

# ÚJ SZÉCHENYI TERV

---

ÁLLAMREFORM OPERATÍV PROGRAM (ÁROP)

Kúria

„A Kúria szervezetfejlesztési programja”

ÁROP-1.2.18/-2013-2013-0053

## CAF SZERVEZETI ÖNÉRTÉKELÉS - VEZETŐI JELENTÉS ÉS FEJLESZTÉSI PROGRAM



2014. április 10.

*Handwritten signature in blue ink, appearing to read "Balogh" followed by a flourish and "13."*

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	3
2. Elméleti háttér.....	5
2.1. Előzmények.....	5
2.2. A CAF keretrendszer .....	6
2.3. Önértékelési kritériumok .....	7
2.4. Pontozási rendszer .....	8
2.5. Önértékelési csoport.....	11
3. Kritériumok értékelése, intézkedések .....	13
3.1. Vezetés .....	13
3.2. Stratégiaalkotás és tervezés.....	24
3.3. Munkatársak.....	35
3.4. Partnerkapcsolatok és erőforrások .....	44
3.5. Folyamatok .....	57
3.6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények .....	66
3.7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	73
3.8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények.....	79
3.9. Kulcsfontosságú eredmények .....	85
4. Összegzés.....	92
4.1. Adottság oldali kritériumok .....	93
4.2. Eredmény oldali kritériumok .....	95
4.3. Intézkedési terv javaslat.....	97
5. Fejlesztési program és intézkedési terv .....	99

## 1. Bevezetés

A Kúria 2013 novemberében nyertes pályázatot nyújtott be a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatósága által november 8-án ÁROP-1.2.18/A-2013. kódszámmal kibocsátott Részletes felhívás és útmutatóhoz kapcsolódóan. A pályázati konstrukció a központi közigazgatási és az igazságszolgáltatási szervezetek belső működési hatékonyságának javítását tűzte ki célul. A „Kúria szervezetfejlesztési programja” elnevezésű, ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0053 azonosító számú pályázat a felhívásban megfogalmazott elvárásokkal összhangban öt beavatkozási területen mentén fogalmazott meg fejlesztési tevékenységeket. Az öt beavatkozási terület a teljesítménymenedzsment, a folyamatoptimalizálás, a tudásmegosztás, a minőségirányítás és a változáskezelés. Jelen dokumentum a minőségirányítás beavatkozási területhez kapcsolódik és a CAF 2013 modellen alapuló önértékelési jelentés és intézkedési terv kidolgozása fejlesztési tevékenység egyik eredménydokumentuma.

A Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: CommonAssessment Framework, CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz, melynek célja a szervezeti hatékonyság javítása. A modell az önértékelésen alapszik, az önértékelési csoport tagjai egy előre meghatározott szerkezetű kérdőívet töltenek ki, melynek eredményei és javaslatai egy a szervezetfejlesztést támogató intézkedési tervet generálnak.

A szervezeti folyamatok értékelése során a szervezet eltérő területein dolgozó munkatársak kerültek bevonására. Az így kialakult 10 fős csoport tagjai a Kúria teljes szervezetét lefedték, így a szakmai feladatokért felelős bírók, az igazgatási és támogató funkciók ellátását végző dolgozók is részesei voltak az önértékelési csoport munkájának. A kiválasztásuk az intézmény vezetésének segítségével történt meg.

A CAF-modell bevezetésének lépései:

- 1) Helyzetelemzés
- 2) Erősségek és fejlesztendő területek beazonosítása és rangsorolása
- 3) Intézkedési terv elkészítése
- 4) Intézkedési terv végrehajtása
- 5) Eredmény elemzése

Jelen dokumentum az intézkedési terv elkészítését alapozza meg. Ez követően kerülhet sor az intézkedési terv véglegesítésére, a megfogalmazott tevékenységek végrehajtására, valamint az eredmények elemzésére.

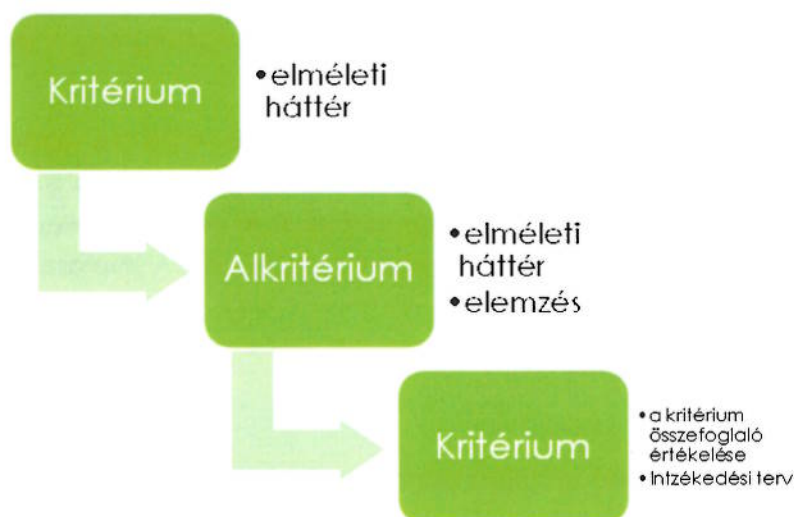
A folyamat első két lépésének végrehajtására a március 17-ei workshop lett kijelölve, melyet megelőzőtt az értékelésben résztvevő kollégák e-learning tananyag segítségével történő felkészítése. Az önértékelési csoport egyéni felkészülését a pályázat kései elbírálásából fakadó rövid megvalósítási idő indokolta. Szintén a szoros határidőknek volt köszönhető, hogy habár a CAF-modell ajánlása alapján a kérdőív kitöltésének és a konszenzusteremtésnek több napot érdemes szentelni, az intézményi feladatokat szem előtt tartva erre a Kúria esetében



egy napon került sor. Az értékelés ilyen rövid időintervallumon belül történő kitöltését figyelembe véve a minőségirányítás munkacsoport felelőse tájékoztató anyagokat (általános tájékoztató a CAF-modellről, online felület bemutatása, intézményi sajátosságok ismertetése) küldött ki a kollégáknak az egyéni felkészüléshez.

A workshop tájékoztató előadásai segítségével az önértékelési csoport mélyebben megismerkedhetett a CAF-moddellel, illetve az online felület részleteivel. Ezt követően az önértékelési kérdőív kitöltése 3 órás időkeretben valósult meg, amely elegendőnek bizonyult az egyéni vélemények és javaslatok megjelenítésére. A nap második felében a szakértő és a minőségirányítás munkacsoport felelőseinek moderálása mellett került sor a konszenzusteremtésre. A 3 órás aktív megbeszélés során az önértékelési csoport tagjai sikeresen végighaladtak valamennyi kritériumon és közös álláspontot alakítottak ki.

A dokumentum további fejezetei áttekintik keretrendszerhez kapcsolódó főbb fogalmakat, majd ez követően tételesen sor kerül a kritériumok és alkritériumok bemutatására, az alkritériumokra adott válaszok összefoglalására. Ismertetjük a konszenzusteremtés során elhangzott vélemények, javaslatok összegzését, valamint az egyes kritériumok kapcsán hozzáfűzött szakértői megjegyzéseket<sup>1</sup>. A tájékoztató felépítése az alábbi szerkezetet követi:



<sup>1</sup> A dokumentum az első körös véleményezést követően kiegészítésre kerül a kritériumok összefoglaló értékelésével, valamint az intézkedési javaslatokkal.



## 2. Elméleti háttér

### 2.1. Előzmények

A Kúria a 2013 szeptemberében tette közzé az ÁROP-1.1.19-2012-2012-0002 számú projekt eredményeképpen elkészített középtávú stratégiáját. A stratégia megalkotására a legfőbb ítélkező fórum szervezet rendszerének és részben működési céljainak 2012. január 1-től történő megváltozása miatt volt szükség. A legjelentősebb változás a bíróságok igazgatásának megváltozásán kívül az, hogy a 2012. január 1. napjától hatályos, a Kúriára vonatkozó törvényi szabályozás kiemelt feladatként határozza meg a Kúria részéről a jogegységesítő tevékenységet. A dokumentum szembenéz a szervezet és működés eddigi problémáival, empirikus adatok alapján felmérte a Kúria társadalmi elfogadottságát, a Kúria által használt jogegységesítő eszközök hatékonyságát, és tervet dolgozott ki arra nézve, hogy miképpen küszöbölje ki a jelenleg létező bizonytalanságokat és megteremtse a magas szintű – koherens és értékalapú – ítélkező és jogegységi tevékenység intézményi és szervezési kereteit.

Ebbe a folyamatba szorosan beilleszthető a 2014-ben megkezdett szervezetfejlesztési pályázat, amellyel a Kúria a középtávú intézményi stratégiában meghatározott célok hatékony és ellenőrizhető megvalósítását kívánja elősegíteni. A szervezet működési hatékonyságának növelését az alábbi eszközökkel kívánja javítani, megújítani:

- i. a szervezet teljesítményének mérését és értékelését a szervezetre testre szabottteljesítmény indikátorok segítségével,
- ii. működőképes belső folyamatok kialakítását és továbbfejlesztését,
- iii. a szervezeti tudás hatékony feltérképezését, kiaknázását és megtartását, valamint
- iv. a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó, és
- v. önértékelő és önfejlesztő szervezeti gyakorlat és szervezeti kultúra kialakítását.

A Kúria szervezetén belül jól elhatárolhatók az ítélkező-szakmai tevékenységet, illetőleg a klasszikus igazgatási feladatokat (kötségvetési gazdálkodás, személyügyek és oktatás, informatika, rendészet, munkavédelem stb.) ellátó szervezeti egységek. Az eredményes működés feltétele, hogy a szakmai testületek (kollégiumok, ítélkező tanácsok) és az igazgatási szervezeti egységek fogaskerekeként kapcsolódjanak egymásba, tevékenységük átlátható, rendszerezett munkafolyamatokká álljon össze. A minőségirányítás területén a CAF 2013 modell alkalmazásának eredményeként az egyes szervezeti egységek képet kapnak arról, hogy a tevékenységüket más szervezeti egységek, illetve az ott dolgozók hogyan minősítik.

## 2.2. A CAF keretrendszer

A kiválasztott módszertan a Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: CommonAssessment Framework, CAF) egy teljes körű minőségirányítási eszköz, amelyet a közsféra képviselői dolgoztak ki a közsféra számára. Célja az, hogy segítse a közsféra szervezeteit teljesítményük javításában.

A **CAF elsődleges célja egy tudatosan fejlődő szervezet létrehozása** az alábbi tényezők megvalósításával:

- i. A szervezet fejlesztési irányvonalainak meghatározása
- ii. Teljesítmény növelése
- iii. Benchlearning – egymástól tanulás

A CAF értékelési rendszer jellemzői

- i. A szervezet munkáját a szervezet tagjai saját maguk értékelik egy **önértékelés** elvégzésével.
- ii. A **szervezet teljes körű átvilágítását** el lehet végezni egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint mind a működés, mind a szervezet eredményei szempontjából.
- iii. A **keretrendszer** alkalmas arra, hogy igazítani lehessen az **intézményi sajátosságokhoz**.

A fenti célok eléréséhez konkrét menetrendre van szükség, amelynek során az alábbi tevékenységek elvégzését kell megtenni:

- i. Helyzetelemzés
- ii. Erősségek és fejlesztendő területek beazonosítása és rangsorolása
- iii. Intézkedési terv elkészítése
- iv. Intézkedési terv végrehajtása
- v. Eredmény elemzése

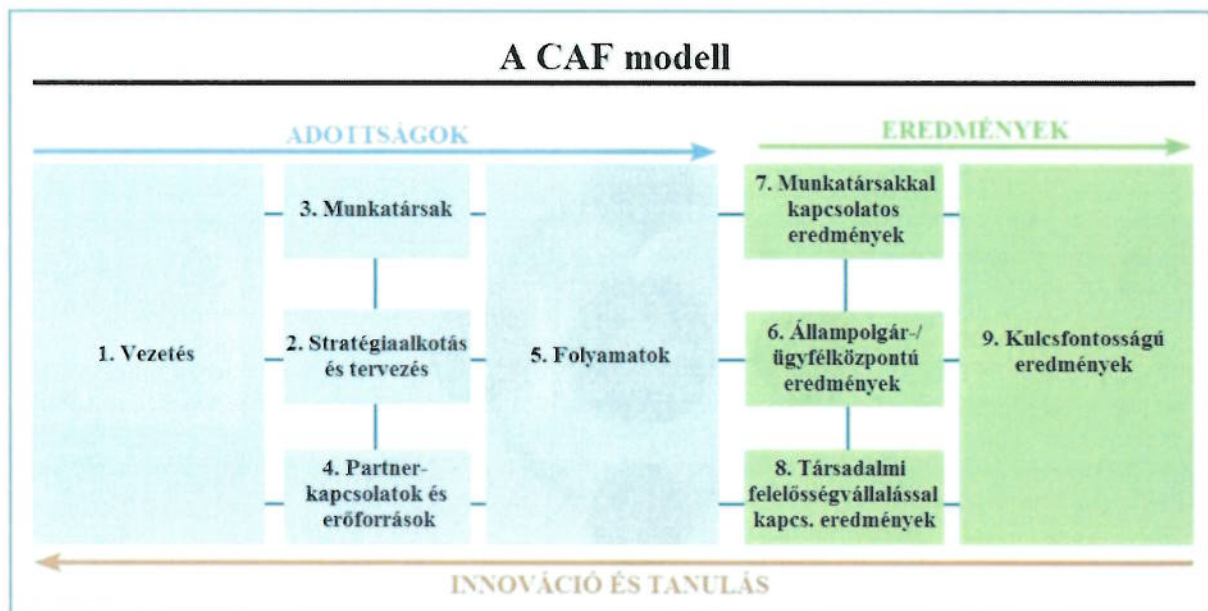
Az i. és ii. pontok jelentik a szervezeti önértékelés elvégzését, amelynek eredményeit a későbbi fejezetek tartalmazzák.



### 2.3. Önértékelési kritériumok

A CAF értékelés elvégzése során **9 kritériumon és 28 alkritériumon** keresztül van lehetősége az intézmény munkatársainak értékelni a szervezeti működést. Az egyes kritériumok pontozása és szöveges értékelése egy erre a célra létrehozott online felület<sup>2</sup> segítségével történik meg, ahol a szervezet **erősségeit, fejlesztendő területeit** és az ezt alátámasztó tényeket, bizonyítékokat szükséges ismertetni **indoklásképpen**, majd **pontozni** az adott területet. A következő lépésben van szükség az úgynevezett **konszenzusteremtés** során az egyéni értékelésekben beérkezett vélemények összevetésére és a **közös pontok, állítások kidolgozására és egy konszenzusos pontszám meghatározására**. Ezt követi az önértékelés alapján egy **intézkedési terv kidolgozása**, amely a szervezeti folyamatok megújítására adott javaslatokat tartalmazza.

A modell alábbi ábrája mutatja be az egyes értékelendő témaköröket:



Az 1–5. kritérium a szervezet működésében alkalmazott megközelítéseket, módszereket és irányítási gyakorlatokat, az ún. **adottságokat** veszi számba. Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz az elvárt eredmények elérése érdekében. A CAF modell adottságok oldalán a szervezet működésének öt területét kell értékelni, azaz vizsgálni kell a szervezet vezetésének működését, a stratégiai és tervezési folyamatait, az emberi erőforrások kezelését, a szervezet partnerkapcsolatait és más erőforrásainak kezelését, valamint a szervezet minőségirányítási rendszerét és annak folyamatait.

A 6. kritériumtól kezdve az értékelés fókusza a szervezet működésének értékeléséről (azaz az adottságok értékeléséről) átkerül a szervezet **eredményeinek** értékelésére. Az első három eredménykritériumnál az állampolgárok/ügyfelek, a szervezet munkatársai és a társadalom egyéb rétegeinek a szervezetre (annak működésére és teljesítményére) vonatkozó véleményét vizsgáljuk. E vélemények alakulását 6.1., 7.1. és 8.1. alkritériumoknál kell

<sup>2</sup><https://caf.kim.gov.hu>



áttekinteni és értékelni. Ezen felül a szervezetek olyan teljesítménymutatókkal (számszerű adatokkal) is rendelkeznek, amelyek megmutatják a szervezet eredményességét, és hogy milyen mértékben képes a szervezet elérni céljait. E teljesítménymutatók alakulását a 6.2., 7.2., 8.2., 9.1. és 9.2. alkritériumnál kell áttekinteni és értékelni

## 2.4. Pontozási rendszer

A CAF kétféle pontozásos értékelést tesz lehetővé, mindkettő alapja a PDCA fejlesztési logika.

A **PDCA** angol betűszó a **folyamatos fejlesztés négy szintű, ciklikus felépítését** szemlélteti.

A szintjei az alábbiak:

- i. **Plan:** Tervezés (a tervezés fázisa)
- ii. **Do:** Megvalósítás (a megvalósítás fázisa)
- iii. **Check:** Ellenőrzés (az ellenőrzés fázisa)
- iv. **Act:** Beavatkozás (a cselekvés, kiigazítás és javítás fázisa)



A hagyományos CAF-értékelés keretében általánosságban minden alkritériumot annak megfelelően kell értékelni, hogy az a PDCA ciklus mely szintjén található.

A finomhangolt CAF-értékelés azoknak a szervezeteknek ajánlott, amelyek részletesebben szeretnék az adott alkritériumot elemezni. E módszer keretében a PDCA ciklus minden szintje (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) külön értékelhető a vizsgált alkritérium vonatkozásában, azaz a PDCA ciklus mind a négy fázisának érettsége külön vizsgálható.

A Kúria esetében a **hagyományos értékelés** alkalmazása történt meg, hiszen első alkalommal került sor a CAF-modell használatára.

A pontozás során különböző pontozó értékelő táblát kell alkalmazni az „Adottságok”, illetve az „Eredmények” körébe tartozó alkritériumokra, azok eltérő jellegére figyelemmel.

### 2.4.1. Hagyományos pontozási rendszer az adottságok oldalán

Az adottságokat pontozó értékelési tábla a PDCA négy fázisát alapul véve a PDCA fejlesztési logika érvényesülését értékeli.

Az értékelés megkezdésekor ki kell választani, hogy a vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet a PDCA ciklus logikájában (tervezés–megvalósítás–ellenőrzés–beavatkozás) melyik szintet éri el. Fontos szem előtt tartani, hogy egy terület csak akkor sorolható magasabb szintre, ha az alatta lévő szinthez rendelt feltételek maradéktalanul teljesülnek.

A 0–100-ig terjedő skálán minden egyes PDCA szinthez meg van határozva egy értéktartomány. A kiválasztott szinthez megadott értéktartomány keretei között kell értékelni, hogy a szervezet az adott szinten belül milyen érettségi fokot ér el.

Szint	Az adottságokhoz kapcsolódó szint leírása	Pontszám
-	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a szervezet nem folytat tevékenységet, illetve nincs erre vonatkozó információ vagy megbízható információ.	<b>0–10</b>
<b>Tervezés (Plan)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó terület működtetését megtervezték, illetve vannak erre vonatkozó tervek.	<b>11–30</b>
<b>Megvalósítás (Do)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területet a szervezet a tervek szerint működteti.	<b>31–50</b>
<b>Ellenőrzés (Check)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatokat ellenőrzik, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.	<b>51–70</b>
<b>Beavatkozás (Act)</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján szükség szerint javítják/fejlesztik a szervezet működését.	<b>71–90</b>
<b>PDCA</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen, szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzák a folyamatos fejlesztés módszereit. Tudatosan tervezik és értékelik a szervezet működését, és fejlesztik tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (benchlearning és benchmarking módszerek alkalmazásával).	<b>91–100</b>

A számszerű értékelés mellett külön szöveges mezőben kell kifejtteni – az alkritériumok vonatkozásában – az erősségeket, a fejlesztendő területeket valamint indokolni az értékadást (bizonyítékok, tények).



## 2.4.2. Hagyományos pontozási rendszer az eredmények oldalán

Az eredményeket pontozó értékelési táblában két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: az eredmények időbeli változása (tendencia) és az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulása szempontjából.

Az eredmények értékelésénél tehát egyfelől azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél. Másfelől azt is értékelni kell, hogy ezek az eredmények milyen viszonyban vannak a kitűzött célokkal, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie, esetleg meg is haladnia céljait.

A vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területet be kell sorolni a megfelelő szintre, és az ahhoz tartozó értéktartomány keretei között kell pontozni. Így lehetőség van a szervezet eredményeinek árnyaltabb értékelésére a kiválasztott szinten belül.

Az eredményekhez kapcsolódó szint leírása	Pontszám
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.</b>	0–10
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.</b>	11–30
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.</b>	31–50
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.</b>	51–70
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</b>	71–90
<b>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.</b>	91–100

Az adottságokhoz tartozó alkritériumokhoz hasonlóan a számszerű értékelés mellett külön szöveges mezőben kell kifejtetni az erősségeket, a fejlesztendő területeket, valamint indokolni az értékadást (bizonyítékok, tények).

Az egyéni eredmények összevetése, azaz a konszenzusteremtés során a Csoportnak mind a 28 alkritérium tekintetében közös pontszámra kellett törekednie a pontozási skálák figyelembevételével, valamint a szöveges értékelésre nézve is közös nevezőre kellett jutnia.

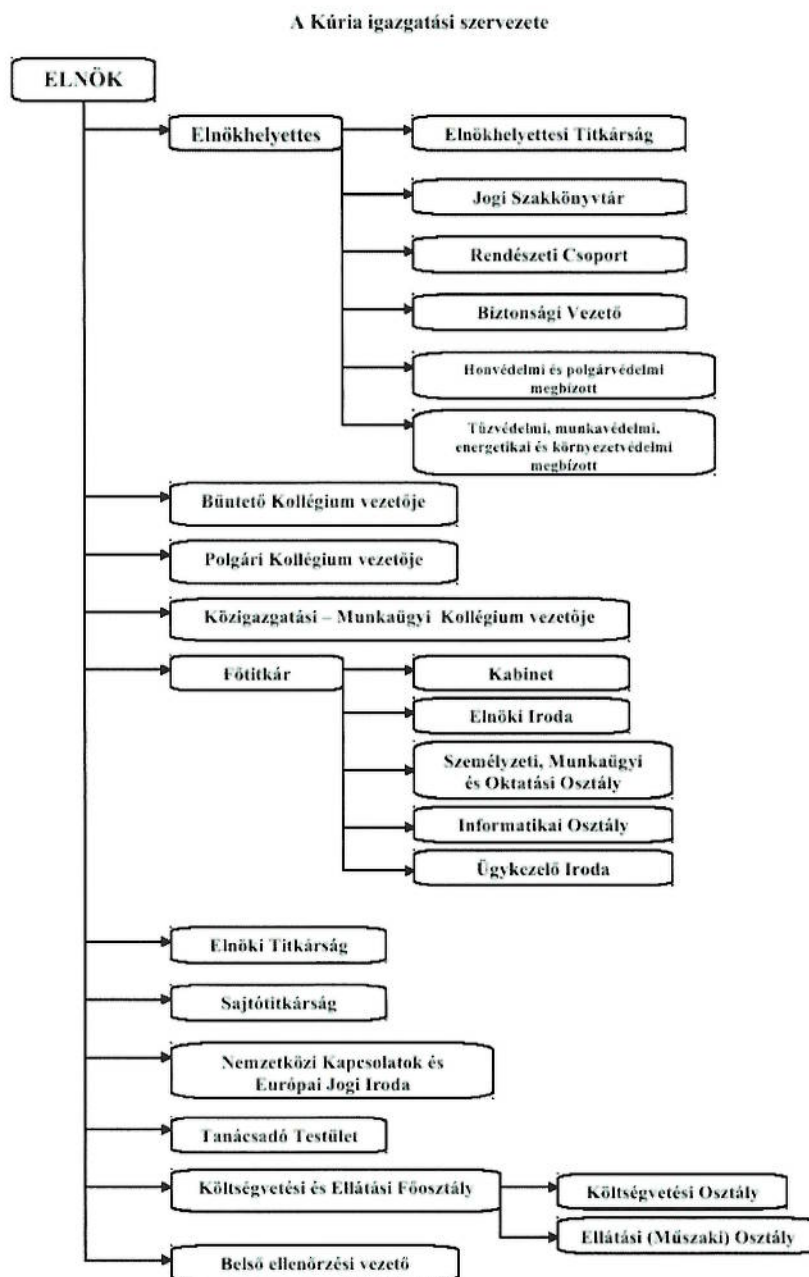


## 2.5. Önértékelési csoport

A CAF önértékelés fontos erőssége, hogy a különböző szervezeti egységből érkező munkatársak az eltérő munkahelyi tapasztalatokra és az információkra alapozva mondják el véleményüket a szervezet működéséről.

A Kúria vezetősége a workshopot megelőző két hétben már előzetesen kiválasztotta az önértékelési csoportban résztvevő 10 munkatársat annak érdekében, hogy a keretrendszerrel kapcsolatos alapvető információkat elsajátíthassák és felkészülhessenek a közös munkára. Az előzetes felkészüléshez több tájékoztató anyag is rendelkezésre állt (általános tájékoztató a CAF-modellről, online felület bemutatása, intézményi sajátosságok leírása), melyet a munkatársak egyénileg feldolgoztak.

Az alábbi ábrán a Kúria szervezeti felépítése látható:



Az önértékelési csoport munkájában az alábbi szervezeti egységekből vettek részt:

- i. Büntető Kollégium
- ii. Polgári Kollégium
- iii. Közigazgatási és Munkaügyi Kollégium
- iv. Informatikai Osztály
- v. Ügykezelő Iroda
- vi. Költségvetési és Ellátási Főosztály
- vii. Ellátási (Műszaki) Osztály

### 3. Kritériumok értékelése, intézkedések

#### 3.1. Vezetés

A képviseleti demokráciában a választott politikusok hozzák meg a stratégiai döntéseket és határozzák meg a politikai célokat. A közszektor vezetői szakértelmük alapján tanácsot adnak a politikusoknak a közpolitikák kialakításához és megvalósításához.

A CAF egyértelmű különbséget tesz a közszférán belül a politikai vezetés és a közszoigálati szervek (szakmai) vezetése között, miközben hangsúlyozza a két szereplő közötti együttműködés fontosságát.

A CAF modell 1. kritériuma a szervezeten belüli felelős beosztásokat betöltő munkatársak tevékenységére, vagyis a vezetés szerepvállalásának értékelésére összpontosít. Munkájuk összetett. Jó vezetőként a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért felelnek, olyan környezetet teremtve, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak; egyúttal biztosítaniuk kell a szervezet működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. Vezetőként támogatják szervezetük munkatársait és minden érdekelt féllel, különösen a szervezethez kapcsolódó politikai szereplőkkel jól működő viszonyt alakítanak ki és tartanak fenn.

#### **3.1.1. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával.**

A vezetés biztosítja, hogy a szervezetet világos küldetés, jövőkép és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy a szervezet küldetését (miért vagyunk/mi a feladatunk?), jövőképét (hová akarunk eljutni/milyen törekvéseink vannak?) és értékeit (mi vezérli a magatartásunkat?) a szervezet hosszú távú sikerének megfelelően alakítják ki. A vezetés kommunikálja ezeket, és biztosítja a megvalósításukat.

Minden közszoigálati szervnek szüksége van olyan értékekre, amelyek küldetésével és jövőképével összhangban keretet adnak a szervezet minden tevékenységéhez. Ezen túlmenően azonban különös figyelmet kell szentelni azoknak az értékeknek, amelyek jellemzően a közszférában fontosak, míg az alapvetően a piacgazdaság szabályaitól függő magánszféra szervezetei számára kevésbé lényegesek. Így a közszféra szervezeteinek ápolniuk kell olyan, az egész társadalom számára példaként szolgáló értékeket is, mint a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközponúság, a sokszínűség és nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkriminációellenesség. A vezetés teremti meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek vezéreljék a szervezet működését.



### 3.1.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	47	47
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	16	

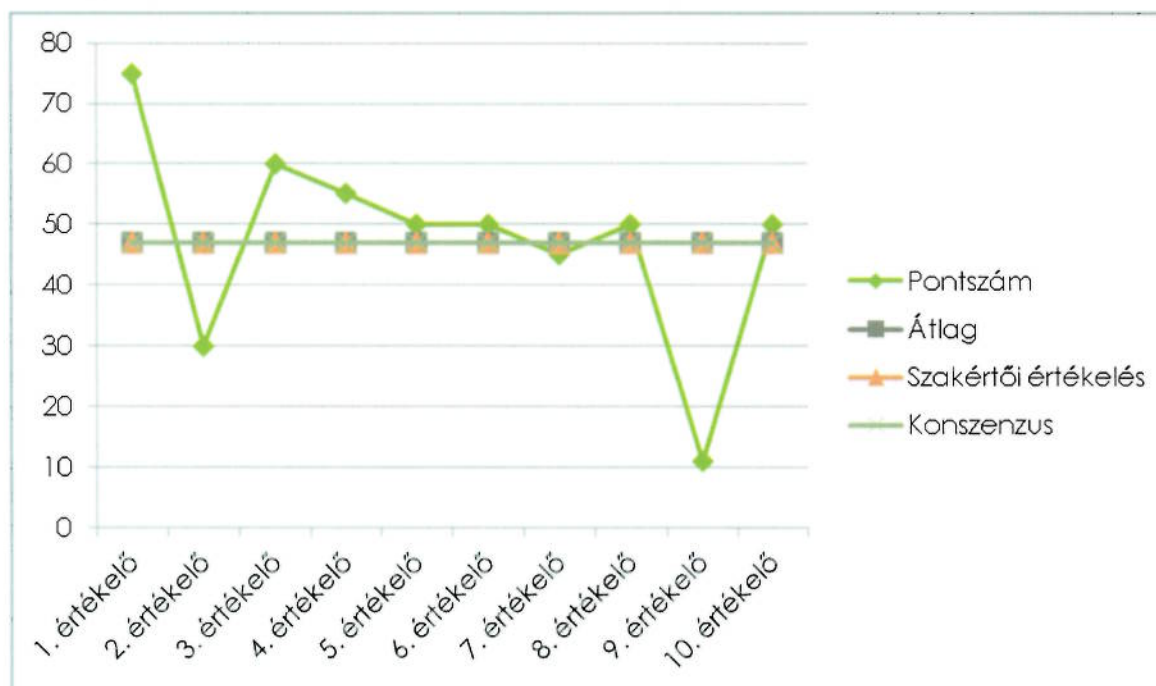
Az önértékelési csoport átlagosan 47 pontra értékelte az alkritériumot. A minimális pontszám 11, míg az alkritériumnál maximálisan adott érték 75 pont volt. A szórás mértéke az összes alkritérium tekintetében itt volt a legalacsonyabb (16). A fentiek mutatják, hogy az értékelők közel azonos módon látják a szervezet értékrendjének kommunikációját a dolgozók számára. A válaszokból kitűnt, hogy a Kúria 2013-ban elkészített középtávú stratégiája világosan közli a szervezet küldetését, jövőképét. Annak egyéni célokra történő lebontásában, a kommunikáció hatékonyságában mutatkoztak eltérések, amely abból is adódhat, hogy az értékelők eltérő szervezeti egységből érkeztek.

