

ZRÍNYI MIKLÓS NEMZETVÉDELMI EGYETEM
BOLYAI JÁNOS KATONAI MŰSZAKI KAR
KATONAI MŰSZAKI DOKTORI ISKOLA

Husi Géza

MINŐSGMENEZSMENT-RENDSZEREK
MÓDSZEREINEK ALKALMAZÁSA
A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG RENDŐRSÉGÉNÉL

Doktori (PhD) értekezés

Tudományos témavezető: Prof. Dr. Turcsányi Károly, CSc

2006. BUDAPEST

Husi Géza

MINŐSGMENEDEZSMENT-RENDSZEREK MÓDSZEREINEK ALKALMAZÁSA
A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG RENDŐRSÉGÉNÉL

Doktori (PhD) értekezés

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	4
A téma indoklása.....	5
Szakmai előzmények.....	7
A kutatómunka és az értekezés céljai.....	7
A dolgozat felépítése, témakörei, a témakörök vizsgálati, tárgyalási módszere.....	9
Köszönetnyilvánítás.....	11
1. A rendőrség szerepe a társadalomban, az ügyfelek elvárásai a rendőrséggel szemben.....	13
1.1. Bevezetés.....	13
1.2. A rendőrség működésére vonatkozó jogszabályok.....	16
1.3. A rendészeti szervek és a rendőrség szerepe a társadalomban.....	18
1.4. A rendőrség szervezeti felépítése és működése.....	22
1.5. Az ügyfelek elvárásai a rendőrséggel szemben.....	27
1.6. Az első fejezet összefoglalása, következtetések.....	35
2. A minőség értelmezése a rendőrség munkájában.....	36
2.1 Bevezetés.....	36
2.2. Minőségmenedzsment-rendszerek.....	39
2.3. Az Európai Unió minőségfejlesztési programjának a közszolgálatra vonatkozó lényeges elemei.....	46
2.4. Az európai rendőrségek új közszolgálati feladatai.....	49
2.5. A minőség alapú rendőri munka összetevői.....	50
2.6. Néhány európai ország rendőrségének minőségügyi gyakorlatának hasznosítható elemei.....	53
2.6.1. Kölcsönös nyitottságon alapuló minőségfejlesztés a Belga Rendőrségnél.....	53
2.6.2. Az Osztrák Rendőrség minőségfejlesztésének két összetevője.....	54
2.6.3. A Francia Rendőrség minőség javításának fő elemei.....	55
2.6.4. A Görög Rendőrség minőség javításának fő iránya.....	57
2.6.5. Rendőri közösségi rendfenntartás, mint filozófia a Holland Rendőrségnél.....	58
2.6.6. Közös vonások a vizsgált európai rendőrségeknél.....	59
2.7. Minőségmenedzsment-rendszerek a Magyar Köztársaság Rendőrségénél.....	60
2.8. A második fejezet összefoglalása.....	65
3. Minőségfejlesztés a folyamatok javításával.....	67
3.1. Bevezetés.....	67
3.2. A folyamatok javítása a gyakorlatban.....	68
3.4. A folyamatok javításának értékelése BSC, EFQM és CAF önértékelés alapján, a Balmazújvárosi rendőrkapitányság eredményei.....	72
3.6. A harmadik fejezet összefoglalása.....	80
4. A szervezeti döntések támogatásának minőség-szemponitú összetevői a Magyar Rendőrségnél.....	82
4.1 Bevezetés.....	82
4.2. Adat, információ, tudás, mint a rendőrségi folyamatok erőforrásai.....	83
4.3. A szervezeti döntések támogatásának minőségszemponitú összetevői és a szervezeti döntések jellemzése.....	85

4.4. A negyedik fejezet összefoglalása.....	93
5. Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával	95
5.1. Bevezetés.....	95
5.2. A homogén munkahelyek felmérésének és a dolgozók teljesítményértékelésének kapcsolata	96
5.3. A rendőri homogén munkahely értékelésének módszere.....	97
5.4. A homogén munkahelyek értékelésének eredményei a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon	100
5.5. Az ötödik fejezet összefoglalása	104
Összefoglalás.....	106
Összegzett következtetések	107
Tudományos eredmények, ajánlások	109
Irodalomjegyzék.....	110
Az értekezésben hivatkozott saját publikációk	117
Táblázatok jegyzéke	120
Rövidítések jegyzéke.....	120
Publikációs jegyzék, ismert hivatkozások.....	122

Bevezetés

Az emberiség a kezdetek óta küzd saját bűnei ellen, főként azért, hogy jó lelkiismerettel, félelem és kiszolgáltatottság nélkül élhessen.

Az egyes közösségek belső rendjét, a közhatalmi tevékenységet gyakorló állam egyik fegyveres csoportja biztosítja [93 2. bekezdés]. E végrehajtó karhatalom a rendőrség, tagjai a rendőrök.

A rendőrség munkájával szembeni elvárások társadalmi szinten megemelkedtek, és ezen elvárások az Európai Unióhoz történő csatlakozás óta állandósultak.

A Magyar Köztársaság kormánya programjában célul tűzte ki a szabadság rendjének és biztonságának megteremtését. A kormány a biztonságot szélesen értelmezi: feladatának tekinti a létbiztonság erősítését, a jogbiztonság megőrzését és a közbiztonság javítását csakúgy, mint a szerepvállalást a globális kihívások megoldásában, a nemzetközi terrorizmus visszaszorításában [94, 29.old]. Vállalja, hogy a polgárok biztonságérzetének javítása érdekében „láthatóvá” teszi a rendőrséget.

A korábbi hagyományos módszerekkel – figyelembe véve a külföldi rendőrségek tapasztalatait is – ezen igényeknek megfelelni nem lehet, ezért szükség van egy korszerű minőség szemlélet elterjesztésére és meghonosítására a Magyar Rendőrség munkájában is. A kezdetben az ipar területén, és ott is a nagy sorozatban gyártott tömegtermékek gyártásával foglalkozó vállalkozásoknál meghonosodott minőségügyi szemlélet lassan belekerült a társadalmi- és gazdasági élet valamennyi résztvevőjének hétköznapi gondolkodásába. Az eredetileg nyereségérdektől hajtott minőségfejlesztés először a szolgáltatás, majd azon keresztül, természetes módon a közszolgáltatás központi problémája lett, és ilyen szempontból a nyereségérdek helyett az elszámoltathatóság került előtérbe.

A minőség – globalizálódó világunkban – a jóléti társadalmak vitathatatlanul fontos és egyre fontosabbá váló gondolata, és egyre nagyobb hangsúlyt kap a Magyar Köztársaság Rendőrsége szervezeti életének mindennapjaiban is. A minőség szempontként szerepel a végzett munka eredményeinek értékelésekor, és az eredmények alapján a rendőrség jövőbeni fejlesztési feladatainak meghatározásakor.

Az MSZ EN ISO 9000:2001 szabvány szerint a minőség annak mértéke, hogy mennyire teljesíti egy termék vagy szolgáltatás saját megkülönböztető tulajdonságainak egy csoportja a kinyilvánított igényeket vagy elvárásokat, amelyek általában magától értetődőek vagy kötelezőek. Nem vitázva ezzel a definícióval mégis megemlítem, hogy más definíció [108] szerint a minőség a megfelelést jelenti az előírásnak, a szabványnak, a rendeltetésre való alkalmasságnak, a vevő nyilvánvaló igényeinek, a vevő rejtett igényeinek, és a környezeti, társadalmi elvárásoknak.

Kutatásaim eredményei szerint a Magyar Köztársaság Rendőrsége – elfogadva külföldi szakértők ajánlásait [18] – az általános menedzsment szemszögéből értelmezi a minőség fogalmát [29], és a rendőrség egyik alrendszerként értelmezi saját minőségmenedzsment-rendszerét. Ennek figyelembevételével az értekezésemben – más szerzők ajánlásait is figyelembe véve [22],[52],[109],[110] – az ISO 9000:2000 angol nyelvű szabvány által használt Quality Management Systems fordításaként a minőségmenedzsment-rendszer kifejezést használom.

A **minőségmenedzsment-rendszer** a minőség kezelésének, a minőséggel kapcsolatos tevékenységeknek a rendszerbe rendezett egysége [22, 20. old.].

A minőségmenedzsment-rendszerek módszereinek alkalmazása hosszabb távú perspektívát jelenthet a rendőrségi vezetők eszköztárában, és a minőség a rendőri munka egyik legfontosabb értékelő szempontja is lehet.

Értekezésem témája a minőségmenedzsment-rendszerek módszereinek alkalmazása a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. A kutatómunkám során több minőségmenedzsment-rendszert és azok módszereit vizsgáltam meg abból a szempontból, hogy alkalmazhatóak-e a rendőrség minőségfejlesztéséhez. Értekezésemben a vizsgált módszerek közül csak azokat az alkalmazott módszereket mutatom be, amelyek alkalmazhatóságát igazolni is tudtam 2005. december 31-ig.

A téma indoklása

Az Európai Unió Miniszterek Tanácsa 1994. november 21-i, az Európai Unió ipari versenyképességéről szóló határozatában jóváhagyta a minőségfejlesztési politika kialakítására vonatkozó indítványt [102]. Az elfogadott indítvány szerint fel kell ismerni a

minőség szemlélet fontosságát és terjedését a szolgáltatási ágazatban, valamint az állami és magán szolgáltatásban egyaránt. *„Európa versenyképessége erősödő mértékben függ a minőségtől. Folyamatosan csökken a hatóságok szerepe. A jogi szabályozás szerepének csökkenésével a minőségügyi stratégiák a piaci önszabályozás kialakulását segítik. A globális minőségügyi stratégiák hozzájárulnak a különböző iparágak közötti és az állami politika különböző területei közötti összhang kialakulásához (például biztonság, környezetvédelem, munkavédelem)”* [102, 2. old.]. **Az Európai Unió szoros összefüggésben az Európai Minőségfejlesztési Politikával 1996 óta kiemelt projektként kezeli a rendőri munka színvonalának emelését** [58].

Az Egyesült Államokban kifejlesztett, majd Európában átvett és továbbfejlesztett, és hazánkban is egyre elterjedtebben alkalmazott minőségmenedzsment-rendszerek, modellek és vezetési filozófiák (GMP, ISO 9001, TQM, EFQM, CAF, stb.), és ezek minőségre gyakorolt hatásának ismeretében, valamint a rendőrség egyes szerveinél folyó minőségirányítási kísérletek tapasztalatait figyelembe véve, a Belügyminisztérium vezetése minőségfejlesztési program elindítását kezdeményezte a Magyar Rendőrség szerveinél [29].

A rendőrség minőségmenedzsment-rendszerének kialakításában, mint szakértő vettem részt. Részesem voltam a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság minőségmenedzsment-rendszere kidolgozásának, és részt vettem a Hajdúszoboszlói valamint a Balmazújvárosi Rendőrkapitányság minőségmenedzsment-rendszerének működtetésében. A rendőrség minőségfejlesztésében eltöltött 5 év alatt olyan tapasztalatokat szereztem, amelyeket ezen összefoglaló értekezés megírásával kívánok rendszerezni. A tapasztalatok mellett világossá vált számomra, hogy a Magyar Köztársaság Rendőrsége minőségfejlesztési programjának sikere attól függ, hogy szervezeti- és munkakultúrájába mennyire, és milyen rövid idő alatt tudja beilleszteni a mennyiség szemléletű gondolkodás mellé a minőség szemléletűt is.

Munkám során rá kellett jönnöm arra, hogy a rendőrségnél korábban alkalmazott szervezeti és irányítási koncepciók talán nem nyújtottak elegendő biztosítékot a minőségmenedzsment-rendszerek bevezetéséhez, és a merőben új, rendkívül bonyolult feladatok megoldására. A Magyar Rendőrség hatékonysága a minőség klasszikus értékmérőjének (a lakosság, és a kormányzat megelégedettsége) növelése mellett, két fő minőségi mutató – a költség és a végrehajtási idő – csökkentésével javítható. Ez a két mutató viszont egymásra ellentétesen hat. Az egyik javítás a másik rontásával járhat együtt. A minőségmenedzsment-rendszer módszereinek az alkalmazása azért lehet szükséges a rendőrség számára, hogy az előbb

említett két mutatót együttesen javítani tudja. Az állam számára ugyanakkor azért fontos a rendőrség minőségmenedzsment-rendszerének fejlesztése és működtetése, mert ennek segítségével valóban megvalósulhat a társadalmi kontroll és az elszámoltathatóság.

Szakmai előzmények

Gépészmérnöki diplomám megszerzésétől (1987) foglalkoztattak a menedzsment különböző területei: míg korábban inkább az információ-menedzsment és a termelés-menedzsment, addig az utóbbi 10 évben a minőségmenedzsment. A fordulat akkor következett be, amikor az Egyesült Államokban TQM elméleti és gyakorlati oktatásban részesültem a SUNY¹-n. A minőségmenedzsment részterületeként, az ipari nagysorozatban gyártható alkatrészek (izzólámpaspirál, golyó) gyártásának folyamatszabályozásával és minőségbiztosításával foglalkoztam. Ekkor készítettem a General Electric Hungary RT (Tungstram RT) részére a spirál és lámpagyáraiban beüzemelt CLTS² gyártáskövető és minőségfigyelési, majd a CQMS³ mérő és adatgyűjtő rendszer terveit, és részt vettem a megvalósításban is. Ekkor vettem részt a Tsubaki-Hoover Hungary Ltd golyógyárában a termék és minőségkövető rendszer elkészítésében és beüzemelésében.

2000-ben fordult a figyelmem a rendőrségi minőségfejlesztés problémaköre felé, amikor az akkori Hajdú-Bihar megyei rendőr-főkapitánytól felkérést kaptam a főkapitányság minőségfejlesztési feladatainak támogatására. Az elvégzett munkáról és annak eredményeiről 26 publikáció született, – ebből 22-t az értekezésemben is megemlítettem –, melyekre az ismert hivatkozások száma meghaladja a 10-et.

Értekezésem a rendőrségi minőségfejlesztés területén végzett körülbelül öt éve elkezdett szakmai és tudományos tevékenységem összefoglalásának tekinthető.

A kutatómunka és az értekezés céljai

A dolgozat megírását megelőző kutatómunka fő kérdése az volt: „Hogyan támogatható a Magyar Köztársaság Rendőrsége abban, hogy minőségmenedzsment-rendszerek módszereit alkalmazza a szervezet mindennapi életében?” A Magyar Köztársaság Rendőrségének a

¹ State University of New York at Buffalo

² Coil and lamp tracking system, Spirál és lámpa (minőség)követő rendszer

³ Coil quality measuring system, Spirál minősítő rendszer

minőségfejlesztési program végrehajtásához megfogalmazott [29] igénye volt a minőségmenedzsment-rendszerek módszerei közül azokra, amelyek alkalmasak a rendőrségi folyamatok minőségfejlesztésére, és gyakorlati alkalmazhatóságuk is igazolható.

Alapvetésem az volt, – ami megegyezik a „magatartástudományi döntésemélet” irányzatába sorolt A. Kieser, és H. Simon többször visszatérő megállapításaival [95],[96] –, hogy a (rendőrségi) **szervezet lényegét a folyamatok, a folyamatokkal kapcsolatos döntések, a döntések kapcsolatai és a döntésekből levezethető (esetleges újabb) folyamatok alkotják.**

A fentiek figyelembevételével az alábbi kutatási célokat tűztem ki:

- a rendőrség szervezetiben alkalmazható minőségmenedzsment módszerek szakirodalmi és gyakorlati kutatása;
- az ügyfelek elvárásainak kutatása, az ügyfél elégedettségének növekedését befolyásoló összetevők meghatározása, az elvárás és az elégedettség közötti összefüggés vizsgálata és elemzése;
- a szakirodalomban található különböző minőség fogalmak alapján egy olyan minőség fogalom meghatározása, amely egy rendőri egységre vonatkozik, és annak minőségpolitikája lehet;
- a rendőri munka azon összetevőinek meghatározása, amelyek az ügyfeleknek a rendőri munkával kapcsolatos elégedettségét jellemzően növelik;
- a rendőrségi folyamatok javítására használható minőségmenedzsment módszerek alkalmazhatóságának vizsgálata, és az eredmények gyakorlati igazolása;
- a rendőrségi folyamatokhoz tartozó szervezeti döntésekhez – a minőségfejlesztés szemszögéből – az informatikai támogatás lehetőségeinek vizsgálata, a döntéstámogató rendszer minőség szempontú kritériumainak összeállítása;
- ipari gyakorlatban már kipróbált módszer adaptálása rendőrségi munkahelyek értékeléséhez, amely alapadatokat szolgáltat a munkahelyen végzett rendőri munka teljesítményértékeléséhez;
- a 2000 és 2005 között elvégzett széleskörű kutatómunka eredményeként, tudományos igényességgel, hiánypótló, összefoglaló értekezést készítése, amelyet a minőségfejlesztéssel foglalkozó rendőri egységek, őrsők, kapitányságok hasznosítani tudnak mindennapi gyakorlatukban.

A dolgozat felépítése, témakörei, a témakörök vizsgálati, tárgyalási módszere

A dolgozat a tárgyalt témaköröket tekintve öt fejezetet foglal magában. Minden fejezet bevezetőjében összefoglaltam a vonatkozó, általam fontosnak tartott szakirodalmat, és a szerzők állásfoglalásait, ahol szükséges volt kifejtettem a szakirodalommal kapcsolatos saját véleményemet. Az öt számozott fejezet a 109. oldalon található Tudományos eredmények, ajánlások című fejezetben megfogalmazott 5 tézis részletes kifejtését tartalmazza, valamint egy összefoglalót a fejezet főbb megállapításairól. Az első fejezet bemutatja a Magyar Köztársaság Rendőrségét és az ügyfelek elvárásainak és elégedettségének összefüggéseit. A második fejezet a minőségfejlesztés fogalmainak értelmezésén túl bemutatja az Európai Minőségfejlesztési Politika nemzeti rendőrségekre vonatkozó célkitűzéseit, tipikus európai országok rendőrségeinél alkalmazott minőségcélokat. A minőségfejlesztés konkrét megvalósulásaként a harmadik fejezet a folyamatok javításának és eredményeinek mérését tárgyalja, a negyedik fejezet pedig a szervezeti döntések támogatásának lehetőségeiről szól. Az ötödik fejezet a rendőrségi munkahelyek értékelésének módszerét mutatja be.

Az értekezés témaköreinek kiválasztásakor egyik fő szempontom az volt, hogy olyan minőségmenedzsment módszereket válasszak ki, amelyek alkalmasak az elméleti vizsgálatok és a gyakorlati megvalósítások összekapcsolására. Törekedtem, hogy a rendőrség minőségfejlesztésében egy-egy elméleti ötlet kipróbálható és visszacsatolással ellenőrizhető legyen, és minden egyes gyakorlati megvalósulás visszavezethető legyen az elméletre. Ennek érdekében, ahol lehetséges volt, az értekezésben leírtak megalapozására az elméleti munka mellett alábbi tapasztalataimra is támaszkodtam:

- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetése a Hajdú Bihar megyei Rendőr-főkapitányságon, amiért a főkapitányság IIASA-SHIBA Díjat, az általam vezetett fejlesztő csoport pedig IIASA-SHIBA Díj oklevelet kapott;
- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének támogatása a Szegedi Rendőrkapitányságon, ahol közreműködtem az EFQM felmérésben és kiértékelésében;
- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének támogatása a Nyírbátori Rendőrkapitányságon, ahol közreműködtem az EFQM felmérésben és kiértékelésében;

- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének támogatása a Borsod– Abaúj-Zemplén megyei Rendőr-főkapitányságon, ahol közreműködtem az EFQM felmérésben és kiértékelésében;
- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének támogatása és regionális Minőségi Díjra való felkészítés a Balmazújvárosi Rendőrkapitányságon, amiért a kapitányság Észak-alföldi Regionális Minőségdíjat kapott;
- a TQM minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének támogatása és regionális Minőségi Díjra való felkészítés a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon, amiért a kapitányság Észak-alföldi Regionális Minőségdíj oklevelet kapott;
- döntések vizsgálata, tipologizálása a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon, szervezeti döntések tulajdonságainak meghatározásához.

Mivel kutatásom nem minden előzmény nélküli, valamint a Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezeti felépítése és állománytáblája megyénként és fővárosi szinten is meglehetősen hasonló, és az egységek (őrsök, kapitányságok, főkapitányságok) működési jellemzői (fő-, mellék-, segéd-, fenntartási- és környezeti folyamatai) is szinte teljesen azonosak kapitányságonként, a kutatáshoz alapvetően három módszert választottam:

- minden problémát elemeire, részeire bontom és elemeztem a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon és a hozzá tartozó kapitányságokon, őrsökön;
- a folyamatok problémáinak feltárására, a hibák okainak megtalálására az összefüggések elemzésére, javítási és megoldási ötletek gyűjtésére csoportos ötletteremtési technikákat (pl: brainstorming) alkalmaztam;
- a hasonló problémákkal küszködő más megyében lévő egységek hasonlóságait és különbözőségeit elemeztem, a hasonlóságok megkeresésével határoztam meg a folyamatjavítás lehetőségét, alkalmazhatóságát.

