a hatékonyság javítása a közigazgatásban. *Magyar Közigazgatás* 1998/10., 590–597.
- [48] ZÓDI Zsolt: A digitalizáció hatása a jogász szakmára. *Gazdaság és Jog* 2018/12., 3–9.
- [49] ZÓDI Zsolt: A bíróságok és a technológia. *Bírósági Szemle* 2020/1., 3–14.