A konszenzus során 47 pontot állapított meg az önértékelési csoport, melyet az alábbi szöveges értékelések támasztottak alá: a középtávú stratégia megfogalmazza a szervezet küldetését, jövőképét és értékrendjét, amelyek a belső kommunikációban is megjelennek. A szervezet stratégiája a belső kommunikációs célokra használt intraneten is megtalálható, illetve több szervezeti egységnél a célok további lebontása is megtörtént. Ugyanakkor a konszenzusteremtés során felmerült, hogy a vezetők és dolgozók közötti kommunikáció sok esetben nem megfelelő szintű, illetve nem formalizált. A célok megvalósításának értékelésére egyelőre még nincs kialakított módszer. Az általánosan megfogalmazott feladatok mellett szakmai kihívásokról is beszámoltak az értékelők. A bírók részéről felmerült az igény a felülvizsgálati tevékenység és a jogegységi munka erősítésére, mivel az elmúlt időszakban az alaptervékenységétől eltávolodott az intézmény. Emellett a kollégiumok közötti együttműködés erősítése is megjelent a szakmai munka támogatására. A pontszám tekintetében egyetértés mutatkozott, hogy a PDCA ciklus szerinti megvalósítási szakaszba indokolt sorolni ezt a területet, mivel ellenőrzési feladatokat még nem végeznek, de a végrehajtás mindenképpen megvalósul.

A számszerű eredményeket vizsgálva, a két kiugró értéket is kivéve, szinte azonos átlagot kapunk (49), mint az egyéni és konszenzusos értékelés során meghatározott pontszám (47), amely alátámasztja a két értékelési szakasz megfelelő kivitelezését. A PDCA ciklus vizsgálatokor a többség (5 válaszadó) a megvalósítás szakaszát látta indokoltnak az intézmény értékelésére. A részellenőrzések és a néhány vezetői beavatkozás miatt hárman ettől magasabb értéket határoztak meg, míg ketten csak a tervezés szintjét jelölték. A véleményekből, a pontszámokból és az alacsony szórásból látható, hogy a kérdőív kitöltői megfelelő módon tudták értékelni a tématerületet és az egyéni véleményeket felhasználva számos közös pontot tudtak meghatározni a konszenzusteremtés során. A meghatározott pontszám indokoltnak látszik a beérkezett értékelések alapján, így az adottságok (55 pont) és a kritérium átlagához (55 pont) képest is alacsonyabb fejlettségi fok tapasztalható.

Az alkritérium tartalmát tekintve a Kúria középtávú stratégiája megfelelő alapot jelent az intézmény küldetésének, jövőképének és alapértékeinek közvetítésére. A beérkezett

vélemények alapján fontos lehet a célok olyan módon történő ismertetése, amely szervezeti egység vagy akár dolgozói szinten világos iránymutatást ad arra, hogy miképpen tudnak hozzájárulni az átfogó célok eléréséhez. A célok megfogalmazásán túl további kihívást jelent az ellenőrzések, felülvizsgálatok és ezek alapján a beavatkozás véghezvitele. Ezzel válna teljessé az intézmény átfogó céljainak pontos meghatározása és megvalósítása. A megvalósítás szintjének felső részében helyezkedik el az alkritérium, a 47 pont reális érték a Kúria helyzetére.



1. ábra: 1.1 alkritérium eredményei

### 3.1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését.

A vezetők fejlesztik, működtetik és ellenőrzik a szervezet irányítási rendszerét. Egy megfelelő szervezeti felépítés, amelyben a szervezet minden szintjén egyértelműek a feladat- és hatáskörök, meghatározottak a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, garanciát nyújt a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira irányuló stratégia hatékony megvalósítására.

A szervezet teljesítménymenedzsmentje a szervezet tevékenységéből származó eredmények és társadalmi hatások tekintetében előre meghatározott, mérhető célkitűzéseken alapul. Az integrált teljesítménymenedzsmenten alapuló rendszerek összekapcsolják a társadalmi hatásokat és az eredményeket az erőforrásokkal, hogy lehetővé tegyék a nyilvánvaló bizonyítékokon alapuló vezetést. Ez biztosítja a teljesítmény és az eredmények rendszeres figyelemmel kísérését.

A vezetők felelősek a szervezet teljesítményének javításáért. A vezetés feladata a szervezetnél szükséges változások menedzselése, hogy képes legyen felkészülni a jövő kihívásaira és támogassa a szervezet jövőképeének elérését. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezetők a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra biztosításával alapot teremtenek a folyamatos jobbító törekvéseknek.



### 3.1.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	45	45
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	25	

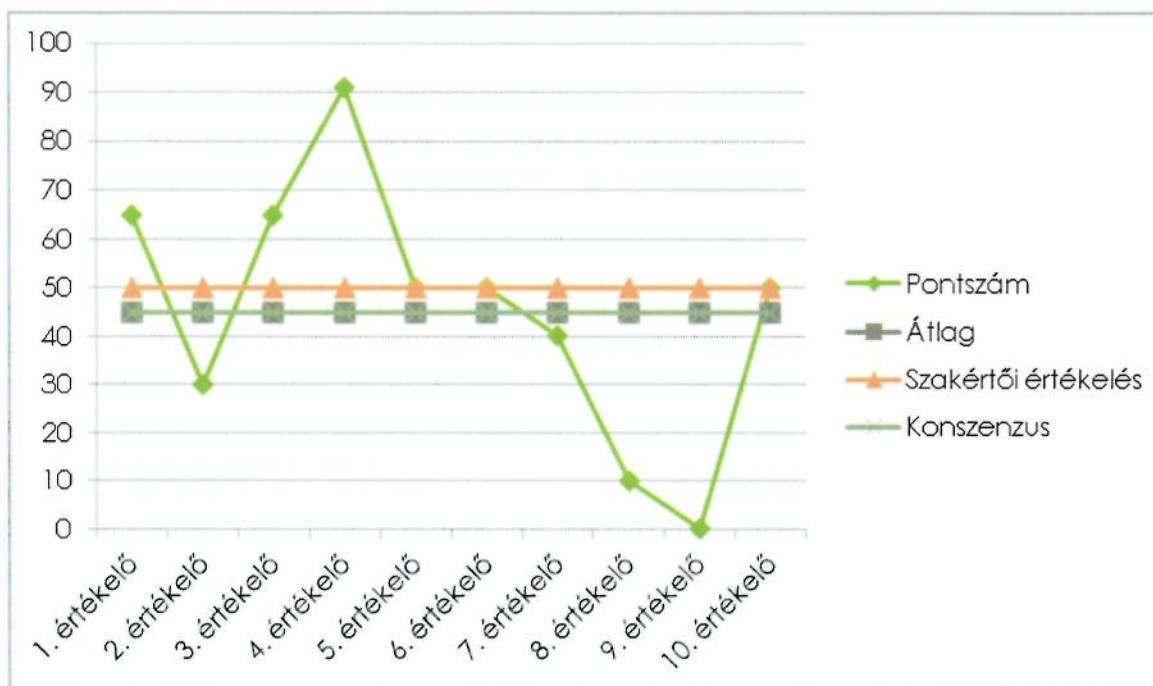
Az önértékelési csoport átlagosan 45 pontra értékelte az alkritériumot. Az értékelők többsége úgy ítélte meg, hogy a megfelelő vezetési struktúra meghatározása és a menedzselési rendszer kialakítása az erősségek közé tartozik. A fejlesztési területek oldalán ugyanilyen mértékben megjelent a kommunikáció erősítésének igénye, a megfelelő tájékoztatás biztosítása a változásokról. Két kiugróan alacsony pontszám érkezett 0 és 10 pontokkal. Számukra nem elegendő, illetve nem ismert a vezetés iránymutatása a tervekről és az elért eredményekről. A maximális pontszám 91 volt, amelynél az értékelő a vezetési struktúra kialakításával, illetve az egyes hatáskörök pontos meghatározásával, valamint a beavatkozások megtételével indokolta a magas eredményt. A szórás 25-ös értéket adott, amit a fenti három kiugró érték erőteljesen befolyásolt, így viszonylag alacsonynak értékelhető.

A konszenzus 45 pontot állapított meg, ezt az alábbiakkal támasztotta alá az önértékelési csoport: az erősségek oldalán a Szervezeti és Működési Szabályzaton (SZMSZ) alapuló megfelelő vezetési struktúra és átlátható szervezeti működés áll. A szabályzat egyértelmű felelősségi és hatásköröket állapít meg. Mindemellett a közelmúltban a folyamatos fejlesztés is jellemző a szervezetre, melyet jelen pályázat is jól bizonyít. A menedzsment szempontból feladatot jelent a túlterhelés csökkentése, a felmért és tervszerű képzési tematikák és képzések elindítása, amely a szervezeti teljesítmény növelését szolgálja. A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálását a konszenzuseresés során is kiemelt feladatként határozták meg a résztvevők. Ennek fontosságát indokolja, hogy a Kúria esetén egy nehezen változtatható struktúráról van szó.

Az alkritérium kapcsán az értékelhető válaszokat vizsgálva (0, 10 és 91 pontok kihagyásával) 50 pontos átlagot kapunk, amely a megvalósítás szakaszának legfelső értéke. Az egyéni értékelés során öt válaszadó adta meg a megvalósítás szintjét, így ez tekinthető egyértelműen a leggyakoribb értéknek. A további értékeléseket vizsgálva ketten az ellenőrzés szintjét is indokoltan látták, a maradék három értékelés jelenti a kevésbé releváns véleményeket az alkritérium esetén. Az 1.1 alkritériumhoz hasonlóan, az adottságok (55 pont), illetve a kritérium átlagánál (55 pont) is alacsonyabb pontszámot és fejlettségi szintet állapítottak meg az értékelők mind az egyéni, mind pedig a közös munka során.

A válaszok alátámasztják, hogy a megfelelő szervezeti keretek és szabályozott működési rend hatékonyan szolgálja a megfelelő szervezeti teljesítmény elérését. Az SZMSZ-ben lefektetett szabályozások ellenőrzése és felülvizsgálata is megtörténik bizonyos területeken. A pontszám ebből a szempontból magasabb értéket is mutathatna. A szervezeti változásokhoz és fejlesztésekhez kapcsolódó kommunikációs hiányosságok indokolhatják, hogy összességében kisebb pontszámot adjunk. A megvalósítás szintje így megfelelő az alkritériumnak, azonban ezen belül a 45 pontot meghaladó, maximális 50 pont javasolható.





2. ábra: 1.2 alkritérium eredményei

### 3.1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra.

A vezetők saját személyes magatartásukkal és emberierőforrás-menedzsmentjük révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat abban, hogy feladataik ellátásával elérjék a szervezeti és csoportcélokat, valamint személyes céljaikat. A kölcsönös visszajelzésen, bizalmon és párbeszéden alapuló nyílt vezetési stílus arra ösztönzi a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A személyes magatartás, példamutatás mellett a munkatársak ösztönzésére és támogatására irányuló alapvető tényezők a szervezet vezetésében és irányítási rendszerében is megtalálhatók. A hatáskörök és felelősségi körök delegálása – ideértve az elszámoltathatóságot is – a munkatársak ösztönzésének legfontosabb alapja. Az egyéni továbbfejlesztési és tanulási lehetőségek, akárcsak az elismerési és a javadalmazási rendszer, szintén ösztönző tényezők.

#### 3.1.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	68	68
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	19	

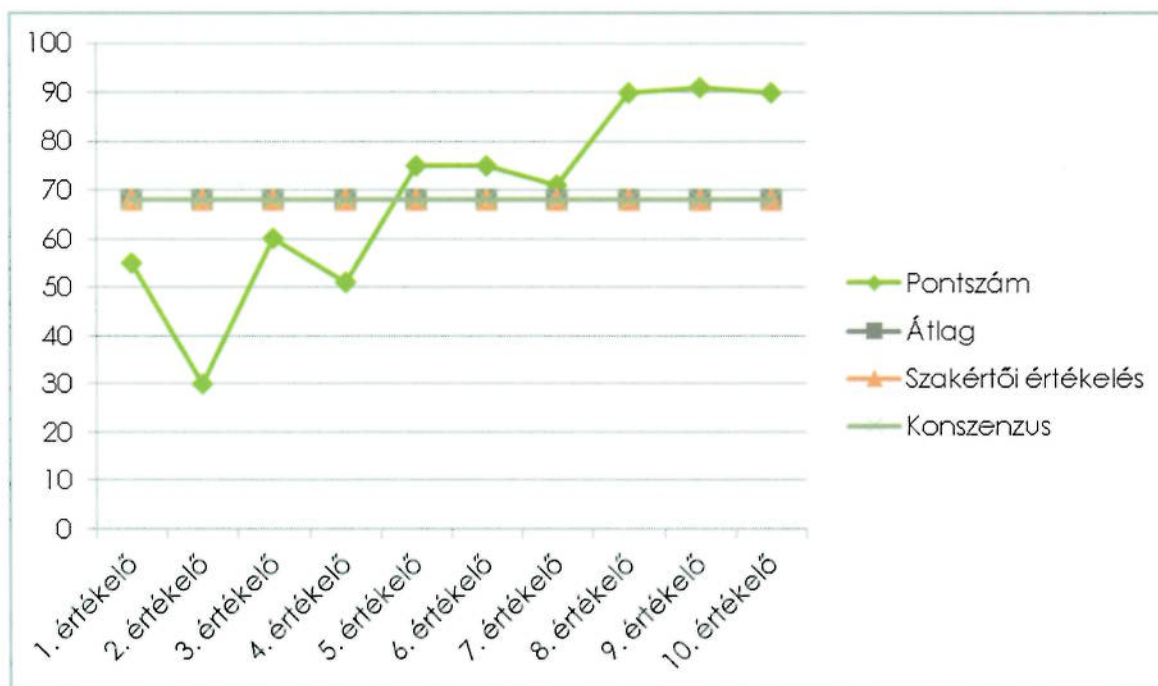
Az önértékelési csoport átlagosan 68 pontra értékelte az alkritériumot. Az egyes értékelők többnyire eltérő válaszokat emeltek ki az erősségek és a fejlesztendő területek tekintetében, illetve az indoklás is változatos képet mutatott. Ebből eredően a konszenzusteremtés során

számos felvetés bekerült be a végleges válaszok közé. Az értékelés magas pontszáma és változatos válaszok mutatják, hogy az intézmény egy bizonyos érettségi fokot már elért ebben a tekintetben. A példamutatás, a megfelelő munkahelyi kapcsolatok, az ösztönző rendszerek használata megvalósul, sőt már az ellenőrzés szakaszába is beléptek, azonban a korrigáló beavatkozások nem jellemzők.

A konszenzus során 68 pontot állapított meg az önértékelési csoport. Alapvetően pozitív visszajelzések érkeztek azzal kapcsolatban, hogy a szervezeten belül milyen példamutatás és ösztönzés valósul meg a szűkös lehetőségek ellenére. Az értékelők számos erősséget tudtak felsorolni: a vezetők személyes példamutatása; példamutatás a tanuláson alapuló munkakultúra meghonosításában és eszmei támogatás nyújtása a szaktudás fejlesztésére; a munkatársak kölcsönösen támaszkodhatnak egymás tudására; a bírák támogatása az ítélkezési tevékenység érdekében végzett szaktudás fejlesztésére, visszajelzés az ítélkezés színvonalának emelése érdekében; a szervezetet érintő változásokról, eseményekről tájékoztatás biztosítása. Ugyanakkor a fejlesztendő területeknél is több feladatot tudtak megfogalmazni, amelyeket behatárol, hogy szűkös keretek állnak rendelkezésre ösztönző rendszer fejlesztésére. Felmerült a szakirányú továbbképzések, tréningek igénye – amelyek a megfelelő szaktudást és a hatékonyabb munkavégzést is biztosíthatják –, a teljesítmények javításához a visszajelzések erősítése, valamint a túlterhelés elkerülése érdekében a szervezet más-más szintjéről érkező kötelező feladatok figyelése és összehangolása.

Az alkritérium kapta a legmagasabb pontszámot a vezetés kritériumon belül, amely alacsony szórással (19) is párosult. Ezek az adatok bizonyítják, hogy a szervezet aktív tevékenységet folytat a területen. Kiemelhető, hogy valamennyi válaszadó képes volt az egyéni értékelés során az alkritérium szempontjából fontos nézőpontot megadni, így az értékelés teljessége megvalósult. Az egyéni válaszokat megvizsgálva többen (5 válaszadó) már a beavatkozás szintjét is indokoltnak látták, illetve 1 válaszadó a PDCA ciklus megvalósítását is bizonyítottan gondolta. A további 4 válaszadó alacsonyabb értéke mutatja, hogy a teljes intézményben, valamennyi szervezeti egységben még nem valósul meg ilyen szinten és ilyen tudatossággal az alkritérium teljesítése. Az alkritérium átlaga azonban még így is több mint 10 ponttal meghaladja az adottságok (55 pont) és a kritérium átlagát (55 pont) is,

Az értékelők sokrétű véleményéből és fejlesztési javaslataiból is látszik, hogy az alkritériummal kapcsolatban releváns információval rendelkeztek a válaszadók és a CAF egyik fontos pozitív hozadéka a több szempontú értékelés kellő mértékben megvalósult. A válaszok tartalmát vizsgálva a megvalósítás szintjét a szervezet működése meghaladja és ellenőrzésre is sor kerül. A beavatkozások, visszajelzések egyelőre kevésbé jelentősek, bár ezt befolyásolják a szűkös erőforrások is. Fontos kiemelni, hogy a későbbiek folyamán a következő szintre történő átlépéshez szükség van a tudatosabb végrehajtásra valamennyi szervezeti egységnél, amely biztosíthatja a PDCA ciklus megvalósítását. A meghatározott 68 pont megfelelő a szervezet értékelésére.



3. ábra: 1.3 alkritérium eredményei

### 3.1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon.

A vezetők feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a szervezettel vagy annak tevékenységével kapcsolatban. Ezért a szervezet vezetői célzott párbeszédet folytatnak a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel. A közszférában a vezetés az összekötő kapocs a szervezet és a politikai döntéshozók között.

Ez az alkritérium mutatja meg az egyik legfőbb különbséget a magán- és a közszféra között. A közszféra szervezeteinek különböző szempontokból kell a politikai döntéshozókkal fenntartott kapcsolataikat figyelemmel kísérniük. Egyrészt egyes politikusok vezetői funkciót tölthetnek be, hiszen – a közszféra vezetőivel közösen – célokat határoznak meg. Ezáltal a közszféra szervezetei a politikai döntéshozók által meghozott döntések végrehajtását irányító szervekként járnak el. Másrészt a politikai döntéshozók az érdekelt felek egy speciális csoportjaként is megjelenhetnek.

#### 3.1.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	62	62
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	27	

Az önértékelési csoport átlagosan 62 pontra értékelte az alkritériumot, az értékelés alapjául az alábbiak szolgáltak: az értékelők közül többen is pontosan tisztában voltak azzal, hogy a Kúria



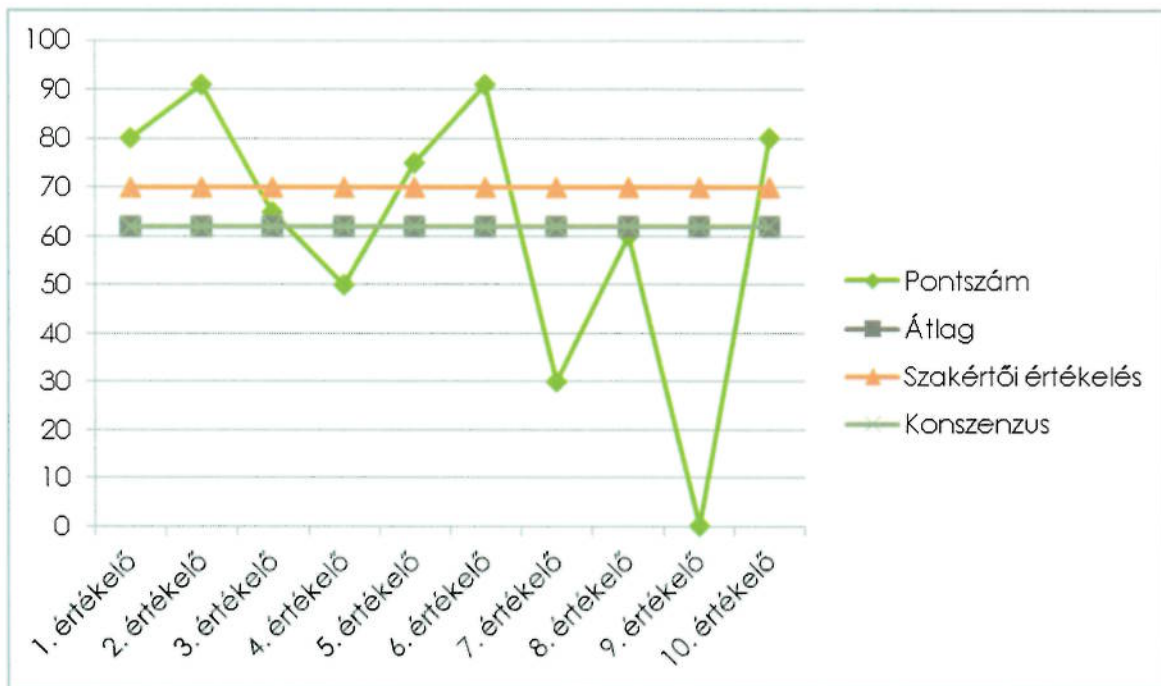
milyen más igazságügyi és kormányzati szervekkel tart fenn állandó kapcsolatot. Itt felmerült a KIM, az Alkotmánybíróság, a Legfőbb Ügyészség, a Magyar Ügyvédi Kamara és az OBH is. Az átlagban magas értékeket egy 0 pontos értékelés csökkentette jelentősen, amelynek elhagyása indokolt lehet a megfelelő pontszám megtalálásához. A többi értékelésből és a pontos felsorolásból látszik, hogy az intézmény aktív ezen a területen.

A konszenzus 62 pontot állapított meg, ezt az alábbiakkal támasztotta alá az önértékelési csoport: az egyes szakmai területekhez fűződő érintetti kör azonosítása megtörtént, a releváns szereplőkkel a rendszeres kapcsolattartás biztosított. Ezek közül kiemelendő a rendszeres kapcsolat a jogalkotási folyamat résztvevőivel, mivel döntéseik jelentősen befolyásolják a Kúria működését.

A fejlesztendő területek között a további kapcsolatok létesítését és a határozottabb fellépést jelölték meg az értékelők, figyelemmel arra, hogy a Kúrián jelennek meg olyan társadalmi problémák melyek a hatályos jogszabályok alapján nehezen vagy egyáltalán nem oldhatók meg.

Az egyik értékelőtől kapott 0 pontszám torzítja a valódi teljesítmény megítélését, amelynek kivétele a listából 69 pontot eredményez. A viszonylag magas szórás (27) mutatja, hogy az egyes szervezeti egységek dolgozói nem rendelkeznek azonos mennyiségű információval a területről. A válaszokból látszik, hogy a releváns információkkal rendelkezők magasabb pontszámot adtak a terület értékelésére. Hét válaszadó adott a három felső kategóriába tartozó értéket, ketten a megvalósítás szintjét jelölték meg. Az egyéni és a konszenzusos értékelés átlaga az eltérő informáltsági szint ellenére meghaladta az adottságok (55 pont) és a kritérium átlagát (55 pont) is.

A meghatározottnál magasabb értéket alátámasztják az egyéni értékelések, mivel az ellenőrzés szintje világosan kirajzolódik. A Kúria kapcsolattartási rendszere folyamatos fejlődést mutat mind hazai, mind nemzetközi területeken. Kontroll megvalósul, információ azonban arról nincs, hogy a szükséges kilgazításokat hogyan hajtják végre. A kialakított kapcsolattartási fórumok hatékonysága és a politikai döntéshozókkal a kapcsolattartás minősége is javítandó. Ugyanakkor az egyéni vélemények alapján az alsóbb fokú bíróságoknál már nincs olyan tekintélye a Kúriának, mint korábban volt. Összességében a javítandó feladatokat is figyelembe véve a megadott konszenzusos átlag alacsonyabb képet mutat a valós helyzetről. Az ellenőrzés szint felsőbb értéke javasolható pontszámként a terület értékelésére, azaz 69 pont.



4. ábra: 1.4 alkritérium eredményei

### 3.1.5. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés  
átlaga

- 55
- Ellenőrzés

Konszenzus  
eredménye

- 55
- Ellenőrzés

A Szakértő  
álláspontja

- 59
- Ellenőrzés



### 3.1.6. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Stratégiát, küldetést, célokat, jövőképet bemutató fórumok tartása</b>	Kettős céllal: tájékoztatás, valamint visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársaknak. A célok egyéni szintre történő lebontása.
<b>Jogalkotási folyamat résztvevőivel való kapcsolat és kommunikáció fejlesztése</b>	Kommunikációs és kapcsolattartási terv kidolgozása a jogalkotási folyamat erősítése érdekében
<b>CAF önértékelés</b>	Szükség szerinti rendszerességgel önértékelés lefolytatása.

## 3.2. Stratégiaalkotás és tervezés

A közigazgatási szervezet küldetésének és jövőképeének megvalósítása megköveteli annak meghatározását, hogy „melyik az előre vezető út”, amelyet a szervezet követni kíván, továbbá a célok kitűzését, amelyeket el akar érni és azt a módot, ahogyan a folyamatokat mérni akarja. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. A stratégiai célok kitűzése magában foglalja az alternatívák közötti választást, a közpolitikákon, közcélokon és az érdekelt felek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételét. A stratégia meghatározza a közigazgatási szervek által biztosított eredményeket (azaz a szervezet szolgáltatásait és a kapcsolódó termékeket), a szervezet által elérni kívánt hatásokat (a szervezet által kiváltott hatások következményeit), továbbá figyelembe veszi a siker szempontjából kritikus tényezőket is.

A sikeres végrehajtás érdekében a stratégiát tervekre, programokra, operatív és mérhető célokra kell lebontani. Az ellenőrzésnek és irányításnak a tervezés részét kell képeznie, továbbá figyelemmel kell lenniük a modernizáció és az újítás iránti igényre, ami a szervezet tevékenységének fejlesztésében segíti. A stratégia és a tervek megvalósításának kritikus szemmel történő figyelemmel kísérése lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni.

Azon szervezeteknél, illetve szervezeti egységeknél, amelyek nem rendelkeznek önálló stratégiával – mert az magasabb szervezeti szinten kerül kialakításra –, a szervezet hosszú távú tervezési folyamatait, illetve a magasabb szintű stratégiai tervezésben betöltött szerepét és feladatait kell az önértékelés során vizsgálni.

Például a 2.1. alkritériumnál azokat az adatgyűjtési folyamatokat kell értékelni, amelyek a szervezet hosszú távú tervezéséhez kapcsolódnak, és olyan adatokra irányulnak, amelyeket a szervezetre vonatkozó stratégia kialakításához gyűjtenek, dolgoznak fel és továbbítanak a magasabb szintű szervezethez. A 2.2. alkritériumnál is a szervezet hosszú távú tervezését és annak megfelelőségét kell vizsgálni.

### **3.2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához.**

A PDCA ciklus (Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás) fontos szerepet játszik a közszférába tartozó szervezet stratégiájának és terveinek kialakításában és megvalósításában. Mindez az érdekelt feleknek a jelennel és a jövővel összefüggő igényeire, valamint a külső környezetben megmutató hatásokra, eredményekre és fejleményekre vonatkozó megbízható információk gyűjtésével kezdődik. Ezek az információk egyaránt nélkülözhetetlenek a szervezet stratégiájának és egyéb terveinek kialakításához, és a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó fejlesztési akciók kijelöléséhez és menedzseléséhez.

A PDCA ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a rendszeres ellenőrzést az érdekelt felekkel együtt kell elvégezni, hogy változó igényeiket és azok kielégítését a szervezet követni



tudja. Az információk minősége és az érdekelt felek visszajelzéseinek rendszeres elemzése az eredmények elérésének előfeltétele.

### 3.2.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	39	39
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	17	

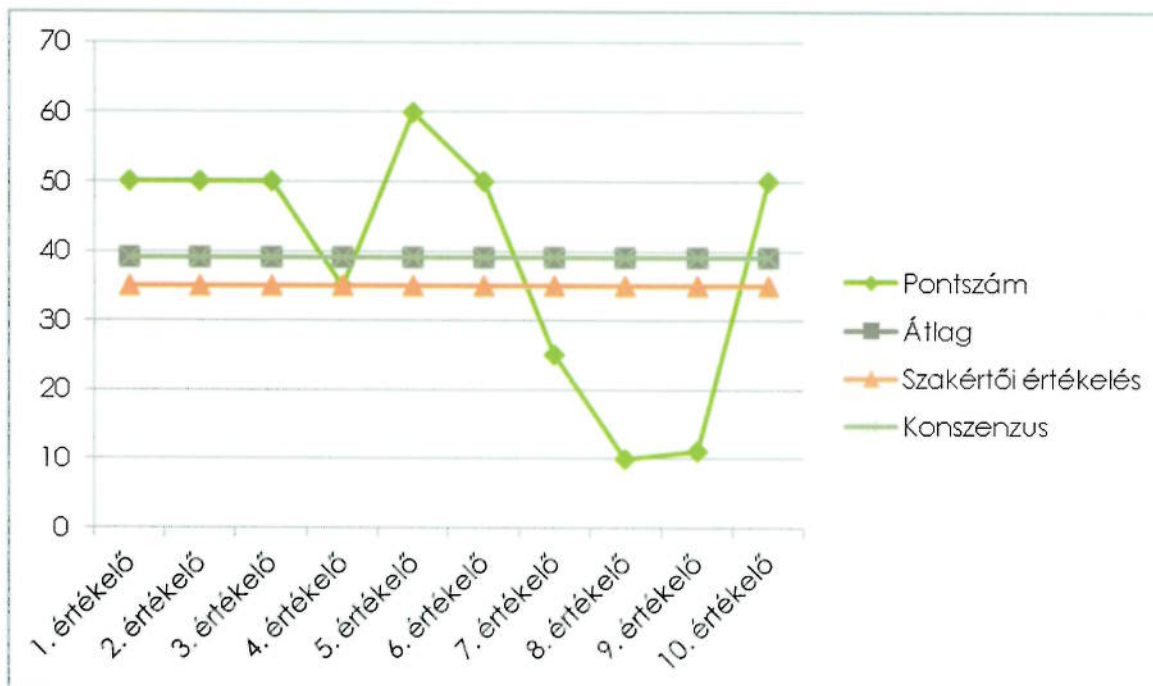
Az önértékelési csoport átlagosan 39 pontra értékelte az alkritériumot, melyet az alábbiakkal indokolt. A belső ellenőrzések és a statisztikai adatgyűjtések jelenleg is folynak az intézményben. Ugyanakkor az erről szóló elemzések bemutatása és kommunikálása nem valósul meg hatékonyan, mivel a munkatársak egy része erről egyáltalán nem értesült. A fentiekben már az egyéni vélemények során is egyetértés mutatkozott, amit az alacsony szórás (17) is bizonyít.