Köszönetnyilvánítás

Az értekezés megírását megelőző tudományos-kutatási munkámban igen sok személyt illet köszönet bíráló-segítő megjegyzéseikért, véleményükért, ösztönzésükért, akiket név szerint felsorolni lehetetlenség.

Mégis megpróbálok néhány szóban köszönetet mondani a **Magyar Köztársaság Rendőrsége tábormozásainak, tisztjeinek, zászlósainak, tiszthelyetteseinek, valamennyi munkatársának**, aki minden támogatást és segítséget megadtak a kutatómunka elvégzéséhez. Köszönettel tartozom a **Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Katonai Műszaki Doktori Iskolájának**, amiért a témámat – annak bizonyos nemzetbiztonsági vetületével – befogadta, és támogatott annak kidolgozásában.

Köszönettel tartozom **Dr Turcsányi Károly** egyetemi tanár úrnak aki, – mint témafelelős – ráirányította figyelmemet a minőségügy és az igénykielégítés különleges, katonai szervezetekre vonatkozó sajátosságaira, és azért, hogy a témában készült munkáimat korrigálta, tanácsaival nagyban hozzájárulva annak végső állapotához.

Köszönetet mondok **Dr. Susánszky János** tanszékvezető egyetemi tanár úrnak – akinél a Nehézipari Műszaki Egyetemen, tanszéki demonstrátor voltam, – aki ráirányította figyelmemet a vezetői információ rendszerek bonyolult kérdéskörére.

Szintén köszönettel tartozom **Dr. Szintay István** egyetemi tanár úrnak, aki amellet, hogy az egyetemi éveim alatt belémoltotta a problémák rendszerszemléletű megközelítésének módszerét, a rendőrségi minőségfejlesztési elképzeléseimhez rengeteg útmutatót adott munkáival és a munka kapcsán történő találkozások alkalmával.

Köszönettel tartozom **Dr. Varga Emilné**, munkatársnőmnek, aki nagy segítséget adott a minőségügyvel kapcsolatos ismeretek elsajátításához azzal, hogy a biztosította, hogy a New York Állami Egyetemen TQM elméleti és gyakorlati oktatásban vegyek részt Buffalóban.

Dr Veress Gábor egyetemi tanár úrnak köszönettel tartozom azért, hogy amióta megismerte tudományos érdeklődésemet és céljaimat, gyakorlatilag minden bizonytalanságomban segítségemre volt, megkülönböztetett módon figyelte, támogatta munkálkodásomat.

Külön köszönöm **Dr. Mikula László** nyá. mk. ezds. úrnak a mindenre kiterjedő előopponensi véleményét, segítőkészségét.

Köszönettel tartozom a **Magyar Rendészettudományi Társaságban** lévő tagtársaimnak, közülük különös tekintettel **Dr. Janza Frigyes** tábormozás úrnak és **Meichl Géza** ezredes úrnak,

akik felhívták figyelmemet a rendészettudomány modern felfogására, és értekezésemet érdeklődéssel véleményezték.

Köszönettel tartozom a Rendőrtiszti Főiskola főigazgatójának **Dr. Sárkány István** tábornok úrnak, a volt főigazgatónak **Dr. Blaskó Béla** vezérőrnagy úrnak, valamint **Dr. Molnár Miklós**, egyetemi tanár úrnak a Vezetéstudomány tanszék vezetőjének a segítő bírálatáikért.

Köszönettel tartozom a **Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Karának**, és az **Műszaki Menedzsment és Vállalkozási tanszék** munkatársainak, akik anyagilag és feladatok átvállalásával támogatták kutatómunkám elvégzését.

Köszönettel tartozom **húgomnak**, aki vállalta a szöveg korrigálását és nem utolsósorban a **feleségemnek és gyermekeimnek**, akik velem együtt átélték a dolgozat születésének izalmait, szorítanak értem, és kíváncsian várják ennek eredményeit.

1. A rendőrség szerepe a társadalomban, az ügyfelek elvárásai a rendőrséggel szemben

1.1. Bevezetés

A rendészeti kutatások egyik fő témája a rendőrség helyének és szerepének meghatározása a társadalomban. Finszter Géza [1] szerint az elmúlt évtizedek legjelentősebb rendőrségi kutatásai az állam- és jogtudományok területén folytak, de megjelentek más tudományterületek, így a szervezéstudomány képviselői is. Felteszi a kérdést [4, 12.old]: a szervezélelmélet vállalkezői alapokra kialakított megoldásai miként alkalmazhatóak a rendészeti igazgatásban? Az alkalmazás során négy problémára hívja fel a figyelmet:

- **a közbiztonság csak akkor fogható fel szolgáltatásként, ha elismerjük, hogy az egy kooperációs termék, nem csak a rendőrség produktuma;**
- **a rendészet nem csak kiszolgálja, hanem figyeli és korlátozza is a társadalmat,** de a „TQM-nek (sic!) igenis helye van” a bűnüldözés teljesítményének javításában;
- **az erőszak a rendészet monopóliuma,** amely a szerző szerint azt jelenti, hogy a biztonsági piacnak van egy szereplője, akire nem érvényes a piac játékszabálya;
- **és visszatérő gondolatként a rendészet része a közigazgatásnak.**

A második megállapítás, ami a bűnüldözés teljesítményének javításához minőségmenedzsment-rendszert is ajánl egyetérték, azzal a módosítással, hogy a folyamatok javításához alkalmazott bármely minőségmódszernek szerepe lehet a rendőrségi folyamat teljesítményének javításában. Finszter Géza ezzel kapcsolatban több helyen [1],[4] hivatkozik korábbi munkámra, nevezetesen a TQM bevezetésének Hajdú-Bihar megyei tapasztalataira [H-1].

Megállapítását, mely szerint **a rendőrség munkáját vizsgáló kutatásokkal szemben nem csupán az a követelmény, hogy segítsék elő és igazolják a különböző empirikus kutatásokkal a létező intézmények hatékonyságát, hanem az is, hogy tárják fel azok történeti gyökereit és dolgozzanak ki alternatívákat, gazdaságosabb és célszerűbb változatokat,** az értekezés készítésekor minden tekintetben figyelembe vettem.

A rendőrség és a társadalom minden korban különleges kapcsolatban állt és áll egymással. A társadalom, vagy ahogy Szikinger István [2] nevezi a közvélemény kapcsolatának alapeleme minden korban a közösségi rendőr, a közösségi rendőrség. A közösségi rendőr fogalma

Magyarországon néhány éve új értelmezést kapott, a társadalom és a közhatalom viszonyában meghatározó a közösségi, a külső (katonai), és a bürokratikus rendfenntartás. A közösségi, a katonai, és a bürokratikus rendfenntartás aránya hatással van a rendre és a jogi szabályozásra. **Az értekezésemben, egyetértve Szikinger Istvánval [2, 102. old.], a rendőrség minőségfejlesztését, mint a közigazgatás részének fejlesztését határoztam meg.**

A Rendészettudomány, vagy ahogy néha – fordítási gondok miatt – nevezik rendőrtudomány [3] is átalakulóban van. A rendőrség és a bűnügyi tudományok a harmadik évezred küszöbén című konferencián az előadók felvetették, hogy [3]:

- **a rendészettudomány integrál magába hadtudományi és jogtudományi elemeket, problémamegoldásra más tudományos módszereket, de ettől még nem válik azok részévé;**
- **a rendőrség alapvető feladatát a Magyar Köztársaság Alkotmánya határozza meg, a rendészet elválaszthatatlan kapcsolatban áll a jogállamiság olyan alapelvével mint a hatalmi ágak megosztásának elve, kétségtelenné téve a rendészet és az államigazgatás egységét;**
- **a „rendőr/ség/i” tudomány tárgya a rendőri tevékenység és a szervezet, valamennyi rendőri tevékenység háttérében helyet kell kapniuk a különböző tudományoknak;**
- **a rendőri tevékenység új vonása a menedzsmentelmélet és módszerek megjelenése, és a fejlesztés aktuális irányai között kiemelkedően szükséges a rendőri gyakorlat sajátosságait figyelembe vevő kutatások elvégzése.**

A rendőrség és a társadalom kapcsolatát alapvetően a **közrend, a közbiztonság** színvonala határozza meg. **A közrend egy állapot, amely megmutatja, hogy az együttélés elfogadott és szabályozott rendje hogyan érvényesül** [8, 13. old.],[9, 10. old]. **A közbiztonság pedig, a modern társadalom kollektív terméke és működésének feltétele, ami egy egyensúlyi állapot, amely folyamatosan változik** [8, 14. old.],[9, 11. old.]. Ellentétes nézetek vannak arról, hogy a rendőrségnek milyen képet kell magáról a társadalom felé sugározni közbiztonsági feladatok végzése során. Az egyik álláspont szerint a közbiztonsági feladatát, katonai rangot hordozó egyenruhában, fegyveresen ellátó rendőr jelenléte növeli a hatékonyságot, másrészt az állampolgár biztonságérzetét fokozza [5]. Ebben az esetben **teljesen értelmetlen annak a kérdésnek a felvetése, hogy a rendőrség „militáns” jellegű vagy nem.** Ugyanakkor létezik egy másik vélemény, mely szerint [6] a rendőr(ség) katonai

megjelenése a rendőr és a polgár egymástól való eltávolodását eredményezi, és ez rontja a hatékonyságot.

Álláspontom szerint külön kell választani a rendőr megjelenését, ruházatát, fegyverzetét és a rendőrség szervezeti működését. Kutatásaimban azt állapítottam meg, hogy amíg a katonai jelleg **a szervezet katonai jellegű működését** is jelenti, ez befolyásolja legnagyobb mértékben a szervezet és a társadalom kapcsolatát [H-1], [H-3], [H-4], [H-5], [H-6], [H-7]. A felméréseimben megkérdezettek (részletesen lásd 1.5. fejezet) igénylik az egyenruhás rendőrt, de túlzottan merevnek tartják a rendőrség működését.

Mint ahogy a bűnözés nem ismer földrajzi határokat, úgy a közbiztonság és a közrend kialakításához szükség van a nemzeti rendőrségek együttműködésére [7]. Kívánatos a nemzeti rendőrségek kölcsönös kapcsolatainak továbbfejlesztése, és egyben **elvárható, hogy** hatáskörük szélesítésével **a nemzetközi rendőri intézmények fokozzák hatékonyságukat**. Szükség van a stratégiai gondolkozás és **a rendőri munka minőségi fejlesztésére** [10], a vezetők és beosztottak közeledésére a csapat munka igényére, és a tervező munka tapasztalatainak sokrétűségére.

Bernhard Perstel szerint [18] – aki a magyar rendőrséget átvilágító Team Consult cég vezetője, és aki nyolc rendőrség modernizálásában vett részt – **a modern szervezéstudomány tanításai csak azoknak a rendészeteknek szólnak, amelyek maga is modernizálódni akar**. Kiemeli:

- a kollektívák vállalkozásközpontú irányítását;
- a szervezetben résztvevők közös céljainak megvalósítását;
- olyan stratégiák, **módszerek alkalmazásának szükségességét, amelyek lehetőséget adnak a teljesítmény mérésére** és az új követelményekhez való folyamatos alkalmazkodásra.

Megállapítja, hogy:

- változtak a funkciók, a megtorló, elnyomó feladatok mellett nagyobb súllyal jelentek meg a hatósági szolgáltatások;
- a rendőrség önmagáról kialakult képében erősödött az együttműködésre való törekvés a legitim erőszak alkalmazásával szemben;
- **a stratégia központi célja a közbiztonság megteremtése lett, amelynek első számú értékelője a civil lakosság;**

- az új stratégia új módszereket igényel, a beavatkozó erőszakot megelőzik a konfliktusok megoldására alkalmas technikák;
- az előbbiekhöz igazodik a szervezet;
- átalakulnak a rendőri munka személyi és tárgyi feltételei is.

Ezekre a megállapításokra több szerző is hivatkozik [1],[3],[4].

A közbiztonság, közrend igényének kielégítése a rendőrség szervezeti formájának speciális katonai vonatkozásai miatt eltér a termelő és szolgáltató vállalkozások igénykielégítési folyamataitól [67]. Értekezésemben ezért fontosnak tartom az igénykielégítés és az igények meghatározásának kérdéskörét részletesen tárgyalni. Az igények meghatározására több felmérést készítettem, illetve készítettünk kollegáimmal. Önértékelési útmutatónkban [H-2] részletesen kidolgoztuk a **lakossági elvárások és vélemények felmérésének módszerét**. Megállapítottuk, hogy a lakossági elvárások és véleményeket csak akkor lehet felhasználni minőségfejlesztésre, ha azok konkrét folyamatokra vonatkoznak, és nem általánosságban szól a rendőrség munkájáról. A teljes körű minőségmenedzsment bevezetésének lehetőségei [H-1], és annak eredményeiről szóló tanulmányainkban [H-19] **részletesen bemutattuk a lakossági igények felmérését és a rájuk adott intézkedéseket**, illetve azt, hogy a lakossági vélemények hogyan változnak a helyi rendőrség munkájától függően.

1.2. A rendőrség működésére vonatkozó jogszabályok

A Magyar Köztársaság területe közigazgatási szempontból tizenkilenc megyére és a fővárosra osztható fel és ez a besorolás szolgál az egyes önállóan gazdálkodó megyei rendőr-főkapitányságok illetékességi területének megállapításához. A gazdálkodás az Országgyűlés által adott évre elfogadott költségvetési törvény, alcímszám szerint részletezett támogatás, bevétel, és kiadás tételei alapján történik.

A megyei főkapitányságok, és a fővárosi főkapitányság az Országos Rendőr-főkapitányság szakmai irányításával végzi a hatáskörébe utalt feladatokat.

A kérdés az, hogy mi az a feladat, társadalmilag hasznos érték, amit a rendőrség előállít, amiért létrehozták? Ha erre egyértelmű választ találunk, akkor a minőségfejlesztés alapvető célját és egyben okát is meghatározhatjuk.

A válasz nagyon egyszerű, hiszen a rendőrség működésére vonatkozó alapvető jogszabályok ezt részletesen meghatározzák, így különösen:

- a Magyar Köztársaság Alkotmánya VIII. fejezet a fegyveres erőkről és a rendőrségről;
- 1957. évi IV. tv. az államigazgatási eljárás általános szabályairól;
- 1974. évi 17. tvr. az állam és közbiztonságról;
- 1992. évi LXIII. tv. a személyes adatok védelméről;
- 1994. évi XXXIV. törvény a rendőrségről;
- 1995. évi LXV. tv. az államtitokról és a szolgálati titokról;
- 3/1995. (III.1.) BM rendelete a rendőrség szolgálati szabályzatáról;
- 1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról;
- 1999. évi LXIX. törvény a szabálysértésekről.

Az 1994. évi XXXIV. Törvény, hétköznapi nevén „Rendőrségi törvény” [24, 1.§(2)], rendelkezéseiből adódóan a rendőrség feladataként az alábbiakat határozza meg:

- általános bűnügyi nyomozó hatósági jogkört gyakorol, végzi a bűncselekmények megelőzését és felderítését;
- szabálysértési hatósági jogkört gyakorol, közreműködik a szabálysértések megelőzésében és felderítésében;
- ellátja a közbiztonságra veszélyes egyes eszközök és anyagok előállításával, forgalmazásával és felhasználásával kapcsolatos hatósági feladatokat;
- közlekedéshatósági és rendészeti feladatokat lát el;
- ellátja a közterület rendjének fenntartásával kapcsolatos rendészeti feladatokat;
- gondoskodik a büntetőeljárásban résztvevők és az eljárást folytató hatóság tagjainak személyi védelméről, valamint a büntetőeljárásban résztvevők, az igazságszolgáltatást segítők Védelmi Programjának végrehajtásáról, továbbá védi a Magyar Köztársaság érdekei szempontjából különösen fontos személyek (a továbbiakban: védett személy) életét, testi épségét, őrzi a kijelölt létesítményeket;
- engedélyezi és felügyeli – a rendvédelmi szervek kivételével – a személy- és vagyonvédelmi, valamint a magánnyomozói tevékenységet;
- büntetés-végrehajtási feladatokat lát el;
- ellátja a rendkívüli állapot, a szükségállapot és veszélyhelyzet esetén a hatáskörébe utalt rendvédelmi feladatokat;

- elvégzi a részére megállapított egyéb feladatokat;
- a rendőrség védelmet nyújt az életet, a testi épséget, a vagyonbiztonságot közvetlenül fenyegető vagy sértő cselekménnyel szemben, felvilágosítást és segítséget ad a rászorulóknak;
- a rendőrség tiszteletben tartja és védelmezi az emberi méltóságot, óvja az ember jogait.

A rendőrség tehát védelmet ad és ezáltal biztonságot nyújt az életet, a testi épséget, a vagyonbiztonságot közvetlenül fenyegető vagy sértő cselekménnyel szemben, felvilágosítást és segítséget ad a rászorulóknak, tiszteletben tartja és védelmezi az emberi méltóságot, óvja az emberek jogait.

A rendőrség a feladatának ellátása során [24, 2.§(2)]:

- együttműködik az állami és a helyi önkormányzati szervekkel, a társadalmi és a gazdálkodó szervezetekkel, az állampolgárokkal és azok közösségeivel;
- segítséget nyújt – jogszabályban meghatározott esetben – az állami és a helyi önkormányzati szervek hivatalos eljárásának zavartalan lefolytatásához;
- támogatja a helyi önkormányzatoknak és az állampolgárok közösségeinek a közbiztonság javítására irányuló önkéntes tevékenységét;
- a rendőrség a feladatának ellátása során pártbefolyástól mentesen jár el;
- a rendőrség nemzetközi szerződések és a viszonyosság alapján együttműködik külföldi és a nemzetközi rendvédelmi szervekkel, fellép a nemzetközi bűnözés ellen, nemzetközi megállapodás alapján magyar rendőr külföldön, külföldi rendőr a Magyar Köztársaság területén rendőri jogosítványokat gyakorolhat;
- a lakosság élet- és vagyonvédelmének biztosítása érdekében létesült társadalmi önvédelmi szervezetek tagjainak a közbiztonsága javítására irányuló, a rendőrséggel együttműködési megállapodás szerint végzett tevékenysége közfeladat.

1.3. A rendészeti szervek és a rendőrség szerepe a társadalomban

A bűn egyidős az emberrel. Magát a bűnt az adott társadalmi, szociológiai környezetben kialakult közgondolkodás valamint az együttélés íratlan szabályai és írott törvényei határozzák meg mindig a megfelelő kultúrkörre vonatkoztatva. A bűnnel szemben minden társadalom a saját értékítélete, történelmi helyzete által befolyásolva, a kultúrájára jellemző módon lép fel.

A biztonság igénye éppen úgy egyidős az emberrel, mint a bűn. A biztonság megteremtése minden történelmi időben célja volt az emberi közösségeknek, de ennek intézményesített formái az államok kialakulásától jelennek meg a történelemben.

A görög eredetű politea – aminek jelentése az állam helyes kormányzásának tudománya – méltán tekintheti magát annak a szónak, amiből a policáj, police kifejezések származnak. A XVIII. században a polizei német szó a latin politia megfelelőjeként, a városi rendet jelentette [11, 37. old.], és a jó közösségi rend fogalmával volt azonos. A polizeistaat pedig tulajdonképpen a rendészeti, igazgatási államot jelentette és nem a rendőrállamot, mint ahogy ez a magyarban elterjedt [2, 4. old.]. A magyar rendőrség elnevezésnek az alapja az ör szó. Az államalapításkor létrehozott királyi vármegyerendszer rendészeti feladatait a katonákon kívül a csőszök, a börtönőrök, a kapusok végezték, akiket összefoglalóan őrnök neveztek [12, 161. old.]. Mint a fenti hivatkozásokból is látható, a rendészeti feladatoknak széles társadalmi összefogással és munkamegosztással tettek eleget a közösségek. Maga a rendőr (rendőrség) – a nyelvújítás kései szakaszából származó – tiszta magyar szóösszetétel, ami először 1823-ban Márton József [13, „rendőr” szócikkely] által összeállított lexikonban jelent meg. Jogszabályban első alkalommal, a mezei rendőrségről szóló 1840. évi IV. törvénycikkben látott napvilágot. Ahhoz, hogy a társadalmi munkamegosztás egy ágazataként rendőrség jöjjön létre öt feltétel egyidejű megléte szükséges [1, 33. old.]:

- a közélet és a magánszféra elkülönülése;
- a közhatalom és a magánhatalom elkülönülése;
- a közjognak és a magánjognak a megjelenése, ami a közrend fenntartását az állam felelősségévé teszi, ugyanakkor megalapozza a közrendsértés esetében a büntetőhatalom államosítását;
- fejlett áruterelés, és az ebből származó anyagi értékek raktározása, hatalmas anyagi értékek felhalmozása;
- az urbanizáció megjelenése, ahol a közterek és a magánterek elkülönülnek és a közterek rendjét a városi polgárságnak szervezett keretek között kell őriznie.

Talán annak is köszönhetően, hogy a rendészet mint új tudományág most kezdi követelni helyét a tudományok között [1],[2],[3],[4],[5], nincs egységes definíció a rendőri szakma tartalmára [14, 417. old.], de már sikerült összefoglalni azokat a funkciókat, amelyeket valamely speciális tudás birtokában mindenki másnál jobban végeznek azok, akik ezeket az ismereteket elsajátították.

A közbiztonság megteremtésének célja, hogy a társadalom valamennyi szereplőjének nyugalmát, biztonságát, sérthetetlenségét szavatolja és ezeket az értékeket veszélyeztető hatásokat elhárítsa.

A 1990-es évek végének felfogása a rendészetet a közbiztonságot termelő vállalkozásnak tekintette. Salgó László kandidátusi disszertációja szerint [15, 34. old.] – amely könyv alakban is megjelent – „a biztonság egy olyan produktum az elméleti absztrakció szintjén, amelyet állami szervek, intézmények esetenként magánszemélyek és szervezetek termelnek, amelyeknek végső állapota a háborításmentes lét „fogyasztói” pedig az állampolgárok”. Máshol kijelenti: „A biztonságba – és ennek előállító főüzemébe, a rendőrségbe – betáplált állami pénz, eszköz egyenesen arányos a produktummal” [16, 4. old.]. A háborításmentes lét nem lehet a rendőri tevékenység produktuma – egyetértve Szikinger Istvánnal [2], – mert a munka szükségképpen a háborítással jár. Ebből az következik, hogy a rendőrség felelőssége nem csak a rendészeti feladatok ellátásában van, hanem abban is, hogy ezeknek a feladatoknak az ellátása közben mennyire zavarja a társadalom mindennapi életét. A rendőrség felelőssége itt azt jelenti, hogy a rendőrség hat a környezetére (a társadalomra, a lakosságra, a gazdasági, társadalmi szervezetekre) és a környezet is hat a rendőrség működésére. Ezt a visszahatást az EFQM⁴ kiválósági modell (részleteket lásd 2.2 fejezetben) megfelelő moduljaiban mérni is lehet [H-2], ami a pozitív visszajelzések mellett igen sok kritériumban negatív is lehet, és a gyakorlat azt mutatja, hogy negatív is lesz [H-3],[H-4]. Annak a piaci szereplőnek, amelyiktől kedvezőtlen piaci viselkedés esetén elfordulnak üzleti partnerei, vásárlói, saját magatartásának visszahatását is meg kell élnie. Más szervezetek – és ezeket nevezi a szociológia tudománya felelőtlen szervezeteknek [17, 69. old.], amelyeket én inkább **közvetlen visszacsatolás nélküli szervezeteknek** neveznék –, legitim módon nem képesek kárt szenvedni, érdekeik nem sérthetők meg. A rendőrségre jellemző, hogy tevékenysége és annak társadalmi, környezeti megítélése nem vezethet a tönkremeneteléhez.

A befektetés-arányos közbiztonság teóriája nem tartható, és ebben egyetérték Szikinger Istvánnal [2, 56. old.]. Ezzel a logikával a nyilvánvalóan jobban finanszírozott nyugati rendőrségek sokkal magasabb, statisztikákban kimutatható teljesítményt érnének el, ami nincs így [104]. Viszont mindenképpen jelentős volt a teória abban a tekintetben, hogy a rendőrség

⁴ Az EFQM (European Foundation for Quality Management, Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) kiválósági modell kilenc területet megadott kritériumok alapján vizsgál és értékeli. A vizsgálatba és értékelésbe bevont területek a következők: vezetés, üzletpolitika és stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások, folyamatok, ügyfelek elégedettsége, munkatársak elégedettsége, társadalmi, környezeti hatás, üzleti eredmények.

mindennapjainak részévé tette, hogy a rendőrség a problémák megoldásához menedzsment alapú módszereket kezdett alkalmazni, és felvetette, hogy a rendőri munka értékelésekor a minőség is szempont lehet.

A rendészettudomány művelői napjainkban már egy elég kiforrott fogalommagyarázatot alkalmaznak a rendészet tanának definiálására: „azoknak a tudományos módszerekkel feltárt fogalmaknak és törvényszerűségeknek a rendszerbe foglalt összessége, amelyek alkalmasak a rendészet működésének, szervezetének és jogi szabályozásának leírására” [1, 22. old.]. A rendészettudomány ajánlásaiban (az ajánlásokat részletesen lásd [1, 23. old.]) többek között javaslatokat ad:

- a szervezet célszerű kialakításához;
- a tevékenységek kritikai elemzéséhez;
- a rendőri teljesítmények méréséhez és a minőségbiztosításhoz (sic!);
- a szakmai követelmények és értékek megteremtéséhez.

A jelenlegi jogi megoldás szerint a rendvédelmi tevékenység, melynek célja többek között a közbiztonság megteremtése, állami funkció, ezért a rendvédelmi szervezetekben csak államigazgatási hatóságok kapnak helyet. A rendvédelmi szervek a következők: a Magyar Köztársaság Rendőrsége, a Határőrség, a Vám és Pénzügyőrség, a Büntetés-végrehajtási Testület, az állami és önkormányzati hivatásos tűzoltóságot, polgárvédelmi szervezetet magába foglaló Katasztrófa Védelem. Fontos megemlíteni az együttműködő, a rendvédelmi szervezetekre hatást gyakorló, önálló nemzetbiztonsági szolgálatokat, valamint a nyomozó ügyészségeket is. Ugyanakkor a közbiztonság a rendőrséggel kooperáló társadalom kollektív terméke is, de ezt a terméket – a lakosság berögzült tévhitével szemben – nem csak a rendőrség állítja elő. Itt jegyzem meg, hogy a **„köz” biztonságát** a **rendészeti szerveken** kívül a helyi biztonságért felelős **önkormányzatok**, egyes önkormányzatok szakigazgatási szerveként működő **közterület-felügyelők**, a célirányosan tevékenykedő **társadalmi szervezetek** (Polgárőrség), a biztonságot áruként kínáló **cégek**, és nem utolsósorban maga a **lakosság együttesen állítja elő**. Az őrző-védő vállalkozások szerepe igen érdekes, hiszen szoktak arra hivatkozni [19, 105. old.], hogy a biztonsági cégek jelenítik meg a biztonsági piacon a piaci árat. Ezzel nem értek egyet, mert a biztonsági cégek mögött ott van a rendőrség teljes infrastruktúrája – annak minden költségével –, és ha probléma adódik, akkor ezek a cégek is a rendőrséget hívják segítségül.

A rendészeti funkciókra tekintettel különbséget kell tenni a jelenlétet megvalósító örökös feladatok, a legitim erőszakot alkalmazó veszélyelhárító karhatalmi funkciók és a jogellenes cselekmények felderítését szolgáló információszerző, bizonyítékokat feltáró bűnüldözés között [1, 45. old.]. Az örökös funkciója önmagában nem tartalmazza a beavatkozást, a veszélyek (helyek, emberek) prognosztizálásával foglalkozik. A veszélyes helyek felügyelete tipikus közbiztonsági rendészeti feladat, de már az ember, mint veszélyforrás a bűnüldözés, bűnügyi és nemzetbiztonsági hírszerzést folytató felderítő szolgálatok kompetenciája. A veszélyes tevékenység kontrollja pedig a szolgáltató közigazgatás és a védelmet adó rendészeti igazgatás együttműködésében valósul meg.

A rendőrség biztosítja a társadalom számára az örökös feladatot, a veszélyes helyek felügyeletének feladatát, és a bűnüldözés funkcióját. A közbiztonsági veszélyelhárítás és a bűnüldözés egyetlen szervezet keretei között – a rendőrségen belül – valósul meg. **A rendőrség minőségfejlesztése csak e két funkció folyamatait tudja javítani**, ami a közbiztonság egészére, csak részben van hatással.

A rendőrség munkájára hatása van [1, 46. old.]:

- az államnak, az önkormányzatoknak, az emberi közösségeknek, az egyéneknek, akik és amelyek közvetve, vagy közvetlenül irányítják, vagy pénzzel látják el a rendőrséget. A vevői igény és elvárás megjelenik a mindenkori kormányzat évi költségvetésében, mint költségvetési tétel, amiből a rendőrségnek egyrészt ki kell jönnie másrészt annak felhasználása rajta számon kérhető;
- az állománynak, akiknek a tevékenysége nyomán a rendőrség céljai és feladatai megvalósulnak;
- a lakosságnak és a gazdasági élet szereplőinek, azaz mindazoknak, akik számára a rendőrség a szolgáltatásait („Szolgálunk és védünk”) végzi;
- a beszállítóknak, közreműködőknek;
- annak a közvetlen vagy tágabb környezetnek, közösségnek, ahol a rendőrségi szervezet működik.

1.4. A rendőrség szervezeti felépítése és működése

A szervezéstudomány klasszikusaitól (Taylor, Fayol, Weber) kezdve a „human relations” elméleteken keresztül (Mayo, Roethlisberger, Dickson, Barnard), vagy akár az ösztönös koordinációt hirdető (Sloan, Brown) elméleteken át az 50-es 60-as évek Egyesült Államokát

uraló „business-orientált” elméletek mind megpróbálták a nagymértékű ipari fejlődés mellett – és azt szolgálva – az államszervezeti fejlődés szervezeti és szervezési problémáit is feltárni, rendszerbe foglalni [26, 37. old.]. Az mindenképpen megfigyelhető, hogy egyre inkább az emberközpontú, magatartástudományi, rendszerszemléletű elméletek kerültek előtérbe, melynek eredménye a 70-es években a szervezeti struktúra és környezeti feltételek és azok hatásainak kölcsönösségét vizsgáló és kimutató kontingencia elmélet. A kontingencia elmélet tekintetben három alapvető tényező különböztethető meg [25]: szervezet és környezet közötti kapcsolatok; csoportok közötti kapcsolatok és egyén és szervezet közötti kapcsolatok. Amennyiben az 1970-es évektől napjainkig megjelent releváns új koncepciókat nézzük, megállapítható, hogy a vezető szerepet **a szervezet és környezete közötti kapcsolatok vizsgálata** tölti be. A vizsgálat a politika-intézményi, technikai-gazdasági, és a kulturális összetevőkre irányul [25]. Értekezésemben én is ezt a módszert alkalmaztam, és a Magyar Köztársaság Rendőrségének folyamatait vizsgálva – a szakirodalom ajánlásait is figyelembe véve [26, 38. old.] – alapvető strukturális jellemzőként:

- a munkamegosztást;
- a hatáskörmegosztást;
- a szervezeti egységek egymáshoz és egymás mellé rendeltségét vettem figyelembe.

A munkamegosztás, a hatáskörmegosztás és szervezeti felépítés együttesen meghatározza a szervezet mélységi és szélességi tagoltságát, a szervezeti egység méretét.

A Magyar Köztársaság Rendőrsége centralizált egységes rendőri szervezet, amely decentralizált országos hatáskörű államigazgatási szervként működik, a belügyminiszter irányítása és felügyelete alatt és az Alkotmányban [118, 40/A§(2)] rögzített alapvető feladata a közbiztonság és a belső rend védelme. A rendőrség a legátfogóbb hatáskörrel rendelkező rendészeti szerv, szolgálati áganként szerveződik. Része a bűnügyi szolgálat, a közrendvédeleми szolgálat, a közlekedésrendészet, az igazgatásrendészet, valamint az ezeket kiszolgáló különböző funkcionális egységek (személyügy, informatika stb.). Létszáma 29.449⁵ hivatásos állományú – akik többségükben rendelkeznek a törvényes erőszak-monopólium alkalmazásához szükséges hatósági felhatalmazással –, 8258 közalkalmazott és 439 köztisztviselő munkavállalóból áll. A rendőrség irányító szerve az Országos Rendőrfőkapitányság, amelynek élén az országos rendőrfőkapitány áll. Az 1. ábra, – amely a

⁵ 2005 január 1. állapot, forrás: ORFK

hivatalos szervezeti felépítést mutatja –, tetején természetesen országos rendőrfőkapitány és nem a főkapitányság értendő, Ő a szervezet egyszemélyi vezetője. A 2004-2005-ben lezajlott szervezetkorszerűsítésnek köszönhetően az Országos Rendőr-főkapitányságon a 4 további felsővezető 3 főigazgatóságot és 1 főosztályt irányít (1. ábra). A területi jelenléte 20 főkapitányság, 154 Rendőrkapitányság, 256 Rendőrőrs és 1429 körzeti megbízotti székhely biztosítja. Az ORFK szervezeti átalakításával egy új, a feladatokhoz jobban igazodó, irányítási, vezetési és végrehajtói funkciójában pontosabban körülhatárolt, létszámában és szervezeti tagoltságában kisebb, átláthatóbb szervezet született.

A Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezeti felépítése (1. ábra), és az egyes szintek vizsgálata során úgy találtam, hogy a szintek különböző módon élik meg működésüket a szervezetben. Az irányítás, a vezető kiválasztás, valamint az operatív folyamatok környezettől elzárt volta miatt a rendőrség ebből a szempontból zárt rendszernek tekinthető. Fő célja a működésén túl az is, hogy bizonyos folyamatokról a környezet ne szerezhesen tudomást. Persze ez sok esetben nem a rendőrség belső önirányító tevékenységén, hanem sokkal inkább a törvények és szabályzatok előírásain alapul. A Magyar Köztársaság Rendőrsége a társadalom szabta mozgástéren belül, mindig igyekszik a felkészültségének és tudásának megfelelni. Vizsgálataim eredménye szerint a gyors társadalmi változásokkal egyidőben a rendőrség szervezetében új magatartási formák jelentek meg, melyek az alábbiak:

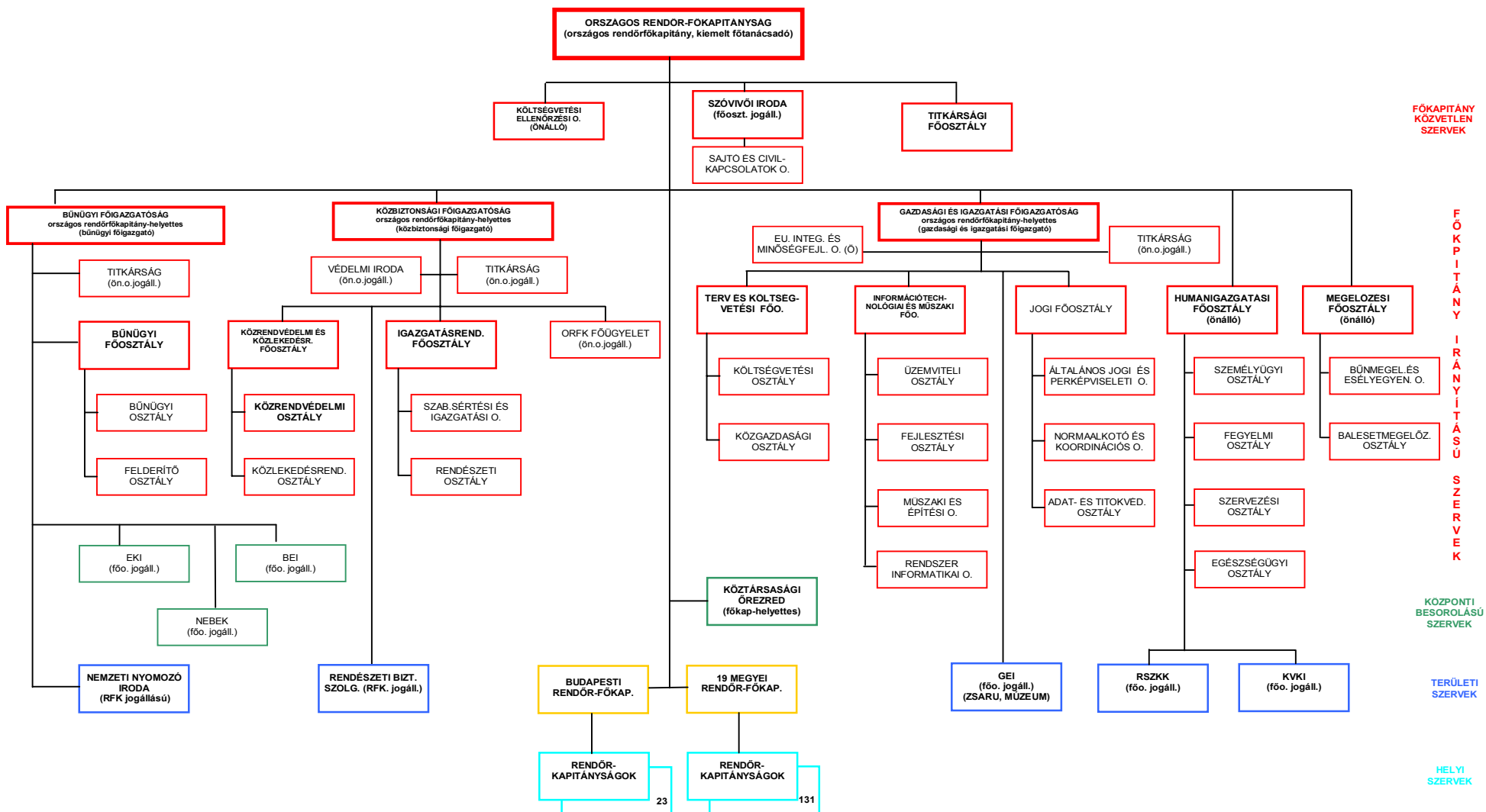
- a rendőrség gyakran saját maga kiterjesztéseként éli meg a környezetét;
- számos problémája éppen abból származik, hogy a rendőrség szeretne a környezet és a működési területén élő lakosság igényeinek megfelelni, változni, fejlődni, de a működésének sokszor tőle független szabályai azt nem mindig teszik lehetővé;
- figyeli a környezetet változtató erőket, taktikai, szervezeti lépéseket dolgoz ki a környezet változásaira.

A rendőrség szervezete az alkalmazottak tevékenységének irányítását és a tevékenységgel kapcsolatos felelősséget a parancsnokra testálja, aminek következménye:

- a centralizált irányítás;
- a munkák pontos és szigorú szabályzatokban meghatározott felosztása;
- szabályok a legapróbb részletekig ki vannak dolgozva;
- a vezetők és a beosztottak élesen különválnak, az információ továbbítása a szervezeti hierarchiához kapcsolódik;
- a vezetők és beosztottak között a viszony a szervezeti hierarchiából adódó távolság függvényében elszemélytelenedésének lehetősége.

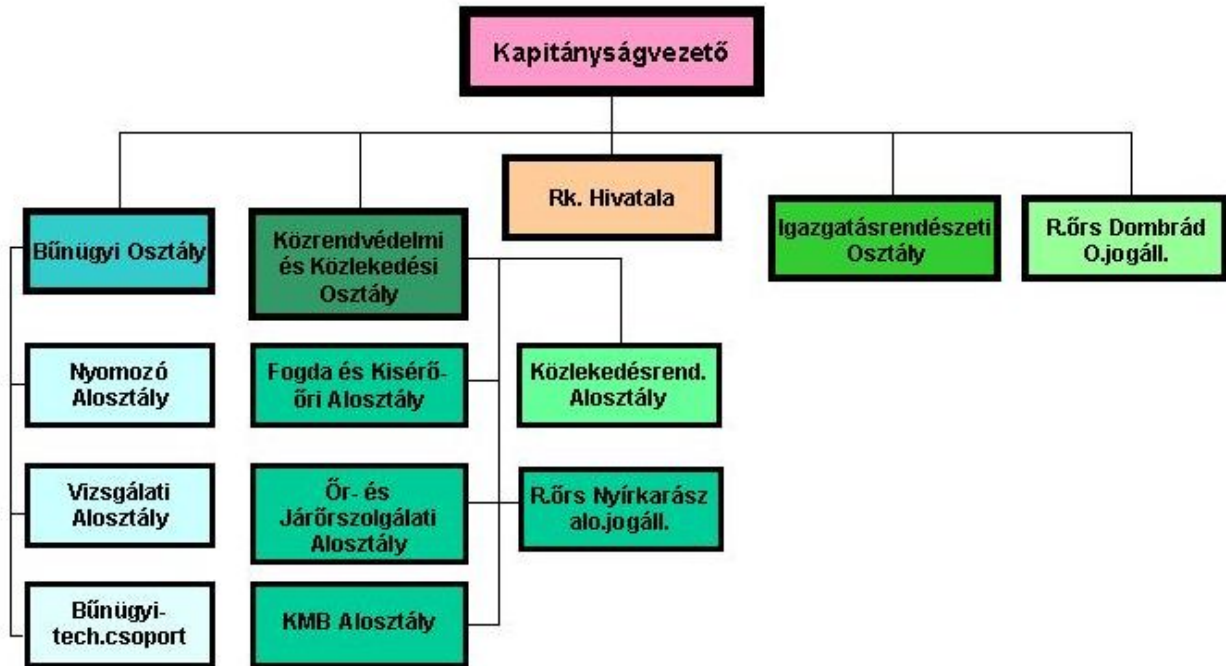
1. A rendőrség szerepe a társadalomban, az ügyfelek elvárásai a rendőrséggel szemben

A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG RENDŐRSÉGE SZERVEZETI VÁZLATA



1. ábra A Magyar Köztársaság Rendőrsége szervezeti vázlata
 Készítette: ORFK Humánigazgatási Főosztály, Szervezési Osztály Budapest, 2005.08.01

Ezekkel a formális és bürokratikus jellemzőkkel rendelkező szervezeteknek a strukturális modelljei és sémái lassan változnak [28]. Példa erre a kapitányságok szervezeti felépítését bemutató 2. ábra. Minden kapitányság csaknem azonos, a szervezeti felépítés szerint működik, önállóan nem dönthet saját struktúrájának megváltoztatásáról.