A konszenzus 39 pontot állapított meg, amely mind értékben, mind pedig szövegesen is erősítette az egyéni értékelés eredményét. A szervezet irányításához kapcsolódó, a belső erősségekre és fejlesztendő területekre vonatkozó tervezett és rendszeres elemzés részben megvalósul, statisztikák készülnek. A Kúria érdekeltjeinek köre ismert, a folyamatos kapcsolattartás biztosított. A joggyakorlat elemző csoport által végzett vizsgálati anyagok közzététele az alsóbb bíróságok és az állampolgárok részére biztosított. A fejlesztendő területek között szerepel, hogy a rendszeres adatgyűjtéseket szabályozott rendszerben érdemes elvégezni, az érdekelt felekre is ki kell bővíteni a felméréseket, valamint az elemzések eredményeit hatékonyabban szükséges kommunikálni a későbbi fejlesztések megalapozásához.

Az alkritérium értékelésénél hat válaszadó is a megvalósítás szintjét jelölte meg. A terület ennél magasabb kategóriába nem sorolható, mivel csak egyetlen értékelő adott 60 pontot, ami már az ellenőrzés bizonyos szintjét jelentené. Az egész értékelés második legalacsonyabb szórása is alátámasztja, hogy az értékelők véleménye egy irányba mutatott. Az alacsonyabb pontszámoknak köszönhető, hogy az alkritérium átlaga már jelentősen alulmúlja az adottságok (55 pont) és a kritérium átlagát (47 pont) is.

A megvalósulás szintje valóban indokolt a PDCA ciklus alapján, mivel adatgyűjtés bizonyos területekhez kapcsolódóan valóban megtörténik. Ugyanakkor ezek egyáltalán nem teljes körűek, illetve kommunikálásuk hiányosan valósul meg. A szabályozott és szisztematikus adatgyűjtés bevezetése az első lépés ahhoz, hogy az adatok valóban segítséget jelentsenek a szervezet számára. Az adatgyűjtések azonban önmagukban még nem eredményezik a szervezet hatékony működésének megalapozását, ha azok kielemezése, eredményeiből történő következtetések levonása nem történik meg. Ezen a területen tehát számos feladat áll még az intézmény előtt. Az értékelések alapján a gyenge megvalósítás miatt az eredeti értéktől alacsonyabb, 35 pont javasolható.





5. ábra: 2.1 alkritérium eredményei

### 3.2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit.

A stratégiaalkotás elsődlegesen a szervezet stratégiai céljainak kialakítását jelenti. E stratégiának összhangban kell állnia a szervezetre vonatkozó magasabb szintű közpolitikákkal, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményével és a külső környezettel kapcsolatban gyűjtött adatokkal. A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira, valamint azok elérésének módjára vonatkozóan. A közszolgálati szervezet stratégiájában a társadalmi környezetre gyakorolt hatásra is utalni kell.

A tervezésnek olyan módszertani megközelítést kell tartalmaznia, amely a szervezeteket minden szinten a stratégiai célok elérése felé vezeti (azaz biztosítja, hogy a szervezet célkitűzései minden szinten összhangban álljanak a szervezet stratégiájával). A célok kitűzése és a stratégiai elképzelések eléréséhez szükséges feltételek meghatározása – amely alapos kockázatelemzésen és e kockázat kezelésén nyugszik – a hatékony végrehajtás és nyomon követés megvalósításában kulcsszerepet játszik. A végrehajtás következő fázisában alkalmazott mutatókat és eredményellenőrző rendszereket a tervezés során kell meghatározni.

A szervezet stratégiája és az ahhoz kapcsolódó intézkedési tervek teremtik meg az alapot a szervezet eredményeinek méréséhez és értékeléséhez a CAF modell Eredmények oldali területein, azaz az állampolgárok/ügyfelek (6. kritérium), a munkatársak (7. kritérium), a társadalmi felelősségvállalás (8. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények (9. kritérium) vonatkozásában.

### 3.2.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	34	34
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	19	

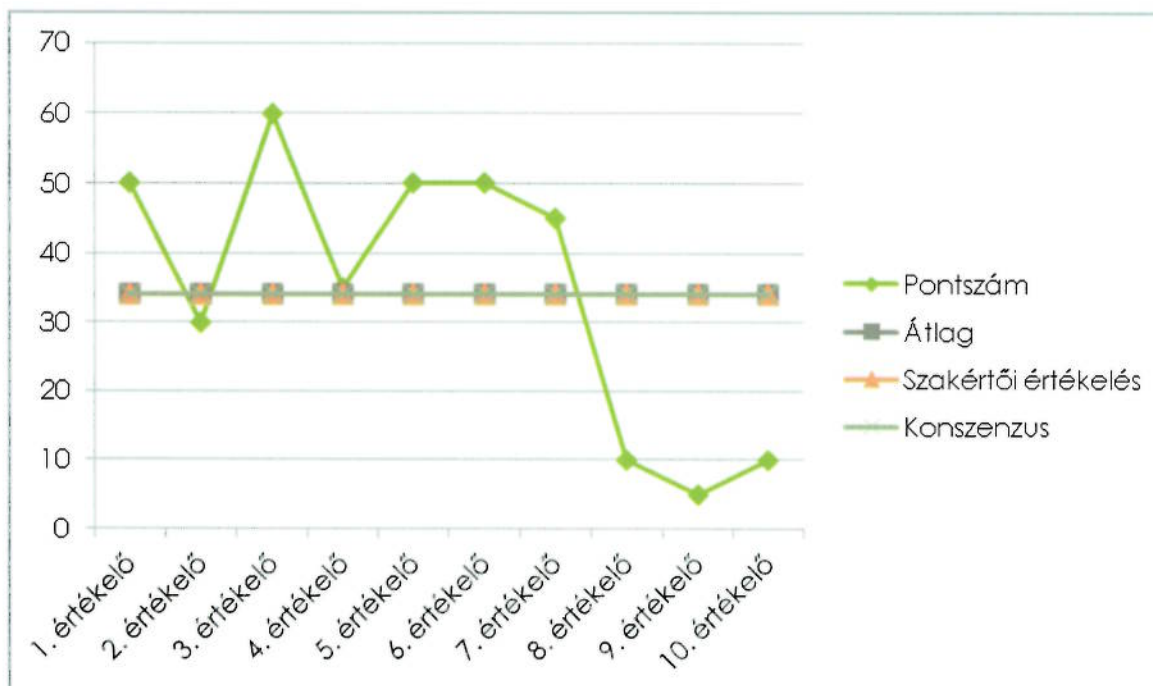
Az önértékelési csoport átlagosan 34 pontra értékelte az alkritériumot. Az előző pontnál leírt véleményekhez hasonlóan az adatgyűjtésre és az elvégzett elemzések kommunikálására vonatkozó hiányosságok itt is megjelentek. A pozitív vélemények között szerepelt, hogy a Kúria a stratégiai és a működési tervek kialakításába a feladat mikéntjétől függően a bírókat és az igazságügyi alkalmazottakat bevonja. Ezzel ellentétben többen jelezték, hogy tervek kialakításáról nem rendelkeznek információval, így esetükben az értékelés pontszáma is a 0-10 közötti kategóriába tartozott. Az egyetértés itt is megmutatkozott 19-es alacsony szórással.

A konszenzus 34 pontot állapított meg és az alábbi módon fogalmazta meg az erősségeket, illetve a fejlesztendő területeket. A konszenzusteremtés során az értékelők egyetértettek abban, hogy nem áll rendelkezésre megfelelő információ a végzett adatgyűjtések felhasználásának módjára. Valószínűsítették azonban, hogy a szervezet a gyűjtött információkat felhasználja, hasznosítja. Ebből adódóan kiemelt célként tekintettek a tájékoztatásra a felhasználás módjáról, amely területen tehát mindenképpen erősítésre van szükség az intézményben.

A terület gyengeségét mutatja, hogy három válaszadó egyáltalán nem rendelkezett információval az alkritériumot érdemi értékelését megalapozó adatgyűjtésekről, míg öten a megvalósítás szintjét jelölték meg. A legmagasabb pontszám 60 pont volt, amely a terület gyengeségét támasztja alá. Az említett alacsony szórás a vélemények közelségét bizonyítja. A teljes kritérium tekintetében itt állapították meg a legalacsonyabb pontszámot az értékelők. Kiemelendő, hogy az adottságok oldalán, mind az egyéni értékeléseket, mind a konszenzusteremtést tekintve a legalacsonyabb pontszámot kapta ez az alkritérium.

Elmondható, hogy a megvalósulás szintjét alátámasztják a középtávú stratégiában is megjelenő adatgyűjtések, amelyek bizonyítják egyrészt az adatgyűjtés elvégzését, másrészt az adatok felhasználását is. A tájékoztatás ezen túlmenően azonban láthatóan hiányos az értelemektől kapott visszajelzések alapján. A gyűjtött információk széles körben történő ismertetése és a kommunikáció megerősítése kiemelt módon indokolt. A 34 pont megalapozott.





6. ábra: 2.2 alkritérium eredményei

### 3.2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse, és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében.

A szervezet által kidolgozott stratégia lebontásának sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ, amibe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre meghatározott célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait ezért megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról a stratégia hatékony és egységes megvalósításának biztosítása érdekében.

A stratégiát le kell bontani a szervezet minden egyes szintjére. A vezetésnek biztosítani kell, hogy a megfelelő eljárásokat, program- és projektmenedzsmentet, illetve szervezeti megoldásokat alkalmazzák a hatékony és ütemezett végrehajtás érdekében.

A szervezeteknek következetesen és kritikus szemmel kell figyelemmel kísérniük stratégiájuk és terveik végrehajtását, és ez alapján indokolt esetben módosítani, illetve korszerűsíteni kell gyakorlataikat és folyamataikat.

#### 3.2.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

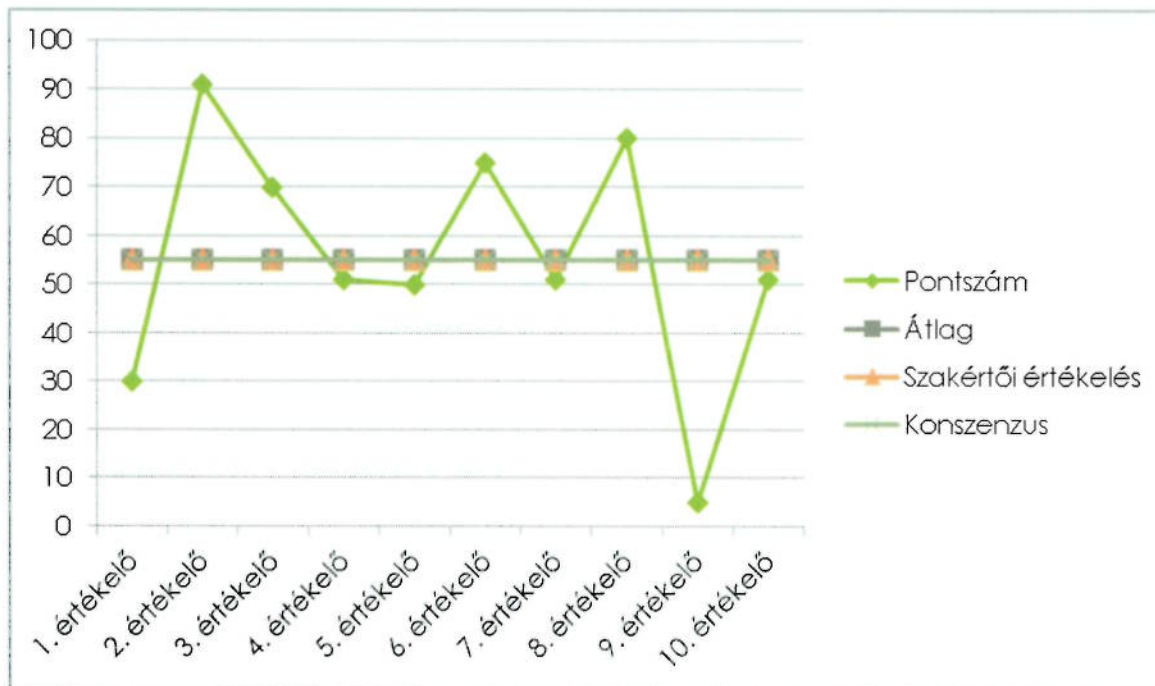
	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	55	55
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	24	

Az önértékelési csoport átlagosan 55 pontra értékelte az alkritériumot. Az egyéni értékelések során az erősségek közé sorolták a válaszadók, hogy a stratégia megvalósítását a szervezeti felépítés támogatja. A működési célok lebontása a szervezeti egységek és a munkatársak szintjére számos esetben megvalósul, a teljesítmény figyelemmel kísérése, mérése több területen biztosított. Az információcsere megfelelő a közvetlen munkatársakkal, hatékony párbeszéd jellemző. Két kiugróan magas értékelés érkezett, amely torzítja az átlagot. A legalacsonyabb érték információhiány miatt 5 pont, míg a legmagasabb feltehetően a szervezeti egység ebből a szempontból kiemelt státusza és fejlettségi szintje miatt 91 pont volt.

A konszenzus 55 pontot állapított meg. Alapvető erősséget jelent a területen a 2013 szeptemberében közzétett stratégia és a statisztikai adatok ismertetése több kommunikációs csatornán. A stratégia és a tervek megvalósítása, a prioritások meghatározása, az időkeretek, megfelelő folyamatok és projektek kialakítása szintén erősségként mutatkozik meg. A működési cél lebontása szervezeti egységek vezetőinek szintjére, a teljesítmény figyelemmel kísérése, mérése már az ellenőrzés bizonyos fokú megtételét támasztják alá. A fejlesztendő területek közé tartozik a kommunikáció fejlesztése a szakterületek között, valamint a hatékonyabb párbeszéd folytatása a szervezeten belül a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében. További feladatot jelent a stratégia és a tervezési módszerek fejlesztésére irányuló igények értékelése, indikátorok kialakítása figyelembe véve azt is, hogy a – fitélkező – tevékenység a jellegéből adódóan konkrét mérőszámokkal történő mérésre korlátozottan alkalmas.

Az egyéni értékelés során adott két kiugró érték valószínűleg nem ad valós képet a tevékenységre, azonban azok kivétele esetén is közel azonos 57 pontos átlagot kapunk az alkritérium egyéni értékeléseiből. A viszonylag alacsony szóráshoz képest a válaszadók a szintek tekintetében különböző következtetésre jutottak, mind a hat jelölhető PDCA szint megjelent a véleményekben. Az ellenőrzés szintjét négy válaszadó jelölte be, így ez lett a leggyakoribb érték. Az alkritérium átlaga (55 pont) meghaladja az adottságok (55 pont) és a kritérium átlagát (47 pont) is.

Az alkritérium a megvalósítás szakaszát már meghaladta. A középtávú stratégia több kommunikációs csatornán történő ismertetése alátámasztja, hogy a megvalósítás szakaszát mindenképpen elérte az intézmény. Az azóta eltelt rövid időintervallumból is következik, hogy az ellenőrzés folyamata még kezdetlegesen valósul meg, azonban bizonyos területeken már ebből a szempontból is történtek lépések az intézményben. A fejlődés iránya biztató az intézmény szempontjából, a jelenlegi 55 pont indokolt.



7. ábra: 2.3 alkritérium eredményei

### 3.2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat.

A közsférában is szükség van az innovációra, hogy a szervezet képes legyen az állampolgárok/ügyfelek új elvárásait kezelni, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni.

Az innováció több módon valósulhat meg:

- a meglévő szolgáltatásokkal és termékekkel kapcsolatos innovatív módszerek és eljárások alkalmazásával (megújításával), mint pl. az állampolgárok/ügyfelek bevonása a tervezési és szolgáltatási folyamatokba,
- új munkamódszerek bevezetése és alkalmazása;
- olyan új szolgáltatások vagy termékek bevezetésével, amelyek az állampolgárok/ügyfelek számára magasabb hozzáadott értéket képviselnek.

A tervezési szakasz különösen fontos a későbbi döntések, a szolgáltatások nyújtása és a szervezetenél megvalósuló innovációk értékelése szempontjából. A vezetés elsődleges felelőssége ezért egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és kiterjesztése, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.



### 3.2.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

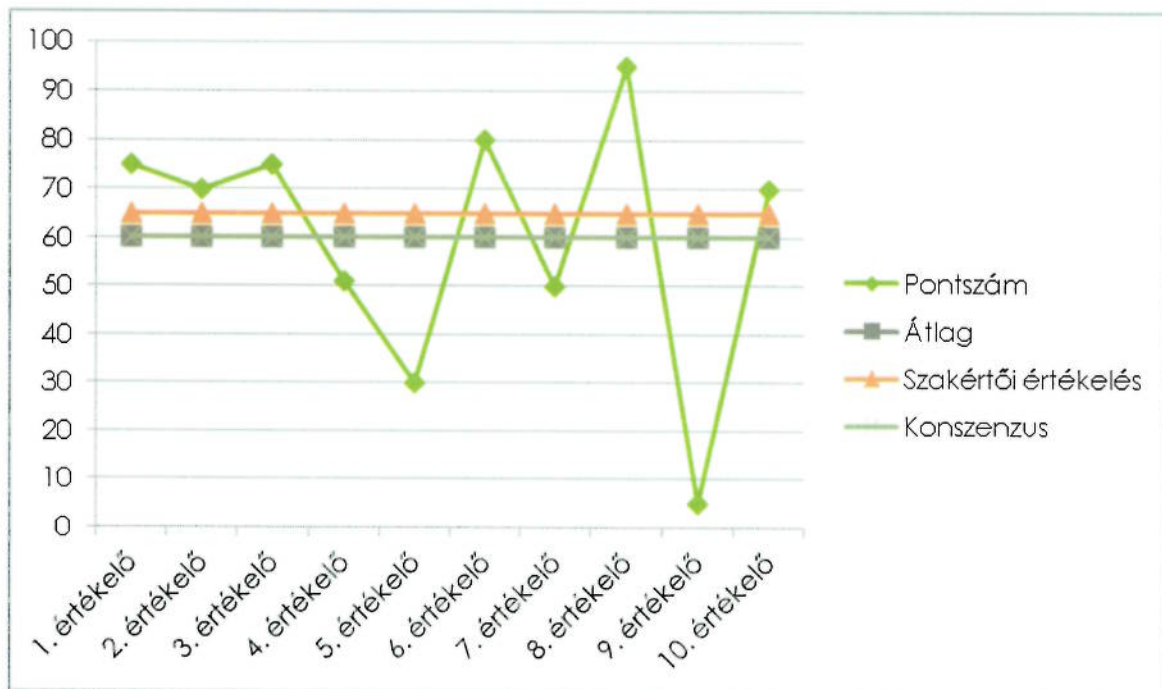
	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	60	60
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	25	

Az önértékelési csoport átlagosan 60 pontra értékelte az alkritériumot. A szöveges értékelések alapján a korszerűsítésre szoruló területek feltérképezésére az érintettek bevonásával sor került. Az informatikai eszközök fejlesztése a pénzügyi lehetőségekhez mérten megvalósul. A fejlesztendő terület, hogy a konkrét intézkedésekhez szükséges erőforrások hiányoznak, ezért az innovatív fejlesztések nehezen kivitelezhetők, korlátozottan hajthatók végre. Az egymástól tanulás, bizonyos területeken a rendszeres tervezés, végrehajtás és javítás is megvalósul. A legmagasabb érték 95 pont mely az előző megállapításhoz köthető.

A konszenzusteremtés során a munkatársak 60 pontot adtak a kritériumnak és egyetértettek abban, hogy a Kúria élete az elmúlt időszakban a folyamatos változásról szól. Az infokommunikációs technológia támogatása, a szakmai fejlődés lehetősége (képzések, szakmai kollégiumok, egymástól tanulás), valamint az új munkamódszerek bevezetése az erősségek közé tartozik. A munkatársak és a vezetés irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése, az új feladatokhoz társuló képzések szervezése viszont még kihívást jelent a szervezet számára.

A kiugró értékek kihagyása az előző alkritériumhoz hasonlóan itt is indokolt, amely az átlag növekedését eredményezi (63 pont). A hasonlóság az előző alkritériummal a szórás tekintetében is megmutatkozik (25). A válaszadók közül heten is legalább az ellenőrzés szintjét jelölték meg az alkritérium értékelésére. A 60 pontos érték kiemelkedik a kritérium többi értékelése közül, magasan meghaladja a kritérium átlagát (47 pont) is és az adottságok átlagánál (55 pont) is magasabb.

A folyamatos változásokból adódóan a szervezet a megvalósulás és az ellenőrzés tekintetében is rendelkezik tapasztalattal, sőt bizonyos visszajelzések a beavatkozásra is adtak példát. Az alacsonyabb pontszámok azt érzékeltethetik, hogy a változások nem feltétlenül érintik valamennyi szervezeti egységet, de a többség mindenképpen részese a szervezeten belüli változásoknak és innovációnak. Az összesítés alapján a 60 pontos értékhez képest egy magasabb pontszám indokolt, ezért 65 pont javasolható.



8. ábra: 2.4 alkritérium eredményei

### 3.2.5. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga	Konszenzus eredménye	A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"><li>• 47</li><li>• Megvalósítás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 47</li><li>• Megvalósítás</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 47</li><li>• Megvalósítás</li></ul>



### 3.2.6. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Stratégiát, küldetést, célokat, jövőképet bemutató fórumok tartása</b>	Kettős céllal: tájékoztatás, valamint visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársaknak. A célok egyéni szintre történő lebontása.
<b>Teljes körű, szabályozott adatgyűjtések</b>	A szervezet tájékoztatása az adatgyűjtésekről, illetve az adatok felhasználásának módjáról.
<b>Stratégiai célok nyomon követése</b>	Felelős kijelölése a stratégia célok nyomon követésére, felülvizsgálat, szükség esetén beavatkozás a számszerűsíthető adatok tükrében.
<b>A változáskezelés kidolgozása</b>	A változásokból adódó feladatok azonosítása és a kapcsolódó képzések tervezése és bevezetése.

### 3.3. Munkatársak

A munkatársak a szervezet legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a szervezet feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek kezelése és fejlesztése egyéni és szervezeti szinten, a szervezet céljainak elérése és a folyamatok eredményes és hatékony működtetése érdekében. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten csatlakozzanak a szervezethez a siker felé vezető úton.

A szervezet és a munkatársak irányítása a változások idején különösen fontos. A vezetői készségek fejlesztése, a tehetséggondozás és a stratégiai munkaerő-tervezés döntő tényezők a szervezet sikerességében, mivel a személyi állomány gyakran a szervezet legnagyobb befektetése. Az eredményes és hatékony emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy elérje stratégiai céljait, valamint hogy hasznosítsa a munkatársak erősségeit és képességeit e célok elérése érdekében. A sikeres emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás előmozdítja a munkatársak elkötelezettségét, motiváltságát, fejlődését és részvételét. A teljes körű minőségirányítással összefüggésben fontos annak felismerése, hogy csak elégedett munkatársak révén juthat el a szervezet az elégedett ügyfelekig.

#### **3.3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezzék, irányítsa és fejlessze.**

A munkatársak, a munkahelyi kultúra és a munkahelyi környezet menedzselésére irányuló stratégiai és átfogó megközelítés egy szervezetenél fontos része a stratégiai tervezésnek. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a szervezet küldetésének, jövőképének és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a szervezet által meghatározott emberi erőforrások összhangban állnak-e a szervezet stratégiai céljaival, azaz az emberi erőforrások meghatározására, fejlesztésére, elosztására és figyelembevételére a siker elérése érdekében és annak megfelelően került-e sor. A kérdések arra irányulnak, hogy a szervezetnek hogyan sikerül érdekeltté tennie és megtartania azokat a munkatársakat, akik képesek az ügyfelek igényeit és elvárásait figyelembe vevő stratégiákban és intézkedési tervekben megfogalmazott célokkal összhangban végezni tevékenységüket. Mindez kiterjed a rendelkezésre álló és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzésére, továbbá az emberierőforrás-menedzsment terén egy olyan politika kialakítására és bevezetésére is, amely objektív követelményeket állít fel a munkaerő-felvétellel, az életpályával, az előmenetellel, a javadalmazással és az irányítási feladatokkal kapcsolatban.

##### **3.3.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés**

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám:	47	47



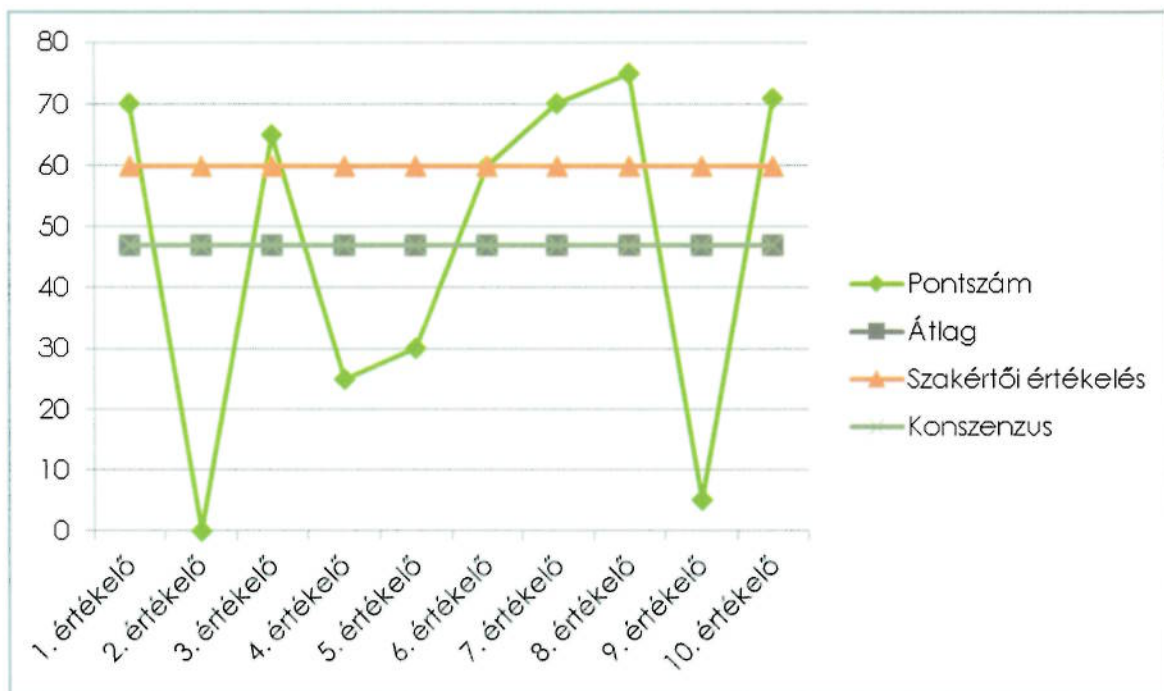
Az egyéni önértékelés során a csoport átlagosan 47 pontra értékelte az alkritériumot. A válaszadók az erősségek közé sorolták a szervezeti felépítést, a rendszeres felülvizsgálatokat a fejlesztésre szoruló területeken, a teljesítmények elismerését. Szintén a szervezet erősségei között jelent meg a stratégiának megfelelő emberi erőforrás gazdálkodás, a kapcsolódó felvételi és képzési rendszer. A fejlesztendő területek a szakmai iránymutatás, a párbeszéd, a pontos célmeghatározás, a jutalmazási rendszer, illetve az ítélezést segítő személyzeti struktúra hatékonyságának növelése.

A konszenzuson alapuló értékelés során az értékelők az egyéni értékelés átlagos pontszámának megfelelően az alkritériumot 47 pontra értékelték. Az erősségek között az alábbi tényezőkben egyeztek meg a résztvevők: a Kúria a pályázati rendszernek megfelelően biztosítja a szervezet munkaerő gazdálkodásához szükséges utánpótlást. Rendelkezésre áll az átlátható kritériumokat tartalmazó bértábla az előléptetésre és az illetményre, valamint az elvégzendő feladatok ismerete is biztosított. További fejlett területet jelent az emberi erőforrás-szükséglet elemzése az igények figyelembevételével, a szükséges munkaerő-gazdálkodás megvalósítása - az igazságszolgáltatás időszerevével kapcsolatos igények kielégítése érdekében rendszeresen vizsgálja a Kúria a fejlesztésre szoruló területeket. A fejlesztendő területek között megjelent olyan tényező is, amelynek megléte erősséggént is feltűnt. Az átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, a felvételre, az előléptetésre, az illetményre, jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozó alapelvek és politika kialakítása, bevezetése részben már korábban is előkerült, azonban fejlesztése és fokozott kommunikációja is indokolt. A jutalmazás alapelveinek fejlesztése az igazságügyi alkalmazottak körében, illetve a tárgyi és személyi feltételek megteremtése az időszere ítélezéshez szintén a jövő feladatai között szerepelt.

Az egyéni válaszok mélyebb vizsgálata során látható, hogy az önértékelési csoport 6 tagja az alkritériumot az ellenőrzés (4 fő) vagy már a beavatkozás (2 fő) állapotába sorolta. Két értékelő a csoportból nem rendelkezett releváns információval. A szöveges értékelés során több esetben is találhatunk visszaköszönő gondolatokat, azonban előfordultak olyan válaszok is, amelyek egy, a szervezetre jellemző állítást az erősségek közé soroltak, míg mások hasonló felvetést fogalmaztak meg a fejlesztendő területek között. Ez egyrészt köszönhető a csoport heterogén kialakításának, másrészt az egyéni preferenciáknak. A szórás viszonylag magas értéke (28) is ezt a heterogenitást támasztja alá. A számszerű eredményeket vizsgálva, – azon válaszadók esetében, akik rendelkeztek releváns információval az alkritérium kapcsán – az átlagos pontszám 58, ami a már a PDCA ciklus következő, ellenőrzés szintjét jelenti.

Az egyéni értékelés során adott szöveges válaszok és a konszenzusteremtést elősegítő csoportmunka közben elhangzottak alapján látható, hogy a szervezet eredményes emberierőforrás-menedzsment tevékenysége elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a szervezet küldetésének, jövőképeinek és céljainak megvalósításába. Az emberi erőforrások meghatározása, fejlesztése a szervezet stratégiai céljaival összhangban kerül sor. A fentiek alapján, a pontozási rendszerrel összhangban a PDCA ciklus ellenőrzés szintjére sorolandó az alkritérium, illetve a vonatkozó értéktartomány keretei között, közepesen elhelyezkedő 60 pont adható a Kúria esetében.





9. ábra: 3.1 alkritérium eredményei

### 3.3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit.

A 3.2. alkritérium fontos elemeként azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelősséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkézséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez az szükséges, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, és hogy bevonják a munkatársakat a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába. A gyakorlatban ez egy olyan, kompetenciákra irányuló stratégiát jelent, amely tartalmazza a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésével kapcsolatos igényeket, valamint a fejlesztés kapcsán alkalmazandó módszereket (pl. a kollégáktól történő tanulás, munkakörváltás, továbbképzés).