2. ábra Egy kapitányság tipikus szervezeti felépítése

A rendőrség minőségfejlesztési programjában [29] kiemelt feladatként kezeli az ügyfélkapcsolatok fejlesztését, az ügyfelek igényeinek magas szintű kielégítését, ugyanakkor sem az ORFK sem a kapitányságok szervezeti felépítésében nem található ügyfélszolgálatlaltal foglalkozó szervezeti egység.

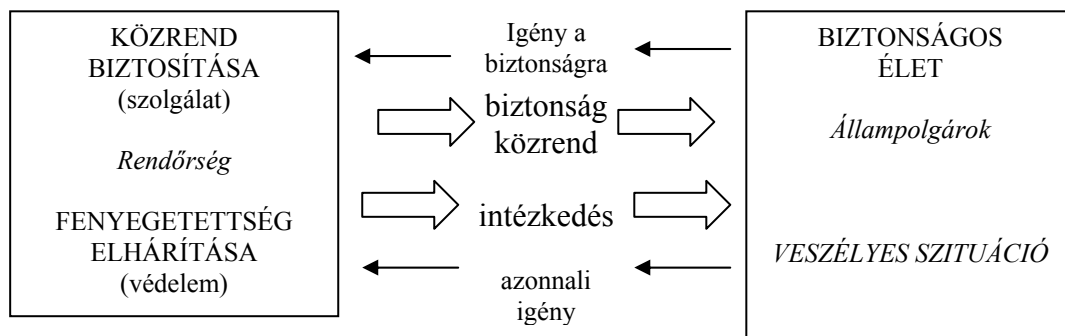
A minőségfejlesztés az ORFK EU-Integrációs és Minőségfejlesztési Osztálya, a Gazdasági és Igazgatási Főigazgató közvetlen irányítása alá tartozó, önálló osztályjogállású szervezet feladatai közé tartozik. Ennek keretében alapvető feladata [119], hogy a rendőrség állapotának, működési jellemzőinek figyelembe vételével, a szervezetre vonatkozóan kimunkálja a társadalmi igényekkel és kormányzati célkitűzésekkel összhangban álló fő fejlesztési irányokat, korszerűsítési terveket, stratégiai jelentőségű koncepciókat, projekteket, munkaprogramokat. A minőségfejlesztés érdekében az osztály támogatja a rendőrség egyes szerveinél megkezdett fejlesztéseket, az új minőségfilozófiák és módszerek rendőrségi alkalmazásának előkészítését, bevezetését, a „Rendőrségi Kiválósági Díj” mozgalmat, a célok megvalósulását segítő innovációs javaslatok bevezetését. Elősegíti a minőségismeretek

rendszeresítését és oktatását, a rendőrségen alkalmazható minőségtechnikák honosítását, publikálását és elterjesztését, kapcsolatot tart a nemzetközi és hazai minőségdíjat támogató szervezetekkel, egyetemekkel.

1.5. Az ügyfelek elvárásai a rendőrséggel szemben

A rendőrség ügyfele az, aki a rendőrségi folyamatok végtermékét, a rendőrség szolgáltatását veszi igénybe, élvezi annak előnyeit, viseli terheit. Az ügyfél lehet belföldi vagy külföldi, a lakosság egy tagja, vagy csoportja, valamely gazdasági szereplő, közigazgatási, közszolgálati szervezet. Mivel valamennyi ügyfél része a lakosságnak is, ezért az ügyfél szinonimájaként a lakosság megnevezést is lehet használni. Valamennyi ügyfél jellemzője, hogy a rendőrségi folyamatok közül alkalmanként néhányat (de nem az összeset) veszi igénybe, és ez alapján formál véleményt a rendőrség munkájáról és támaszt azzal szemben újabb és újabb igényeket.

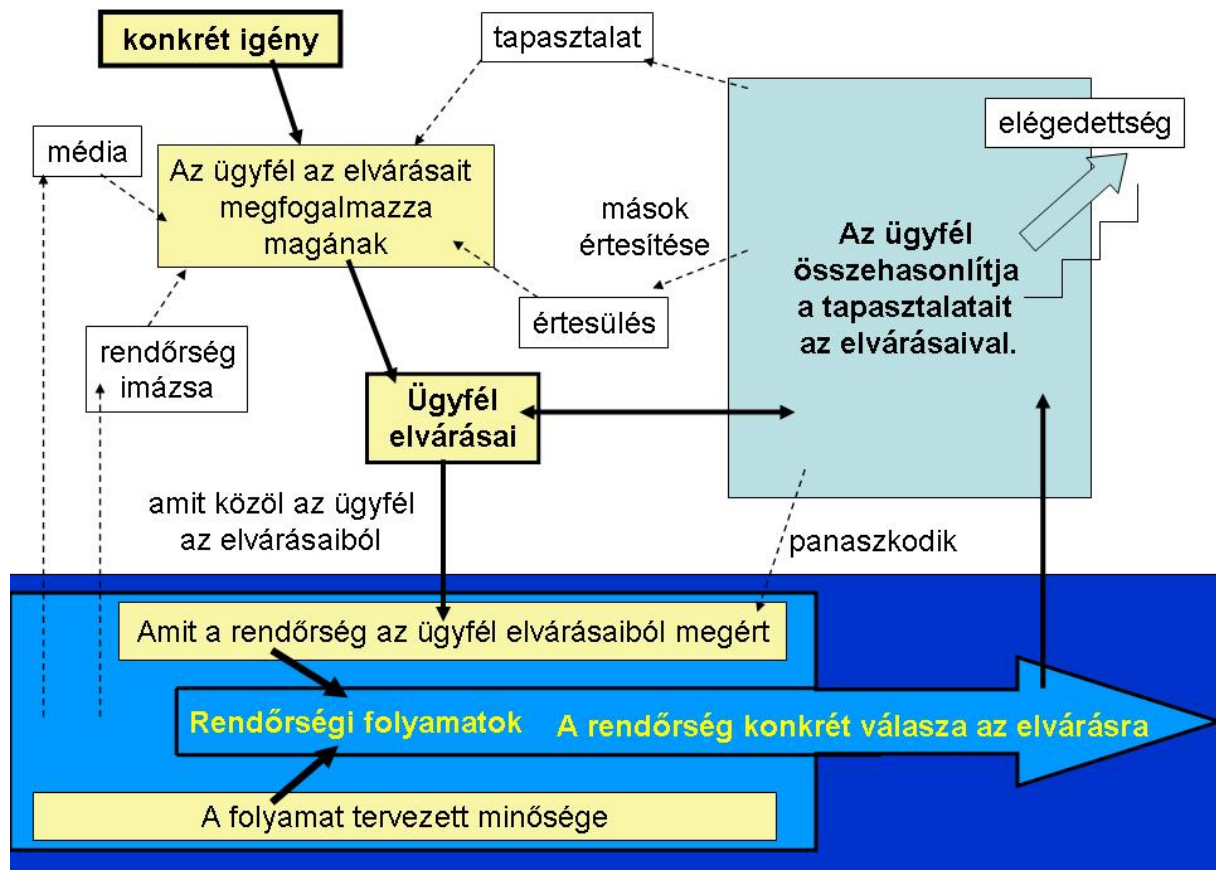
Az 1994. évi XXXIV. Törvény 1. § 1. bekezdésének értelmében a Magyar Köztársaság Rendőrségének feladata a közbiztonság és a belső rend védelme. A rendőrség ügyfeleinek a közbiztonság az alapvető elvárása, ez képezi az elvárások hierarchiájában a legalsó szintet. Erről feltételezik az ügyfelek, hogy minden helyen és időben az adott, akár veszélyes szituációban is biztosított, és ha mégis hiányzik, az ügyfelek mindenkor elégedetlenek lesznek (3.ábra [22, 14. old. alapján, azt kiegészítve]).



3. ábra A közbiztonsági igény kielégítésének folyamata

A következő szintet azok az igények képviselik, amelyek olyan folyamatokkal szemben támasztanak elvárásokat, amely folyamatok eredményei láthatóak az ügyfelek számára, és ez alapján mondanak véleményt a rendőrség munkájáról. Több felmérésem, kutatásom igazolta azonban [H-3],[H-4],[H-5, H-6, H-7, H-8], hogy az esetek nagy részében az ügyfelek értékelik a rendelkezésükre álló értesüléseket, információkat és csak az alapján döntenek

egyáltalán arról, hogy a rendőrség szolgáltatását igénybe veszik-e. Ez a mérlegelés még abban az esetben is előfordul, amikor egyébként a jogszabályok egyértelműen előírnák a rendőrség számára az eljárás indítását. A kutatásaim eredményeit a 4. ábrában foglaltam össze.



4. ábra A rendőrségi ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezők

Az ügyfél egy konkrét szituációban megjelenő konkrét igénye (4. ábra) indítja azt a folyamatot melynek eredménye az ügyfél konkrét esethez köthető konkrét elvárásait eredményezik. Ezek az elvárások alkalmanként, ügyfelenként, ügyenként eltérhetnek egymástól. Az ügyfeleknek az adott szituáció szülte konkrét igényeiből oly módon lesz elvárás, hogy azt a saját korábbi tapasztalata, a másoktól szerzett értesülése, a médiákban megjelenő hírek, és a rendőrség által kialakított rendőrségi imázs is befolyásolja. Elvárásait tehát ezek a tényezők együttesen alakítják ki. Amennyiben az ügyfél közli igényét és a hozzá kapcsolódó elvárásait a rendőrséggel, akkor a rendőrség számára ez a jelzés a folyamat beindítására. Itt szeretném megjegyezni, hogy a rendőrség folyamatait nem csak az ügyfelek konkrét igényének jelentkezésekor indítja be, hanem saját felderítő, bűnmegelőző folyamatainak eredményeként, az ügyességgel egyeztetve, annak engedélyével, vagy

kifejezett utasítására is. Egy adott ügyben az ügyfél konkrét igényei, elvárásai, és az elvárások teljesülési szintje határozza meg az ügyfél elégedettségét.

Az **ügyfél elégedettségének növekedését** a rendőrség teljesítése befolyásolja. Konkrétan az, hogy a rendőrség válasza az elvárásokra mennyi és milyen eltérést mutat az elvárásokhoz képest. Ha van eltérés és az negatív (az elvárások nem teljesültek teljes mértékben), akkor annak fő okai az alábbiak lehetnek:

- **a rendőrség az ügyfelet nem érti meg teljesen**, az ügyfél elvárásai nem lesznek egyértelműek a rendőrség számára, ezért a rendőrség a valóságtól eltérő igényt érzékel;
- **különbség van a rendőrség által érzékelt – az ügyfélnek tulajdonított – elvárás**, és az elvárás kielégítésére előre megtervezett – szabályzatokban szabályozott – **folyamatok tervezett eredményei között**;
- **eltér a tényleges teljesítés a szabályzatokban és utasításokban előre megtervezett teljesítési tervtől**;
- **a tényleges teljesítés eredményei eltérnek** az ügyfél saját – a korábbi tapasztalat, a másoktól szerzett értesülés, a médiákban megjelenő hírek, és a rendőrség által kialakított rendőrségi imázs egymásrahatásából kialakult – **elvárásaitól**.

Magyar Gallup Intézet az Országos Rendőr-főkapitányság megbízásából három alkalommal, nevezetesen 2002 novemberében, 2003 májusában és 2003 novemberében végzett országos lakossági közvélemény-kutatást a rendőrség munkájáról, amit 2004 elején hozott nyilvánosságra. A kutatás személyes megkérdezéssel, nyomtatott strukturált kérdőív segítségével zajlott. A vizsgálatok mintája mindhárom esetben 1501 fő volt [105]. A vizsgálat összesen az ország kereken 100 településén zajlott (a fővárosi kerületeket is külön településnek tekintve). A vizsgálatban szereplő települések a települések nagysága, és infrastrukturális ellátottsági mutatói szerint reprezentálják az ország település-struktúráját. A mintavétel a többlépcsős, rétegzett véletlenszerű mintavétel szabályai szerint zajlott. A megkérdezettek összetétele a nemek aránya, az életkori csoportok, a településtípusok, valamint a megyék lakosságáránya szerint pontosan tükrözte az ország felnőtt (18 éves és idősebb) lakosságának megfelelő arányait. A vizsgálat-sorozat keretében elsősorban az alábbi öt alapvető kérdésre keresték a választ.

1. Hogyan értékeli a lakosság a rendőrség munkáját, mennyire elégedettek az állampolgárok a rendőrséggel és a rendőrökkel?
2. Milyen a rendőrség lakossági értékelése, milyen a rendőrség imázsa a lakosság körében?
3. Mekkora arányú a bűncselekmények, bűnelkövetések nyilvánosságra kerülése, milyen bűncselekmény-típusok milyen arányban nem kerülnek a rendőrség tudomására?
4. Milyen a lakosság biztonságérzete?
5. A rendőrség feladatainak lakosság szerinti preferencia-sorrendje.

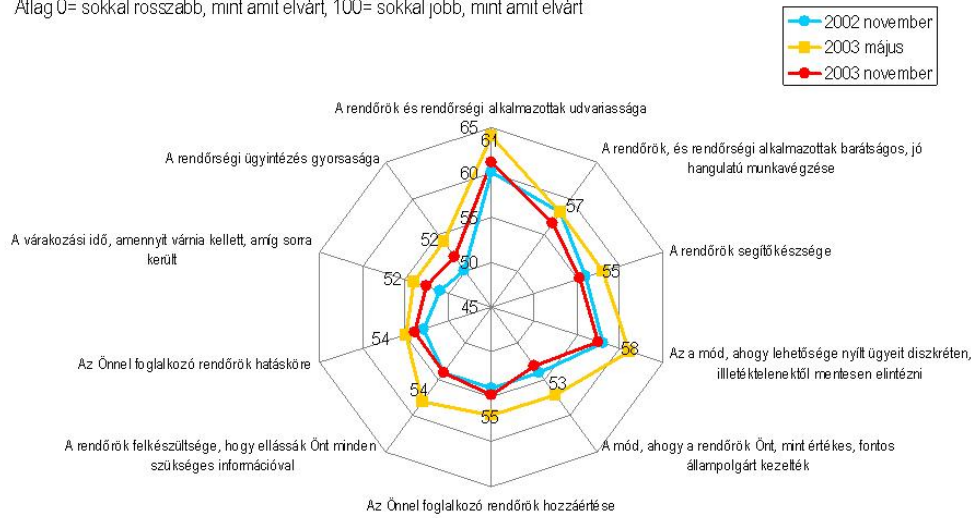
A három vizsgálat szerint a felnőtt lakosság 41-44%-a kerül ügyfélként kapcsolatba a rendőrséggel évente. Leggyakrabban a közterületeken kerülnek kapcsolatba az ügyfelek a rendőrséggel – a megkérdezettek 35-37% –, függetlenül attól, hogy a kapcsolatfelvételt az ügyfél vagy a rendőrség kezdeményezte. A fennmaradó 6-7% ügyfélként, kényszerből vagy önként járt a rendőrség hivatalos helyiségeiben. A rendőrség által közterületen kezdeményezett kapcsolatfelvétel két jellemző formája a közúti ellenőrzés (a megkérdezettek 21%-a), és az igazoltatás (a megkérdezettek 9%-a). A rendőrökkel közterületen személyes kapcsolatba kerülők aránya viszonylagos állandóságot mutat.

A vizsgálat szerint a megkérdezettek 19%-a valamilyen eljárás során hosszabb időre is kapcsolatba került a rendőrséggel. Közülük 32% nyilatkozta azt, hogy a rendőri eljárás összességében jobb volt annál, mint amit elvárt, és 47% szerint a rendőri eljárás pont olyan volt, mint amit elvárt, azaz tapasztalataik találkoztak azzal, amit elvártak a hatóságtól. Az elégedetlenek aránya (akik azt mondták, hogy az általuk tapasztaltak alulmúlták várakozásaikat) 21% volt.

A rendőri munka egyes – a Gallup Intézet által összeállított – értékelési szempontjának elégedettségi értékei láthatóak az 5. ábrán. A legjobb elégedettségi mutatóval az udvariasság, az ügyek intézésének diszkréciója, a rendőrségen tapasztalható barátságos, jó hangulat rendelkezik. Az állampolgárok legkevésbé elégedettek az ügyintézés gyorsaságával, a várakozási idő hosszával, és annak módjával, ahogyan értékes és fontos állampolgárokként kezelték őket.

Mennyire elégedett Ön a(z) ...? - átlagok, százalékos skálán -

Átlag 0= sokkal rosszabb, mint amit elvárt, 100= sokkal jobb, mint amit elvárt



THE GALLUP ORGANIZATION
BUDAPEST

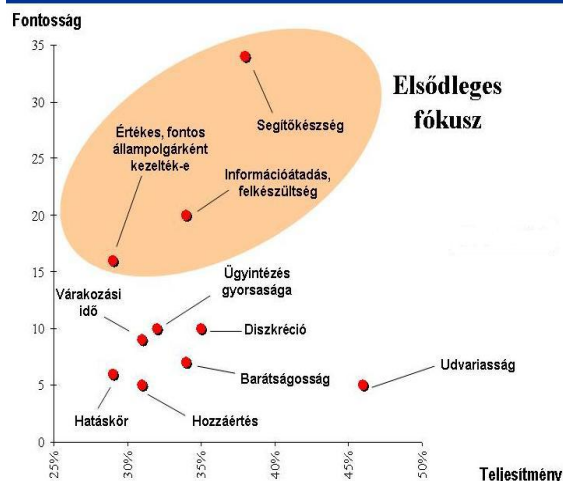
© 2003 The Gallup Organization



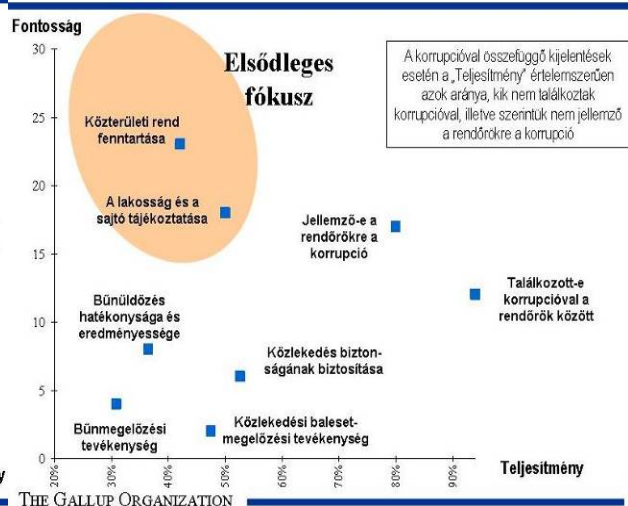
5. ábra Elégedettségi mutatók az ügyek intézésével kapcsolatban

A Gallup Intézet vizsgálata szerint (6. ábra) a válaszadók legfontosabb elvárásai rendőrséggel szemben – 5 fokú skálán 4-es, 5-ös osztályzatot kaptak – az udvariasságra, a rendőr és az ügyfél közötti információs kapcsolatokra, segítőkészségre, és a közterületi rend fenntartására vonatkoznak.

Fontosság - Teljesítmény Elemzés (1)



Fontosság - Teljesítmény Elemzés (2)



6. ábra Az adott szempont elégedettségre kifejtett hatásának erőssége (fontosság) és az értékelt teljesítmény kapcsolata (2003. október)

Az előzőekben már volt arról szó, hogy a közrendet nem egyedül a rendőrség tartja fent, tehát ennek lakossági igényét és mibenlétét a többi közreműködőben is tudatosítani kell. A felmérés eredményei között meglepően tapasztalhatjuk, hogy bár 4-es 5-ös osztályzatot kapott, de a csoporton belül alacsony fontosságúnak mutatkozott a hozzáértés, a hatáskör, a bűn- és balesetmegelőző tevékenység. A hozzáértés, a feladatra való alkalmasság, mind képzettség mind képesség oldaláról az 1994. évi XXXIV. Törvény szerint alapfeltétel hivatásos szolgálati jogviszony létesítésekor.

2002-ben és 2003-ban végeztem hasonló vizsgálatot én is Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén, valamint Csongrád megyében [H-3],[H-5],[H-6],[H-7]. Az EFQM önértékelés keretében azt vizsgáltam, mennyire elégedett a lakosság a helyi rendőrkapitányság munkájával, milyen igényeket kell a kapitányságnak kielégítenie. A kérdőívet kérdezőbiztos (gyakorlaton lévő, erre kiképzett egyetemi hallgató) közreműködésével töltötték ki a megkérdezettek esetenként rendőri segítséggel. A kitöltők összetételét a „Debreceni Egyetem TQM Center” kutatóhelyen közreműködő matematikusok határozták meg. A kitöltők a kapitányság területén legalább 1 éve élő felnőtt (14 éven felüli) lakosok 0,5%-a volt, az alábbi körülbelüli arányok figyelembevételével:

- spontán az utcán kiválasztott lakosok (figyelembe véve a kapitánysághoz tartozó települések lélekszámát, annak arányában elosztva) 60% (a 0,5% 60%-a);
- ügyintézés miatt a rendőrkapitányság bármely épületben látogató, spontán kiválasztott válaszadó 20%;
- közúti ellenőrzés során csak a helyi lakosok 6%;
- olyan állampolgár, akinek a sérelmére elkövettek valamit és a nyomozás folyamatban van 6%;
- olyan állampolgár akinek sérelmére elkövettek valamit és a nyomozás sikertelenül fejeződött be 6%;
- a kapitányságon fogvatartott, előállított személyek közül 2%;

Az eredmények eloszlásának vizsgálatakor kiderült, hogy az egyes kérdésekre adott válaszok értékeinek szórása kétpólusú értékeket adott. További vizsgálat után kiderült, hogy a két pólust a kapitánysági székhelyek (kisvárosok) és a megyeszékhelyek közti különbségek okozták. Mindkét csoportban a legnagyobb hatást kifejtő változó az elérhetőség volt,

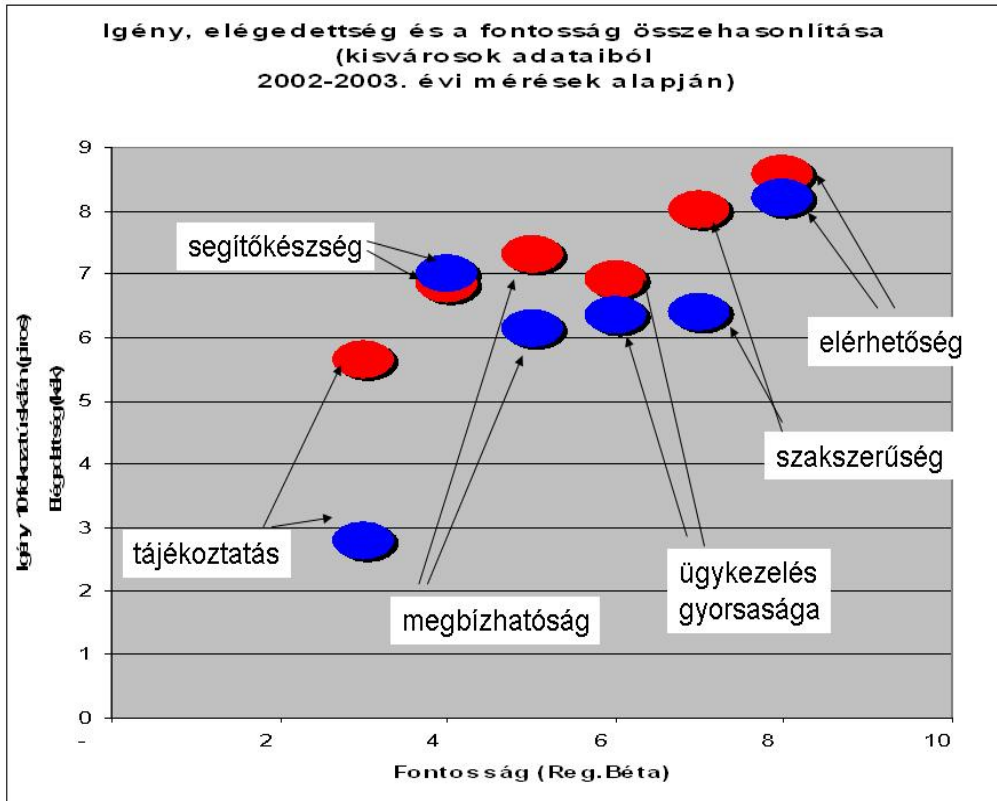
(regressziós béta⁶ = 8 illetve 9). Lényeges különbség van az igények és azok teljesülése között a nagyvárosok és a kisvárosok kapitányságainak vonatkozásában (7. ábra és 8. ábra). Részletesen lásd: [H-5], [H-6],[H-7],[H-8]

A két felmérés egy nagyon fontos lényegi tulajdonságban eltért egymástól. A Gallup felmérés a lakosság általános elégedettségét, véleményét kérdezte és mérte. Az eredmények – a vizsgálat céljainak megfelelően – a rendőrségről kialakult általános véleményt mutatják. Ezek az adatok alkalmasak az ügyfelek általános elégedettségi szintjét meghatározni egy nagyobb rendőrségi szervezet vagy akár az egész rendőrség esetében. Az én felmérésem az ügyfelek számára látható rendőrségi folyamatokról kérdezett véleményt és így a konkrét minőségfejlesztési programok beindításának alapjául szolgált. **A mérési eredmények gyakorlati felhasználása során azt tapasztaltam, hogy a rendőrségről szóló bármely felmérés eredményei szolgálhatják a helyzetfelmérés részét a minőségfejlesztéshez, de az ügyfelek konkrét rendőrségi folyamattal kapcsolatos tapasztalatán alapuló felmérés alapján célszerű a folyamatok fejlesztését elkezdeni.**

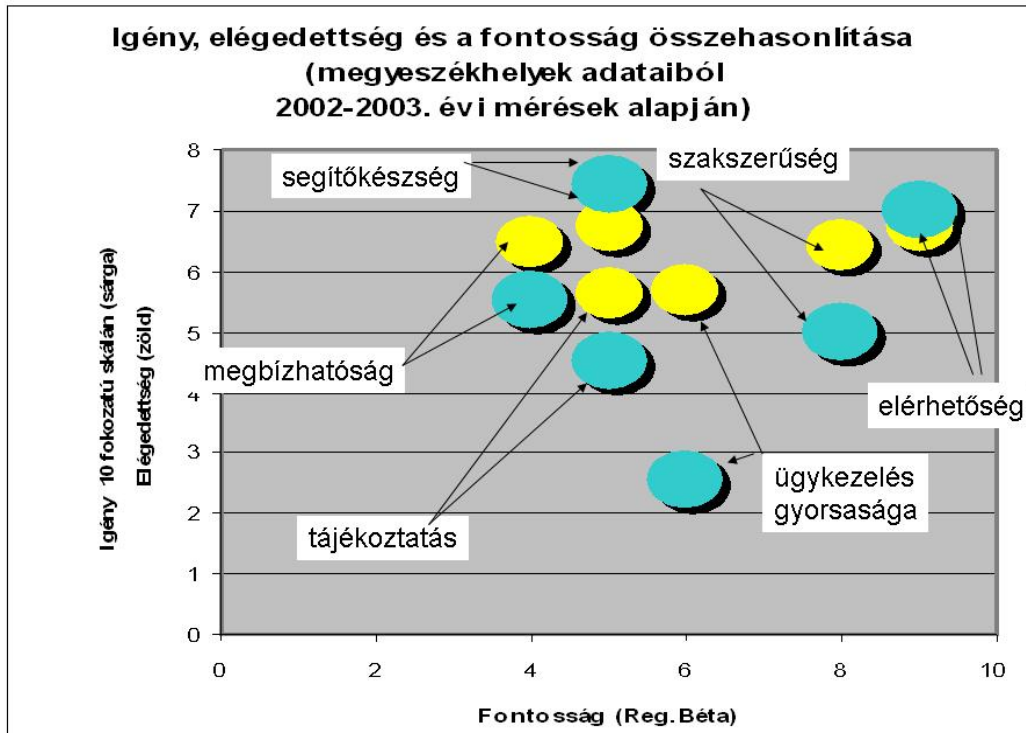
A Gallup felmérésben a lakossági igények között első helyen szerepel a közterület, a közrend biztosítása, a rendőr látványának igénye. Az én felmérésemben markánsan jelentkezik, hogy igény van az ügyek átfutási idejének csökkentésére, a rendőrség és a lakosság közti kommunikáció javítására, valamint a rendőrség segítőkészségére és arra, hogy az állampolgárokat a rendőrség tényleges ügyfélként kezelje.

A rendőrség ügyfele nem csak az állampolgár, a helyi kisközösség, hanem maguk a rendőrök, akár ügyis, mint a folyamatok „belső vevői”, akár ügyis, mint munkavállalók. A belső igények kielégítése legalább annyira fontos, mint a külső igényeké. Ugyanakkor a rendőrség is igényt támaszt a szervezetben dolgozóval szemben. Ennek az igénynek a kielégítéséről bővebben az 5. fejezetben lesz szó.

⁶ „Többváltozós lineáris regresszió analízis alkalmazásával egy modellt alkotunk a vizsgált jelenségről. Kiválasztunk egy változót (függő változó), és számítások segítségével meghatározzuk, hogy az milyen mértékben függ más változóktól (független változók). Két (vagy több) véletlen változó regressziós kapcsolata, $Y = f(X_i)$ akkor írható fel, ha az Y függő változó két komponensből áll: egy determinisztikus, az X_i -ktől (független változóktól) függő részből és egy véletlen komponensből, továbbá, ha ez utóbbi középértéke zérus” [107 174. old.]. Esetünkben $i > 1$, ezért többszörös regresszióról beszélünk. A regressziós béta az adott tényező által kifejtett hatás erősségét mutatja meg az összetett elégedettségre. A matematikai koefficiens értéke 0 és 100 között lehet. A 100-as értéket csak akkor érné el, ha kizárólag ez az egyetlen tényező teljes mértékben meghatározná az elégedettség alakulását. A 10 közeli értékek már erős, a 20 közeli pedig nagyon erős hatást mutatnak. A hatások összege mindig kisebb mint 100, hiszen számos olyan tényező is hathat az elégedettségre, amit nem mértünk.



7. ábra Az elvárások és azok teljesülése kisvárosokban



8. ábra Az elvárások és azok teljesülése nagyvárosokban

1.6. Az első fejezet összefoglalása, következtetések

A rendőrségi folyamatok minőségi színvonalának egyik lehetséges mérőszáma az ügyfelek elégedettségének mértéke. Az elégedettség akkor növelhető, ha a rendőrség az ügyfél minél több elvárásának megfelel. Az ügyfelek elvárásainak megismerésére kidolgoztam egy felmérési módszert. A módszer jellemzője, hogy a lakosság elvárásait kérdőíves (papíralapú, vagy elektronikus) formában lehet gyűjteni. A kérdések mindig a vizsgálni kívánt rendőrségi folyamat, lakosság számára fontos elvárásaira és azokkal kapcsolatos elégedettségre vonatkoznak. Statisztikai adatok alapján meghatároztam a megkérdezettek körét, összetételét. A felmérések kiértékelésére támaszkodva, **kutatómunkám eredményeként meghatároztam és az 4. ábrán ábrázoltam az ügyfelek elvárásainak és elégedettségének összefüggéseit. Megállapítottam, hogy az ügyfelek elvárásait a konkrét igények mellett a korábbi tapasztalatok, a másoktól szerzett értesülések, a médiákban megjelenő hírek, és a rendőrség imázsa is befolyásolja. Az ügyfél elégedettsége attól függ, hogy a rendőrség milyen választ adott az ügyfél konkrét igényére és a hozzá kapcsolódó elvárásaira. Az elégedettség elmaradását az okozhatja, hogy a rendőrség az ügyfelet nem érti meg teljesen, vagy az elindított folyamatok tervezett célja és az elvárás között eleve nincs összhang.**

Az ügyfél általános elégedettségét az elvárásai mellett a közbiztonság is befolyásolja. A közbiztonság a rendőrséggel kooperáló társadalom kollektív terméke. A „köz biztonságát” nem csak a Rendőrség, hanem a Határőrség, a Vám és Pénzügyőrség, a Büntetés-végrehajtási testület, a Katasztrófavédelmi szervezetek (Tűzoltóság, Polgári Védelem), a nemzetbiztonsági szolgálatok, a nyomozó ügyészségek, a célirányosan tevékenykedő társadalmi szervezetek (Polgárőrség) mellett, a helyi biztonságért felelős önkormányzatok, egyes önkormányzatok szakigazgatási szerveként működő közterület-felügyelők, a biztonságot áruként kínáló cégek és a lakosság együttesen állítják elő. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy **a minőségfejlesztésnek, aminek célja a közbiztonság javítása, a közbiztonságban érdekelt valamennyi szereplőt egyszerre kell érintenie, és a fejlesztés a közigazgatás egészét befolyásolni tudó kormányzat közreműködése nélkül elképzelhetetlen.**

A kidolgozott kérdőíves módszerrel 2 főkapitányságon és 14 kapitányságon végeztem felmérést. A felmérések gyakorlati alkalmazása eredményeként azt a következtetést vontam le, hogy az **ügyfelek konkrét rendőrségi folyamattal kapcsolatos tapasztalatán alapuló felmérés alapján célszerű a folyamatok fejlesztését elkezdeni.**

2. A minőség értelmezése a rendőrség munkájában

2.1 Bevezetés

Már a rendszerváltás pillanatától a Magyar Rendőrség különböző szerveinél, főkapitányságainál kísérletek kezdődtek a vezetési rendszer korszerűsítésére. E kísérletek egyik legjelentősebb állomása az 1998-ban Dobogókőn megtartott Országos Rendőrzetési Értékelő és Stratégiai tervező konferencia volt, ahol a felsővezetők elfogadták a rendőrség XXI. századra vonatkozó küldetését [37, 10. old.]: „Legfőbb törekvésünk a jogszabályok betartása, betartatása, a bűnelkövetők igazságszolgáltatás elé állítása. Eskünhöz híven pártatlan eréllyel, emberszerető kímélettel dolgozunk a félelem nélküli életért és valamennyiünk biztonságáért.”

Verseny piacon az ügyfél két vagy több ajánlat között is választhat, akár váltogathatja azt, hogy mely gazdasági szereplőnek lesz az ügyfele, vagy akár lemond a szolgáltatásról. A rendőrség esetében ez korlátozott formában érvényesül, **az ügyfél adott esetben kénytelen tudomásul venni a szolgáltatást**, vagy azért mert a rendőrséget a folyamat végrehajtására a törvény kötelezi, vagy azért mert az a rendőrség megelőző tevékenységéből következik. Az 1.3. fejezetben részletesen kifejtettem – ezért itt csak utalok rá –, hogy a rendőrség közvetlen visszacsatolás nélküli szervezet, tehát nem élheti meg azt, hogy ügyfelei elfordulnak tőle. A másik különleges jellemző az, hogy **az ügyfél a teljesítés összes körülményét, folyamatát**, annak lehetséges változatait **nem ismeri**, nem is ismerheti. Az ügyfél tulajdonképpen igénybe veszi a rendőrség speciális tudását, szakértő képességeit egy olyan cél elérése érdekében, amelyet csak néha csak nagy általánosságban ismer (pl. közbiztonság). Így az ügyfélkapcsolatokban a minőség ex-post⁷ [20, 2. old.] elemeket tartalmaz. Ebben a kapcsolatban nincs információ-egyensúly, a rendőrség sokkal többet tud, mint az ügyfele, és az ilyen ismeret előre nem is mindig adható át, sőt sokszor utólag sem. Ez tipikus állapot a rendőrségi folyamatokban. Az ügylet ilyenformán nem valamely teljesítés ismert sajátosságain alapul, hanem bizalmon, amelyet növelhetnek az intézményes keretek, a hírnév és a korábbi teljesítések ismerete. Dobák Miklós [23, 4. old.] szerint *"A vevők nem egyszerűen a termékeket vagy a szolgáltatásokat veszik meg, hanem – közvetve – azt a folyamatot, amely az ő számukra előállítja az adott terméket, illetve szolgáltatást."* Azt az értéket, amit az árban el is ismer. A közszolgálati szektorban az ügyfél választási lehetősége korlátozott. A

⁷ A bővített belső értéklánc operatív- és stratégiai fázisokból épül fel, előállítási illetve az előállítást megelőző (ex ante) és azt követő (ex post) szakaszokra tagolódik [20, 2. old.].

teljesítések volumenéről, választékáról és minőségéről politikai és igazgatási folyamatok útján döntenek. Valójában az összes költséget a társadalom tagjai és gazdasági szereplői térítik meg, de a fizetés legtöbbször az adórendszer közbeiktatásával, előre történik, és nem áll közvetlen kapcsolatban az adott teljesítéssel, ezáltal nincs lehetőségük a saját pénztárcájukon keresztül elismerni a minőséget.

A minőségnek számos jelentése van, és számos területet érint, kezdve a termékek gyártásának minőségétől, a magán- és közszolgáltatások, a közigazgatás minőségén át egészen maguknak a szervezeteknek mint komplex piaci szereplőknek a minőségéig. Ez bármilyen formát is ölt azonban, a minőség mindig egy cél eléréséhez szükséges eszköz, és sohasem maga a cél.

Feigenbaum [111] szerint a termék és szolgáltatásminőségét a következők szerint határozhatjuk meg: a termék és szolgáltatás mindazon értékesítési, tervezési, gyártási és karbantartási jellemzőinek teljes összetettsége, amely által a termék és szolgáltatása használat során kielégíti a vevő elvárásait.

Crosby [45] szerint a minőség az „igényeknek való megfelelést és nem az eleganciát jelenti”.

Kotler [46],[47] minőségre vonatkozó marketing-megközelítésmódja azon a meggyőződésen alapul, hogy a szervezet üzleti célkitűzései a lehető legjobban úgy érhetők el, ha a végső felhasználó hiánytalanul elégedett.

David Garvin [48] a minőségnek az alábbi öt jelentősebb megközelítésmódját sorolta fel.

- Transzcendens: a minőséget csak azután érthetjük meg, miután több hatás érte, amelyek nyomán kialakultak jellegzetességei.
- Termék alapú: a minőség meghatározott tulajdonság jelenlétén, vagy hiányán alapszik.
- Termelés alapú: minőség az, amit a gyártó az adott eszközeivel, az adott környezetben elő tud állítani, feltéve, ha a termék megfelel az előre meghatározott kívánalmaknak.
- Felhasználó alapú: a minőség azt jelenti, hogy képesek vagyunk a vevők igényeit, elvárásait vagy szükségleteit kielégíteni.
- Érték alapú: a minőség azt jelenti, hogy meghatározott tulajdonságú terméket, szolgáltatást kínálunk a fogyasztónak, elfogadható költséggel és áron.

Garvin megközelítéséből is látható, hogy a minőség koncepciója eleinte termelőszervezetekben öltött alakot, azonban nyilvánvaló, hogy ezeknek is számolniuk kell a vevővel. A minőségi jellegzetességeinek elemzésére David Garvin [48],[51] nyolc összetevőt definiált a termékek minőségére (részletezést lásd [52, 63-64. old.] : a termék teljesítménye, különleges tulajdonságai, megbízhatósága, színvonala (egyezése az elvárttal), tartóssága, szervizelhetősége, esztétikája, márkaneve. Ezek kölcsönösen erősíthetik és gyengíthetik egymást gyakorlatilag bármely variációban.

A Kotler- és a Garvin féle definíciók alapján, a különböző igényeknek megfelelő definíció Tenner és DeToro művében [49, 48. old.] a következő: „**A minőség alapvető üzleti stratégia, amelynek folyamán született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.**”

Itt jegyzem meg, hogy az eredeti angol nyelvű könyvben [50, 42. old.] a szöveggörnyezet inkább arra utal, hogy itt minőségen inkább nyereségen alapuló, üzleti, hosszú távú célt kell érteni.

Veress Gábor értelmezése szerint a termelési és fogyasztási folyamatok együttesének van **minősége** [21], amelyből az következik, hogy rendőrség esetében a rendőrségi tevékenységek és azok hatása együttesének van minősége. Ennek megfelelően beszélhetünk például a rendőrségi közrend-biztosítás és a közrend állampolgárok általi „élvezetének” a minőségéről, vagy a közlekedési rend biztosításáról és annak állampolgárok általi élvezetéről [22],[38].

Más szerzők szerint [30],[31],[32],[33] a kiváltó ok, amely miatt rendőrségen a TQM domináns szemléletté vált, az a piaci verseny, az állampolgári, civil-szervezeti, társadalmi kontroll erősödése. Véleményem szerint a rendőrséget piaci verseny nem kényszeríti minőségmenedzsment-rendszer bevezetésére, annál inkább **követeli azt a rendőrségi folyamatokhoz köthető lakossági igények növekedése, és a társadalmi igény a felhasznált erőforrások számbavételére, elszámoltathatóságára.**

A minőség tehát igénykielégítésként értelmezhető, ami azt mutatja meg, hogy a rendőri tevékenységek, folyamatok és annak – az ügyfél által észlelt – hatásai milyen mértékben elégítik ki az ügyfelek elvárásait.

A Magyar Rendőrség egyes szerveinél elindult kísérletek – a Fejér megyei Rendőr-főkapitányság MSZ EN ISO 9001:2001 rendszerszabványának megfelelő, majd tanúsított minőségmenedzsment-rendszert vezetett be [35], Hajdú-Bihar megyében pedig TQM alapú minőségfejlesztési programot hajtottak végre [37] – vezettek a **Belügyminisztérium Egységes Minőségfejlesztési programjának** [34] engedélyezéséhez. Ebben egyértelmű célként van meghatározva, hogy a Magyar Rendőrségnek is ki kell alakítania a saját minőségügyi rendszerét. Persze a szervezeti kultúrában a minőség érvényesítése nem automatikus folyamat, a vezetésnek ezt a személyi állománnyal együttműködve kell elérnie [36].