#### 3.3.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

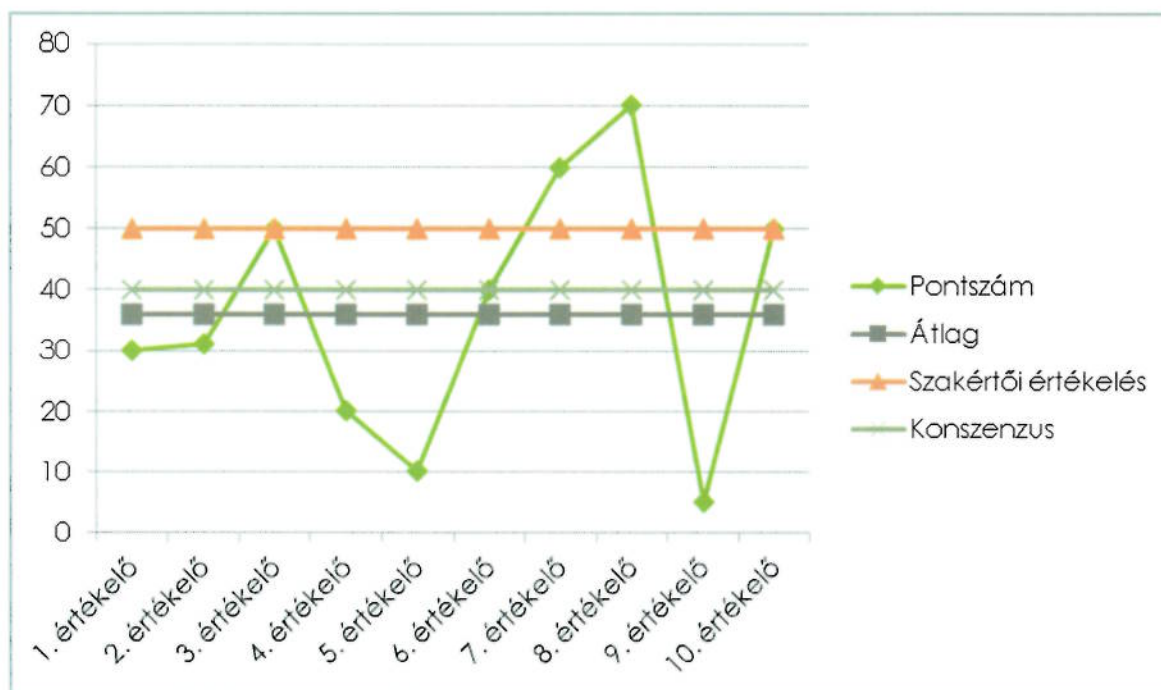
	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám:	36	40
Szint:	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás:	20	

Az alkritériumra adott 36 pont a legalacsonyabb a munkatársakat vizsgáló kritériumok közül. Két értékelő sorolta a legalacsonyabb szintre a szervezetet, azonban nem információ hiányra hivatkozva, hanem véleményük szerint a szervezet nem végez tevékenységet az alkritérium vonatkozásában. Szöveges értékelés során jórészt egyedi megállapításokkal találkozhatunk mind az erősségek, mind pedig a fejlesztendő területek oldalán, az új munkatársak beilleszkedésének támogatása az egyedüli többször megjelenő szervezeti erősség. A képzések támogatása jelenleg is biztosított, de ennek valamennyi területre történő kiterjesztése igényként is megjelent. A szórás mértéke a fentiekhez képest alacsony (20), így az összképet nem befolyásolták az eltérő vélemények.

A konszenzusos értékelés során az értékelők az egyéni értékelés átlagos pontszámát meghaladó 40 pontra értékelték az alkritériumot. A közös értékelés során az erősségek és fejlesztendő területek kifejtése az egyéni értékelésektől eltérően jelentősen lerövidült. Az új munkatársak beilleszkedése, a képzések támogatása, szervezése, valamint a véleménykérés a képzések típusáról erősségként jelent meg. A kommunikációs módszerek fejlesztésének lehetősége szintén biztosított. Fontos azonban, hogy az intézmény minden szervezeti egységénél, a támogató területen is képzési lehetőségek álljanak rendelkezésre a munkatársak számára.

Az alkritériumot tovább vizsgálva látható, hogy habár az egyéni értékelés átlagpontszáma az egyik legalacsonyabb, azonban még ez a kritérium is a PDCA ciklus megvalósítás fázisába sorolható. Az egyéni válaszokat megfigyelve észrevehető, hogy az előző munkatársakat értékelő alkritériummal ellentétben már egyetlen értékelő sem sorolta a szervezet besorolását a beavatkozás PDCA szintre. Két fő esetben kapott a szervezet az átlagos „megvalósítás” besorolásnál jobb, „ellenőrzés” besorolást. Szintén két értékelő sorolta a legalacsonyabb szintre a szervezetet, azonban nem információ hiányra hivatkozva, hanem véleményük szerint a szervezet nem végez tevékenységet az alkritérium vonatkozásában. Az alkritérium pontszáma így jelentősen elmarad az adottságok átlagától (55 pont) és a munkatársak kritériumon belül a legalacsonyabb értéket adja.

Összességében elmondható, hogy a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat. Fejlesztendő terület, hogy bevonják a munkatársakat a képzések tervezésébe, hogy az egyéni célok összhangban kerülhessenek a szervezet stratégiai céljaival. A fentieknek megfelelően a szervezet a megvalósítás fázis felső értéktartományába helyezendő, így 50 pont adható az alkritériumra. Az eredmények értékelése során azonban érdemes figyelembe venni az egyéni értékelő által felsorolt erősségeket és gyengeségeket, mert valószínűsíthető, hogy csoport közös eredményének kialakításakor nem minden munkatárs álláspontja lett egyenlő arányban figyelembe véve.



10. ábra: 3.2 alkritérium eredményei

### 3.3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását.

A munkatársak bevonása olyan környezetet teremt, amelyben a munkatársak hatással vannak a munkájukat befolyásoló döntésekre és intézkedésekre. Ez olyan szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például az alkotókészség, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a szervezet fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a szervezet horizontális és vertikális „korlátainak” lebontásában, hogy így adjanak teret az alkotókészségnek, az újtásnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

A munkatársakat segíteni kell abban, hogy kibontakoztathassák képességeiket. A szervezet személyzetpolitikájának eredményessége attól függ, hogy a vezetők mennyire nyitottak a munkatársak problémáira, foglalkoznak-e jóllétükkel, és támogatják-e a nyitott párbeszéd és átláthatóság kultúráját. A munkatársak elkötelezettsége olyan eszközök alkalmazásával teremthető meg, mint a szervezeten belüli egyeztetési fórumok vagy a munkatársakkal kialakított mindennapi párbeszéd (pl. a fejlesztési ötletekről). További jó gyakorlatnak tekinthetők a munkatársi elégedettségére irányuló, illetve a munkahelyi légkört értékelő felmérések.



### 3.3.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

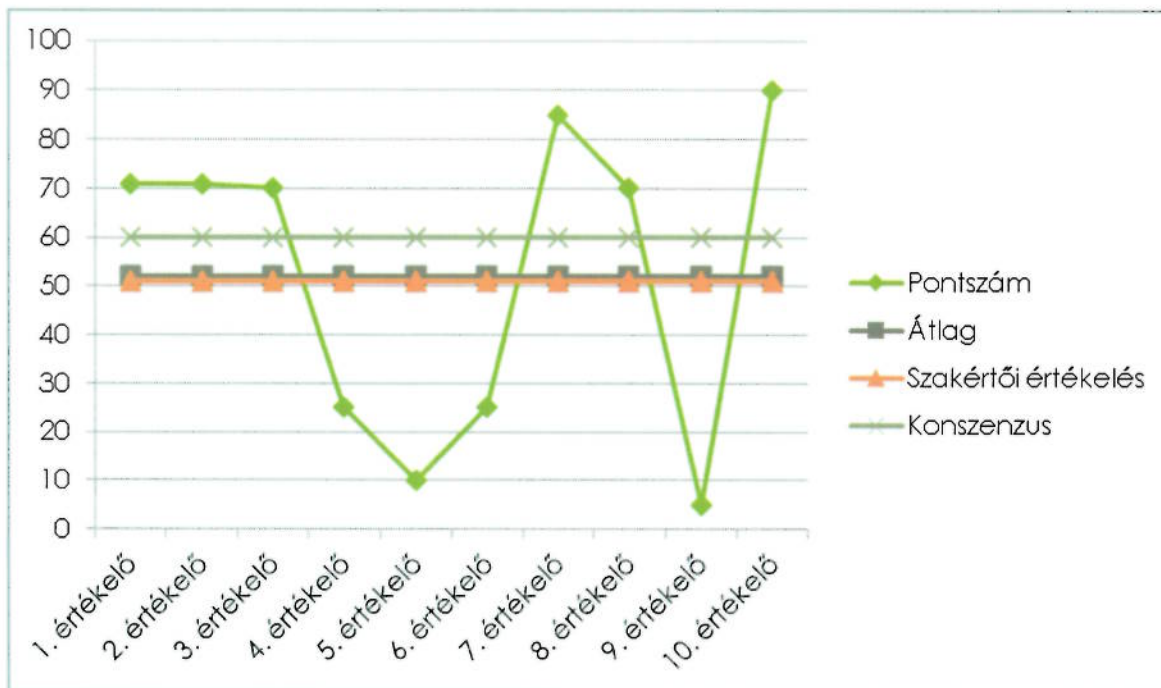
	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám:	52	60
Szint:	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás:	31	

Az önértékelési csoport átlagosan 52 pontra értékelte az alkritériumot, az értékelés alapjául az alábbiak szolgáltak: két bíráló esetében került az alkritérium a legalacsonyabb kategóriába, azonban a munkatársakhoz kapcsolódó alkritériumok közül ezt sorolták a legtöbbször a PDCA ciklus beavatkozás fázisába. Az erősségek esetén a jó munkakörülmények megemlítése több válaszadónál is szerepelt, míg a fejlesztendő területek között a munkatársak visszajelzésének, illetve a vezetőkkel való párbeszéd lehetősége jelent meg közös pontként.

A konszenzusos értékelés során az értékelők az egyéni értékelés átlagos pontszámát meghaladó 60 pontra értékelték az alkritériumot, amely ugyanakkor még szintén az ellenőrzés fázisához tartozik. Az alábbi erősségek meghatározása történt meg, amelyek közül számos esetben egy egyéni vélemény közös elfogadása valósult meg a konszenzus során: a jó munkakörülmények, az egészségvédelmi és munkabiztonsági előírások biztosítása; az évenkénti orvosi vizsgálat és a sporttevékenység támogatása; valamint a szervezeti egységeken belüli szoros együttműködés és a szakszervezet megléte. Az önértékelési csoport a magas érték ellenére is számos fejlesztendő területet tudott meghatározni: a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése, a munkacsoportok kialakítása, a csapatmunka támogatása. A munkahelyi kapcsolatok tekintetében a visszajelzési lehetőségek, a konszenzusteremtés, a vezető-dolgozó kapcsolat javítása, a munkahelyi elégedettség felmérés bevezetése került a szervezet előtt álló feladatok közé.

Az egyéni válaszok további vizsgálata során látható, hogy két bíráló esetében is a legalacsonyabb kategóriába került az alkritérium, azonban a munkatársakhoz kapcsolódó alkritériumok közül ezt sorolták a legtöbbször a PDCA ciklus beavatkozás fázisába. A magas szórás ezeknek az eltérő vélemények köszönhető, amely mutat némi bizonytalanságot az értékelésben. Az egyéni értékelés átlaga (52 pont) elmarad az adottságok átlagától (55 pont), azonban a kritériumon belül így is a legmagasabb.

A szöveges értékelés alapján a szervezet olyan környezetet teremt a munkatársak számára, amely pozitív hatással van a munkájukra. A szervezeti egységek, a vezetés és a munkatársak képesek együttműködni a szervezet fejlesztése érdekében, a visszajelzések lehetősége adott. A fejlesztések kulcsa lehet, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek a párbeszédre, mennyire lehetséges egy, a kommunikációt támogató keretrendszer kialakítása. Mindezeknek megfelelően az alkritérium 51 ponttal a PDCA ciklus ellenőrzés kategóriájába sorolandó.



11. ábra: 3.3 alkritérium eredményei

### 3.3.4. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga
• 45
• Megvalósítás

Konszenzus eredménye
• 49
• Megvalósítás

A Szakértő álláspontja
• 54
• Ellenőrzés



### 3.3.5. Javasolt intézkedések

<b>Intézkedés megnevezése</b>	<b>Leírás</b>
<b>Munkatársak elégedettségének mérése</b>	A munkahelyi elégedettség mérésének: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, a mérés eredményeinek felhasználása.
<b>Képzési igények rendszeres felmérése</b>	A képzési igények felmérése, az alapján képzési terv készítése (pl.: e-learning tananyagok).
<b>Rugalmas munkaidő-beosztás lehetőségének megvizsgálása</b>	A rugalmas munkaidő lehetőségének vizsgálata bizonyos munkakörök esetében.
<b>Jutalmazási rendszer fejlesztése</b>	A jutalmazás feltételek egyértelművé tétele az igazságügyi alkalmazottak körében.
<b>Kompetencia térkép készítése</b>	A munkatársak képzési igényeinek felméréséhez, a helyettesítési rend egyértelművé tételéhez.

### 3.4. Partnerkapcsolatok és erőforrások

A közszolgálati szervezeteknek a szervezetben dolgozó munkatársakon túlmenően különféle erőforrásokra van szükségük, hogy elérjék küldetésükkel és jövőképükkel összhangban lévő stratégiai és működési céljaikat. Ezek az erőforrások igen eltérő tulajdonságúak és jelentőségűek, lehetnek anyagi és nem anyagi természetűek, de mindegyiket gondosan kell kezelni.

A szervezet tevékenységében közreműködő partnerek segítenek ráirányítani a szervezet figyelmét a külső környezetre és kapcsolataira, valamint a szervezet számára szükséges erőforrásokat hoznak be a szervezet működésébe. Így tehát a kulcsszerepet játszó partnerkapcsolatok – pl. a magántulajdonú szolgáltatók, egyéb közszolgálati szervezetek, illetve az állampolgárok/ügyfelek – a szervezet működése szempontjából fontos erőforrások, és a velük fenntartott kapcsolat menedzselése is fontos a szervezet eredményessége szempontjából. Ezeknek a partnereknek is fontos szerepük van a szervezet stratégiájának és terveinek megvalósításában, valamint a szervezet eredményes és hatékony működésében.

A közszolgálati szervezeteket egyre inkább egy olyan szervezettelánc részének tekintik, amely együttesen törekszik bizonyos eredmények elérésére az állampolgárok/ügyfelek vonatkozásában (pl. a közbiztonság vagy egészségügy területén). Ezáltal e kapcsolódási láncokon keresztül a szervezetek között kialakított kapcsolat minősége közvetlen hatással van a szervezetek eredményeire.

A partnerkapcsolatokon kívül a szervezeteknek a hagyományos erőforrásokat is hatékonyan kell kezelniük – mint pl. pénzügyek, technológia, eszközök – az eredményes működés és a célok eléréséhez szükséges tudás megszerzése érdekében. A tudás mint erőforrás a munkatársak, a stratégiai partnerek, az ügyfelek és az állampolgárok tudását és tapasztalatát együttesen jelenti.

A jól kidolgozott, átlátható erőforrás-gazdálkodás a közszolgálati szervezetek esetében nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló erőforrások szabályos felhasználására vonatkozóan biztosítsa az elszámoltathatóságot az érdekelt felek irányában.

#### **3.4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki, és ápolja azokat.**

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszolgálati szervezetekkel szembeni követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi közszolgálati szervezettel, illetve a magánszervezetekkel fennálló kapcsolataikat a saját stratégiai célkitűzéseik megvalósítása érdekében. Ezek a partnerek lehetnek a magánszektorban működő, a szervezettel együttműködő közigazgatási és más területen tevékenykedő (például társadalmi és civil) szervezetek. A közigazgatási szerveknek azonosítaniuk kell a tevékenységük szempontjából fontos partnereiket. Az együttműködések eltérő jellegűek lehetnek: szállítók, kiszervezett szolgáltatások, a közös célok érdekében alakult zárt partnerkapcsolatok stb.



A közpolitikák sikere nagymértékben azon múlik, hogy az azonos szintű (pl. központi közigazgatás) vagy különböző szintű (pl. központi és helyi) közszolgálati szervek milyen eredményességgel képesek együttműködni. Ezért a közszolgálati szerveknek be kell azonosítaniuk a politikai döntéshozatali vagy a közigazgatási rendszerben elfoglalt helyüket és szerepüket annak érdekében, hogy megfelelő módon tudják támogatni a közigazgatási rendszer és az ahhoz kapcsolódó együttműködési rendszer sikeres működését.

### 3.4.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	70	70
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	27	

Az önértékelési csoport átlagosan 70 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 10, melyet az értékelő azzal indokolt, hogy nem rendelkezett információval a kérdés tekintetében. Az alkritériumnál maximálisan adott osztályzat 100 pont volt, melyet mindössze egy értékelő adott. Az erősségek között kiemelendő válaszok: a nemzetközi kapcsolatok és hazai kormányzati kapcsolatok fejlesztése; a megfelelő partnerségi megállapodások megkötése, valamint a tapasztalatcsere és adaptálás, a szakmai konferenciák. Az értékelők között volt olyan, aki nem tudott további fejlesztendő területet jelölni, annak okán, hogy a jelenlegi működést teljes mértékben megfelelőnek találta. Mások a szakirányú kapcsolatok további támogatását, ösztönzését, prioritizálását, valamint a külföldi szakmai fórumokon történő részvételt, tanulmányutakat rögzítették. A szórás mértéke viszonylag magas (27) volt a kérdés tekintetében, amely értéket az ismerettel nem rendelkező kolléga pontozása indukált.

Az önértékelési csoport a konszenzus során 70 pontot állapított meg. A pontszám alátámasztásául erősségként került azonosításra a nemzetközi és hazai kormányzati kapcsolatok fejlesztése, a megfelelő partnerségi megállapodások megkötése. Az önértékelési csoport ezek mellett a tapasztalatcserét és adaptálást, a szakmai konferenciákat is erősségként jelölte meg az alkritérium tekintetében. Fejlesztési területként a szakirányú kapcsolatok további támogatása, ösztönzése, a sajtókapcsolatok továbbfejlesztése, valamint a külföldi szakmai fórumokon történő részvétel, tanulmányutak kerültek meghatározásra.

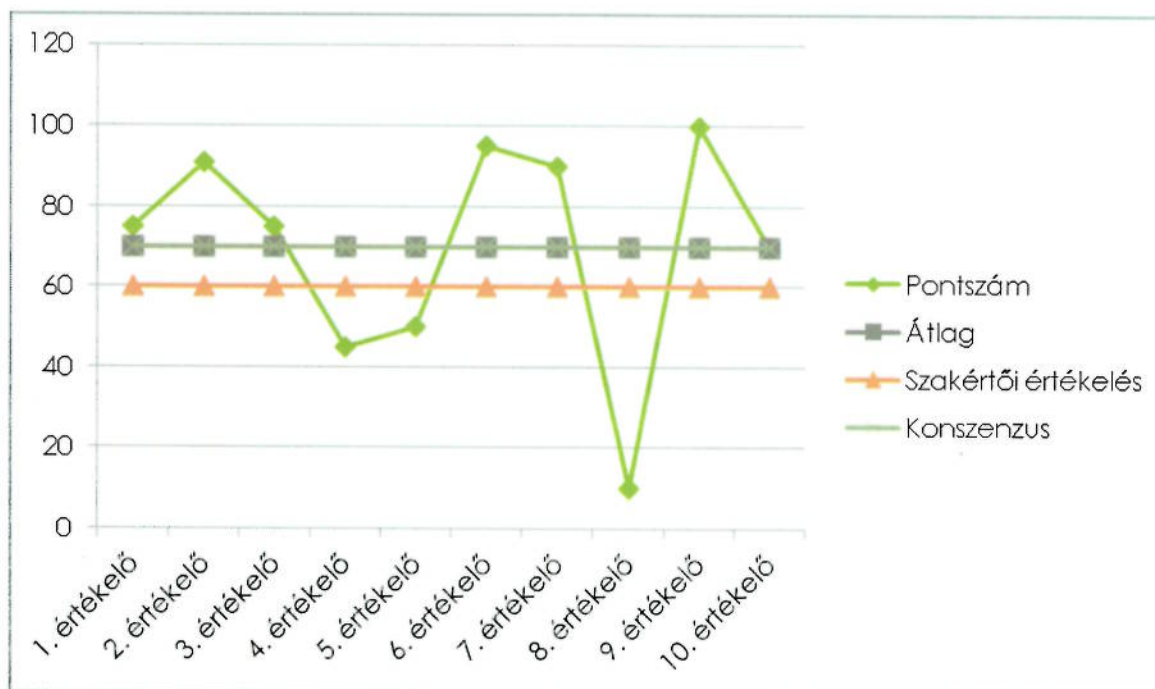
Az egyéni értékelésnél két értékelő a megvalósítás szintjét látta indokoltnak, míg egy értékelő az ellenőrzés szintjét jelölte meg. A válaszadók többsége (6 értékelő) legalább a beavatkozás fázisát határozta meg. Az alkritérium átlaga így jelentősen meghaladja az adottság oldali átlagot (55 pont), valamint a partnerkapcsolatokat és erőforrásokat vizsgáló alkritériumok között a harmadik legmagasabb értéket éri el.

Érdemes megjegyezni, hogy a - szervezet függetlenségének figyelembevétele mellett – a külső partnerekkel való kapcsolattartás, a kapcsolatok tudatos menedzselése kiemelt fontosságú a szervezet eredményessége szempontjából.

Az alkritériumhoz beérkezett véleményekből látható, hogy a partnerek azonosítása megtörtént, kapcsolattartás rendszeres, változás esetén felülvizsgálat és beavatkozás történik,



azonban formalizáltság nem tapasztalható. Az előbbieken alapján az egyéni, illetve az önértékelő csoport 70 pontos értékelése összhangban van a szervezet eredményeivel.



12. ábra: 4.1 alkritérium eredményei

### 3.4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn.

Az állampolgárok/ügyfelek egyre aktívabb szerepet játszanak a közszektorban, mint a közszolgálati szervek kulcsfontosságú partnerei. Az „állampolgárok/ügyfelek” kifejezés is azt kívánja jelezni, hogy az állampolgárok igen különböző szerepet tölthetnek be, hiszen egyrészt a szervezet eredményei vonatkozásában érdekelt felek, másrészt a szervezet konkrét szolgáltatásainak igénybe vevői.

Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a különböző folyamatokba egyre inkább nélkülözhetetlen hajtóerőnek számít a közigazgatási szervezetek eredményességének és hatékonyságának javítása érdekében. Panaszaik benyújtásával, különböző elképzeléseik és javaslataik eljuttatásával a szolgáltatások és termékek fejlesztéséhez fontos visszajelzést biztosítanak.

Az állampolgárok/ügyfelek szerepét a velük kialakuló együttműködés szempontjából általában négy oldalról tudjuk megközelíteni: a tervezésben, döntéshozatalban, a szolgáltatásnyújtásban, valamint az értékelésben betöltött szerepük alapján. A tervezés során befolyással vannak arra, hogy a közszolgálati szervezetek milyen konkrét igényt és hogyan kívánnak kiszolgálni. A döntéshozatali folyamatokban egyre nagyobb részt vállalnak, illetve az őket érintő döntéseket egyre inkább magukénak érzik. A szervezetek szolgáltatási folyamatainál egyre jobban bevonódnak a megvalósításba és fejlesztésbe. Végül, de nem

utolsósorban az állampolgárok véleményét mondanak a kapott szolgáltatásokról és a közpolitikákról, ezáltal fontos szerephez jutva a közszolgálati szervezetek értékelésében is.

A CAF 4. kritériuma az állampolgároknak a közügyekbe és a közpolitikai elvek meghatározásába történő bevonására, továbbá az igényeik és elvárásaik felé megnyilvánuló nyitottságra fókuszál. A közszolgálati szervezeteknek érdekük, hogy ezekben a szerepkörökben az állampolgárokat/ügyfeleket támogassák, mert ezzel saját hatékonyságukat is.

### 3.4.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	55	65
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	30	

Az önértékelési csoport átlagosan 55 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 5, míg a legmagasabb pontszám 100 pont volt. Teljes mértékben bizonytalan válaszadó mindössze egy volt. Az értékelők többsége jelezte az erősségek között a sokrétű, megfelelő és rendszeres tájékoztatást, a szervezet átláthatóságát, valamint az ügyfélkapcsolati iroda felkészültségét és rendelkezésre állását. Fejlesztendő területet a kitöltők többsége nem tudott megnevezni vagy információ hiányra hivatkozva vagy azért mert megfelelőnek érezte a szervezet fejlettségét az alkritérium esetében. Azon értékelők akik tudtak szöveges értékelést adni, hiányolták a védelmet az indokolatlan támadások ellen, valamint a túlzott elvárások felismerésének szükségességét emelték ki. A tájékoztatás tartalmi bővítése is megjelent a válaszok között, illetve több válaszadó is az ügyfelek véleményének megismerését határozta meg kiindulópontként.

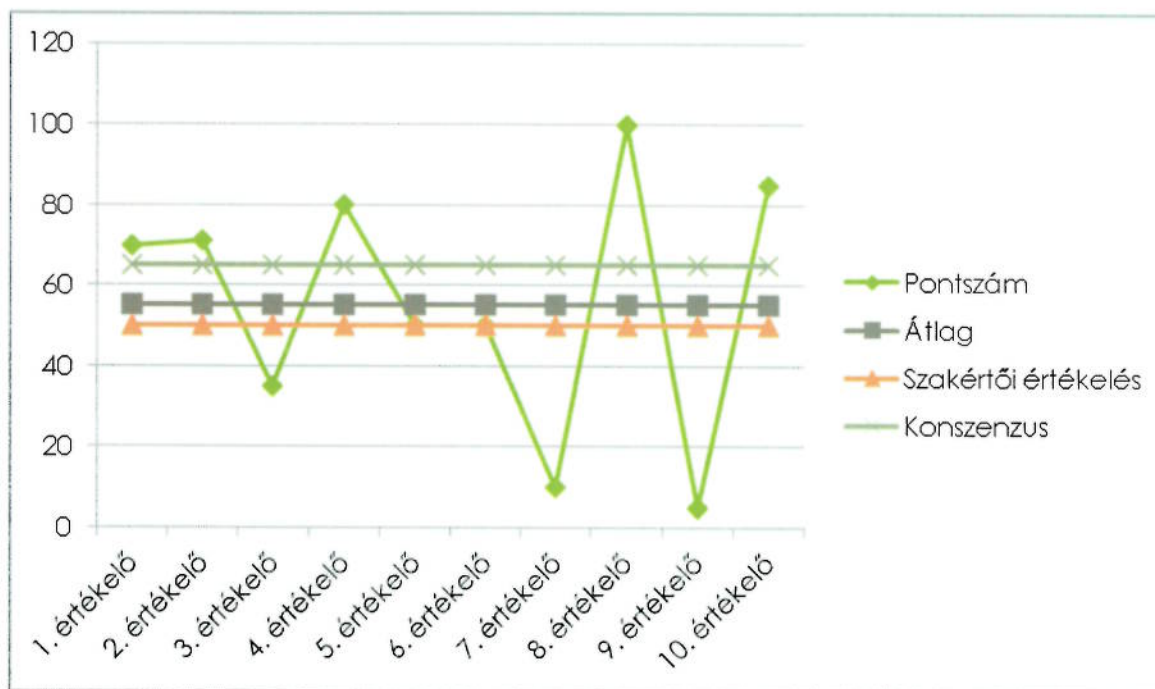
A konszenzuson alapuló értékelés 65 pontot állapított meg az alkritérium esetében. Alátámasztásául, erősségként a kezelőiroda szakmai felkészültségét, a honlapon elérhető kifele irányuló tájékoztatást (többek közt a Kúria adatbázisában anonimizált határozatok elérhetőségét), a sajtótájékoztatónkat, a döntések publikálását, a médiaszerepléseket és az évente megrendezésre kerülő nyílt napokat határozta meg. Fejlesztendő területként merült fel az ismétlődő kifogások elemzése és az elemzések alapján a kifogások kezelése.

Az egyéni értékelés során beérkezett három kiugró értéket (5,10 és 100 pont) elhagyva 63 pont adódik átlagként, amely a konszenzusteremtés során megállapított értékhez közelít. Az egyéni értékelésnél beérkezett válaszoknál hárman a megvalósítás, egy értékelő az ellenőrzés, míg szintén hárman a beavatkozás szintjét jelölték meg. Az alkritérium átlaga azonos az adottság oldali átlaggal (55 pont), míg a konszenzusteremtés során meghatározott érték meghaladja azt.

Mind az egyéni munka, mind pedig a közös értékelés során adott válaszok alapján látható, hogy a honlapon elérhető tájékoztatás kiemelten színvonalas és aktualizált, ezen a területen a szervezet magas fejlettségi szintet ért el. Azonban az alkritérium az állampolgárok bevonását és az ügyfélvélemények megismerését is értékeli, amelyek esetében bár megtette a kezdeti lépéseket a Kúria, nem beszélhetünk tervezetten megvalósuló intézkedésekről, nem



valószínűleg meg ügyfél elégedettség mérés, nincs kommunikációs terv. Mindezeknek megfelelően az alkritérium a PDCA ciklus megvalósítási szintjére tehető, 50 pontra értékelendő.



13. ábra: 4.2 alkritérium eredményei

### 3.4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa.

A közszolgálati szervezetek számára a jóváhagyott költségvetésen felüli, kiegészítő pénzügyi források bevonásának lehetősége korlátozott, inkább az általuk teljesített szolgáltatások céljára rendelt költségvetési keret elosztása, újraelosztása tekintetében rendelkeznek nagyobb mozgástérrel. Bár a közszolgálati szervezeteknek gyakran kevés beleszólásuk van a források elosztásába, azonban a gondos költségvetési tervezés az első lépés a költségtakarékos, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás felé – lehetőség szerint a pénzügyi hatóságokkal együttműködve. A minden részletre kiterjedő számviteli rendszer és a belső ellenőrzés a költségek folyamatos figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Ez az alapja a megbízható költségelszámolásnak, annak, hogy a szervezet megmutathassa, szükség esetén képes több és jobb szolgáltatást nyújtani kisebb költség mellett, valamint annak is, hogy megteremthesse az innovatívabb termékek és szolgáltatások gyorsabb bevezetésének lehetőségét.