2.2. Minőségmenedzsment-rendszerek

A második világháború utáni évtizedekben számos rendszert fejlesztettek ki a termékek, a szolgáltatások és az azokkal kapcsolatos külső és belső folyamatok minőségének állandósítására és javítására. A minőségmenedzsment-rendszerek közül a mai ipari gyakorlatban nagyon gyakran csak az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabványnak megfelelő minőségügyi rendszerekre gondolnak, pedig e rendszerektől független és egyes esetekben e rendszerek alapjaira épülő minőségmenedzsment-rendszerek is léteznek [51, 7. old.], amelyek **integrált, az egész szervezetet átfogó rendszerekké fejlődtek.**

Kutatásaim során a minőségmenedzsment-rendszerek között több olyat is találtam, amelyeknek egyes módszerei alkalmasa a rendőrségi minőségmenedzsment-rendszerbe való integrálásra. Ezek minőségmenedzsment-rendszerek a következők:

1. Az előírásoknak való megfelelés

Törvényi, jogszabályi, szabványi (külső) előírások tartalmazzák a rendőrség és folyamatainak jellemző tulajdonságait, és bizonyos esetben a teljesítendő paramétereiket is.

2. GMP (Good Manufacturing Practice)

A GMP (Jó gyártási gyakorlaton alapuló minőségmenedzsment-rendszer) alkalmazása a gyógyszeriparban és az élelmiszeriparban terjedt el leginkább. A rendőrségi munkában ennek az elvnek a használata azt jelenti, hogy a folyamatokra előre meg kell határozni az összes erőforrást, amelyeket a megfelelő helyen, megfelelő mennyiségben, minőségben, megfelelő

időben és a megfelelő tervek szerint kell biztosítani. Két fő eleme a hatékony folyamatok és a hatékony ellenőrzés, melyek egymást kiegészítik, és egymásra hatással vannak.

3. Katonai szabványokon alapuló minőségmenedzsment-rendszer

A második világháborút követő hidegháborús években az űr-, és a hadiipar gyors fejlődése miatt a maximális megbízhatóság és biztonság iránti elvárás került előtérbe. A rendőrség eszközeinek beszerzésekor alkalmazhatja a NATO AQAP–2000 jelzéssel kiadott, az eszközök előállítására vonatkozó ipari minőségszabályozási program követelményeit. Magyarországon a Magyar Honvédség mellett a rendőrség az egyik legnagyobb vevő. Nemcsak a hagyományosan értelmezett hadiipari eszközöket szerzik be, hanem nagy mennyiségben vásárolnak textilipari termékeket is. A megrendeléseik az építőipart érinti, valamint különböző szolgáltatásokat vesznek igénybe.

4. ISO 9001:2000 és ISO 9004:2000 szabványok

A katonai szabványokra erősen támaszkodva Nagy-Britanniában dolgozták ki 1979-re a BS5750 szabvány első változatát, melyet a szállító és vevő közötti szerződéses kapcsolatokon kívül harmadik fél által regisztráltatni lehetett. A regisztrálást – ami a szabvány kiválasztott részének való megfelelést jelentette – minden tényleges vagy lehetséges vevő „nevében” a Brit Szabványosítási Intézet (BSI) végezte. 1987-re a Nemzetközi Szabványosítási Szervezet (ISO) által a BS5750 szabványt alapul véve és kiegészítve nemzeti információkkal kidolgozásra került az ISO 9000:1994 szabványsorozat, melynek helyére 2000-től a ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 szabvány lépett. A szabványsorozat világszerte elfogadásra került, Magyarországon MSZ EN ISO 9001:2001 és MSZ EN ISO 9004:2001 néven ismert. Az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerint kialakított minőségmenedzsment-rendszer főleg sorozatban előállított ipari termékek gyártásával foglalkozó szervezetek szabványa, és ugyan kialakítható jól szabályozott hierarchikus rendszerekben is, mint pl. a rendőri szervezet, de rendkívül nagy a veszélye a túlbürokratizálódásnak abban az esetben, ha a kialakított a minőségmenedzsment-rendszer dokumentációs rendszer nem a meglévő belső dokumentációs rendszere épül. Az ISO 9001:2000 és/vagy ISO 9004:2000 szabványok alapján kialakított rendszereknek mindenképpen nagy előnye, hogy elsősorban a folyamatokra, a folyamatok meghatározására, eredményeinek mérésére, a folyamatok fejlesztésére összpontosul. Az MSZ EN ISO 9001:2001 szerint kialakított minőségmenedzsment-rendszer a rend szere. Mint ilyen, mindenképpen alkalmas a rendőrségi folyamatok rendbetételére, felülvizsgálatára. **Ha a cél nem az auditált rendszer létrehozása, akkor az MSZ EN ISO 9004:2001 szabvány**

javasolható, ami gyakorlatilag egy útmutató a minőségmenedzsment-rendszer működésének fejlesztéséhez.

5. HACCP rendszer

Az élelmiszeriparban a termékbiztonság az elsődleges követelmény, ennek maximalizálására dolgozták ki a HACCP (Hazard Analysis Control Point, magyarul Veszélyelemzés, Kritikus Szabályozási Pont) rendszer. E rendszer hét alapelvre épül, hogy egy szisztematikus vezetési módszert adjon annak érdekében, hogy az élelmiszerek és/vagy az előállítási technológia biztonságát folyamatosan és megelőző jelleggel biztosítani lehessen. A HACCP strukturált megelőző rendszer a termékbiztonság érdekében a veszélyek azonosítására, értékelésére és kezelésére. A rendőrség a **HACCP rendszert a szolgálati állatok és a fogvatartottak élelmezésénél** használhatja.

6. MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány

Az MSZ EN ISO 14001-es szabvány, amely a korábbi (1996-os) újabb változata és a BS7750 alapján készült, tartalmazza a környezeti menedzsment rendszerek specifikációit, az alapelvekre, rendszerekre és támogató technikákra vonatkozó útmutatókat, továbbá az audittal, a védjegyhasználattal kapcsolatos előírásokat, valamint szakszótárat. Külön szabványok foglalkoznak a környezeti teljesítmény értékelésével, a termék életciklusának környezeti hatásaival, a termékszabványokban megjelenítendő környezeti szempontokkal. Mivel a rendőrség igen nagy szervezet, jelentős energia-felhasználással az MSZ EN ISO 14001 rendszer bevezetésével csökkenthető az anyag és energiafelhasználás, a szennyezőanyag kibocsátás, a keletkezett hulladék, és a környezeti kockázat.

7. TQM

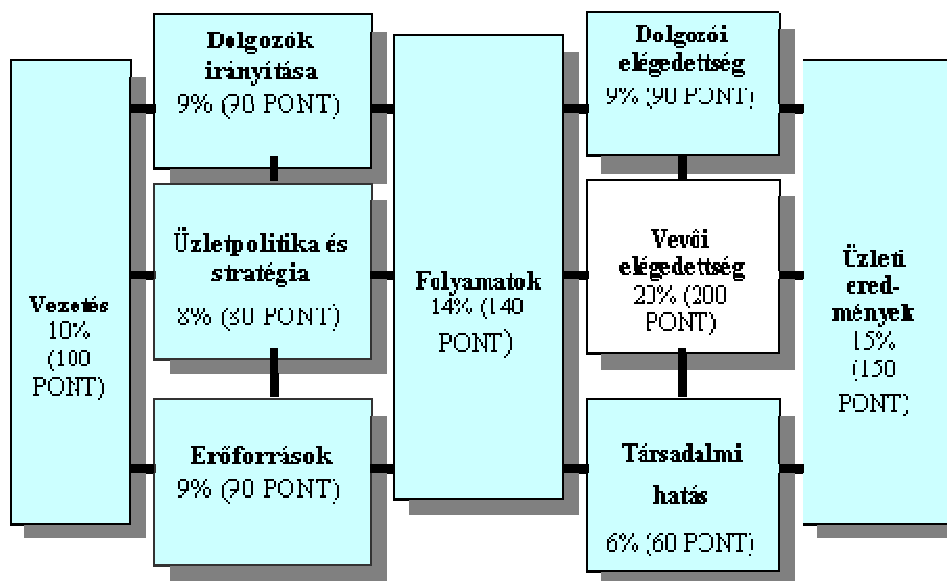
A **vállalkozások egyik alapvető küldetése, hogy a vevők igényeit kielégítsék.** A fokozódó vevői elvárásoknak való megfelelést, az adott termék minőségére vonatkozó, szigorú műszaki előírások – önmagukban – nem feltétlenül szavatolják. A változó vevői igények megismerésének és kielégítésének egyik eszköze a **Total Quality Management (TQM)**, magyarul a **teljes körű minőségmenedzsment.** A TQM a vállalkozás olyan vezetési, irányítási koncepciója, amelynek középpontjában a **vevőközpontúság, a dolgozók felhatalmazása, bevonása** és az üzleti folyamatok, illetve a megelőzésen alapuló rendszerek **folyamatos önértékelése és továbbfejlesztése** áll.

8. Minőségdíj értékelési kritériumokon alapuló minőségmenedzsment-rendszer

A minőségügyben kiemelkedő eredmények elismerésére a világ számos országában alapítottak minőségdíjat. Elsőként 1957-ben Japánban hozták létre a DEMING díjat, majd az Amerikai Egyesült Államokban, az 1980-as évek végén, a Teljes körű Minőségmenedzsment bevezetésében kiváló eredményeket elért vállalatok elismerésére a Malcolm Baldrige Díjat.

Az EFQM (European Foundation for Quality Management, Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) a 80-as évek végén alakult **fő céljául a vállalatok, cégek versenyképességének növelését** tűzte ki, mind jól működő mind pedig más intézmények szervezetek tevékenységeinek, illetve eredményeinek, összehasonlításán keresztül. Az EFQM elismert nagyvállalati vezetők és szakértők szakmai munkája nyomán – a Malcolm Baldrige Díj alapján – megalkotott egy összetett modellt, amelyet EFQM Kiválóság Modellnek neveztek el. A folyamatos továbbfejlesztéseknek köszönhetően a rendszer remélhetőleg dinamikus marad, és megfelel a mindenkori vezetői gondolkodásmódnak. Az EFQM mindenesetre ezt szeretné elérni, amely eléréséhez a sok száz szervezet által szolgáltatott információ szolgál, akik már alkalmazzák az EFQM Kiválóság Modellt.

A Magyar Nemzeti Minőség Díjat – amely szintén az EFQM Üzleti Kiválóság Modellel alapul (9. ábra) – a Miniszterelnök 3/1996. (VI.19.) ME rendelete alapján 1996-ban hozták létre. Célja a minőségügyben kiemelkedő eredményt felmutató gazdálkodó szervezetek tevékenységének elismerése.



9. ábra EFQM Üzleti Kiválóság Modell [115]

Az EFQM Modell az önértékelés olyan szisztematikus módszere, irányelve, amely figyelembe veszi a szervezetek igen nagyfokú különbözőségét és azt, hogy a szervezeti minőségi kiválóság sok különböző módon érhető el.

Az EFQM Kiválóság Modell alapelvei szerint a magas szintű vállalati teljesítmény eléréséhez és fenntartásához elengedhetetlen követelmény:

- **az ügyfelek, munkavállalók megelégedettsége;**
- **a vállalat pozitív társadalmi megítélése;**
- **a vezetés, aki a cég stratégiáját és üzletpolitikáját alakítja és megpróbálja véghezvinni;**
- **a vállalathoz kapcsolódó erőforrások hatékony felhasználása;**
- **a munkatársak irányítása;**
- **a folyamatos fejlesztés.**

Az EFQM kilenc modulja (9.ábra) méri az alábbiakat:

- az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredményeket megmutatva, hogy a szervezet milyen eredményeket ért el a cég legfontosabb teljesítmény céljai és a pénzügyi eredmények mérőszámai alapján;
- a munkatársakkal kapcsolatos eredményeket, mint a szervezetben dolgozó munkatársak elégedettségét, azok véleményét és egyéb belső mutatókat;
- a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredményeket, vizsgálva azt, hogy a szervezet milyen hatással van a szűkebb értelemben a környezetére, illetve tágabb értelemben a társadalomra;
- ügyfélközpontú eredményeket, oly módon, hogy bemutatja a szervezet eredményeit az ügyfelek megelégedése terén;
- vizsgálja a stratégiát és megvalósulásának tervezését azon információk alapján, amelyekre alapozva a szervezet megalkotja legfőbb céljait, hosszú távú terveit, ezeket hogyan hozza munkatársai tudtára, és hogyan végzi ezen folyamatok aktualizálását, felülvizsgálatát;
- a szervezeten belüli információ-áramlást, az emberi erőforrás politikájának (HR) technikáját és annak a stratégiával összhangban lévő tervezését, működtetését és fejlesztését, valamint azt az erőfeszítést amit a vezetés tesz a munkatársak szaktudásának fejlesztése érdekében, hogy az leghatékonyabban szolgálja a szervezeti célok egyetemleges megvalósítását;

- a munkatársakkal kapcsolatosan kimutatva, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja, tekintetében;
- a kölcsönösen kialakított és előnyös partnerkapcsolatokat, és a rendelkezésre álló különféle erőforrások hasznosítását;
- folyamat és változás-menedzsment eredményeit, az intézmény belső folyamatait meghatározó, tervező, működtető és fejlesztő intézkedéseket (modernizáció, innováció), és hogy ezekbe a folyamatokba milyen szinten vonják be az ügyfeleket.

Vannak törekvések az EFQM 9 moduljának továbbfejlesztésére [60], kezdeményezve az **európai rendőrségek között a legjobb gyakorlati alkalmazások összehasonlító kutatásának**⁸ megkezdését. **Az önértékelésre az Angol Rendőrség** minőségdíj kritériumon alapuló minőségmenedzsment-rendszert dolgozott ki [61].

9. CAF Common Assessment Framework (magyarul: Közös Értékelési Keretrendszer)

A közigazgatás szervezeteinek európai működés-értékelő rendszere, melynek célja a működés színvonalának továbbfejlesztése az EFQM kiválóság modell alapján. Az EU tagállamai 1998-ban döntöttek arról, hogy kidolgoznak egy olyan rendszert, amely – a minőségügyben használt kiválóságmodellre, az EFQM-modellre épülve – megfelelő eszközként alkalmazható a közigazgatási szervezetek minőségügyi rendszerének továbbfejlesztésére [57]. A döntés végrehajtásának eredményeként az EIPA (European Institute of Public Administration – Európai Közigazgatási Intézet) kidolgozta a CAF rendszert, amely az önkormányzati, közigazgatási, államigazgatási hivatalok nyelvére fordítja le az EFQM Kiválósági Modell kritériumait (lásd 10. ábra, forrás: [29] 2.sz. melléklet). Az Általános Értékelési Keretrendszer alapváza két fő elven alapul:

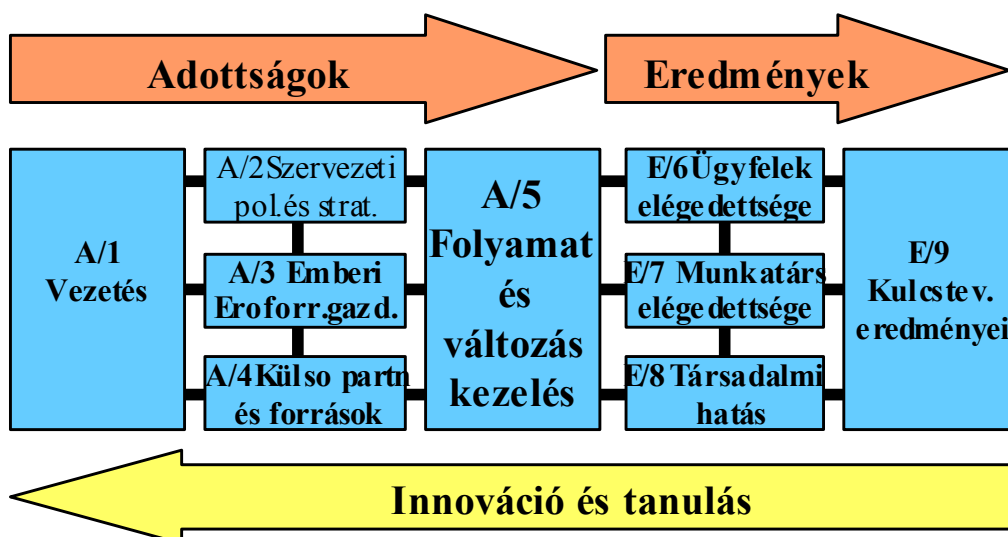
1. a közigazgatás szervezeti sajátosságainak való megfelelés és jó alkalmazkodás;
2. az Európában létező legfőbb szervezeti modellekkel való összehasonlíthatóság a közigazgatásban, és a magánszektorban egyaránt.

A CAF követelményrendszerét a tagállamok közigazgatásért felelős tisztségviselői 2000. májusi lisszaboni konferenciájukon elfogadták.

⁸ Legmagasabb szintű teljesítmény eléréséhez vezető legjobb gyakorlatok kutatását angolul „benchmarking”-nak nevezik. Gyakorlatilag egy olyan vezetési eszköz, amely más szervezetek és a saját szervezet által felhalmozott tudást használja fel a tevékenységek fejlesztéséhez, nem egyszerű másolással, hanem kreatív adaptációval, ahol a bevált módszereket a saját környezethez alakítják. Benchmark szó jelentése szintjelző, alappont.

Alkalmazását elsősorban közigazgatási szervezetek számára ajánlják. **A CAF-tól elvárható**, hogy alkalmazható legyen a **közigazgatási szervezetek minőség-, és szervezetfejlesztésében**, figyelemmel a helyi sajátosságokra és összeegyeztethető legyen az uniós országokban alkalmazott főbb szervezeti modellekkel.

Magyarországon korábban a CAF önértékelés iránt kevésbé volt érdeklődés, csupán szórványosan, néhány önkormányzatnál alkalmazták. Az EU integrációs folyamatok keretében felgyorsultak az események. 2001-ben a kormányzat egy határozatban foglalt állást: *"A közigazgatás egészére érvényesíthető egységes minőségbiztosítási, – fejlesztési rendszer bevezetése érdekében el kell készíteni az Európai Unióban kidolgozott CAF rendszer (Common Assessment Framework) hazai adaptációját, és meg kell kezdeni alkalmazását az országos programban rögzítendő ütemezés szerint."* [112]



10. ábra CAF Közös Értékelési Keretrendszer

Felvetődik a kérdés, hogy a rendőrségi munkában **melyik rendszert célszerű előnyben részesíteni**, hogyan érdemes tovább lépni a minőség útján. Tapasztalataim szerint az **első legfontosabb eredmény** – bármely minőségmenedzsment-rendszer, sokszor azonos módszerét alkalmazva –, hogy **a rendőrség szervezetében téma lesz a minőség**. Bármely módszert alkalmazva **szükség van** az állomány **oktatására**, a minőségfogalmak tisztázására, a **folyamatok kizárólag belső felhasználású leírására**, az eredményesség, a hatékonyság, és a minőség kapcsolatának bemutatására. További eredmény, hogy az állomány érzi, itt a

munkáját, munkavégzését **értékelni** fogják új szempontok szerint. Tapasztalataim szerint, már ez önmagában is egy minőségfejlesztési eredmény, mert **javította a folyamatokban résztvevők együttműködését** (lásd 3.2. fejezet).

Figyelembe kell venni még egy szempontot, nevezetesen azt, hogy az MSZ EN ISO 9001:2001-es szabványsorozat kiépítése, alkalmazása és elterjedtsége korántsem érte el azt a szintet, amelyet jósnak, a világon a piacvezető cégek már felismerték, hogy az ISO 9001:2000 illetve az ISO 9004:2000 **szabvány szerinti működés nem végcél, hanem csak egyik állomása a teljes körű minőségmenedzsment-rendszer bevezetésének**. Persze ezeknél a szervezeteknél a folyamatok már teljesen tisztázottak, és a lehetőségekhez képest szabályozott keretek között zajlanak. Ez azt jelenti, hogy a **rendőrség minőségfejlesztésében is azok a módszerek hozzák az első eredményeket, amelyek a folyamatok javítását, fejlesztését szolgálják**.

A különböző minőségmenedzsment-rendszerek alkalmazásával a minőség más-más szintjei érhetők el. A minőség szintjei – növekvő sorrendben – egyfajta felosztás szerint az alábbiak lehetnek [108. 8.old.]:

- megfelelés a szabványnak, az előírásoknak;
- megfelelés rendeltetésre való alkalmasságnak;
- megfelelés a vevő nyilvánvaló igényeinek;
- megfelelés a vevő ki nem mondott igényeinek;
- megfelelés a környezeti, társadalmi igényeknek.

Az ISO 9001:2000-es szabványnak megfelelő minőségmenedzsment-rendszer a vevő kimondott igényeinek megismerését és kielégítését segíti, a Teljes körű minőségmenedzsment bevezetése ezen felül a vevő ki nem mondott igényeinek kielégítését is megcélozza. **Álláspontom szerint a magasabb minőség szintet csak olyan minőségmenedzsment-rendszerek tudják kielégíteni, amelyek az alacsonyabb minőség szint elvárásainak is teljes mértékben megfelelnek**.

2.3. Az Európai Unió minőségfejlesztési programjának a közszolgálatra vonatkozó lényeges elemei

Európa fejlődésében meghatározó szerepe van az egyre erősödő versenynek, a globalizált piacokon érvényesülő versenyképességnek, a versenyképesség növelésének. Az EU

minőségprogramjának célja minden olyan erőfeszítés támogatása, amely a termékek, a szolgáltatások, és a szervezetek minőségszintjének javítása révén a vállalatok és a **közigazgatási intézményeknek számára üzleti kiválóságot eredményez** [106]. Az Európai Minőségfejlesztési Politika egy keretpolitika annak érdekében, hogy az általa elérhető előnyök az egész társadalom számára ismertté és tudatossá váljanak. A „Közösségi vívmányokkal”⁹ együtt az európai versenyképességének növelését célozza. E politika megvalósításának, stratégiájának legfontosabb követelménye az érvényben lévő biztonsági előírásoknak, a **kötelezően betartandó európai jogszabályoknak való megfelelés**, továbbá olyan minőségirányítási stratégiák követése, amelyeket az aktuális piaci igények határoznak meg. Az EU minőségprogramjának [40, 3. old.] célja az alábbi három kulcselem köré csoportosítható.

A sokféleség megtartása.

A sokféleség egész Európa állandó jellemzője és erőssége. A sokszínűség elsősorban a kutatás és a fejlesztés területét gazdagítja, új perspektívákat és elképzeléseket kínálva fel arra vonatkozóan, hogy mit szabad, mit lehet és mit tudunk elképzelni.

Az európai értékek mítoszának megtartása.

Az európai intézményeknek és vállalatoknak azt a hagyományos szemléletmódját – amely szerint máshonnan másolják le vagy veszik át a modelleket és a koncepciókat –, fel kell váltani olyan Európa-centrikus gondolkodásmodellel, melynek kiindulópontja az elkötelezettség a „Made in Europe = Kiválóság” védjegyhez. Ehhez az európai örökség más területeinek elismerésével párhuzamosan életre kell hívnunk az ipari örökségek tárházát, megvilágítva a múlt innovációit és sikereit, mint a legjobb gyakorlatok kultúrájának alapját.

Az Európai Kiválósági Modell, a legmagasabb szintű teljesítmény eléréséhez vezető legjobb gyakorlat alkalmazása, és más minőségügyi kezdeményezések képesek fokozni a tudatosságot, elősegíteni az önértékelést, az elismerést, az összehasonlítást és a fejlesztést.

⁹ Az Acquis Communautaire, avagy Közösségi vívmányok, azoknak a közös jogoknak és kötelezettségeknek az összessége, amelyek összekötik az Európai Unió Tagállamait. Lényegileg a Római szerződésen s az azt kiegészítő megállapodásokon, illetve az ezek alapján hozott másodlagos jogszabályok széles skáláján alapul. Az Acquis Communautaire az egységes piacra s az ebben foglalt négy szabadságjogra (az áruk, a személyek, a tőke és a szolgáltatások mozgásának szabadságára) vonatkozó szabályok, az ezt alátámasztó közös (agrár-, kereskedelmi-, verseny, szállítási-, és egyéb) politika, illetve a legkedvezőtlenebb helyzetben lévő régiók és népességek kategóriák támogatására szolgáló intézkedések összességét fejezi ki. Az Acquis Communautaire koncepciója abban különbözik a Közösségi jog fogalmától, hogy magában foglalja a jogilag nem kötelező szabályokat is.

A „nyerjük együtt” kultúra kifejlesztése.

A siker kulcstényezőjévé válik az egyes szektorokon belüli, illetve a több szektort átfogó és más határokon is átnyúló új munkamódszerek bevezetése. Ide tartoznak a közszolgálati szektor reformjáról alkotott elképzelések is. Számos országban fontos reformokhoz vezetett az a felismerés, hogy **a közszolgálati szektor szervezetének továbbfejlesztésére van szükség**. E reformokat a jövőben is folytatni kell, különös figyelmet fordítva a polgárok és a piac igényeire, valamint a más szektorokból származó legjobb ötletek átvételére.

Az Európai Unió közigazgatásért-közszolgálatért felelős miniszterei 1999-ben döntöttek arról, hogy a közszférában évről évre egyre erőteljesebb szerepet betöltő hatékonyság-orientált, teljesítmény-alapú, **ügyfélközpontú szemléletet erősítik**, és meghatározzák a közszolgálati minőségpolitika trendjeit, elemzik annak változásait [41]. E cél érdekében, a minőségfejlesztési törekvések bemutatására, az interaktív tapasztalatcserére két évente az EU soros elnökségét adó tagállam szervezésében európai minőség konferenciát tartanak.

A közszolgálatban nem az európai minőség-konferenciák hagyományának megteremtése hozta be a minőség fogalmát, hanem már a 80-as évektől kezdve (értelemszerűen elsősorban Nyugat-Európában és az angolszász dominanciával rendelkező országokban) fokozatosan előtérbe került a közigazgatás-szemlélet – eleinte főleg indirekt és implicit módon – a napi gyakorlatban is. A kezdetben idegenszerű kifejezés „minőség a közigazgatásban, **minőség a rendőri munkában**, minőség a tűzoltóknál” később a kiemelkedő teljesítményű, **hatékonyan működő szervezetek kedvelt jelzőjévé** vált. A XXI. századra azonban már teljesen megváltozott mind a szakma, mind az állampolgárok hozzáállása a „köz szolgálóival” szemben: **a minőség alapkövetelmény lett. Alapvető explicit elvárássá vált a minőség a kormányok részéről a rendőrséggel szemben is, de az állampolgárok**, akik megfelelő, folyamatos, magas színvonalú és gyors eljárást (a jogállami keretek megtartásával), valamint szolgáltatást várnak, **szintén megjelentek elvárásaikkal** [41].

A Magyar Minőség Társaság a Magyar Köztársaság Kormánya részére összeállította 2001-ben a Nemzeti Minőségfejlesztési Programot [114], mint a Nemzeti Minőségpolitika hosszú távú fejlesztési programját. Ez a program – amely akkor véleményezésre került hozzám – a minőségpolitikát egy mondatban fogalmazta meg: **„Az életminőség javításával közösen a lakhatóbb Magyarországot!”** [114, 8.old.]. A magyarázó részében többek között kiemelt helyen szerepelt, hogy **„a közigazgatás és közszolgáltatás az állampolgárt szolgálja, az**

igazgatás nem bürokratikus, a szabályozás csak a szükséges tényezőkre szorítkozik”
[114, 96.old.].

A Nemzeti Minőségfejlesztési Program – aminek végrehajtását akkor 15-20 évben határozták meg – megfogalmazta, hogy a **Nemzeti Minőségpolitika céljának eléréséhez** nem csak a gazdaság szereplőinek kell színvonalasan, eredményesen és hatékonyan működniük, és tevékenységük fókuszába állítani az igényes partnerközpontúságot, hanem a központi és **helyi közigazgatási, a közszolgálati** és a kulturális szférának is, vagyis az egész társadalomnak.

A Nemzeti Minőségpolitika és a Nemzeti Minőségfejlesztési Program szerint a lakosság (vagy ahogy a program nevezi a polgárok) **életminőségének egyik meghatározó eleme a közszolgáltatások és a közigazgatás minősége**, és ennek záloga többek között az **igényes, jól képzett munkaerő**.

2.4. Az európai rendőrségek új közszolgálati feladatai

A rendőrség munkájával szembeni elvárások társadalmi szinten egyre emelkednek. Mivel a rendőrség esetében **a minőség**, azt mutatja meg, hogy a **rendőri tevékenységek, folyamatok és annak – az ügyfél által észlelt – hatásai milyen mértékben elégitik ki az ügyfelek elvárásait**, fontos ismerni az ügyfelek elvárásait (lásd 1.5. fejezet) és annak változásait.

Az európai rendőrségek új – és az eddigi értékelési szempontokat kibővítő – feladatait, amelyekre majd célszerű minőségmutatókat is meghatározni a Európai Közigazgatási Minőségkonferencia foglalta össze [41]:

- az előregedő társadalmak nyújtotta kihívásoknak történő megfelelés (bevándorlás, kultúrák közötti súrlódások kezelése);
- az erős társadalomformáló tényezővé vált média megfelelő kezelése és felhasználása (hatékony kommunikáció; aktív társadalmi kapcsolatok kiépítése; párbeszéd);
- a társadalmi elvárásoknak történő megfelelés (a bürokrácia minimalizálása; az átláthatóság növelése; a hatékonyság fokozása; a korrupció eliminálása);
- a bűncselekmények mellett – hagyományosan nem rendőri feladatok közé tartozó – alapvető társadalmi problémák kezelése (bizalmatlanság, szennyezések);
- kommunikációs technológiák eredményes alkalmazása (e-ügyintézés, tájékoztatás);

- tudásmenedzsment alkalmazásának mértéke (hatékony belső – szervezeten belüli – tudásmegosztás, a rendőrségi szakemberek tudástökjének rendszerezése időben és térben);
- kapcsolatépítés az érdekelt felekkel (benchmarking, civil kapcsolatok, akár nemzeti rendőrségi egységek közötti hatékony és gyors együttműködés és ügyféltájékoztatás);
- nemzeti rendőrségek vezetési szintjei közötti kooperáció, a mai csúcsvezetőre háruló kapcsolattartás helyett;
- minőségfejlesztési eszközök alkalmazása (továbbképzés; minőségirányítási rendszerek);
- teljesítőképeség (Lisszaboni Stratégia¹⁰ megvalósításának elősegítése; a GDP növekedését elősegítő hozzáadott érték fokozása);
- teljesítmény – és eredményközpontúság, integrált szolgáltatások nyújtása, ügyfél-orientált ügyintézés;
- vezetés, szervezeten irányítás, világos célok, stratégia és érték-preferenciák, motiváció.

A fejlett európai országokban a bűnözés és a bűnmegelőzés, a rendőrségi munka minőségének kérdései már régebben a figyelem középpontjába kerültek, ennél fogva a bűnözéssel szembeni fellépéseknek is számos, számunkra új eszköze, módja és módszere forrott ki. Az biztos, hogy még a régi uniós tagországok sem lépnek fel valamiféle központi sugallatra, azonos módon a bűnelkövetőkkel szemben [42]. A nemzeti rendőrségek munkája természetesen országonként nem egyforma, de az ország különböző településein is eltérhet egymástól. Más-más lehet a folyamat a helyi körülmények, hagyományok és lehetőségek közepette, vagy például a rendelkezésre álló anyagi források mértékétől függően is.

2.5. A minőség alapú rendőri munka összetevői

A minőség fejlesztésére a Magyar Rendőrségnek is szüksége van, hiszen Magyarországnak is igazodnia kell az Európai Minőségfejlesztési Politika irányelveihez, az európai minőségkultúra meghonosításához nemcsak a versenyszférában, hanem a közszolgáltatásban is. Az jól látszik, hogy a piacgazdasági környezetben működő közszolgálati szektorban is egyre szigorúbbak a követelmények, ezért itt sem hagyhatók figyelmen kívül a hatékonysági és a minőségi mutatók sem. Az állampolgárok a közszolgálat

¹⁰ Az Európai Tanács 2000 márciusában, Lisszabonban egy tízéves stratégiáról döntött, melynek az a célkitűzése, hogy az EU a világ legdinamikusabb és legversenyképesebb tudásalapú gazdaságává váljon, egy olyan gazdasággá, melyet a növekedés, a társadalmi összetartás, környezetünk tiszteletben tartása és a teljes foglalkoztatottság jellemez.

és a szolgáltatások színvonala iránt egyre szigorúbb követelményeket támasztanak, amelyeknek az egyre szűkösebb költségvetési forrásokból, a hagyományos munkamódszerekkel, szervezeti kultúrával és alkalmazotti hozzáállással már nem lehet megfelelni.

A korszerű minőségügy értelmezése szerint a termelési és a fogyasztási folyamatok együttesének van minősége [21, 38. old.]. Tehát esetünkben egyetértve Veress Gábornéval és Veress Gáborral [22, 14. old.] **a rendőrségi tevékenységeknek és azok hatásainak együttesen van minősége, azzal a megjegyzéssel, hogy a közrendet, közbiztonságot nem egyedül a rendőrség állítja elő**, hanem – ahogy erről már volt szó – a közbiztonság a rendőrséggel együttműködő társadalom kollektív terméke. A fentiek miatt szükséges, hogy a rendőrség a változó igényekre és elvárásokra oly módon reagáljon, amely az ügyfelek elégedettségét növeli. Ez mindenképpen abba az irányba mutat, hogy a rendőrségnek erősítenie kell a szolgáltató jellegét.

Garvin termékre vonatkozó 8 minőség összetevőjét (lásd 2.1. fejezetben) Berry [53, 104. old.] felhasználta és kiegészítette, meghatározva a szolgáltatások minőségének összetevőit. Ezt alapul véve. A Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon csoportmunka (ötletroham, majd csoportos pontozás) módszerével összeállítottuk a **minőség alapú rendőri munka meghatározó összetevőit, melyek közül a legfontosabbakat az alábbiak szerint határoztam meg.**

Hozzáértés: az intézkedéshez, szolgáltatás nyújtásához szükséges jártasságok és tudás magabiztos birtoklása valamennyi rendőr és polgári alkalmazott részéről.

Hozzáférhetőség: bárki (akár segítséggel élők is), az ország bármely pontján, szükség szerint tudja igénybe venni a rendőrség munkáját, a rendőri szolgáltatást. Könnyű legyen a szolgáltatáshoz hozzáférni, – a hatékonyság kritériumának megfelelő – minimális várakozási idő után, és rövid átfutási idővel.

Szembeszökő körülmények: a rendőri egységek fizikai megjelenésmódja, felszereltsége, a Rendőrség épületeinek külső és belső képe, a munkatársak megjelenése, alkalomhoz illő ruházata, a rendőri munkához használt eszközök alkalmassága.

Megbízhatóság: a rendőrségi szervezetek teljesítményének állandó és a lakosság bizalmát biztosító szintje, mindjárt első alkalommal a megfelelő szolgáltatás nyújtása, az ígéretek betartása, precizitás.

Kommunikáció: az ügyfelek folyamatos informálása olyan nyelv használatával, amelyet megértenek, figyelés az ügyfél közléseire annak információtartalmára, a használt nyelvezet hozzáigazítása a különböző ügyfelek különböző szükségleteihez.

Az ügyfél megértése: teljes erővel igyekezni kell az ügyfelet és szükségleteit megérteni, törekedni különleges igényeinek kiszolgálására, a hatalmi aspektus szolgáltatóvá változtatására.

Biztonság: az ügyfél számára biztosítani kell azt a körülményt, amely bármely esetben óvja a veszélyektől, kockázattól és kételyektől, biztosítja a fizikai, biztonságot, diszkréciót.

Hitelesség: a rendőrség alkalmazottainak nem elég becsületesnek lenni, hanem annak is kell látszani. Ezt a becsületességgel, szavahihetőséggel, tisztességgel lehet elérni, amit a rendőrség hírneve és a rendőr tekintélye fokozhat, az alkalmazottak személyes tulajdonságai pedig ronthatnak.

Alkalmazkodóképesség: a szolgálatban lévő vagy magát szolgálatba helyező rendőr, hajlandósága vagy készsége a szolgáltatás nyújtására; időben történő érkezés és munkavégzés.

Udvariasság: a lakossággal, az ügyfelekkel (panaszos, áldozat, bűnelkövető) kapcsolatba kerülő rendőrök és közalkalmazottak, a kapcsolat jellegének és természetétől függő illedelmes és tisztelettudó viselkedése, figyelmessége és barátságossága.

A fentieken kívül magas pontszámot kapott a motiváltság, a műveltség, a rendőr kapcsolatai, a másság elfogadásának képessége, a külső kritika elfogadásának képessége, a befolyásolhatóság, a „karizma” (mindkét értelmében, tehát az erőnlét és a karizmatikus egyéniség), és a példamutatás.

A minőség alapú rendőri munka összetevőinek meghatározása alkalmas volt arra, hogy a főkapitányság állománya az ügyfelek tudomására hozza azt, hogy mely tulajdonságokat értékel nagyon fontosnak az ügyfelekkel való kapcsolatában, és a 2001. évi felméréseknél az ügyfelek ezzel kapcsolatos elégedettségét mérje [H-3]. A felméréseknél az ügyfeleknek lehetőségük volt újabb összetevőt is megemlíteni és ezek alapján módosítottuk a 2002. és 2003. évi felmérések kérdéseit [H-7],[H-5],[H-6]. Így került még a vizsgálandó összetevők közé a rendőr tisztességessége, méltányossága, példamutató magatartása.

Tisztesség: a rendőr törvényes eszközöket alkalmaz munkája során, tevékenysége nem öncélú. Gyakorlatilag ez az összetevő a hitelesség összetevőjének egy ügyfelek által kiegészített értelmet is adott.

Méltányosság: az a képesség ahogy a rendőr az ügyfél helyébe tudja képzelni magát és megérti az ügyfél adott ügy során végzett cselekménye minden összetevőjét, és az alapján mérlegeli a további tevékenységeit. Ez az összetevő az ügyfél megértésének képességét fogalmazta meg árnyaltabban.

Példamutató magatartása: a rendőrség tagjai „civil” életvitelükkel, cselekedeteikkel, családi életükkel példát mutatnak a körülöttük élőknek. Ez az összetevő a hitelességet és a szembeszökő körülményeket egészítette ki.

Ezek alapján határoztuk meg az akkor indult belső oktatások egyik témakörének a súlyponti területeit.

2.6. Néhány európai ország rendőrségének minőségügyi gyakorlatának hasznosítható elemei

2.6.1. Kölcsönös nyitottságon alapuló minőségfejlesztés a Belga Rendőrségnél

Belgium az Európai Unió gazdaságilag egyik legfejlettebb országa, lakosainak száma közel azonos Magyarországéval. A Belga Rendőrségnél¹¹ az 1980-as években merült fel annak a szükségessége, hogy az országban a rendőrség által nyújtott közszolgálat hangsúlya a közösségi rendészeti tevékenység felé tolódjék el. A koncepció nem határozta meg konkrétan a lakosság és a rendőrség között kialakítandó kapcsolatokat. Érvényben van egy kétirányú integrált rendészeti törvény, ami alapján közösségi rendészeti tevékenységi modellt dolgoztak ki angol tapasztalatok alapján elsősorban a közbiztonság növelésére, a lakosság rendőrség iránti bizalmának helyreállítására. Minőség koncepciójukban a lakoságnak nyújtott szolgáltatások minőségének javítására és a fenyegetettség érzésének megszüntetését hangsúlyozzák. Másik minőségfejlesztést szolgáló elem a munkájukban, hogy a minőség indikátorait hangsúlyozottan a bűncselekmények felderítési mutatójáról a megelőzés mutatóira tették át minőség-költség elemzést is használva. Kidolgozták annak folyamatát, hogy a rendőrség részéről történő megelőző tevékenységek, amely ok-okozati vizsgálatot jelentenek, milyen reagálást és költségfelhasználást igényelnek és ezt milyen hatékonysággal tudják megtenni. Ez lehetővé teszi a biztonsággal szembeni kockázatok feltárását, meghatározását.

¹¹ Forrás: <http://go.to/police.be> (a Belga Rendőrség hivatalos honlapjának angol nyelvű változata) 2005. szeptember 1.

Az elgondolás lényege, hogy a bizonytalanság, a félelem csökkenti a lakosság bizalmát a rendőrségben, csökken a társadalmi ellenőrzés, ez újabb bűnözésre teremt alkalmat.

Belgiumban a biztonság és az életminőség javulását megelőzte a bűnnel kapcsolatos egységes társadalmi szembenállás ami konkrétan a lakosság, az intézmények szerepének növelését jelenti bűnözés elleni harcban. Az integrált rendészeti törvény szerint a rendőrség nem kizárólagosan felelős a problémák kezeléséért, hanem a társadalom valamennyi tagja, integrált jelleggel és összefogva foglalkozik a közbiztonság hiánya és az átlag alatti életszínvonalon élők problémáival. Ez a tizenöt éve meglévő folyamat, kifejezett célként, a teljes körű minőséget (TQM) határozta meg a Belga Rendőrség számára.

A Belga Rendőrségnél a kölcsönös nyitottság, elismerés és bizalom képezik a munkatársak közötti harmonikus kapcsolatok kialakulását. Érdekes elem, hogy minden olyan rendőrségi folyamatba, amelyben az állampolgár érintett lehet (persze ezek nem az operatív folyamatok) mechanizmusok vannak beépítve annak érdekében, hogy Rendőrség képes legyen a lakosság megfelelő tájékoztatására az adott ügygel kapcsolatban. Így a lakosság szakértelemre tesz szert a rendőrséggel való egyenlő jogú kommunikációban, tudja, hogy az ügy megoldásának mely fázisában fog tájékoztatást kapni. Mindezt teszik azért, hogy fenntartsák a kétirányú párbeszédet.