#### 3.4.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	44	60
Szint	Megvalósítás	Ellenőrzés

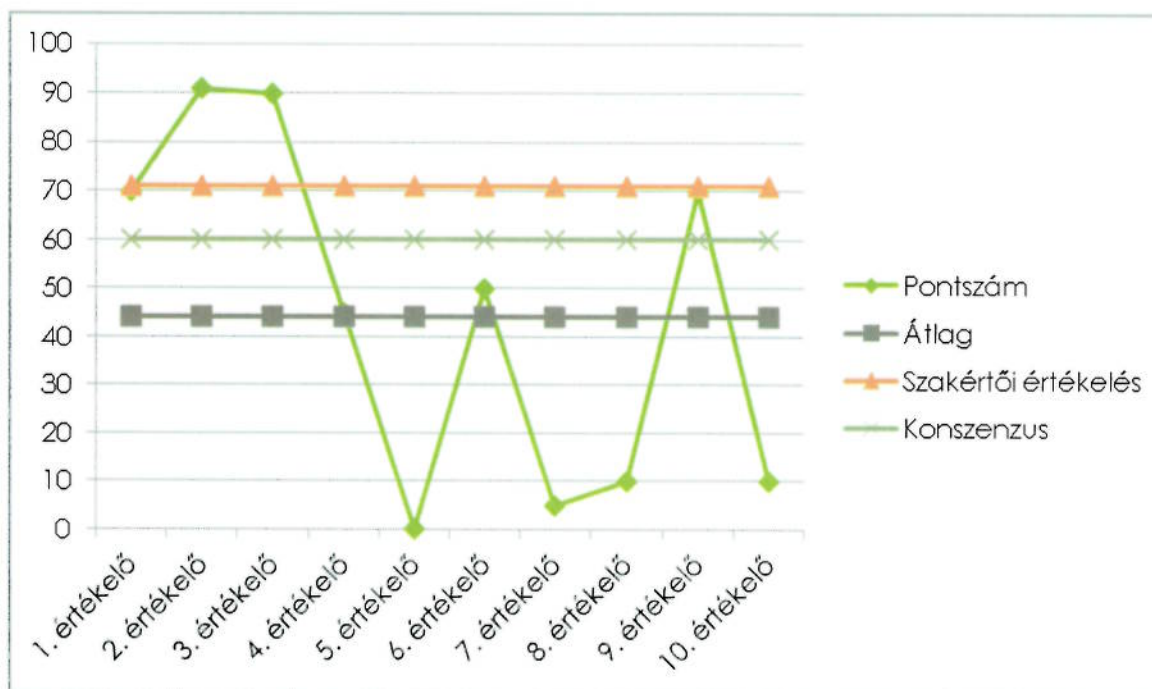


Az önértékelési csoport átlagosan 44 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0 volt, mely esetében az értékelő nem rendelkezett információval a kérdés tekintetében. Az alkritériumra adott maximálisan érték 91 pont volt. Az erősségek között kiemelendő válaszok: a szakszerű tervezés, a költségtakarékos, eredményes, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás voltak. Fejlesztendő területet hat értékelő ismeret hiányában nem tudott megjelölni, ami megkérdőjelezi az általuk adott pontszámok relevanciáját. Az érdemi választ adók körében fejlesztési területként a költségtakarékosság - mint állandóan felmerülő probléma - kezelésére tett intézkedések eredményességének mérése merült fel. A szórás értéke magas (34) volt, mely érték a bizonytalan válaszadók miatt magas.

Az önértékelési csoport konszenzusa 60 pontot állapított meg. A pontszám alátámasztásául erősségként került azonosításra a szakszerű tervezés, a költségtakarékos, eredményes, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás, illetve a gazdálkodás átláthatósága. Fejlesztési terület lehet a csoport álláspontja alapján a takarékosági intézkedések sikerességének mérése, a hatékonyabb érdekvédelem az állandó forráshiány megszüntetése érdekében, illetve az önálló döntési jogkör elérése a megtakarítások felhasználásában.

Az információhiány miatt öt válaszadó sem tudott megfelelő indoklást írni a pontszámhoz kapcsolódóan, továbbá hat válaszadó nem jelölt meg fejlesztendő területet. Az ebből eredő gyenge pontszámok erőteljesen torzítják az alkritérium értékelését. A konszenzusteremtés során ennek figyelembevételével magasabb pontszámot határozott meg az önértékelési csoport, azonban még ez is alacsonynak tekinthető. A valódi helyzetképről információval rendelkező válaszadók átlaga 73 pont, amely jelentősen eltér az eredeti értékektől. Az alkritérium egyéni értékelésből eredő átlaga elmarad az adottság oldali átlagtól (55 pont), azonban a konszenzusteremtés során adott érték ezt már meghaladja. A partnerkapcsolatok és erőforrások alkritériumok között a 60 pont még így is a legalacsonyabb pontszám.

A fent részletezett erősségek és fejlesztési területek jól tükrözik a valóságot, azonban az egyéni értékelések átlagánál és a konszenzus értékelésénél is magasabb, 71 pontos értéket tekinthető reálisnak az alkritérium esetében. Tekintettel arra, hogy a pénzügyek tervezése, a költségvetési terv betartása mellett (megvalósítás) folyamatos ellenőrzés és ahhoz kapcsolódóan folyamatos beavatkozás jellemző a területen. Bár a törvényi előírások biztosítják a PDCA ciklus megvalósítását a költségvetés tekintetében, ezen felül nincsenek meghatározott mérőszámok, indikátorok, amikhez mérés tartozna.



14. ábra: 4.3 alkritérium eredményei

### 3.4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

Fontos az információval és tudással kapcsolatos szükségletek meghatározása a szervezet stratégiai céljainak elérése és jövőre történő felkészülése érdekében. A szükséges információkat és tudást rendszerezett módon kell biztosítani a szervezet számára, oly módon, hogy a szervezeten belül mindenki által elérhető legyen a munkájához szükséges információ és tudás. Biztosítani kell továbbá azt is, hogy az összegyűjtött és rendszerezett információ és tudás a munkatársak kilépésével is a szervezetnél maradjon. A munkatársaknak tehát azonnali hozzáférést kell biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges, megfelelő információhoz és tudáshoz. Arról is gondoskodni kell, hogy a kulcsfontosságú partnerek és az érdekelt felek számára, igényeiknek megfelelően, minden lényeges információ és tudás a rendelkezésükre álljon.

#### 3.4.4.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	73	73
Szint	Beavatkozás	Beavatkozás
Szórás	28	

Az önértékelési csoport átlagosan 73 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 5 volt, mivel az értékelő nem tudott erősségeket azonosítani az alkritérium tekintetében. Az alkritériumnál maximálisan adott érték 100 pont, ez esetben az értékelő fejlesztendő területet nem tudott azonosítani. Erősségként merültek fel a belső információk

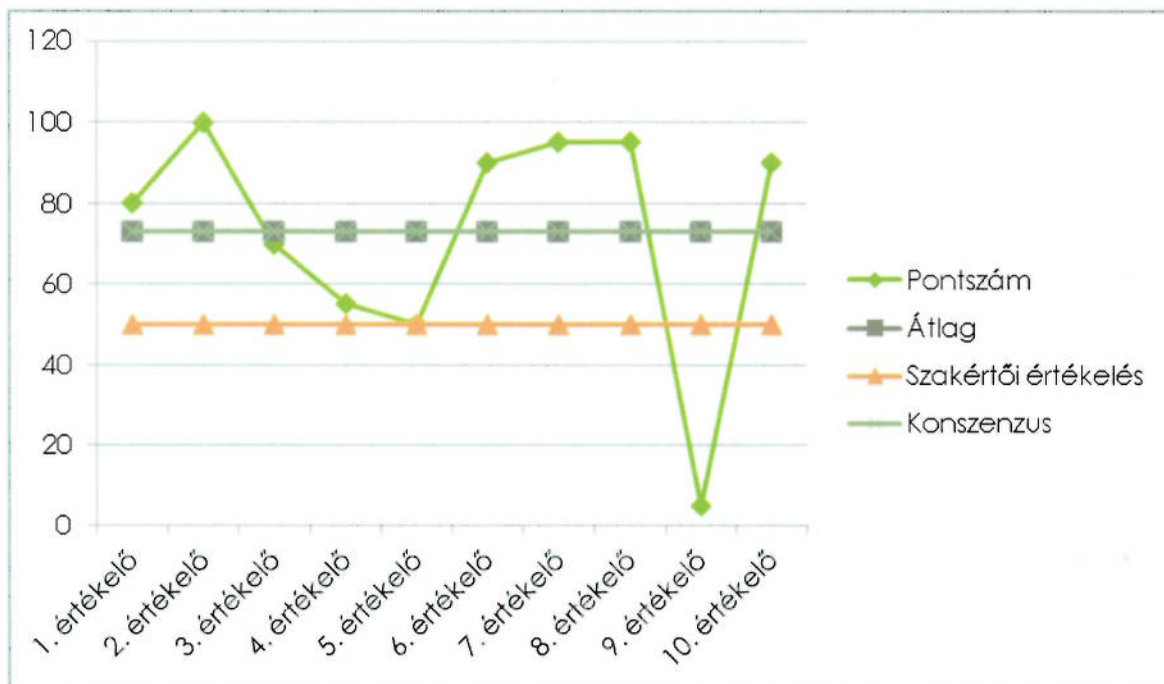


csatornák, melyeken keresztül valamennyi munkatárs hozzáfér a saját feladataihoz szüksége információhoz és a tudáshoz, valamint segítségükkel a dolgozóknál meglévő tudás folyamatos átadása és megosztása biztosított. Fejlesztendő területet ketten nem tudtak beazonosítani. Többen az információs csatornák használatának ösztönzését, az IT rendszerek fejlesztését, a mentorálást hiányolták, emellett felmerült, hogy a képzéseken való részvételre, a szakmai ismeretek megismerésére és feldolgozására nincs elegendő idő biztosítva. A jelölt erősségek és a fejlesztendő területek néhol ellentmondanak egymásnak, részben ez az oka a viszonylag magas (28) szórásnak.

A konszenzus 73 pontot állapított meg, ennek alátámasztásául erősségként a belső kommunikációs csatornákat (intranet, adatbázis, körlevelek), a szakmai konzultációs lehetőségek biztosítását, illetve a konferenciák szervezését jelölte meg a csoport. Az önértékelési csoport fejlesztendő területként az ösztönzési módszereket, az erőforrás biztosítását a képzésekre, az egymástól tanulást, a mentor rendszert azonosította.

Az egyéni értékelések átlaga megegyezik a konszenzus álláspontjával (73-73 pont), amellyel a beavatkozás szintjére értékelték a kitöltők az alkritériumot. PDCA szintre három kitöltő, beavatkozás szintre szintén három kitöltő, ellenőrzés szintre két kitöltő, megvalósítás szintre egy kitöltő, míg a legalacsonyabb szintre egy kitöltő értékelt az alkritériumot. Az alkritérium egyéni értékeléseinek átlaga, valamint a konszenzus pontszáma magasan meghaladja az adottságok oldali kritériumok átlagát, míg azok átlagosan az ellenőrzés fázisában helyezkednek el, addig jelen alkritériumot a beavatkozás fázisába sorolták a kitöltők.

A szöveges értékelések alapján a fenti tevékenységek ezek nem előre tervezetten, hanem, ad hoc jelleggel valósulnak meg, az alkritériumot átlagosan a PDCA ciklus megvalósítási szakaszára helyezendő és 50 pontra értékelendő.



15. ábra: 4.4 alkritérium eredményei



### 3.4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját.

Az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) és a szervezet más technológiai irányelveit úgy kell kialakítani, hogy a szervezet stratégiai és működési céljait megvalósítható módon támogassák. A stratégiával összhangban alkalmazva ezek fontos elemei lehetnek a közszolgálati szervezet teljesítményjavulásának és az e-kormányzat fejlesztésének. A kulcsfolyamatok markánsan javulhatnak a megfelelő technológia megfelelő módon történő bevezetésével. A szolgáltatások területén az e-szolgáltatások jobb elérhetőséget biztosítanak az ügyfelek részére és jelentősen csökkentik az adminisztratív terheket. Az adminisztratív munka területén az intelligens IKT-megoldások az erőforrások jobb kihasználását teszik lehetővé.

#### 3.4.5.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

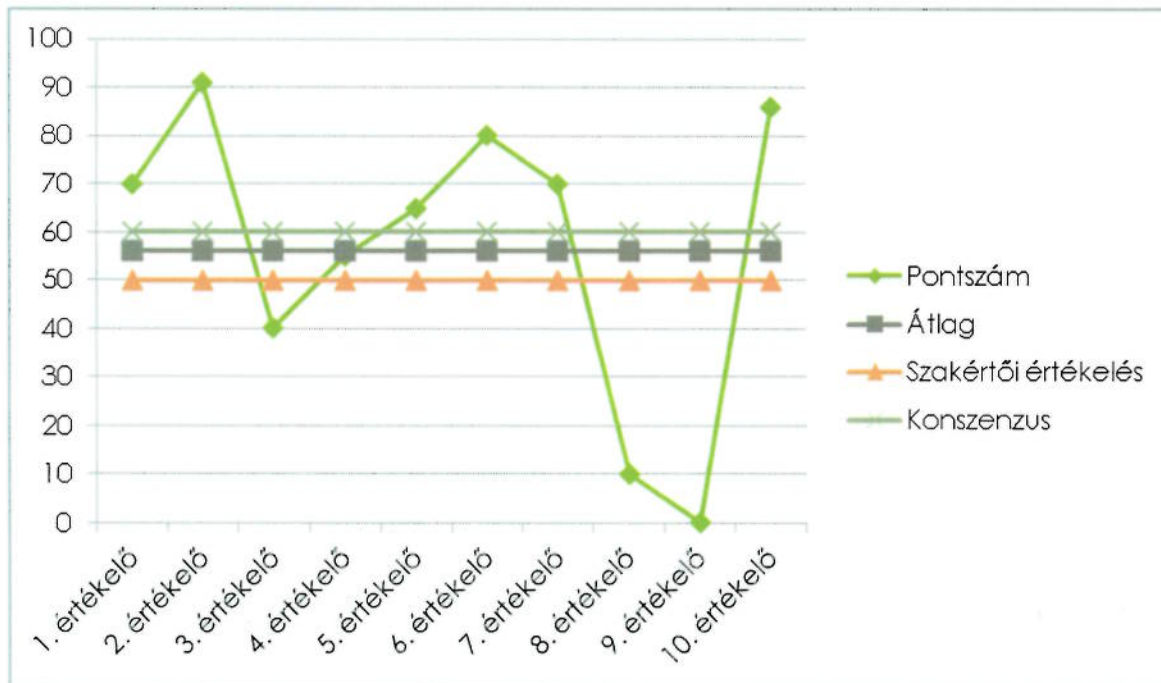
	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	56	60
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	29	

Az önértékelési csoport átlagosan 56 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0, mert az értékelő nem rendelkezett információval a kérdés tekintetében. Az alkritériumra maximálisan adott érték 91 pont volt. Az erősségek között kiemelendő válaszok: a technológia biztonságos, eredményes és hatékony felhasználása biztosított; a rendelkezése álló informatikai eszközök állandó fejlesztése megoldott; a hálózat távoli elérése biztosított. Fejlesztendő területet, információ hiányában három értékelő nem tudott megadni. A többi értékelő a munkatársak képességeinek, jártasságának fejlesztését, a szolgáltatások javítását, ehhez kapcsolódóan az erőforrások megteremtését, az infrastruktúra biztosítását javasolták. A szórás mértéke viszonylag magas (29) volt, melyet ez esetben is az ismeretekkel rendelkező kitöltők pontszámának köszönhető.

Az önértékelési csoport konszenzusa 60 pontot állapított meg. Az egyéni munkához hasonlóan erősségként került meghatározásra a technológia biztonságos, eredményes és hatékony felhasználása, a rendelkezése álló informatikai eszközök állandó fejlesztése, illetve a hálózat távoli elérésének a biztosítása. Fejlesztendők a munkatársak infokommunikációs képessége és jártassága, valamint a kapcsolódó szolgáltatások javítása, ehhez az erőforrások megteremtése, az infrastruktúra biztosítása (elsősorban a tárgyalótermi számítógépek tekintetében).

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot, a szélsőértékek kivételével az egyéni értékelések átlaga és a konszenzusos értékelés eredménye szinte megegyezik. PDCA szintre egy, beavatkozás szintre kettő, ellenőrzés szintre 4 (!), megvalósítás szintre mindössze egy, míg a legalacsonyabb szintre két kitöltő helyezte az alkritériumot. Az alkritérium egyéni értékeléseinek átlaga, valamint a konszenzus pontszáma meghaladja az adottságok oldali kritériumok átlagát.

Az alkritérium definíciójával összhangban a fenti észrevételek kiegészítendőek a Kúria által nyújtott e-szolgáltatásokkal, melyek jónak tekinthetőek, azonban az egyéb területen nem látszik célzott, ide vonatkozó stratégia, terv. A középtávú stratégia sem foglalkozik részletesen a kérdéssel, így összességében az egyéni és a konszenzusos értékelésekhez képest valamivel alacsonyabbra 50 pontra értékelendő az alkritérium.



16. ábra: 4.5 alkritérium eredményei

### 3.4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje.

A közszolgálati szervezetnek rendszeres időközönként értékelnie kell a rendelkezésére álló infrastruktúra állapotát. Ezt az infrastruktúrát hatékonyan, költséghatékony és fenntartható módon kell kezelni, hogy az az ügyfelek igényeit kiszolgálja és támogassa a személyi állomány munkavégzését. A szervezet által felhasznált anyagok fenntarthatósága és környezetre gyakorolt hatása is kritikus sikertényezők ezen alkritérium és a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában.

#### 3.4.6.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	73	73
Szint	Beavatkozás	Beavatkozás
Szórás	20	

Az önértékelési csoport átlagosan 73 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 25, míg az alkritériumnál maximálisan adott érték 100 pont volt. Erősségként a Kúria

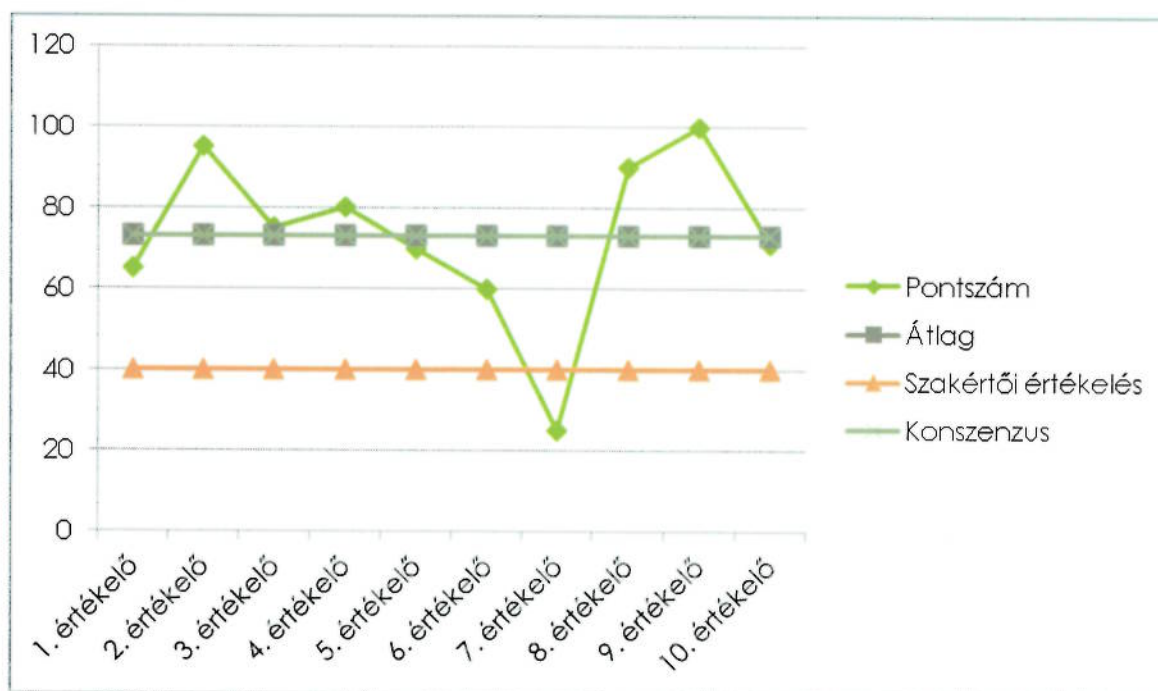


fizikai megközelíthetősége, az épület, irodahelyiségek, eszközök hatékony fenntartható karbantartásának biztosítása, nyilvántartások és leltár vezetése merültek fel. Fejlesztendő területek többek közt az eszközök korszerűsítését, intézmény állagának javítását, karbantartását jelölték a kitöltők. A szórás mértéke viszonylag alacsony (20) volt.

A konszenzus 73 pontot állapított meg, véleményük szerint ezt a pontszámot a Kúria fizikai megközelíthetősége, a vonatkozó szabályzatok, eszközök karbantartása, valamint a leltározási rend támasztja alá erősségként. Fejlesztendőek az eszközök, az épület jelenlegi állapota, az újrahatszósítás, a szelektív hulladékgyűjtés bevezetése, illetve a parkolási lehetőségek bővítése.

Az egyéni értékelés átlaga megegyezik a konszenzusos értékelésen adott pontszámmal. Az alkritériumot a beavatkozás fázisába sorolták a kitöltők, a két szélsőértéket kivéve képzett átlag továbbra is a beavatkozás szintjére helyezné az alkritériumot. Az alkritériumot egy kitöltő helyezte a tervezés fázisába, hárman az ellenőrzés fázisába, négyen a beavatkozás fázisába, míg PDCA szintre két kitöltő helyezte az alkritériumot. Az alkritérium pontszáma jóval az eredményoldali kritériumok átlaga felett van.

Az alkritériumban foglaltakat (az infrastruktúra költséghatékony és fenntartható kezelése) nem támasztják alá, sem az egyéni, sem a konszenzusos értékelések. Az elhangzottak alapján az alkritériumra azonosított lépések nem tudatosan megvalósítottak, ezért a PDCA ciklus megvalósítási szakaszának az elejére helyezendő, 40 pontra értékelendő az alkritérium.



17. ábra: 4.6 alkritérium eredményei



### 3.4.7. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 62</li> <li>• Ellenőrzés</li> </ul>

Konszenzus eredménye
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66</li> <li>• Ellenőrzés</li> </ul>

A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 54</li> <li>• Ellenőrzés</li> </ul>

### 3.4.8. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Képzési igények rendszeres felmérése</b>	A képzési igények felmérése, az alapján képzési terv készítése (pl.: e-learning tananyagok).
<b>Pénzügyi erőforrás-gazdálkodás</b>	Hatékonyabb érdekérvényesítés az állandó forráshiány megszüntetése érdekében.
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b>	A sajtótitkárság támogatása kommunikációs szakember bevonásával. Az intézkedés célja a közvélemény hatékony tájékoztatása a Kúria munkájáról, ítélkező és jogegységesítő tevékenységéről.
<b>IKT-támogatás erősítése</b>	A tárgyalótermi informatikai eszközök korszerűsítése, a honlap folyamatos fejlesztése.



### 3.5. Folyamatok

Egy szervezeten belül számos folyamat zajlik. Minden egyes folyamat egy sor egymással összefüggő tevékenységből áll, amelyek a szervezetenél meglévő és kívülről bevont erőforrások felhasználásával szolgáltatást hoznak létre, ezáltal pozitív eredményt és hatást fejtenek ki a társadalom és annak képviselői számára.

Háromfajta folyamatot különböztethetünk meg, amelyek eredményessé tesznek egy szervezetet attól függően, hogy milyen e folyamatok és az egymásra gyakorolt hatásuk minősége. Ezek

- a kulcsfolyamatok, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek ezáltal döntő szerepet játszanak a szervezet szolgáltatásainak nyújtásában és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában (ezek jellemzően a közigazgatási hatósági eljárásokhoz és szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok);
- a vezetési folyamatok, amelyek a szervezetet irányítják (ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok); és
- a támogató folyamatok, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják (ezek jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok).

Ezek közül csak a legfontosabbak, az ún. kulcsfolyamatok képezik a CAF-értékelés tárgyát az 5. kritériumban, vagyis azok, amelyek hatékonyan hozzájárulnak a szervezet küldetésének és stratégiájának eléréséhez. Az 5. kritérium a szervezet kulcsfolyamataival foglalkozik, míg az 1. és 2. kritérium a vezetési folyamatokat, a 3. és 4. pedig a támogató folyamatokat kezeli. Az olyan horizontális szervezeti egységek számára, mint a stratégiai szervezeti egységek, az emberi erőforrással, illetve a pénzügyekkel foglalkozó főosztályok, természetesen a vezetési vagy támogató folyamatok is kulcsfolyamatnak számítanak.

Az eredményes és hatékony szervezet meghatározza azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek révén szolgáltatásait nyújtja és hatást gyakorol a társadalomra, figyelembe véve az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek elvárásait, összhangban a szervezet küldetésével és stratégiájával. Ezeknek a kulcsfolyamatoknak a természete a közszolgálati szervezetek esetében nagyon különböző lehet, az egészen elvont tevékenységtől kezdve, mint a politikák fejlesztését támogató folyamatok vagy a gazdasági tevékenységek szabályozása, az egészen konkrét szolgáltatások nyújtásáig (pl. közigazgatási hatósági eljárások). Az értéknövelés/értékközvetítés igénye az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek számára, valamint a hatékonyság növelése a folyamatfejlesztés és az újítás két fő hajtóereje. Az állampolgárok/ügyfelek egyre növekvő mértékű bevonása a közigazgatásba, ahogy azt a 4.2. alkritérium részletesen tartalmazza, a szervezetet arra ösztönzi, hogy állandóan fejlessze folyamatait, igénybe véve a változó környezet előnyeit (pl. a technológia, a gazdaság vagy a társadalom területén).

### 3.5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a folyamatok hogyan támogatják a szervezet stratégiai és működési céljait, valamint hogy a folyamatokat hogyan határozzák meg, tervezik, működtetik és fejlesztik. Mivel a szervezet vezetői, munkatársai, valamint a különböző külső érdekelt felek bevonásának módja a folyamatok kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe nagyban befolyásolja e folyamatok minőségét, fontos ennek a bevonásnak a körültekintő elemzése.

#### 3.5.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	39	40
Szint	Megvalósítás	Megvalósítás
Szórás	28	

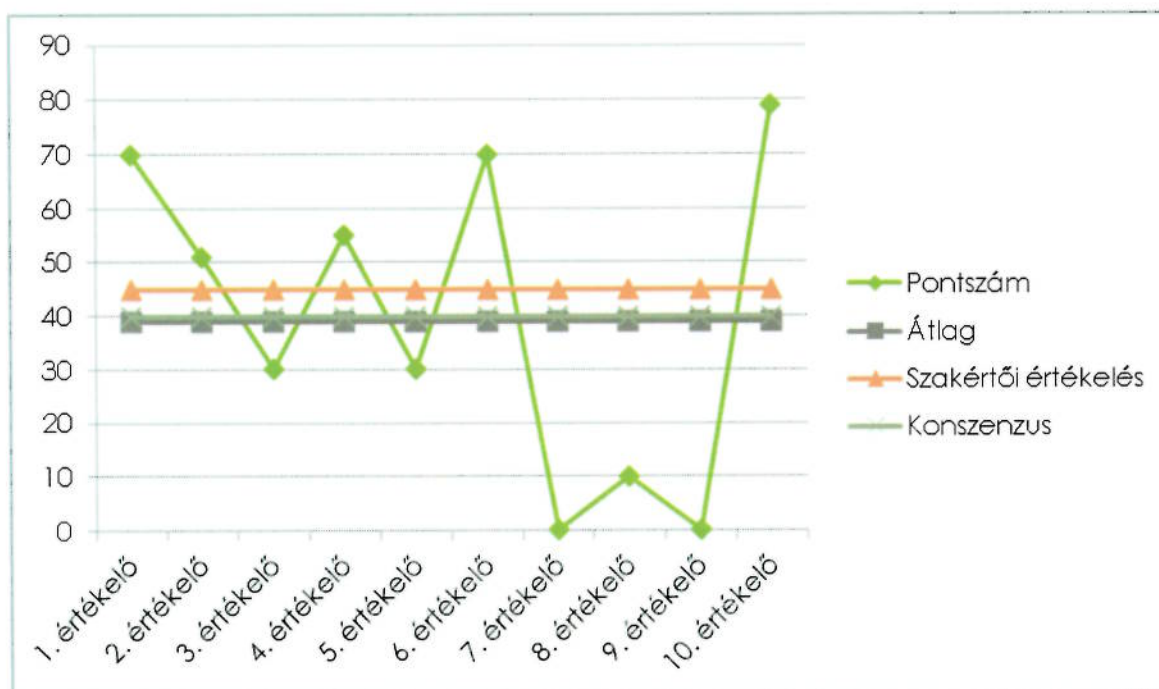
Az önértékelési csoport átlagosan 39 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0, amely két kitöltőnél is megjelent. Az alacsony pontszám oka, hogy az értékelők nem rendelkeztek információval az alkritérium tekintetében. Az alkritériumra adott maximális érték 79 pont volt. Erősségként a rendelkezésre álló szabályzatok és folyamatleírások, valamint a folyamatok rendszeres egyszerűsítésére tett erőfeszítések és a jogi követelmények módosítása merültek fel. A fejlesztendő területek között megjelent igényként a statisztikai adatok publikálása, indikátorok meghatározása. Az alkritériummal kapcsolatban több kitöltő is bizonytalanságát fejezte ki, melynek okán a szórás mértéke viszonylag magas (28) volt a kérdés tekintetében.

A konszenzus 40 pontot állapított meg. Erősségként a rendelkezésre álló szabályzatokat, folyamatleírásokat, a folyamatok rendszeres egyszerűsítésére tett törekvéseket, a jogi követelmények módosítását azonosította a csoport. Fejlesztendő területként a folyamatok hatékonyságát mutató statisztikai adatok szélesebb körben történő publikálását foglalmazták meg a résztvevők.

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés a megvalósítás fázisába sorolta az alkritériumot, de az egyéni kitöltés során egy válaszadó sem sorolta ebbe a szakaszba. A 0. szintre három, a tervezés szakaszára kettő, az ellenőrzés szakaszára négy, a beavatkozás szakaszára pedig egy kitöltő helyezte a kritériumot. Az egyéni értékelések átlaga és konszenzusos értékelése – 39, 40 pont – elmarad az adottság oldali értékelések átlagától (55 pont).

A folyamatok optimalizálására tett törekvések miatt az alkritérium valamivel magasabb 45 pontra értékelendő.





18. ábra: 5.1 alkritérium eredményei

### 3.5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen.

Az 5.2. alkritérium azt értékeli, hogy a szervezetek hogyan biztosítják és fejlesztik szolgáltatásaikat/termékeiket az állampolgárok/ügyfelek bevonásával, annak érdekében, hogy kielégítsék az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait. Az állampolgárok/ügyfelek, a civil szféra és civil szervezetek szakértelmének és kreativitásának felhasználása elősegíti, hogy a közsféra hatékony, eredményes és innovatív legyen, és megfelelő közszolgáltatásokat biztosítson reális költségek mellett.

A szolgáltatások és termékek minőségének javítása érdekében az állampolgárok/ügyfelek szerepe három szinten lehet hasznos:

- állampolgárok/ügyfelek képviselőinek, érdekvédelmi szervezeteinek vagy más egyedi állampolgári szerveződéseknek a bevonása a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek tervezésébe és azok értékelésébe,
- az állampolgárok/ügyfeleknek a szolgáltatások nyújtásához és termékek előállításához kapcsolódó döntésekbe történő bevonása,
- az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő együttműködés a szervezet szolgáltatásainak megvalósítása és az általa nyújtott termékek használata során azáltal, hogy ők maguk is részt vesznek a szolgáltatás megvalósításában és a termékek előállításában.

A szervezet szolgáltatásaiba történő bevonás növeli a szolgáltatás minőségének fenntarthatóságát, mivel az állampolgárok/ügyfelek jobban magukénak érzik a kialakított szolgáltatásokat, valamint átláthatóbbá és érthetőbbé válnak számukra ezek a folyamatok. Így a közszolgálati szervek által nyújtott szolgáltatások és a hozzájuk kapcsolódó termékek elfogadottsága és a velük való elégedettség nőhet az állampolgárok/ügyfelek körében.

### 3.5.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	74	74
Szint	Beavatkozás	Beavatkozás
Szórás	28	

Az önértékelési csoport átlagosan 74 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0, amelynél a kitöltő nem rendelkezett ismerettel a kérdés tekintetében, míg az alkritériumnál maximálisan adott érték 95 pont volt. Erősségként többek közt a honlapfejlesztést, a közérdekű adatok kihelyezését, az ügyfelek ilyen módon történő tájékoztatását, a panaszkezelést, valamint az ügyintézési határidők csökkentésére tett törekvéseket, a szakmai képzettséget, felkészültséget és az ügyfélszolgálatot azonosították a kitöltők. Fejlesztendő területet öt kitöltő nem tudott meghatározni egy részük információhiány hivatkozva, illetve másik részük az indoklás fontosságának megkérdőjelezése miatt. Mások fejlesztendő területként jelölték az érdekeltek bevonását a folyamatokba, a panaszügyintézés minőségi követelményeinek a meghatározását, az iratokról kért másolatok elektronikus változatban és papír alapon is hozzáférhetővé tételét, hirdetőtábla elhelyezését, az ügyviteli folyamatok pontos ismeretét, betartását. Mindezek mellett egy kitöltő jelezte, hogy a honlap kialakítása egy hosszú és állandó folyamat, a fejlesztéséhez a szakirányú képzések elengedhetetlenek, a munkával kapcsolatos folyamatok megosztás, illetve a munka ösztönzése is elengedhetetlen a kitöltő véleménye szerint. A szórás mértéke viszonylag magas (28) volt.

Az önértékelési csoport 74 pontot állapított meg a konszenzusteremtés során, ezek alátámasztásául erősségként az alábbiakat határozta meg az önértékelési csoport:

- Honlap fejlesztése, panaszkezelés, törekvés az időszerűsége.
- A megfelelő és megbízható információ elérhetővé tétele az állampolgárok, ügyfelek részére, a végrehajtott változásokról történő tájékoztatásuk, a szervezet elérhetőségének elősegítése, az állampolgárok, ügyfelek megkereséseinek és panaszainak kezelésére szolgáló megbízható folyamatok és rendszerek kialakítása.

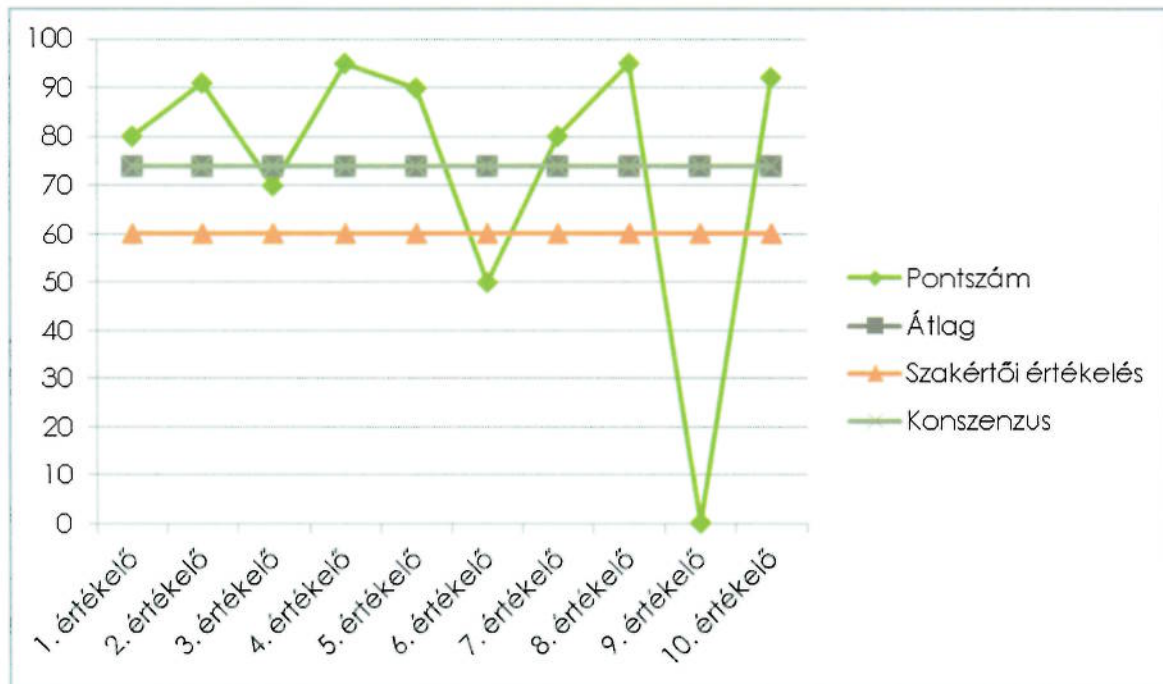
Fejlesztendő területként a csoport a panaszügyintézés minőségi követelményeinek a meghatározását, valamint az iratokról kért másolatok elektronikus változatban és papír alapon történő hozzáférhetővé tételét jelölte meg, mindemellett az ügyviteli folyamatok pontos ismerete, betartása is felmerült.

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés ugyanarra a szintre sorolta az alkritériumot – beavatkozás –, viszont az alkritérium értékelésénél mindössze három válaszadó jelölte a beavatkozás szintjét, azonban négy válaszadó is a PDCA szintre sorolta be a területet, ennek alátámasztására azonban nem érkezett egyértelmű válasz. Az alkritérium az adottsággoldali (55 pont) és a kritérium átlagot (56 pont) is magasan felülmúlta.

A szakértő véleménye szerint – amellet, hogy a fent leírtakkal egyetért - az állampolgárok bevonása nem történik meg, emiatt csak a panaszkezelés, az ügyintézési idő csökkentés tekinthető valóban pozitívumnak az alkritérium tekintetében. Emiatt a témában több



fejlesztés is indokoltnak látszik, az alkritériumot 60 pontra értékelhető és az ellenőrzés szintjére sorolható.



19. ábra: 5.2 alkritérium eredményei

### 3.5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva a szervezeten belül, illetve azoknak a szervezeteknek a folyamataival, amelyek a szervezettel együttműködnek. A közszolgálati szervezet eredményessége gyakran nagymértékben függ attól, hogy miként működik együtt más közszolgálati szervezetekkel, amelyekkel olyan szolgáltatási láncot képeznek, amely közös társadalmi hatás elérésére törekszik. A közigazgatásban igen gyakoriak a keresztfunkcionális, azaz több szervezetet is érintő folyamatok. Ezért létfontosságú az ilyen típusú folyamatok sikeres összehangolása, mivel a folyamatok eredményessége és hatékonysága nagymértékben múlik a folyamatok megfelelő összehangoltságán.

#### 3.5.3.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	55	60
Szint	Ellenőrzés	Ellenőrzés
Szórás	30	

Az önértékelési csoport átlagosan 55 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0, mely értéket a kitöltők közül ketten is adtak, mivel nem rendelkeztek információval az alkritérium tekintetében. A maximálisan adott érték 90 pont volt. A szórás

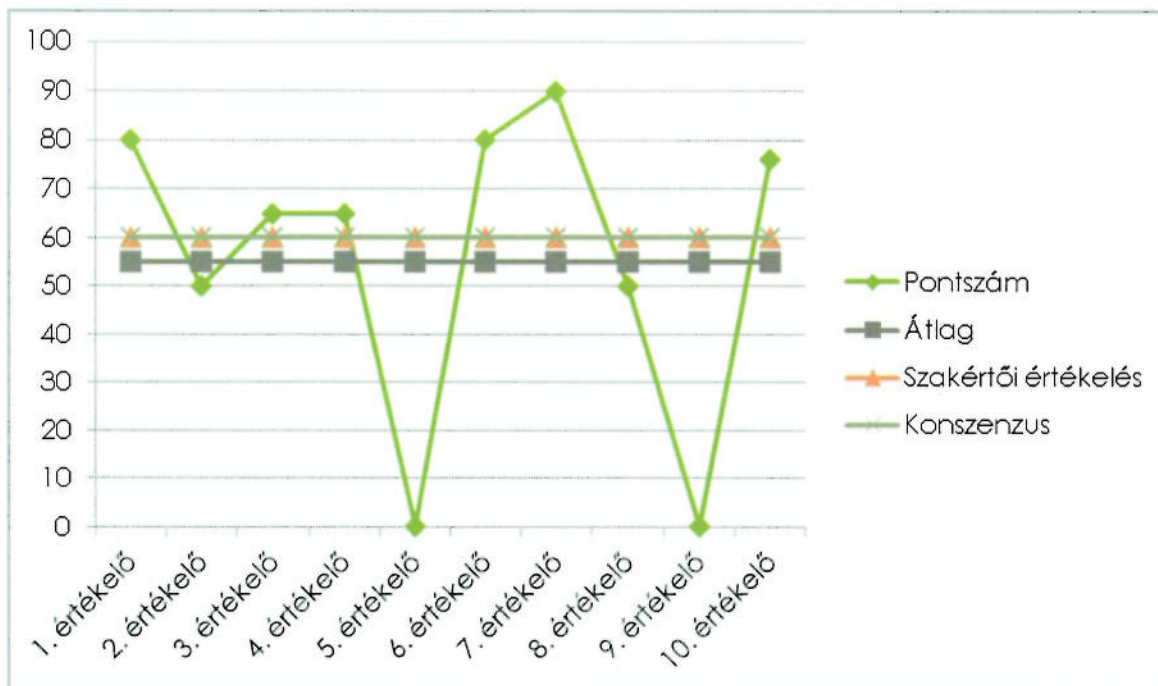
mértéke viszonylag magas (30). Erősségként az SZMSZ szerinti működést, az ügyfelek útjának követését, a biztonságos adatcserét, a szervezeten belüli folyamatok hatékony összehangolásának lehetőségét jelölték. Továbbá a szervezeten belüli kommunikációt és együttműködési készséget, a rendszerszemléletet, a vezetői támogatást, kapcsolattartást, valamint az intézményi stratégiát – ami megjelöli a kapcsolódási pontokat – határozták meg. Fejlesztendő területet négy kitöltő nem tudott meghatározni. Mások javasolták a jogegységi munka eredményességéhez az alsóbb bíróságokkal való szakmai információáramlás fejlesztését, a legfőbb ügyész szakmai véleményének kifejtésével a Kúria gyakorlatában fellelhető esetleges ellentmondások feltárását, a jogtudomány művelőinek részvételét a joggyakorlat-elemző csoportok tevékenységében, az egyes szakterületek jobb összehangolását, a munkacsoportok véleményeinek összegzését. Fejlesztendő területként merült fel továbbá a szervezeti kereteken átnyúló folyamatok és munkacsoportok, a külső szervezetekkel történő adatcsere hatékonyabb szervezése, a nagyobb összhangú munka megteremtése akár egyes munkaterületeken belül is.

A konszenzus 60 pontot állapított meg, ennek alátámasztására erősségként a vezetők közötti kapcsolattartást, a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció és együttműködési készséget azonosították. Emellett kiemelték, hogy a Kúria intézményi stratégiája kiemelten foglalkozik az egész bírósági szervezetre vonatkozó stratégiával, ami a kapcsolódási pontokat is megjelöli. Fejlesztendő területként az egyes szakterületek közötti információáramlás erősítése, munkacsoportok véleményeinek összegzése merült fel.

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés az ellenőrzés fázisába sorolta az alkritériumot mindazonáltal mindössze két egyéni értékelő sorolta ebbe a szakaszba, négy egyéni értékelő ennél magasabb, négy pedig ennél alacsonyabb fázisba helyezte az alkritériumot. Az egyéni vélemények közül kevés került csak át a konszenzusos erősségek és gyengeségek közé. Az egyéni értékelés átlaga megegyezik az adottságoldali átlaggal (55 pont), azonban a konszenzusos érték meghaladja azt. Ez alapján az alkritérium szintje a szervezeten belül jónak tekinthető.

A szakértő többségében egyetért az egyéni, illetve a konszenzusos értékelés eredményével, azonban a keresztfunkcionális folyamatok alulszabályozottsága, valamint a szervezeten belüli folyamatok – mindössze SZMSZ szintű – szabályozása okán valamivel alacsonyabb, 60 pontra értékeli az alkritériumot.





20. ábra: 5.3 alkritérium eredményei

### 3.5.4. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga
• 56
• Ellenőrzés

Konszenzus eredménye
• 58
• Ellenőrzés

A Szakértő álláspontja
• 55
• Ellenőrzés



### 3.5.5. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Folyamatgazdák kijelölése</b>	Az ítélkezési szakágak és az ítélkező tanácsok közötti információáramlás biztosítása.
<b>Indikátorok bevezetése</b>	Indikátorok bevezetése és az eredmények kommunikálása.

### 3.6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

A közigazgatás és a társadalom közötti komplex kapcsolatot jól tükrözi az állampolgár/ügyfél kifejezés. A szolgáltatások címzettjét állampolgárnak, a demokratikus társadalom tagjának tekintjük, akinek jogai és kötelességei vannak (pl. adófizető, politikai szereplő). Ez a személy egyben ügyfél is, aki igénybe veszi a szolgáltatásokat, s mint ilyennek, joga van a becsületes és udvarias bánásmódhoz. Ugyanakkor kötelezettségei is vannak (pl. adók vagy pénzbírságok befizetése). Mivel a két szerepet nem mindig lehet világosan elválasztani egymástól, ezt a komplex kapcsolatot állampolgár/ügyfél kapcsolatként írjuk le.

Az állampolgárok/ügyfelek a közszolgálati szervezetek tevékenységeinek, termékeinek és szolgáltatásainak címzettjei vagy kedvezményezettjei. Az állampolgárok/ügyfelek körét meg kell határozni, de nem feltétlenül kell leszűkíteni a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóira.

A 6. kritérium azokat az eredményeket írja le, melyeket a szervezet ér el az állampolgároknak/ügyfeleknek a szervezetre és a szervezet termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó elégedettségére terén. A CAF modell különbséget tesz az állampolgárok/ügyfelek elégedettségére terén az általuk kialakított szubjektív vélemény (6.1. alkritérium), valamint az elégedettségükhöz kapcsolódó, azt alátámasztó belső teljesítménymutatók (6.2. alkritérium) között.

A közszolgálati szervezetek számára fontos, hogy közvetlenül mérjék az állampolgárok/ügyfelek elégedettségét, a szervezet szubjektív megítélését (ezek tartoznak a 6.1. alkritérium vizsgálati területéhez).

Ugyanakkor ezen túlmenően az ide kapcsolódó teljesítmény objektív mérésére is szükség van (e teljesítmény értékelése a 6.2. alkritériumhoz kapcsolható). A 6.2. alkritériumhoz a szervezet működésével összefüggésben gyűjtött teljesítménymutatók tartoznak, amelyek kapcsolatba hozhatók az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével (pl. ilyen mutató az ügyfélpanaszok száma). Általánosan elmondható, hogy amennyiben az állampolgár-/ügyfél-elégedettségre vonatkozó teljesítménymutatók javulást mutatnak, úgy azok az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelését vetítheti előre.

#### **3.6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban**

Az állampolgárok/ügyfelek véleményének megismerése, valamint elégedettségük közvetlen mérése alapvető fontosságú. A vélemények megismerése azt jelenti, hogy különböző szempontok szerint közvetlen információkat kell szerezni az állampolgároktól/ügyfelektől a szervezetre és annak teljesítményére vonatkozóan. A CAF modell alapelveihez kapcsolódó „tényeken alapuló döntéshozatal” elvét követve a szervezet nem bocsátkozhat feltételezésekbe az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével kapcsolatban, hanem közvetlenül kell tőlük objektív információkat szereznie. Ehhez a szervezetek jellemzően állampolgár-/ügyfél-elégedettségi kérdőíveket használnak, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, mint például a fókuszcsoporthoz beszélgetések vagy más típusú állampolgári,



illetve ügyfél fórumok. Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet végez-e ilyen típusú méréseket és vizsgálatokat, és hogy ezeknek a méréseknek és vizsgálatoknak az eredményei milyen teljesítményt mutatnak.

### 3.6.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
<b>Pontszám</b>	50	50
<b>Szint</b>	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
<b>Szórás</b>	36	

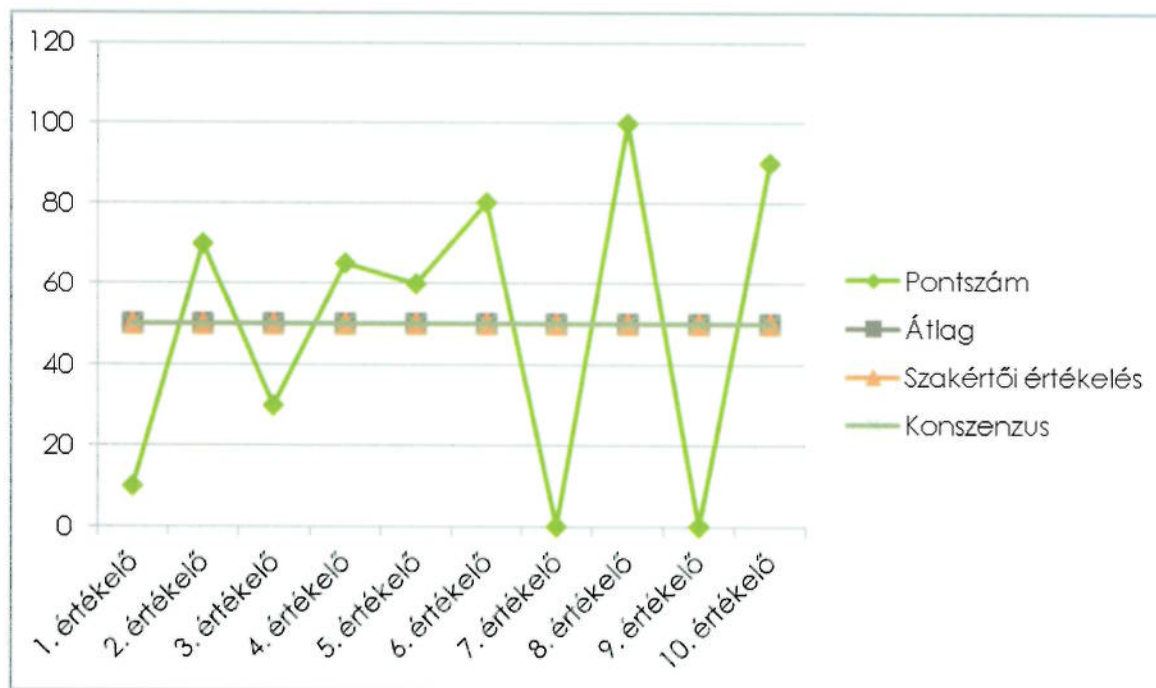
Az önértékelési csoport átlagosan 50 pontra értékelte az alkritériumot. Az egyéni értékelés tekintetében teljesen eltérő kérdőívek érkeztek be. A második legnagyobb szórás (36) is bizonyítja, hogy a tématerületen az önálló értékelésnél még konszenzus nem mutatkozott. A vélemények sok esetben nem mérésekre vonatkoztak, hanem az általános közhangulat megítélésére. Ebben a tekintetben a tisztességes bánásmód, nyitottság és világos döntési folyamatok kommunikálása jelent meg jellemzőként, mások viszont éppen a csökkenő bizalmi szintről számoltak be. A kiugró értékek (két 0, illetve egy 90 és 100 pont) elhagyásával az objektív vélemények mutathatják be szemléletesebben a valódi teljesítményt.

A konszenzus 50 pontot állapított meg, ezek alátámasztásául az alábbiakat határozta meg az önértékelési csoport: a szervezet működésének átláthatóságáról, a szervezet által nyújtott információk megfelelőek, megbízhatóak és érthetőek az ügyfelek részére. A fejlesztendő területként az általános kép javítását, a Kúria működésének jobb megismertetését, a kommunikáció közérthetőségének fokozását, ezáltal az ítéletek társadalmi elfogadottságának növelését jelölték meg a résztvevők. Emellett az ügyfelek véleményének közvetlen megismerésére kell nagyobb hangsúlyt helyezni. Külön kommunikációs szakember alkalmazása is felmerült a téma fontossága és a területre jelenleg jellemző kezdetleges törekvések miatt.

A számszerű eredményeknél több kiugró érték is szerepel, illetve a már említett magas szórás is mutatja, hogy a területen tapasztalható eredményeket nehéz megítélni. Ennek oka, hogy a mérések eredményei részlegesen ismertek a dolgozók előtt, illetve kevés ilyen jellegű információ áll rendelkezésre az intézmény megítélésére. Emiatt inkább a személyes benyomásokra hagyatkozhattak a válaszadók. Az érettségi szintek esetén, így egy kivétellel valamennyi jelölhető szint megjelent a válaszokban. Az 50 pontos érték nem éri el az eredmények oldali átlagot (53 pont), ugyan a konkrét méréseket vizsgáló alkritérium átlagát (41 pont) meghaladja.

Az értékelés alapján kimondható, hogy nincsenek megfelelő, időszakosan visszatérő felmérések az állampolgári vélemények megismerésére, így a figyelembevételük sem tud megvalósulni megfelelő mértékben és színvonalon. A szervezetfejlesztési projekt keretében azonban sor kerül egy állampolgári elégedettség kérdőív elkészítésére, amely ezt a hiányt orvosolhatja. A Kúria stratégiája sorolja fel azokat a méréseket, amelyeket a sajtó és egyéb szakmai szervezetek végeztek a Kúria és más igazságszolgáltatási intézmények kapcsán. Ezek

jelenthetik a kiinduló alapot az értékelésre. A felmérések alapján a többi bírósághoz képest magasabb bizalmi index tapasztalható a Kúriánál, de az értékek stagnálást mutatnak. Megjegyezhető, hogy a közvélemény számára kiemelt ügyek esetleges negatív megítélése könnyen rombolhatja az intézményről kialakult képet. A függetlenségre vonatkozó nemzetközi felmérésben a Kúria az európai mezőny utolsó részébe tartozott. A fentiek alapján a stagnáló értékek miatt és a könnyen erodálható külső megítélés okán csak 40 pont javasolható.



21. ábra: 6.1 alkritérium eredményei

### 3.6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésén túl további belső teljesítménymutatókkal is lehet mérni az állampolgárok/ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Ezek a teljesítménymutatók a szervezet eredményeit mérik az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének vonatkozásában (ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma). E mérésekből a szolgáltatás minőségével kapcsolatos következtetéseket lehet levonni. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kell vizsgálni, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait.

#### 3.6.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	41	41
Szint	Az alkritériumhoz kapcsolódó	Az alkritériumhoz kapcsolódó

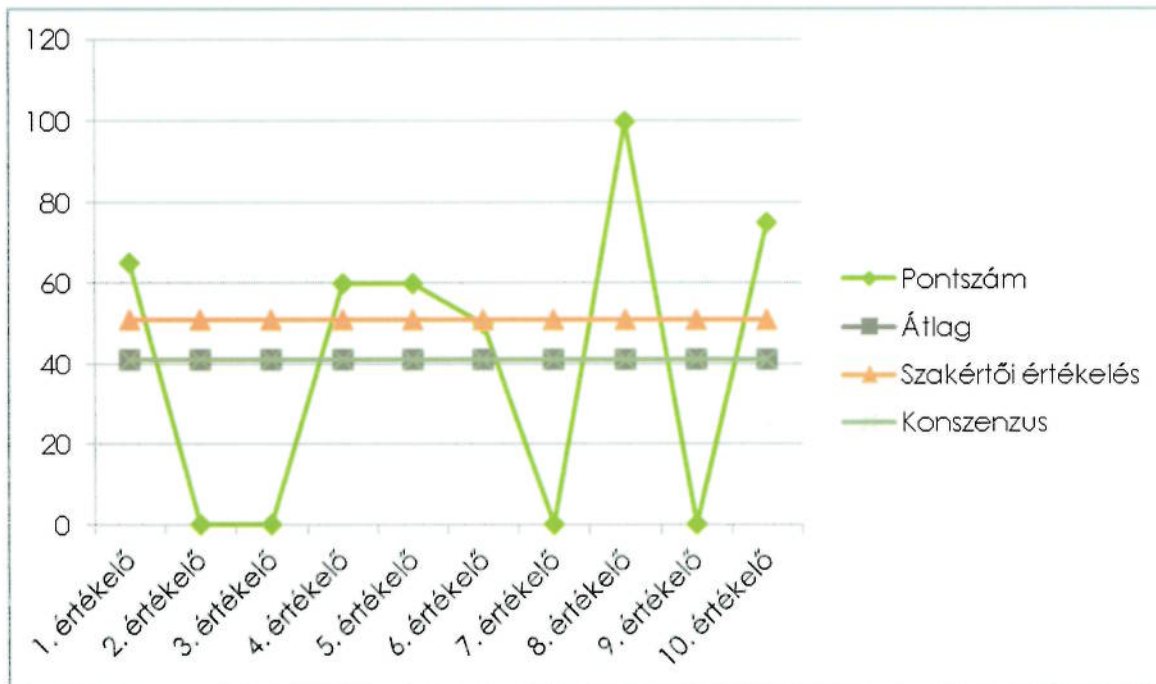


Az önértékelési csoport átlagosan 41 pontra értékelte az alkritériumot. Az egyéni értékelés során 4 kitöltő is 0 pontos értéket adott, mivel nem rendelkeztek információval a szervezet által végzett felmérésekről, így releváns választ nem adhattak. A legmagasabb 100 pont szintén elhagyható az objektív érték megtalálásához. A maradék 5 válaszoló magas értéket adott, amelyet néhány elérhető statisztikára alapozott (pl.: ügyek elbírálási statisztikája fejlődést mutat). A panaszok számának csökkentése és egyéb teljesítménymutatók kialakítása szerepelt a fejlesztendő területek között.

A konszenzus 41 pontot állapított meg, ezek alátámasztásául az alábbiakat határozta meg az önértékelési csoport: az ügyintézési szolgáltatás minősége, a várakozási idők és a szervezettel kapcsolatos egyéb információk elérhetősége kapcsán fejlesztésre mindenképpen szükség van. Jelenleg csak korlátozott számú statisztika áll rendelkezésre, amely megnehezíti a valós értékelés és az esetleges beavatkozások megtételét.

A számszerű értékelések visszaigazolják, hogy a témával kapcsolatos adatgyűjtések ismeretlenek a dolgozók számára. Csak egy konkrét célkitűzést tudtak megadni a konszenzus során, amelynek mérési eredményéről tudtak, illetve 4 válaszadó is 0 pontra értékelte az alkritériumot információhiányra hivatkozva. Az érettségi szintek esetén egy kivétellel valamennyi jelölhető szint megjelent a válaszokban. Az értékelések során megállapított 41 pont jelentősen elmarad az eredmények oldali átlagtól (53 pont), illetve az alkritérium másik átlagát (50 pont) sem közelíti meg.

Az információhiányra hivatkozó válaszadók pontszámainak elhagyása után 62 pont adódik, amely túlzott optimizmust mutatna, mivel alig áll rendelkezésre statisztika a Kúria belső méréseiről (a belső kommunikálásuk sem valósul meg). Az említett elbírálási statisztika pozitív tendenciája miatt akár indokolt lehetne az eggyel magasabb kategória. Ugyanakkor csak ez az egy célkitűzés teljesül, illetve a teljesítménymutatók átgondolt és átfogó kidolgozására mindenképpen szükség van. A jelenlegi helyzetben erre az egy értékre alapozva nem lehet magasabb szintet megállapítani, mivel a többi, esetlegesen deklarált célok nem ismertek, így a cselekvési lehetőségek is korlátozottak. A fentiek alapján 41 pont megfelelően reprezentálja az intézmény helyzetét.



22. ábra: 6.2 alkritérium eredményei



### 3.6.3. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga	Konszenzus eredménye	A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"><li>• 45</li><li>• Stagnálás, néhány kitűzött cél teljesül</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 45</li><li>• Stagnálás, néhány kitűzött cél teljesül</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 41</li><li>• Stagnálás, néhány kitűzött cél teljesül</li></ul>

### 3.6.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
<b>Állampolgári elégedettségmérés kidolgozása</b>					
	Az állampolgári/ügyfél elégedettség kérdőív kidolgozása, a beszerzett információk (eredmények) belső publikálása, felhasználása.				
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b>					
	A sajtótitkárság támogatása kommunikációs szakember bevonásával. Az intézkedés célja a közvélemény hatékony tájékoztatása a Kúria munkájáról, ítélkező és jogegységesítő tevékenységéről.				
<b>Indikátorok bevezetése</b>					
	Az állampolgárokat érintő indikátorok bevezetése (pl.: panaszok száma, ügykezelési idő).				
<b>Kommunikációs csatornák átgondolt, következetes használata</b>					
	Az adatgyűjtések eredményeinek megfelelő belső publikálása az intraneten, az ügyfelek tájékoztatásának erősítése a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákon (honlap, kezelőirodák, sajtótitkárság). Eredmények kommunikálásának fejlesztése.				



### 3.7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét mutató adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoportok, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján). Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

#### 3.7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtsák a szervezet érdekében. A közszolgálati szervezetek számára fontos a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük szisztematikus (tervezett és rendszeres) mérése a szervezettel, valamint annak szolgáltatásaival és termékeivel kapcsolatban.

##### 3.7.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	58	60
Szint	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.
Szórás	29	

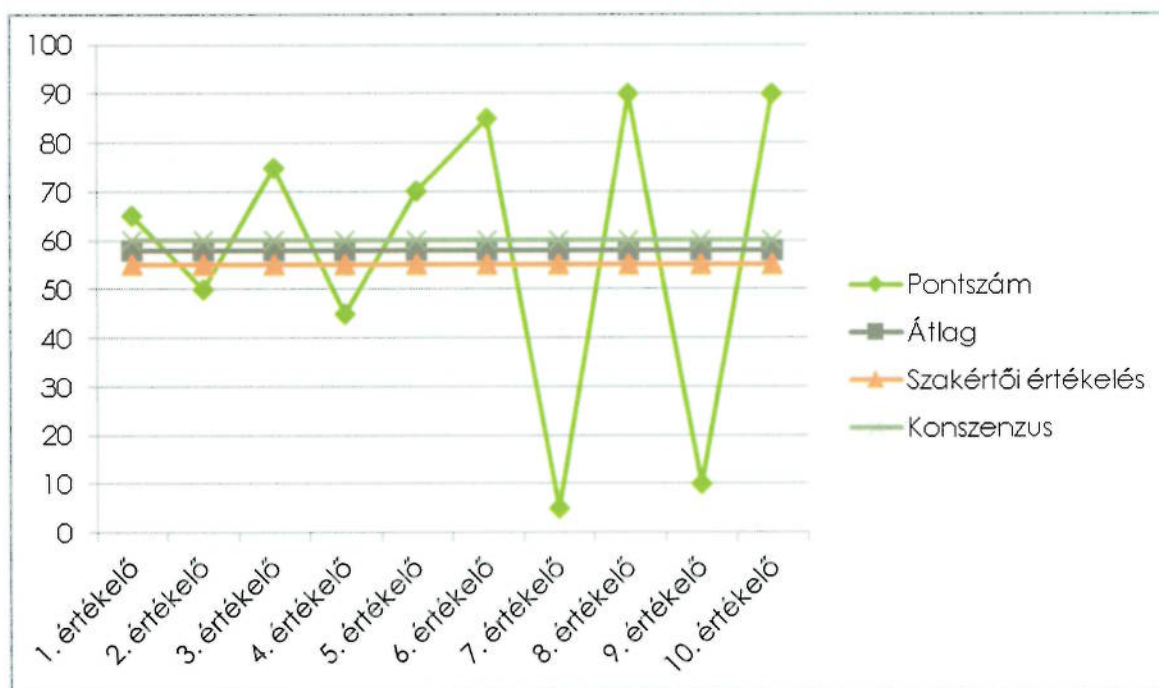
Az önértékelési csoport átlagosan 58 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 5, míg a maximálisan adott érték 90 pont volt. Erősségként a munkahelyi légkör, a munkakörülmények, a képzési lehetőségek, a vezetői képzések, valamint a belső konzultáció és párbeszéd merültek fel. Azonosított fejlesztendő terület a munkatársi elégedettségmérés hiánya, bizonyos pozíciókban az életpálya hiánya, a pihenés, rekreáció biztosítása, a túlterhelés csökkentése, a munkához kapcsolódó szükséges eszközök biztosítása, valamint a felmérések alapján történő fejlesztések voltak. Az alkritériummal kapcsolatban több kitöltő is bizonytalanságát fejezte ki, melyet a szórás viszonylag magas értéke (29) is alátámaszt.

A konszenzus 60 pontot állapított meg. Erősségként a munkahelyi légkört, a problémakezelés hatékonyságát, a vezetőkkel kialakított közvetlen kapcsolatot, illetve a munkavégzés tárgyi feltételeinek biztosítását azonosította a konszenzus. Fejlesztendő területként a jutalmazás, a túlterheltség csökkentése, a szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd, a vezetésre és a

szervezet irányítási rendszerének megítélésére vonatkozó eredmények értékelése, a munkakörülményekkel való elégedettségre vonatkozó eredmények felmérése merültek fel.

Az egyéni válaszadók átlaga alapján az értékelési rendszer 4. fázisába sorolható az alkritérium, ami megegyezik az összes eredmény oldali kritérium átlagához tartozó besorolással, azaz az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül. A viszonylag magas szórásból látszik, hogy az önértékelési csoport tagjai különböző módon látják az alkritériumot érintő területet, viszont a többség (6 válaszadó) minimálisan is javuló tendenciáról tudott beszámolni, a romló tendenciát senki sem jelölte meg. Az alkritérium átlaga meghaladja az eredmények oldali átlagot (53 pont), valamint az alkritérium másik átlagát (46 pont) is az egyéni értékelések tekintetében.

A fentiekre tekintettel az alkritérium besorolása mindenképpen a javuló tendenciát mutató érettségi szintre tehető. A meglévő jó munkahelyi környezet, a vezetők, munkatársak közötti párbeszéd, az életpályamodell megjelenése bizonyítja, hogy néhány ezen a területen fontos célt teljesít a szervezet. Nagy hiányosságnak mutatkozik viszont, hogy a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük szisztematikus (tervezett és rendszeres) mérése hiányos, illetve nem megfelelően formalizált keretek között zajlik. Ezt is figyelembe véve az alkritérium az egyéni értékelés és a konszenzusteremtés pontszámánál alacsonyabbra értékelhető, 55 pont indokolt.



23. ábra: 7.1 alkritérium eredményei

### 3.7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítményindikátorokból áll, amelyek a szervezet számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a szervezet munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését. Ilyen teljesítményindikátor lehet pl. a betegszabadság, a munkaerő-fluktuáció, a munkatársak



panaszainak száma, az innovációkra tett javaslatok száma, amelyek alakulása lehetővé teszi a munkatársi elégedettség elemzését és alakulásának előrejelzését.

### 3.7.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	46	30
Szint	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.
Szórás	32	

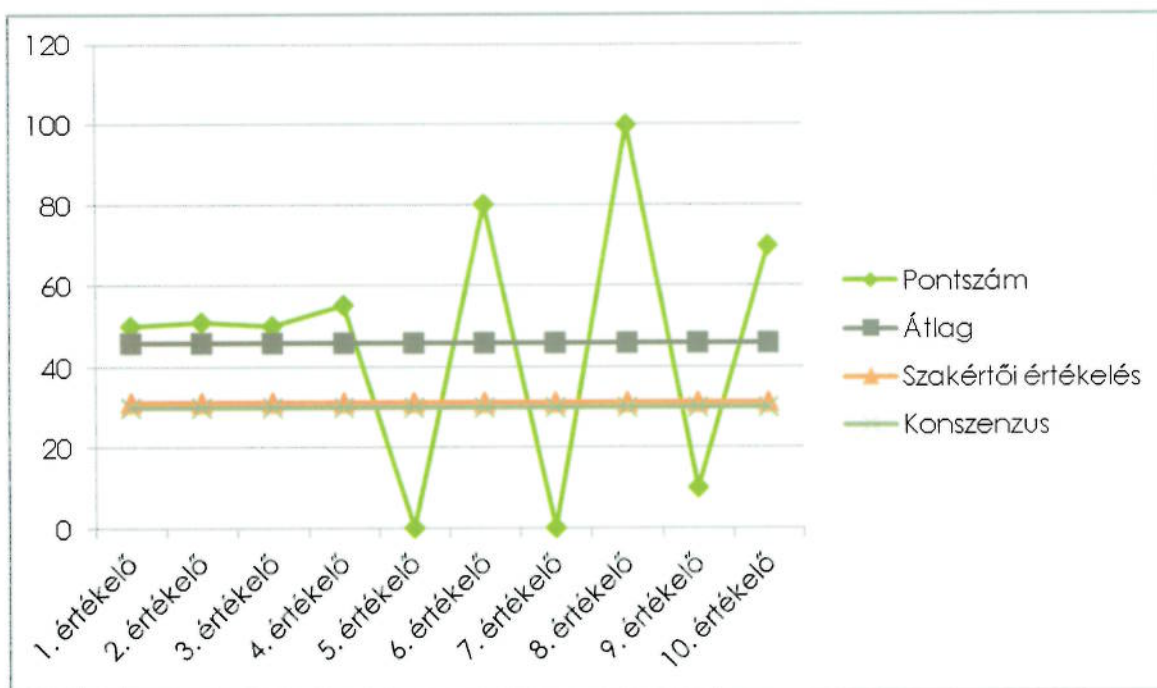
Az önértékelési csoport átlagosan 46 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0, amely két kitöltőnél is megjelent, azzal az indoklással, hogy a Kúria nem végez mérést az alkritérium tekintetében. Az alkritériumra adott maximális érték 90 pont volt. Erősségként a jó munkakapcsolatokat, a kellemes munkahelyi légkört, az egyéni teljesítmények elismerését, a belső és külső informatikai technológiák alkalmazásának magas szintjét, valamint a tréningeket jelölték. Az azonosított fejlesztendő területek a teljesítménymutatók hiánya, az egyéni és csoportos teljesítmények jutalmazása, az informatikai eszközök használata, ösztönző rendszer kialakítása, a problémák részletes feltárásának szükségessége és az elégedettségi mérések hiánya voltak. Az egyéni értékelések nincsenek egymással összhangban így a szórás mértéke magas (32) a kérdés tekintetében.

A konszenzus 30 pontot állapított meg. A résztvevők erősségként az alacsony fluktuációt jelölték meg közösen a többi bírósághoz képest. Fejlesztendő területként igény mutatkozott a munkatársak elégedettségének felmérésére, indikátorok kialakítására.

Az alkritérium kapcsán fellépő információhiányt mutatja, hogy három válaszadó is az első szintet jelölte meg, amely a mérhető eredmények hiányára utal. A nagyobb pontszámot adó értékelőknél is megjelent ez az érv, azonban néhány pozitív (nem szisztematikus adatgyűjtés során kapott) eredmény miatt magasabb szintre helyezték az alkritériumot. A bizonytalanságot igazolja a magasnak számító szórás is, illetve az a tény, hogy egy kivétellel valamennyi jelölhető érettségi szint megjelent a válaszokban. Az értékelések során megállapított 46 pont elmarad az eredmények oldali átlagtól (53 pont), illetve az alkritérium másik átlagát (58 pont) sem közelíti meg. A konszenzusteremtés során még ennél is lényegesen alacsonyabb pontszámot határozott meg az önértékelési csoport.

A számszerű és szöveges értékelések is visszaigazolják, hogy több szervezeti egység dolgozói nem rendelkeztek releváns információval az adatgyűjtésekről. Ugyanakkor egy indoklás konkrétan tartalmazza, hogy „megtörtént a munkatársak felkészültségének, teljesítményének értékelése”. Abelső teljesítményindikátorok rendszeres alkalmazása, felülvizsgálata kiemelt hiányosság. A konszenzusteremtés során ugyan előkerült néhány olyan adat, amely a munkatársak teljesítményének mérését is szolgálhatja (pl.: fluktuáció), azonban ezek tudatos összegyűjtése, elemzése és felhasználása egyelőre nem formalizált megfelelően. A teljesítmények mérése teszi lehetővé az ösztönző rendszer fejlesztését, amely a munkatársak motivációjának emelését teremtheti meg. Ezen felül szükség van olyan belső elégedettségi

mérésekre, amelyek a vezetés számára is jelzik a munkahelyi légkör esetleges változását és mutatják a lehetséges beavatkozások irányát. A jelenlegi helyzetben csak a szöveges értékelésekre és konszenzusteremtés érveire alapozva állapítható meg, hogy néhány szervezeti cél teljesül, így az ehhez kapcsolódó érettségi szint alsó határa javasolható pontszámként (31 pont)



24. ábra: 7.2 alkritérium eredményei



### 3.7.3. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga	Konszenzus eredménye	A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"><li>• 52</li><li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 45</li><li>• Stagnálás, néhány kitűzött cél teljesül</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 43</li><li>• Stagnálás, néhány kitűzött cél teljesül</li></ul>

### 3.7.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Munkatársi elégedettségmérés bevezetése</b>	A munkahelyi elégedettség mérésének bevezetése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, a mérés eredményeinek felhasználása.
<b>Jutalmazási rendszer fejlesztése</b>	A jutalmazás feltételek egyértelművé tétele az igazságügyi alkalmazottak körében.



### 3.8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A közszolgálati szervezetek küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez való hozzájárulás érdekében más területeken is (pl. a fenntartható fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a plusz társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.

A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a szervezet azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a szervezet stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait e szempontok figyelembevételével határozza meg.

A szervezet helyi, nemzeti vagy nemzetközi közösségeket érintő teljesítménye és környezetre gyakorolt hatása kritikus eleme az átfogó, szervezeti szintű teljesítmény mérésének.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

1. Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze számára.
2. Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
3. Javítja kapcsolatait a vállalatokkal, más közszolgálati szervezetekkel, a médiával, a szállítókkal, az állampolgárokkal/ügyfelekkel és a közösséggel, amelyben működik.

Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium) és a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. alkritérium). Ezek kapcsolódhatnak:

- a szervezet etikus és demokratikus magatartásához és a munkatársakat a vezetői feladatok előkészítésébe is bevonó vezetési stílushoz;
- a környezeti fenntarthatósághoz;
- az életminőséghez;
- a szervezet magatartásából fakadó gazdasági hatásokhoz.

### 3.8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján

Az alkritériumhoz kapcsolódó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a szervezet teljesítményét helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Ezeket az információkat különböző forrásokból gyűjtheti be a szervezet, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtótájékoztatókból, továbbá civil szervezetek, polgári szolgálatok és más érdekeltek visszajelzéseiből. Ezek az értékelések rámutathatnak a szervezet társadalmi és környezeti stratégiájának eredményességére. Ide tartozik az átláthatóságról kialakult kép, az életminőségre és a demokrácia minőségére gyakorolt hatás, az állampolgárok támogatását szolgáló etikus magatartásról alkotott kép, a környezetvédelemhez való hozzáállás és az e téren elért eredmények.

#### 3.8.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	65	50
Szint	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
Szórás	29	

Az önértékelési csoport átlagosan 65 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 10, míg az alkritériumnál maximálisan adott érték 100 pont volt. Erősséget egy kitöltő nem tudott megjelölni, mások a Kúria hírnevét és megítélését, a hátrányos helyzetű emberek támogatását, a nyílt napokat határozták meg. Szintén erősségként merült fel a társadalmi felelősségvállalással összefüggésben a jogegységi határozatok száma, a társadalom nagyobb rétegeit érintő problémákra adott válasz, ezek megismerhetősége, a Kúria nyitottsága, átláthatósága, a bírák és a dolgozók etikus magatartása. Fejlesztendőnek a média megjelenéseket, a sajtókommunikációt, a tájékoztatás tartalmát, a felmérések bevezetését határozták meg. Három kitöltő nem tudott fejlesztendő területet megjelölni. A szórás mértéke viszonylag magas (29) volt.

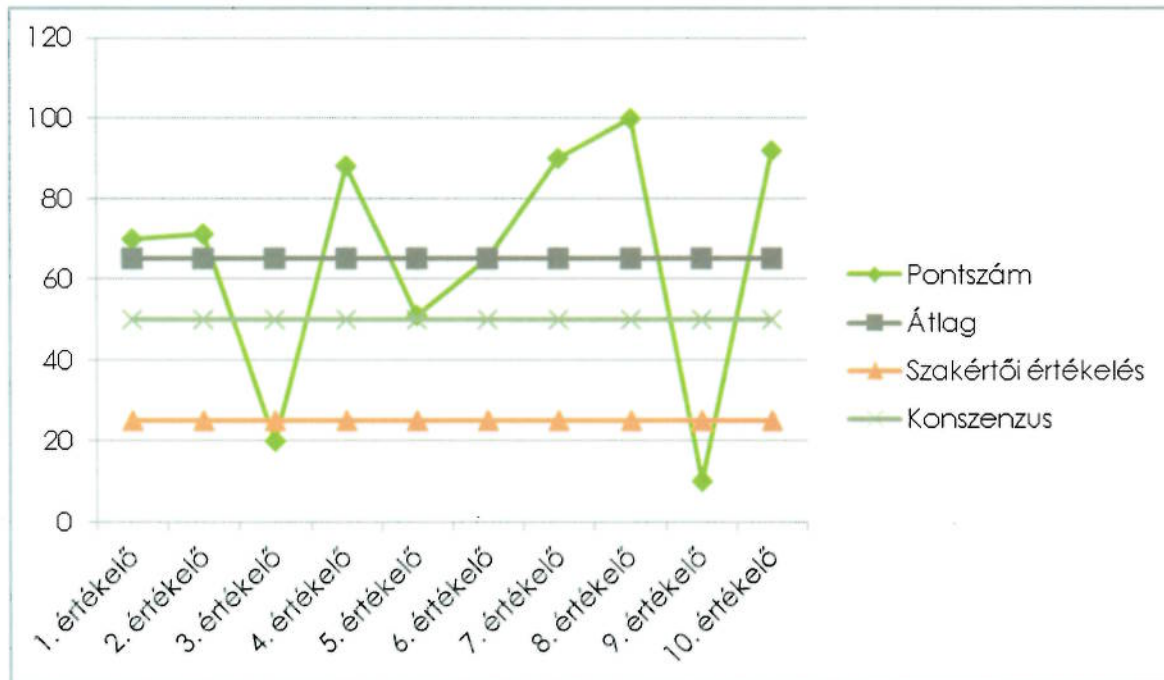
A konszenzus 50 pontos érettségi szintre értékelte a kritériumot, erősségként a nyílt nap szervezésével az emberközpontúság hangsúlyozását, a Kúria tevékenységének megismertetését emelte ki a csoport, míg fejlesztendő területként a médiában való pozitív megjelenés, az objektív megítélés erősítése merült fel.

Az egyéni és a konszenzusos értékelés más szintre sorolta az alkritériumot. Az egyéni értékelés javuló tendenciát feltételez (4. szint), míg a konszenzusos értékelés stagnáló tendenciára (3. szint) módosította a csoporttagjainak véleményét. A legalacsonyabb szintre egy kitöltő, a második szintre szintén egy, a negyedik szintre három, az ötödik szintre szintén három, míg a legmagasabb szintre két értékelő sorolta az alkritériumot. Ez alapján látható, hogy a konszenzus által meghatározott szintre egy egyéni kitöltő sem sorolta a kritériumot. Az egyéni



értékelések átlaga jobb, míg a konszenzusos értékelés átlaga rosszabb, mint az eredmény oldali alkritériumok átlaga (53 pont).

A csoportos értékelésen nem hangzott el egzakt, objektív mérésre történő utalás, a szubjektív mérések alapján az eredmények inkább csökkenő, a kitűzött célokat el nem érő értéket mutatnak, ami miatt a szakértő 25 pontra értékeli az alkritériumot.



25. ábra: 8.1 alkritérium eredményei

### 3.8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a szervezet társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni és azok alapján fejlesztéseket indítani. Ezek a mutatók pontos képet kell, hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról. Tekintetbe lehet venni az etikus magatartásra vonatkozó mutatókat, az egészségügyi kockázatok megelőzésével kapcsolatos kezdeményezéseket és azok eredményeit, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, az erőforrások megőrzésére, valamint a környezetre káros kihatás csökkentésére vonatkozó kezdeményezések eredményeit.

#### 3.8.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
<b>Pontszám</b>	41	50
<b>Szint</b>	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.

Az önértékelési csoport átlagosan 41 pontra értékelte az alkritériumot. A minimálisan adott pontszám 0 volt, amit a válaszadók információhiány miatt vagy a konkrét mérések ismeretének hiánya miatt adtak. A maximálisan adott érték 90 pont volt, erre a pontszámra három kitöltő osztályozta az alkritériumot. Ennek megfelelően a szórás mértéke magas (38) volt, az alkritérium megosztotta a kitöltőket. A legtöbben nem tudnak mérésről, ezért csak néhány erősség érkezett a témában: a nyílt napok szervezése, a médiában történő megjelenések számának növekedése, a roma szakkollégium körében mentorprogram, a támogatás, az információcsere, valamint a pozitív szereplések voltak. Fejlesztendő területként az ügyfeleket érintő felmérések számának növelése, a médiaszereplések pozitív fontossága, a jótékonyági programokban való részvétel merültek fel.

A konszenzus 50 pontos érettségi szintre helyezte az alkritériumot, erősségként az alábbiak merültek fel:

- Nyílt napon résztvevők számának mérése, a nyílt nap szervezésében közreműködő kollégák pozitív hozzáállása
- Jótékonyági rendezvények szervezésében való aktív részvétel, adományozás
- Tudatos viselkedés, etikai normák megtartása, hivatástudat megnyilvánulása a mindennapokban.

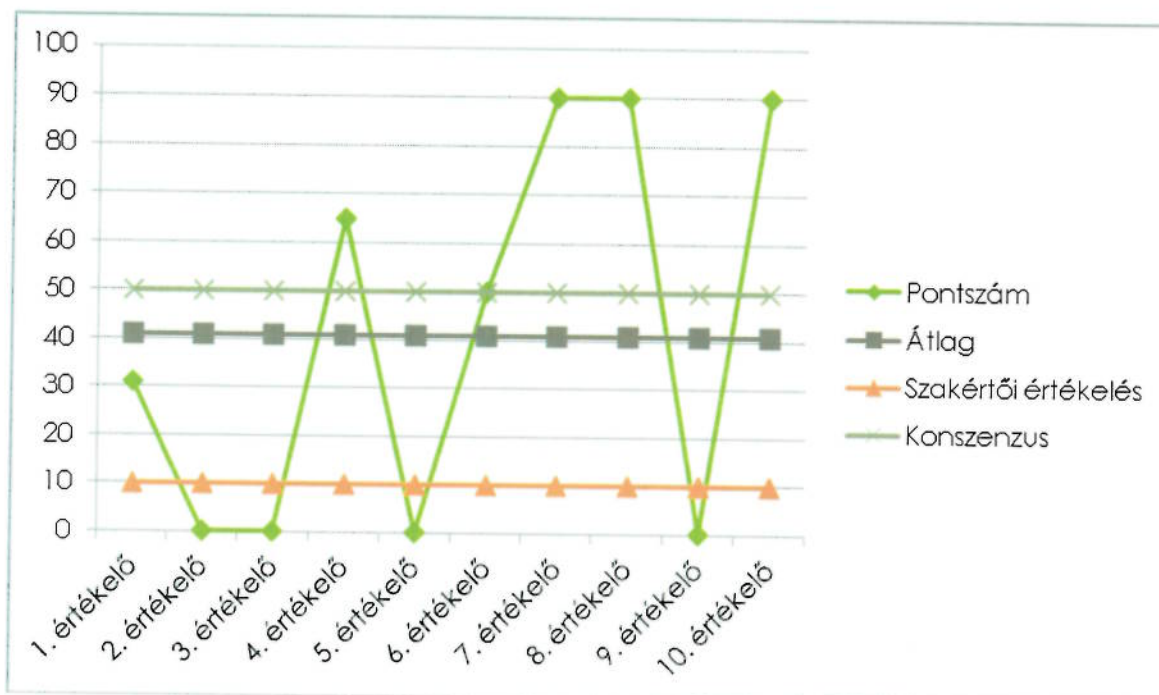
Míg fejlesztendő területnek az alábbiakat jelölte a csoport:

- Rendezvények látogatottságának, színvonalának, elért eredményeinek hatékonyabb mérése.
- Jótékonyági tevékenységek hatékonyabb kommunikációja.

Mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés ugyanarra az érettségi szintre sorolta az alkritériumot – az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül. Mindazonáltal mindössze két egyéni értékelő sorolta erre az érettségi szintre az alkritériumot. 4 egyéni értékelő a legalacsonyabb szintre, 3 az ötödik szintre, míg mindössze egy kitöltő sorolta a negyedik szintre. Az ezekből következő magas szórás bizonytalanságra utal a kitöltők körében, melyet a válaszok is alátámasztanak. Némely válaszból látszik, hogy maga a társadalmi felelősség vállalás fogalma sem teljesen egyértelmű, a konszenzusos értékelés eredményét elsősorban a véleményvezérek adták. Az egyéni értékelések átlaga és a konszenzus értékelése – 41, 50 pont – elmarad az eredmények oldali értékelések átlagától (53 pont).

Az egyéni, illetve a konszenzusos értékelés során összegyűjtött erősségek többségéhez nem rendelt a Kúria indikátort. Amelyhez rendelt, azokhoz viszont nem rendelt célértéket, ennek okán az alkritérium érettségi szintje a szakértő véleménye szerint alacsonyabb, mint az egyéni értékelések átlaga, valamint a konszenzus eredménye. A Kúria láthatólag foglalkozik a társadalmi felelősségvállalással, tesz intézkedéseket annak érdekében, ugyanakkor amíg ezeket nem tervezetten teszi, a tevékenységek eredményeit nem méri célokhoz kötött indikátorokkal a megtett intézkedések nem értékelhetőek az alkritérium tekintetében. Ugyanis így nem mérhető a csökkenő vagy a növekvő tendencia, a – nem kitűzött – célok elérése.





26. ábra: 8.2 alkritérium eredményei

### 3.8.3. A kritérium értékelése



Egyéni értékelés átlaga	Konszenzus eredménye	A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 53</li> <li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50</li> <li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18</li> </ul>

### 3.8.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakértő igénybevétele</b>	A külső kommunikáció és a tájékoztatás kapcsán a Sajtótitkárság munkájának kommunikációs szakértővel történő megerősítése. A társadalmi felelősségvállalással összefüggő akciók teljesebb körű, hatékonyabb kommunikálása.
<b>Rendezvények sikerességének mérése</b>	A társadalmi felelősségvállalást érintő rendezvények sikerességének mérése, a sajtó és a nyilvánosság tájékoztatása az elért eredményekről.



### 3.9. Kulcsfontosságú eredmények

A szervezet rövid-, közép- és hosszú távú sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredményeket (illetve az azokhoz rendelt mérőszámokat) kulcsfontosságú eredményeknek tekintjük. Ezen eredménymutatók segítségével értékelheti a szervezet a folyamatait és azt, hogy milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket. A 9. kritérium a szervezet e kulcsfontosságú eredményeinek eléréséhez szükséges képességeire összpontosít.

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. Külső eredmények: a szervezet által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint a szervezet eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet küldetéséhez és jövőképehez (lásd 1.1. alkritérium), stratégiaalkotásához és tervezéséhez (lásd 2. kritérium), valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak (lásd 5. kritérium), és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a szervezet számára.
2. Belső eredmények: a főként a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet emberi erőforrásainak (lásd 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (lásd 4. kritérium) és a támogató folyamatainak irányításához (lásd 5. kritérium) kapcsolhatóak.

#### 3.9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)

A „külső” eredmények azt mutatják, hogy a szervezet stratégiájának megvalósítása során mennyire képes a külső érdekelték elvárásainak eleget tenni, összhangban a szervezet küldetésével és jövőképevel. Minden szervezetnek értékelnie kell, hogy milyen mértékben képes elérni a stratégiájában és az ahhoz kapcsolódó terveiben megfogalmazott céljait. Ezen adatok alapján kell értékelni továbbá azt is, hogy milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait és termékeit, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

##### 3.9.1.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
Pontszám	64	64
Szint	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.
Szórás	30	

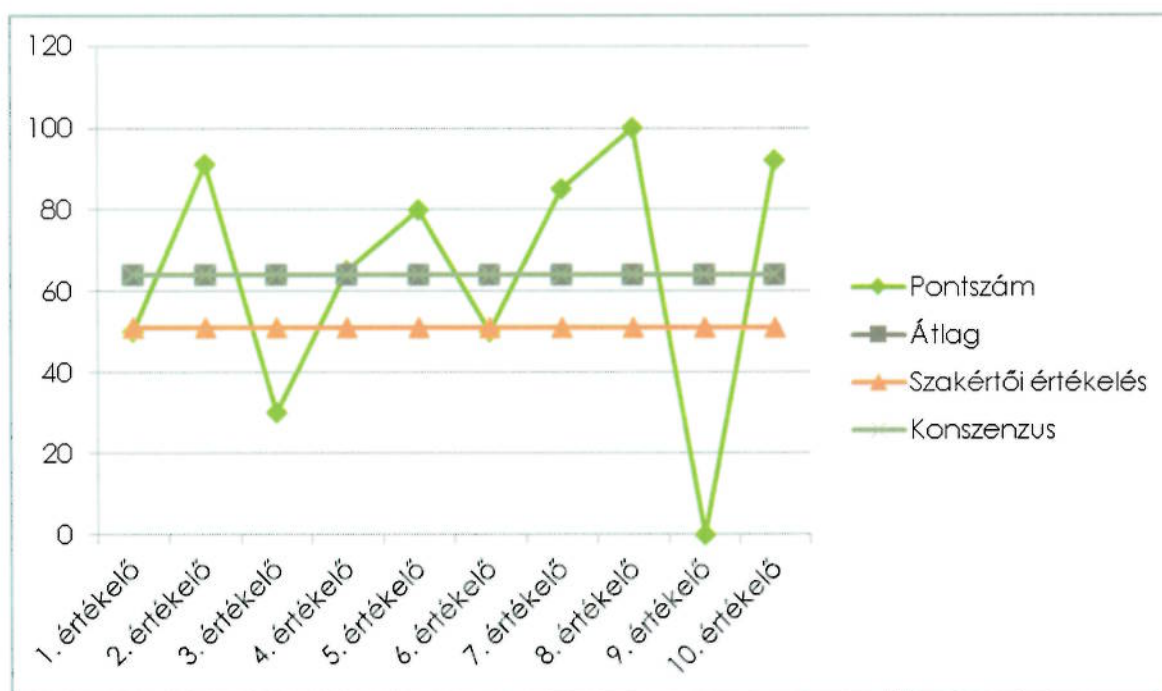
Az önértékelési csoport átlagosan 64 pontra értékelte az alkritériumot. A két kiugró értéken túl (0 és 100 pont) az értékelők pozitív tendenciáról számoltak be a külső elvárásokkal kapcsolatban, azonban a szórás értéke magasnak tekinthető, amely mutatja a véleményekben megjelenő eltéréseket. Az erősségek között szerepelt, hogy a Kúria a jogszabályi keretek között hatékony szolgáltatást nyújt az állampolgárok részére, amelyeket a javuló ügyforgalmi statisztikák is alátámasztanak. A belső ellenőrzések és további eredménymutatók kidolgozása, az adminisztratív terület fejlesztése és az ítélkezési tevékenység külső megítélésének javítása szerepelt az egyéni vélemények között, amelyeket fejlesztésre ajánlottak. A válaszadók közül hárman is a legmagasabb kategóriába sorolták a szervezetet, ami egyetlen másik alkritérium esetében sem fordult elő.

A konszenzus 64 pontos érettségi szintre helyezte az alkritériumot. A közös szöveges értékelés összegezte az egyéni véleményeket, levonta az általános következtetéseket. Az alábbi érvek szolgálták az önértékelési csoport véleményének megalapozására. Az erősségek oldalán szerepelt, hogy az ügyforgalmi, a minőségi és mennyiségi mutatók kapcsán javulás tapasztalható. A Kúria magas szakmai színvonalú munkát végez, amelynek során bevonják a külső érintettek is. Ennek köszönhetően a jogszabályi keretek között hatékony szolgáltatást tud biztosítani a Kúria az állampolgárok részére. A külső megítélés, az adminisztratív területek fejlesztése, az időszerűség, a szervezet eredményességét alátámasztó eredménymutató, valamint a folyamatos belső audit/ellenőrzés területek fejlesztése indokolt.

A számszerű eredményeket vizsgálva látható, hogy az egyéni értékelés és a konszenzusteremtés során is a javuló tendencia szintjét határozták meg az önértékelési csoport tagjai. A három kiemelkedően magas érték erőteljesen felhúzta az átlagot, de emellett 4 válaszadó is alsóbb kategóriák egyikét jelölte meg megfelelő szintnek. A magas szórás (30) is bizonyítja, hogy nem mutatkozott az egyéni véleményekben egyetértés. Az egyéni értékelések átlaga jelentősen meghaladja az eredmények oldali értékelések átlagát (53 pont), amely így nem áll összhangban a többi, az eredményeket külső szemszögből vizsgáló alkritériummal. A belső eredményekkel (56 pont) összehasonlítva is jelentősen magasabb átlagot állapítottak meg a résztvevők.

Az egyéni véleményekből látható, hogy a szakmai tevékenység minőségét megfelelőnek tartják az ítélkezés szervezeti egységeiben dolgozó munkatársak. Ugyanakkor valamennyi szervezeti egység ezt egyértelműen nem érzékeli, illetve a konszenzus során tett megállapítások arra engednek következtetni, hogy a megfelelő minőségű ítélkezési munka nem feltétlenül párosul egy pozitív külső képpel. A számos fejlesztendő terület is azt támasztja alá, hogy a javuló tendencia nem feltétlenül valósul meg minden szempontból. A külső eredmények oldalán hiányzó pontos mérések is erősítik, hogy a javuló tendencia szint alsó értéke, 51 pont indokolt.





27. ábra: 9.1 alkritérium eredményei

### 3.9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)

A „belső” eredmények a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a szervezet működésének gazdaságosságához kapcsolhatók. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. termelékenység és költséghatékonyság vagy annak hiánya), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források hatékony felhasználása, pénzügyi keret betartása), valamint az erőforrások hatékony felhasználásához (pl. információ, partnerkapcsolatok és technológia menedzselése) kapcsolhatóak. Továbbá ilyen mutatók származhatnak az érdekelt felekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a szervezetben megvalósuló belső ellenőrzésekből.

#### 3.9.2.1. Egyéni és konszenzusos szempontok, szakértői értékelés

	Egyéni véleményezés	Konszenzusos véleményezés
<b>Pontszám</b>	56	56
<b>Szint</b>	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül
<b>Szórás</b>	26	

Az önértékelési csoport átlagosan 56 pontra értékelte az alkritériumot. Az egyéni válaszok vizsgálata során észrevehető, hogy az önértékelési csoport 8 tagja is a skála második, az elemelkedő tendenciát mutató és célokkal összhangban lévő eredményeket jelentő szintjére sorolta. A csoportból két fő nem rendelkezett vonatkozó információval vagy megbízható információval a kérdés kapcsán így a legalacsonyabb besorolást adta az alkritériumnak. A jó munkahelyi kapcsolatok, informatikai és kommunikációs technikák használata, hatékony

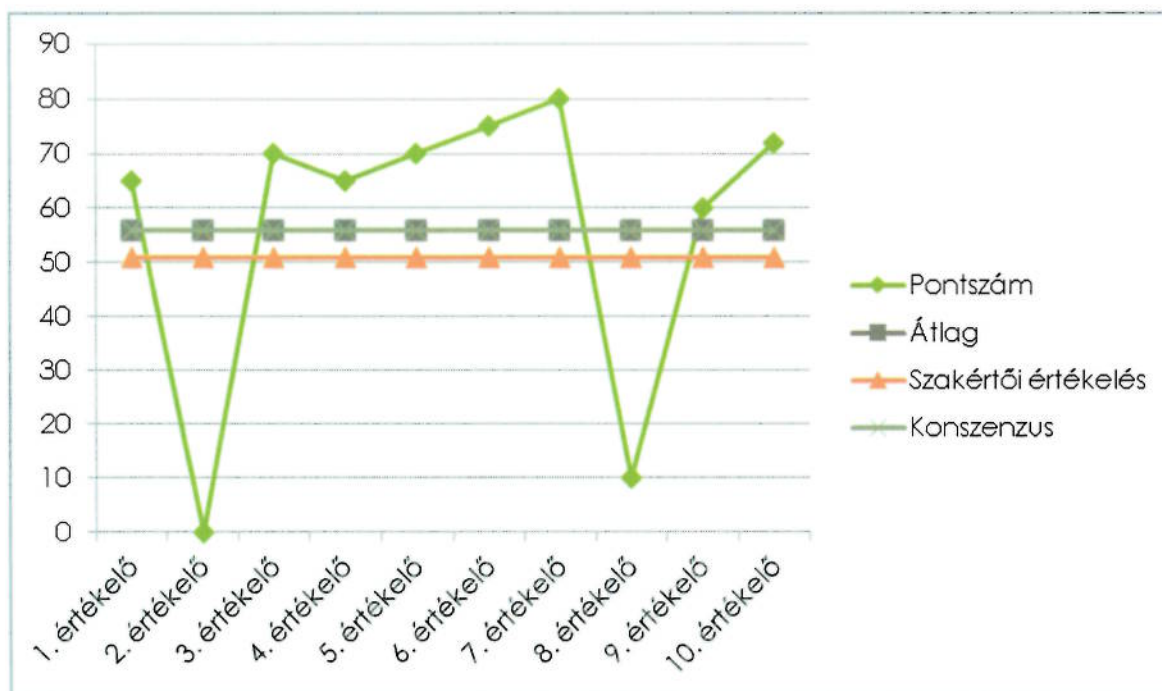
emberi erőforrás felhasználás és a tudásmenedzsment, költséghatékony megoldások keresése tartozott az erősségek közé. A fejlesztendő területeknél az alábbiak jelentek meg: az ellenőrzések eredményei alapján beavatkozás szükséges; az informatikai és kommunikációs technológiák a szervezetműködési hatékonyságát növelhetik, az adminisztratív terheket csökkenthetik; az informatikai technológiák fejlesztésre szorulnak.

A konszenzusos értékelés során az értékelők az egyéni értékelés átlagos pontszámával megegyezően, 56 pontra értékelték az alkritériumot. A közös szöveges értékelés az egyéni javaslatokai, észrevételekkel összhangban került meghatározásra. Az erősségek ennek alapján az alábbiak voltak: átlátható gazdálkodás; emberi erőforrások hatékony felhasználása, egyének szakmai elhivatottsága; partnerségi megállapodások figyelembevételére és az alsóbb fokú bíróságokkal való kapcsolat fejlesztése. A fejlesztendő területekhez kapcsolódóan igény mutatkozik és javaslatok a mutatószámok bevezetésére. Fontos az egyéni fejlesztőképesség határainak ismerete, figyelembevételére, valamint az informatikai technológiák fejlesztése. A kommunikációs technikák a szervezet működési hatékonyságát növelhetik. Emellett szükség van az adminisztratív terhek csökkentésére is.

Az egyéni értékelés és konszenzusteremtés során a külső eredményekhez hasonlóan itt is azonos értékeket állapítottak meg a résztvevők. A válaszok a már említett módon (8 válaszadó is a skála felsőbb szintjeit jelölte meg) történő megoszlását a szöveges értékelés némileg árnyalja. Két esetben is az adott pontszámhoz (71-90) képest csak javuló tendenciáról számoltak be az értékelők, amely alsóbb szintet jelöl. Az egyéni értékelések átlaga közel azonos az eredmények oldali értékelések átlagával (53 pont), viszont a másik alkritérium felülbecsült értékétől jelentős mértékben elmarad (64 pont),

Az értékelések alapján indokoltnak látszik az értékelési szint, mivel a válaszadók jelentős többsége javulásról számolt be az eredményeket illetően. A külső eredményekhez hasonlóan itt is nehézséget okoz, hogy konkrét mérések csak korlátozottan állnak rendelkezésre. A hiányosság még inkább bizonyítja, hogy a belső eredmények teljes körű sikeressége nem valósulhat meg. Az eredmények oldali átlaghoz közeli pontszám indokolt a vélemények alapján, azonban a belső eredményeknél megjelenő számos, a működést alapvetően befolyásolni képes fejlesztendő terület miatt csak a javuló tendenciát mutató szint alsó értéke, 51 pont javasolható.





28. ábra: 9.2alkritérium eredményei

### 3.9.3. A kritérium értékelése





Egyéni értékelés átlaga	Konszenzus eredménye	A Szakértő álláspontja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60</li> <li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 60</li> <li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 51</li> <li>• Javuló tendencia a cél teljesül</li> </ul>

### 3.9.4. Javasolt intézkedések

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Külső és belső elégedettségmérés bevezetése</b>	A munkatársi és állampolgári/ügyfél elégedettség mérésének bevezetése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése, a mérés eredményeinek felhasználása.
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b>	A sajtótitkárság támogatása kommunikációs szakember bevonásával. Az intézkedés célja a közvélemény hatékony tájékoztatása a Kúria munkájáról, ítélkező és jogegységesítő tevékenységéről.
<b>Kommunikációs csatornák átgondolt, következetes használata</b>	Az adatgyűjtések eredményeinek megfelelő belső publikálása az intraneten, az ügyfelek tájékoztatásának erősítése a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákon (honlap, kezelőirodák, sajtótitkárság). Eredmények kommunikálásának fejlesztése.
<b>IKT-támogatás erősítése</b>	A tárgyalótermi informatikai eszközök korszerűsítése, a honlap folyamatos fejlesztése.

## 4. Összegzés

Az ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0053 azonosító számú pályázat részeként, aCAF keretrendszer alapján megvalósított szervezeti önértékelés sikeresen lezajlott a Kúria vezetősége által kiválasztott csoporttal. Az önértékelési csoport minden kritériumot feldolgozott, minden alkritérium esetén erősségeket és fejlesztési javaslatokat fogalmazott meg. Annak ellenére, hogy a csoport tagjai a mindennapokban nem dolgoznak együtt, nem ismerik egymást, az esetek többségében könnyen döntést tudtak hozni. Több esetben az aktívabb munkatársak határozták meg a konszenzusos értékelés pontszámát, de ez általában nem sokban tért el az egyéni értékelések számtani átlagától.

Ahogy azt az alábbi ábra is szemlélteti a 4. kritérium (Partnerkapcsolatok és erőforrások) kapta a legmagasabb pontszámot az értékelés során, ezzel a PDCA ciklus ellenőrzés fázisába sorolta a kritériumot. Kifejezetten érdekes, hogy a 4. kritérium kapta a legmagasabb értékelést, hiszen ez alá tartozik a legtöbb alkritérium, egyúttal ez a legszínesebb kritérium az összes között. A legalacsonyabb értékelést az egyéni értékelések átlaga alapján a 3. (Munkatársak) és a 6. kritérium (Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények) kapta, azonban ezt a konszenzusos értékelés a 6. és a 7. kritériumra módosította (Munkatársakkal kapcsolatos eredmények). Fontos megjegyezni, hogy ezek az alkritériumok még mind a megvalósítás fázisába sorolandók.



29. ábra: Kritériumok értékelése



#### 4.1. Adottság oldali kritériumok

Az adottság oldali kritériumok tekintetében mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelés a kritériumok 60%-át a megvalósítás, míg 40%-át az ellenőrzés fázisába sorolta.



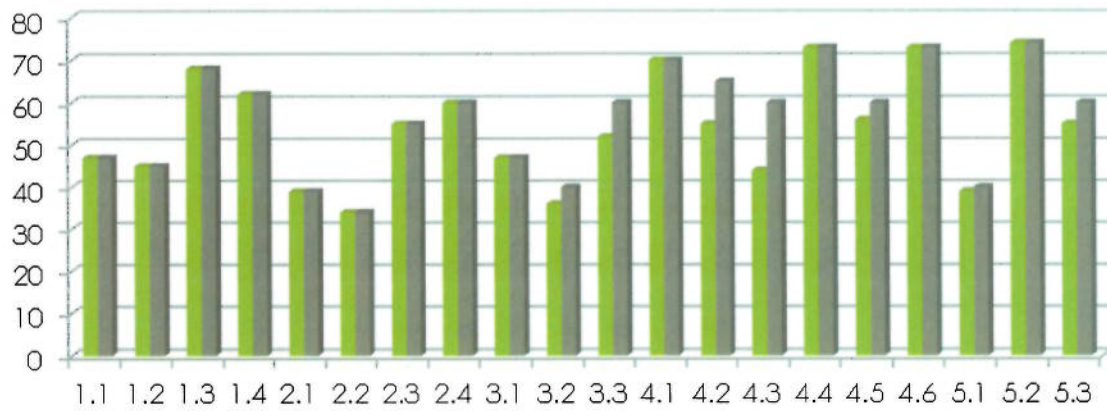
30. ábra: Adottság oldali kritériumok a PDCA ciklusban

Az adottság oldali kritériumok tekintetében a legmagasabb értékelést az 5.2-es alkritérium kapta, mind az egyéni, mind a konszenzusos értékelések tekintetében. A legalacsonyabbat a 2.2-es alkritérium, amely esetén szintén megegyezik az egyéni vélemények átlaga, valamint a konszenzus véleménye. Az értékelők a megvalósítás és a beavatkozás szintek közé sorolták az alkritériumokat.

Ahogy azt az ábra is jól szemlélteti az esetek többségében az egyéni értékelések átlaga, valamint a konszenzusos értékek megegyeznek.

## Adottság oldali kritériumok

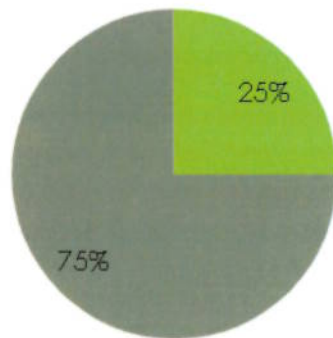
■ Értékelés eredménye ■ Konszenzus



31. ábra: Adottság oldali kritériumok értékelése

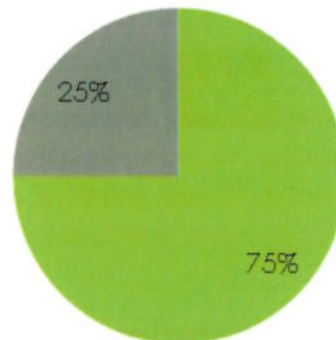
### Egyéni értékelés

■ 3. szint ■ 4. szint



### Konszenzusos értékelés

■ 3. szint ■ 4. szint

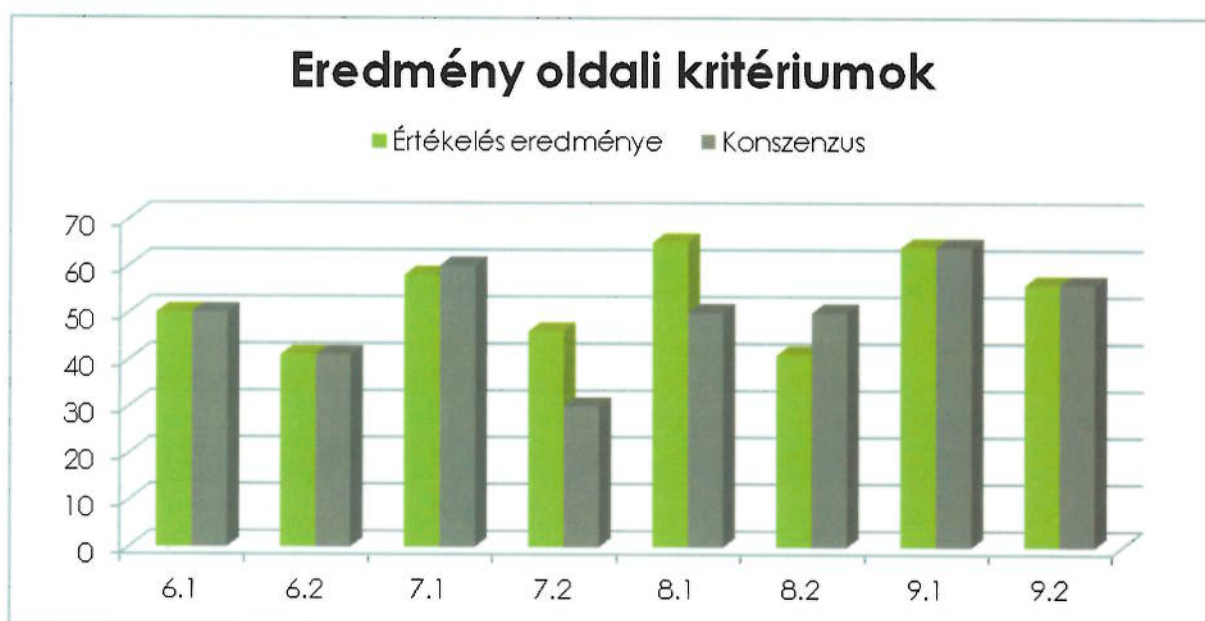


32. ábra: Eredmény oldali kritériumok érettségi szintje

## 4.2. Eredmény oldali kritériumok

Az eredmény oldali kritériumok tekintetében a legmagasabb pontszámot az egyéni értékelés alapján a 8.1-es alkritérium, a konszenzusos értékelés alapján a 9.1-es alkritérium kapta, míg a legalacsonyabb minősítésben az egyéni értékelések átlaga alapján a 6.2 és a 8.2-es alkritérium, a konszenzusos értékelés alapján a 7.2-es alkritérium részesült. Az értékelők a 2.<sup>3</sup> és a 4.<sup>4</sup> szint közé sorolták az alkritériumokat.

Az ábrán látható, hogy az eredményoldali kritériumoknál az esetek többségében az egyéni értékelések átlaga, valamint a konszenzusos értékek megegyeznek vagy csak minimális mértékben térnek el.



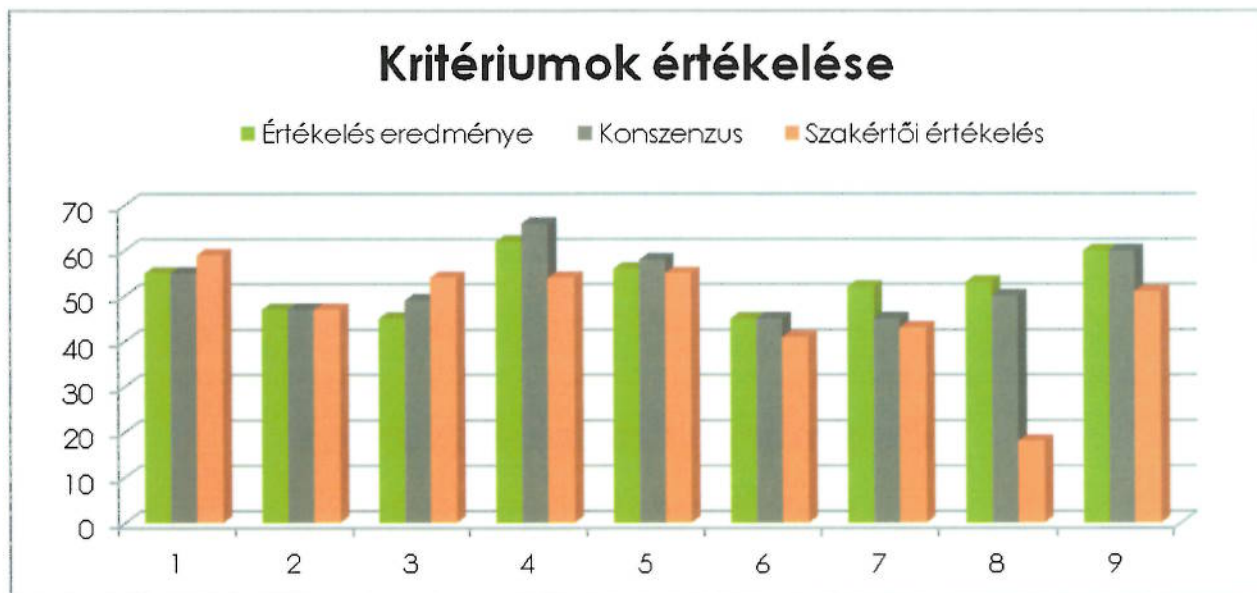
33. ábra: Eredmény oldali kritériumok értékelése

<sup>3</sup>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.

<sup>4</sup>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.



Az egyéni értékelések és a konszenzusteremtés során megfogalmazott vélemények alapján a szakértő is pontozta az alkritériumokat, amely minősítések az esetek többségében megegyeztek vagy kissé tértek csak el az egyéni és a konszenzusos értékelésektől.



34. ábra: Kritériumok értékelése - a szakértő értékeivel kiegészített

Mindössze három kritérium tekintetében tapasztalható szintek közötti eltérés a szakértő véleményét összevetve az egyéni és a konszenzusosértékeléssel, ezenkülönbségek indoklásai a dokumentum előző fejezeteiben olvashatóak.

### 4.3. Intézkedési terv javaslat

Alkritériumokhoz minden esetben intézkedési javaslatok kerültek megfogalmazásra, melyek között több hasonló tematikájú ajánlás is megtalálható, azonban az intézkedés kifejtése minden esetben igazodik az adott kritériumhoz. A sablonként használt intézkedési terv táblázat lehetőséget biztosít az intézkedés prioritásának és erőforrásigényének meghatározására, ami tovább segítheti egy döntés-előkészítő anyag összeállítását, finomhangolását.

Az alábbiakban összefoglaló jelleggel bemutatásra kerülnek az egyes fejezetek végén a **szakértő által javasolt** intézkedések.

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Stratégiát, küldetést, célokat, jövőképet bemutató fórumok tartása</b>	A fórumok célja kettős: egyfelől a munkatársak tájékoztatása, másfelől visszajelzési lehetőség biztosítása részükre. A stratégiai célkitűzések megismertetésén túl biztosítani kell a céloknak a szervezeti egységek, valamint a munkatársak szintjére történő lebontását.
<b>Jogalkotási folyamat résztvevőivel való kapcsolat és kommunikáció fejlesztése</b>	Kommunikációs és kapcsolattartási terv kidolgozása annak érdekében, hogy a Kúria a jogszabály-tervezetekről kell időben értesüljön, illetve jelezni tudja a jogalkotás szükségességét, ha azt észleli, hogy a megváltozott életviszonyok ezt indokoltá teszik.
<b>CAF önértékelés</b>	Szükség szerinti rendszerességgel a CAF rendszer szerinti önértékelés lefolytatása.
<b>Teljes körű, szabályozott adatgyűjtések</b>	A stratégiai tervezés, valamint a stratégiai célok megvalósulásának ellenőrzése során a munkatársak tájékoztatása az adatgyűjtés tényéről, céljáról, a beszerzett adatok felhasználásának módjáról.
<b>Stratégiai célok nyomon követése</b>	Felelős kijelölése a stratégia célok nyomon követésére. A számszerűsíthető adatok tükrében a célok felülvizsgálata, szükség esetén beavatkozás a megvalósítás érdekében.
<b>Változáskezelési módszertan kidolgozása</b>	A változásokból adódó feladatok azonosítása és a kapcsolódó képzések tervezése és bevezetése.
<b>Munkatársak elégedettségének mérése</b>	A munkahelyi elégedettség mérésének bevezetése: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése (pl. online vagy papír alapú kérdőívek), a mérés eredményeinek felhasználása.
<b>Képzési igények rendszeres felmérése</b>	A képzési igények felmérése, ennek alapján a képzési terv felülvizsgálata (pl.: e-learning tananyagok).

Intézkedés megnevezése	Leírás
<b>Rugalmas munkaidő-beosztás lehetőségének megvizsgálása</b>	A rugalmas munkaidő lehetőségének vizsgálata bizonyos munkakörök esetében.
<b>Jutalmazási rendszer fejlesztése</b>	A jutalmazás feltételek egyértelművé tétele az igazságügyi alkalmazottak körében.
<b>Kompetencia térkép készítése</b>	Az egyes munkakörökhöz tartozó kompetenciák számbavétele a munkatársak képzési igényeinek felméréséhez, valamint a helyettesítési rend egyértelművé tételéhez.
<b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b>	A sajtótitkárság támogatása kommunikációs szakember bevonásával. Az intézkedés célja a közvélemény egyértelmű, hatékony tájékoztatása a Kúria munkájáról, ítélkező és jogegységesítő tevékenységéről.
<b>IKT-támogatás erősítése</b>	A tárgyalótermi informatikai eszközök korszerűsítése, a honlap folyamatos fejlesztése.
<b>Folyamatgazdák kijelölése</b>	Az ítélkezési szakágak és az ítélkező tanácsok közötti információáramlás biztosítása érdekében szakáganként egy-egy munkatárs kijelölése és/vagy rendszeres szakági értekezlet tartása az azonos típusú ügyeket tárgyaló bírák bevonásával.
<b>Pénzügyi erőforrás-gazdálkodás</b>	A költségvetési tervezés során hatékonyabb érdekérvényesítés az állandó forráshiány megszüntetése érdekében.
<b>Indikátorok bevezetése</b>	Indikátorok bevezetése és az eredmények kommunikálása. Az állampolgárokat érintő indikátorok bevezetése (pl.: panaszok száma, ügykezelési idő).
<b>Állampolgári elégedettségmérés kidolgozása</b>	Az állampolgári/ügyfél elégedettség kérdőív kidolgozása, a beszerzett információk (eredmények) belső publikálása, felhasználása.
<b>Kommunikációs csatornák átgondolt, következetes használata</b>	Az adatgyűjtések eredményeinek megfelelő belső publikálása az intraneten, az ügyfelek tájékoztatásának erősítése a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákon (honlap, kezelőirodák, sajtótitkárság). A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények kommunikálásának fejlesztése.
<b>Rendezvények sikerességének mérése</b>	A társadalmi felelősségvállalást érintő programok (nyílt nap, jótékonyági rendezvények) sikerességének mérése, a sajtó és a nyilvánosság tájékoztatása az elért eredményekről.



## 5. Fejlesztési program és intézkedési terv

A 2014. március 17-én végrehajtott szervezeti önértékelés során az Önértékelési Csoport számos problémát és ehhez kapcsolódóan fejlesztési javaslatokat fogalmazott meg. Az önértékelés eredményeinek külső szakértő általi elemzése finomította az adott kérdésről információval egyáltalán nem rendelkező, illetőleg maximális pontszámot adó munkatársak értékelését, lehetővé téve ez által egy realisabb összkép kialakítását a Kúria működéséről.

A Kúria működését túlnyomó részben az eljárási és szervezeti jogszabályok határozzák meg, a költségvetési gazdálkodás külső tényezőktől függ. Ugyancsak külső tényező a Kúria által ellátandó feladatkör folyamatos bővülése, ezzel összefüggésben a munkamennyiség növekedése, ami sokszor túlterheltséghez, a munka és a magánélet egyensúlyának megbomlásához vezet. A fejlesztési javaslatok széles skálája abból is adódik, hogy az Önértékelési Csoport tagjainak egy része nem rendelkezett kellő információval a Kúria működését meghatározó külső körülményekről. Emellett a munkatársak visszajelzéseiből megállapítható, hogy a Kúria hatékony szervezeti működését nagyban befolyásolja a kommunikáció: számos esetben az érintett munkatársak nem értesülnek a stratégiai célkitűzésekről, a megvalósítás módjáról és az elért eredményekről.

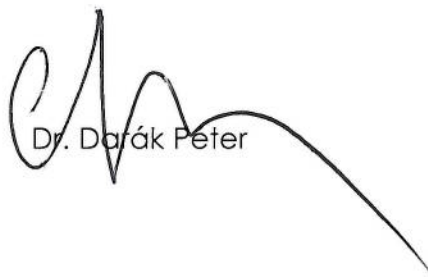
A fentiekre figyelemmel a Kúria szervezeti önértékelésen alapuló **fejlesztési programjának középpontjában a belső és külső kommunikáció fejlesztése áll.** A belső kommunikációval összefüggésben javítani kell a Kúria vezetése és a szervezeti egységek közötti információáramlást, továbbá növelni kell az ítélkezési szakágakon belüli és a szakágak közötti információcsere hatékonyságát. Ez utóbbi a Kúria jogegységi feladatának ellátásával is összefügg, mivel az esetlegesen divergáló kúriai gyakorlat negatívan befolyásolhatja az országos ítélkezési gyakorlatot, valamint a Kúria szakmai és társadalmi megítélését. A külső kommunikáció terén szükséges a közvélemény és a sajtó képviselőinek a lehető legvilágosabb tájékoztatása arról, hogy a Kúria milyen feladatokat lát el, milyen anyagi és eljárási jogszabályok kötik egy adott ügyben. Ily módon megelőzhető a Kúria döntéseinek téves értelmezése, esetleges félremagyarázása. A külső kommunikáció fejlesztése indokoltá teheti kommunikációs szakember igénybevételét a Sajtótitkárság támogatására. A kommunikáció hatékonyabbá tétele mellett a fejlesztési program az informatikai eszközök és technológiák, valamint a Kúria honlapjának folyamatos fejlesztésére is kiterjed.

A fent említett fejlesztési prioritások alapulvételével választottam ki a szakértő által javasolt intézkedések közül azokat, amelyek viszonylag alacsony forrásigényük miatt a szoros költségvetési keretek mellett realisan megvalósíthatók, és végrehajtásuk rövid idő alatt, de legalább középtávon érzékelhető eredményekkel jár.

Az alábbi táblázat a kiválasztott intézkedéseket mutatja be azok prioritásával, emberi-, pénzügyi forrásigényével, időigényével, valamint a tervezett kezdés időpontjával együtt. Kiemelkedő prioritást kapott a közvélemény és a sajtó tájékoztatásának hatékonyabbá tétele, valamint az informatikai eszközök és technológiák fejlesztése. A tervezett kezdés időpontjának meghatározásakor figyelemmel voltunk a megvalósításhoz szükséges időmennyiségre, illetőleg a 2014. III. negyedévére eső törvénykezési szünetre.

Intézkedés leírása	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Idő igény	Tervezett kezdés
<p><b>Stratégiát, küldetést, célokat, jövőképet bemutató fórumok tartása</b></p> <p>A fórumok célja kettős: egyfelől a munkatársak tájékoztatása, másfelől visszajelzési lehetőség biztosítása részükre. A stratégiai célkitűzések megismertetésén túl biztosítani kell a céloknak a szervezeti egységek, valamint a munkatársak szintjére történő lebontását.</p>	Közepes	Alacsony	Alacsony	Alacsony	2014. IV. negyed-év
<p><b>Munkatársak elégedettségének mérése</b></p> <p>A munkahelyi elégedettség mérésének: felelős kijelölése, rendszeres mérés bevezetése (kérdőív kitöltésével), a mérés eredményeinek felhasználása</p>	Közepes	Alacsony	Alacsony	Alacsony	2014. IV. negyed-év
<p><b>Sajtótitkárság munkájához kommunikációs szakember igénybevétele</b></p> <p>A sajtótitkárság támogatása kommunikációs szakember bevonásával.</p> <p>Az intézkedés célja a közvélemény hatékony tájékoztatása a Kúria munkájáról, ítélező és jogegységesítő tevékenységéről. Szükséges az ügyfelek tájékoztatásának erősítése a rendelkezésre álló kommunikációs csatornákon (honlap, kezelőirodák, sajtótitkárság). Eredmények kommunikálásának fejlesztése.</p>	Magas	Közepes	Közepes	Magas	2014. III. negyed-év
<p><b>IKT-támogatás erősítése</b></p> <p>A tárgyalótermi informatikai eszközök és szoftverek, egyéb informatikai megoldások korszerűsítése, (pl. távoli elérés bővítése), a honlap folyamatos fejlesztése.</p>	Magas	Alacsony	Magas	Közepes	2014. III. negyed-év
<p><b>Folyamatgazdák kijelölése</b></p> <p>Az ítélezési szakágak és az ítélező tanácsok közötti információáramlás biztosítása érdekében szakáganként egy-egy munkatárs kijelölése és/vagy rendszeres szakági értekezlet tartása az azonos típusú ügyeket tárgyaló bírák bevonásával.</p>	Közepes	Alacsony	Alacsony	Magas	2014. III. negyed-év

Budapest, 2014. április 10.

  
Dr. Darák Péter