2.6.2. Az Osztrák Rendőrség minőségfejlesztésének két összetevője

Ausztria és Magyarország kapcsolatának történelmi hagyományai vannak. Ausztriában¹² a közösségi rendészeti tevékenység, a közbiztonsági hatóságok és szervezeteik (rendőrség/csendőrség) tevékenységének részét képezi. A Rendőrség és a csendőrség kötelességei egyre növekvő mértékben magukba foglalják a lakosság részére biztosított szolgáltatások. Ausztriában a bűnügyi rendőrség tanácsadó szolgálatot működtet, amely információs csatornaként működik a rendőrség/csendőrség és a lakosság között. Fontosnak tartják, hogy lakosságnak is bemutassák munkájukat. Ennek érdekében a mindennapos rendészeti tevékenységnek része, a nyilvános információs rendezvény tartása. Vannak ügynevezett kapcsolattartó tisztek, akik feladata, hogy konkrét kapcsolatot alakítsanak ki a lakosság különböző rétegeivel. Ennek célja az elsődleges minőségfejlesztési szempont szerint a közbizalom, és közbiztonság érzésének erősítése. Ezek a tisztek a rendészeti feladataik

¹² Forrás: <http://www.bundespolizei.gv.at/lpk/> (Az Osztrák Rendőrség németnyelvű hivatalos honlapja) 2005 szeptember 7.

mellett területükön támogatást nyújtanak a lakosságnak az állampolgári ügyeik intézéséhez. A rendőrőrsöket és csendőrségi hivatalokat helyi ünnepeken és nyílt napokon megnyitják a lakosság előtt, ahol lehetőség nyílik a személyes ismerkedésre. Az Osztrák Rendőrségnek van egy telefonszáma, amelyen a rendőrségi szolgáltatásokat ismertetik. A rendőrségi szolgáltatások bővítése az Osztrák Rendőrség másik minőségi célkitűzése. A rendőr az önkormányzat és a hatóságok megbízottja is, akinél el lehet intézni a hatósággal kapcsolatos állampolgári ügyeket.

2.6.3. A Francia Rendőrség minőség javításának fő elemei

A francia igazgatási típusú centralizált és bürokratizált rendészeti modell nagyon hasonlít a hazai viszonyokhoz [1]. Franciaország fő rendőri szervezete¹³ az a nemzeti rendőri erő (GENERAL INTELLIGENCE), amely ellenőrzi és értékeli a földrajzilag szomszédos területek „összefonódásait”, a közösségben fellelhető korrupciós kapcsolatok előidéző és kiváltó okait. Ez a bűnügyi vizsgálatokat végző rendőri szerv, amely magában foglalja és koordinálja a technikai és tudományos rendőri köztevékenységet, elvégzi a helyi vizsgálati csoportegységek támogatását is.

A rendőrségen, a bűnügyi nyomozóhatóságokon, a biztonsági szervezeten, határrendőrségen és rendbontások elleni Rendőrségi szerveken belül speciális osztályok, szolgálatok találhatóak. Ezek, azok, amelyek elősegítik egyes illetékes rendőri szervek rendfenntartási tevékenységét, és a nem speciális rendőri erők munkáját.

Franciaországban megkülönböztet rendőrerő a határrendőrség, mely biztosítja a vasút védelmét is teljes hálózatával együtt, valamint a vasúti hálózat és a létesítmények környékének védelmét is.

A francia nemzeti rendőri erő másik része a rohamrendőrség és a csendőrség. Ezek elhárító, megelőző akciókat indítanak, és a járőrszolgálatait felhasználva megfigyeléseket végeznek, ellenőriznek, esetleg társadalmi önkéntes egységeket is riadóztathatnak.

Franciaországban a rendőri munkában prioritással rendelkeznek a körzetekben elhelyezett közrendőri szolgálatok, és ezek rendelkeznek a legtöbb alkalmazottal (70%). Emellett

¹³ Forrás: Police in France From Wikipedia, the free encyclopedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/French_National_Police 2005 szeptember 16

számtalan szakosodott egység képezi ezek összetételét, ilyen pl a súlyos bűnözőkre szakosított osztag, a bűnmegelőzési egység vagy ahogy ott nevezik a rendőrségi állomás.

A körzetek szektorokra vannak osztva és a szektoron belül, a közrendőri megbízott, – általában egy igen sokoldalúan felkészített rendőrtiszt, – aki valóban széleskörű, és bonyolult feladatokat lát el. Tevékenységi körébe tartozik többek között, a bűnmegelőzést, célzó meggyőzési eszközök használata . A rendőrségi állomás más szolgáltatokkal közösen végzi feladatát, saját munkaszervezésében, és munkamegosztásában.

A Francia Rendőrség minőség javításának főbb területeit az alábbiakban lehet összefoglalni:

- a lakosság biztonságérzetének fejlesztése társulásokon keresztül;
- a közszolgálati tevékenységeknek a rendőrség által támogatott módon és formában annak érdekében, hogy az állampolgárokhoz a rendőrség közelebb jusson, és elláthassa a közösségi rendfenntartást;
- a bűnesetek bekövezhetőségének vizsgálata és mérlegelése a problémák megelőzésére irányuló törekvés, annak érdekében, hogy később azok ne következzenek be, a rendfenntartási folyamat ezáltal tervezhetővé válik;
- személyesen megismerni a körzet területi adottságait, és az itt élő lakosságot, a lakosság elvárásainak megfelelő, napi biztonsági intézkedések megtétele, az állandó és gondos odafigyelés, párbeszéd alapján;
- a helyi elvárásoknak megfelelő formában folytatott, állandóan érzékelhető rendőri jelenlét, melyről a lakosság széles körben tájékoztatva van;
- a sokoldalú rendőri érdeklődés az állampolgárok mindennapi ügyei iránt, ami lehetővé teszi a rendfenntartási munkában a kedvező viszonyokat, biztosítva a rendőri erők szélesebb körű támogatását;
- az önállóság, kezdeményezőképeség, nagyobb kiszámíthatóság, aktívabb helyzetmegítélés támogatása a rendőri állomány valamennyi tagja részére;
- minőségi szolgáltatásokra törekvés a lakosság még jobb kiszolgálása érdekében;
- az áldozatokra, vagy a nehéz helyzetben lévő emberekre történő fokozottabb odafigyelés biztosítása;
- az egyedi és kollektív biztonsági követelmények megteremtése a rendőrségi munka, jobb és biztonságosabb végzéséhez;
- valós biztonsági stratégia kimunkálása;

- a csapatmunka fejlesztése a szolgálati szervezetek felépítése, helyei, funkciói, és tapasztalatai alapján;
- az elvégzett akciók kiértékelése;
- a közellátás szellemiségének kiszélesítése a kiszámíthatóság és készség jelenlétének köszönhetően magas minőségű szolgáltatás biztosítása.

2.6.4. A Görög Rendőrség minőség javításának fő iránya

Görögország gazdasági erejét tekintve a hozzánk legközelebb álló régi Uniós ország. A Görög Rendőrség¹⁴ minőségjavítási koncepciója a civil személyek megszólításának stratégiájára épül. A bizalomépítés a megfelelő kommunikáció létezése, a rendőrt és a helyi embereket hozza központi fókuszba. A rendőr járőrterülete állandó, szinte minden esetben ismeri az embereket és ők is őt gyakran név szerint. A rendőr ismeri a problémáikat, és azt is tudja, hogy a lakosság részéről milyen információkra számíthat munkavégzése támogatásához. A rendőrség hatékonysága, az összetételéből, és a mindenkori feltűnő jelenlétéből tevődik össze, és ezek jelentik azokat az elemeket, amelyek a lakosság és a rendőri szervek közötti szoros együttműködésen alapulnak.

A Görög Rendőrség számára nincs szabályozva a kormányzati szerveken és az államigazgatáson kívüli kapcsolat kialakítás. Ez azt jelenti, hogy ismereteit a lakossági elvárásokról a spontán, gyakran egy-egy ügy megoldásához kialakult, társadalmi kapcsolatokra alapozva szerzi be.

Az Európai Unióban a gyakorlati és praktikus alapokon kötött kapcsolatokat, és a kommunikáció ilyen jellegű megjelenését a rendőrségi munkában görög specialitásnak lehet tekinteni.

Görögországban nem található meg a rendőri munkában az aktív állampolgári részvétel. Ennek ellenére gyakorta kaphat a rendőrség hasznos információkat az állampolgároktól különböző eseményekről, bűncselekményeket lehetővé tevő okokról, körülményekről, az élet olyan területeiről, ahol könnyen alakulhat ki bűnözői, vagy jogsértő magatartás az emberek részéről.

¹⁴ Forrás <http://www.ydt.gr/main/Section.jsp?SectionID=732&LanguageID=2> 2005.szeptember 1 (A Görög Rendőrség angol nyelvű hivatalos honlapja)

A minőségfejlesztés fókuszában a helyi rendőrség feladatainak kibővítése áll, ami együtt jár a szolgálati helyiségek megnyitásával a lakosság részére.

2.6.5. Rendőri közösségi rendfenntartás, mint filozófia a Holland Rendőrségnél

Hollandia Rendőrsége komoly támogatást nyújtott a Magyar Rendőrség számára a minőségfejlesztési program beindításához. Megyei szintű kapcsolatok alakultak ki a magyar és a holland rendőri szervezetek között. Hollandiában évekkel ezelőtt a bűnügyi statisztikában fertőzött területekként számon tartott peremkerületekben a rendőri jelenlét különböző típusait próbálták ki. Az alapelv az volt, hogy a rendőrség mutassa meg magát – erényeit és gyengeségeit – a lakosoknak. Ez azt jelentette, hogy addig csak a statisztikában ismert, helyi, konkrét bűncselekményekről teljes tájékoztatást adtak a lakosoknak, elmondták mit tesznek a bűnözés visszaszorításában és milyen problémákkal küzdenek. Feltárták azt az akkor már belső információkon alapuló tény, hogy a rendőri szervezet, mintegy sajátos egység, a társadalom integrált részévé kívánják tenni, és annak munkáját a lakossággal szerves egységben kívánják megvalósítani.

Hollandiában a Rendőrségi rendfenntartó munka egy világos minőségi definíciót jelent.

A hollandok a rendőr-főkapitányság, a hozzá tartozó kapitányságok, a rendőri munka, minőségügyi rendszer fejlesztéséhez program menedzselési eljárást alkalmaznak. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vízióban megfogalmazott állapot eléréséhez készített stratégiai tervet egy fejlesztési programnak fogják fel, aminek a megvalósításához szükség szerint projekteket hoznak létre. A projektek a program egy jól definiálható részét valósítják meg. Mivel a program sikeressége nem csak az önálló projektek sikerességén, hanem azok együttműködésén is múlik ezért program vezető (inspector) alkalmaznak. Ő tartja a kapcsolatot a vezetés és a program résztvevői között, felelős a program végrehajtásáért, rendelkezik az erőforrások projektek közötti elosztásáról. A projekteknek önálló vezetői (project leader) vannak. A program megvalósításához a programvezető és a projekt vezetők tigris teamhez hasonló de működésében eltérő szervezetet hoznak létre.

Hollandiában a kisebb közösségi egységekben a lakók szubjektív biztonságérzetének erősítése, valamint a rendőrség képviselőjével való napi szintű kommunikáció lehetőségének megteremtése érdekében került kialakításra az ún. Community Policing, ami a rendőrség szervezetén belül egy önálló szolgálati ág. Lényege, hogy a kisebb lakóközösségi

egységeknek, területek biztonságának önálló rendőri felelőse van. Ez a felelős személy az adott körzetben irodával rendelkezik, ahol rendszeres fogadóórákat tart, azonban szolgálata jelentős részét a közterületen tölti el. Ennek a rendőrnek az alapvető feladata:

- működési területén a frekvenciánál helyeken a viszonylag állandó rendőri jelenlét megteremtése, ezen keresztül a közrend, közbiztonság fenntartása, jogsértő cselekmények megelőzése, megszakítása;
- állampolgárokkal való folyamatos kapcsolattartás, ügyeik intézésében való segítségadás, közreműködés, bűnügyi szempontból releváns információk beszerzése, elsődleges ellenőrzése, az illetékes hatósághoz való továbbítása;
- hatáskörébe tartozó ügyekben rendőri intézkedések foganatosítása;
- fontos szerepe van a jogkövető magatartásra történő nevelésben. Ennek keretén belül a területén lévő iskolákkal folyamatosan tartja a kapcsolatot, ott a 6-14 éves korosztálynak bűnmegelőzési, közlekedésrendészeti előadásokat, foglalkozásokat tart;
- az általános prevenció vonatkozásában szintén fontos feladata, hogy a deviáns magatartást tanúsító, vagy erre hajlamos gyereket, illetve szüleiket felkeresi, és a „jó szó erejével” próbál meg hatni, a már megkezdődött negatív folyamatokat megállítani, visszafordítani;
- ügyfeldolgozó feladata is van, ami alapvetően a működési területén történt bűncselekmények felderítését célzó adatgyűjtésben merül ki.

2.6.6. Közös vonások a vizsgált európai rendőrségeknél

Az egyes tagállamok igen határozottan centralizált struktúrákkal rendelkeznek, ami természetesen rányomja a bélyegét a helyi bűnmegelőzés rendészeti munka minőségére, annak gyakorlatára.

Összefoglalóan megállapítható, hogy az Európai Unió Rendőrségeit a folyamatos minőségfejlesztés jellemzi. Ezt sokszor reformként definiálják, de ha megnézzük, hogy mit is takar a reform, akkor a minőségfejlesztés alapelveit lehet benne felfedezni.

Minden vizsgált országban

- **van a rendőrségnek minőségpolitikája** és az ismeretes a társadalom széles rétegeiben (megjelentetik például a honlapjaikon és annak angol nyelvű változatán);

- a rendőrség **regionális területi hatásköre** illeszkedik az Unió statisztikai kistérségeihez, ami az egységes területbeosztási rendszer 4. szintjét jelenti (NUTS¹⁵);
- **törvényszintű szabályozásban** jelent meg a minőségfejlesztés (reformok) alapvetése;
- nagyfokú **decentralizáció** következett be a rendőrség szerveiben és a jelenlét a lakosság életében a közösségi rendőrség szintjén és feladatrendszerével erősödött;
- rendőri alapegységek (standard unit) létrehozása révén kialakult vagy célként megjelent a **helyi közigazgatással való közigazgatási kistérségi rendszeren alapuló szinkronitás**;
- **egyes rendőri feladatok szolgáltatássá váltak**, melyet a lakosság (mint külső vevő) és a rendőri egységek (mint belső vevők) igénybe vehetnek. Ilyen szolgáltatások tipikusan a technikai támogatás, oktatás, szakértői tevékenység, ellenőrzési funkciók;
- a rendőrség **korszerű menedzsment módszereken alapuló vezetési-irányítási formát vezetett be** és definiálta, hogy a vezetést az előjáró (forman) típusú, katonai mintájú vezetésből a csoportos vezetési¹⁶ stílussá alakítja;
- a **speciális feladatokat ellátó szolgálati egységek centralizált felépítésben** működnek;
- a rendőrség bevezetett egy **statisztikai mutatószámoktól független egyéni- és csoportértékelési rendszert**.

2.7. Minőségmenedzsment-rendszerek a Magyar Köztársaság Rendőrségénél

A Magyar Rendőrségen belül több olyan szervezet is van, amely valamilyen minőségmenedzsment-rendszert alkalmaz minőségpolitikájának megvalósításához.

1998-ban az Országos Rendőr-főkapitányság **Kutyavezető-képző Iskolája MSZ ISO 9002:1996 tanúsítást** szerzett „Kutyavezetők és kutyák kiképzése, oktatása, minősítése és továbbképzése” termékkörre, majd 2001-ben bevezette a **HACCP** élelmiszer-biztonsági

¹⁵ Az EUROSTAT által kidolgozott NUTS (Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques) rendszer (1988) arra szolgál, hogy az eltérő fejlettségű területeket területi egységekben lehessen elemezni, majd támogatni. A NUTS öt szintet különböztet meg, melyek közül az 1-3. a regionális szint. Ezek megnevezésükben, méretükben, számukban és hatáskörükben is, rendkívül széles variabilitást mutatnak a tagországok között. (Magyarországon az 1. szint maga az ország, a NUTS 2. a jelenlegi 7 tervezési statisztikai régió, a 3. szint pedig a 19 megye valamint a főváros.) Az Unióban a NUTS 4. szint felel meg a kialakítandó magyar kistérségi rendszernek, amely nem minden tagországban létezik. Végül a NUTS 5. a települések szintje, minden tagállamban egyezően.

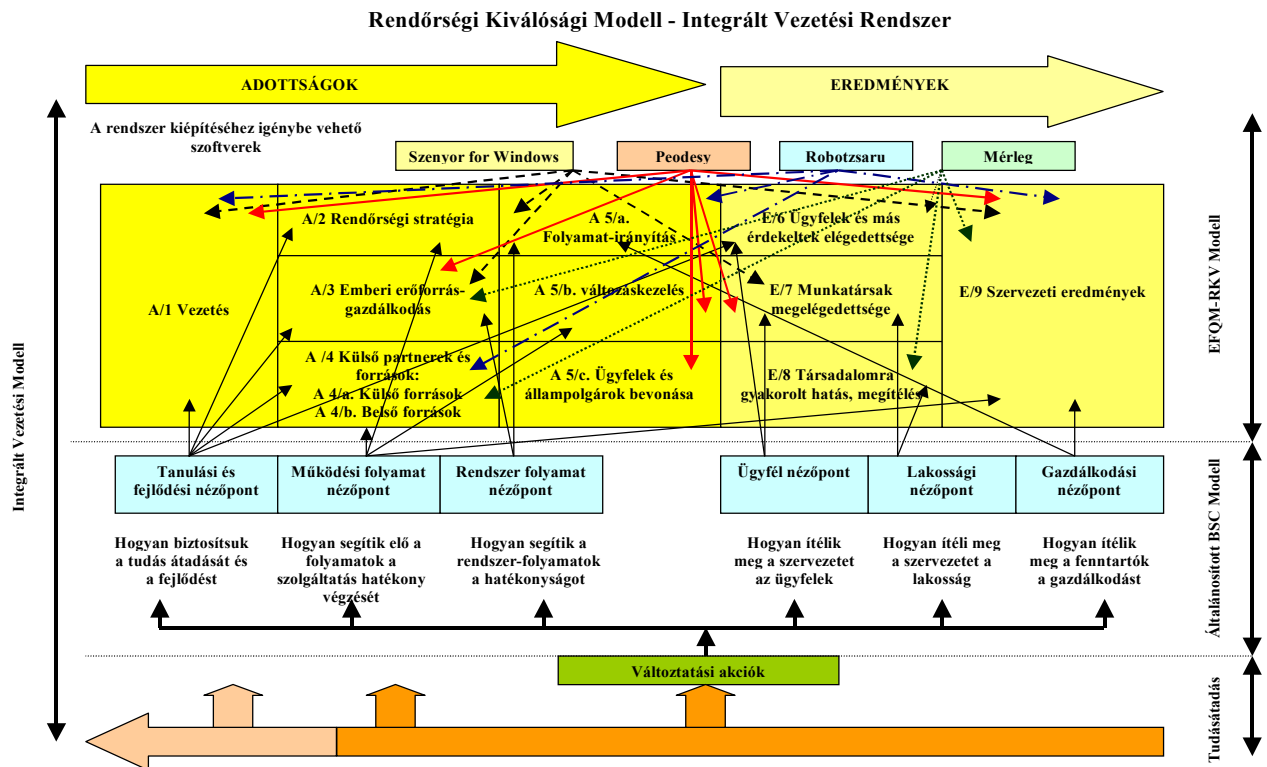
¹⁶ A vezetési stílus kitzését több nemzeti Rendőrség is nevesíti: Tannenbaum-Schmidt [43] hatalom részvétel modelljének 5-ös szintjére részleteket lásd [44. 189. old.]

rendszer, és 2002. március 1-től az **MSZ EN ISO 9001:2001** szerinti minőségirányítási rendszert működteti [37].

A **Fejér megyei Rendőr-főkapitányság**on folyó felkészítő munka eredményeként 2001. decemberében a főkapitányság **MSZ EN ISO 9001:2001 szerinti tanúsítást** szerzett [35]. Ezzel az első MSZ EN ISO 9001:2001 szerint tanúsított rendőr-főkapitányság hazánkban. A főkapitányságban működő minőségirányítási rendszer fejlesztéseként BS 7799 információbiztonsági szabvány előírásai kerültek alkalmazásra.

1998-ban hat észak-kelet magyarországi megye rendőr-főkapitánysága a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének irányításával, a BM és az ORFK kezdeményezésére egy 2001. decemberéig tartó PHARE támogatású PILOT projektet indított el, amelynek eredményeként elkészült a minőségorientált integrált Rendőrségi vezetési modell koncepciója. A munkában különösen a holland és az angol Rendőrség tapasztalatait vették át. A projekt kapcsán elkészült a minőségorientált **Integrált Rendőrségi Vezetési modell** koncepciója. Ez a vezetési modell az alábbi három fő részből áll (11. ábra [139] alapján).

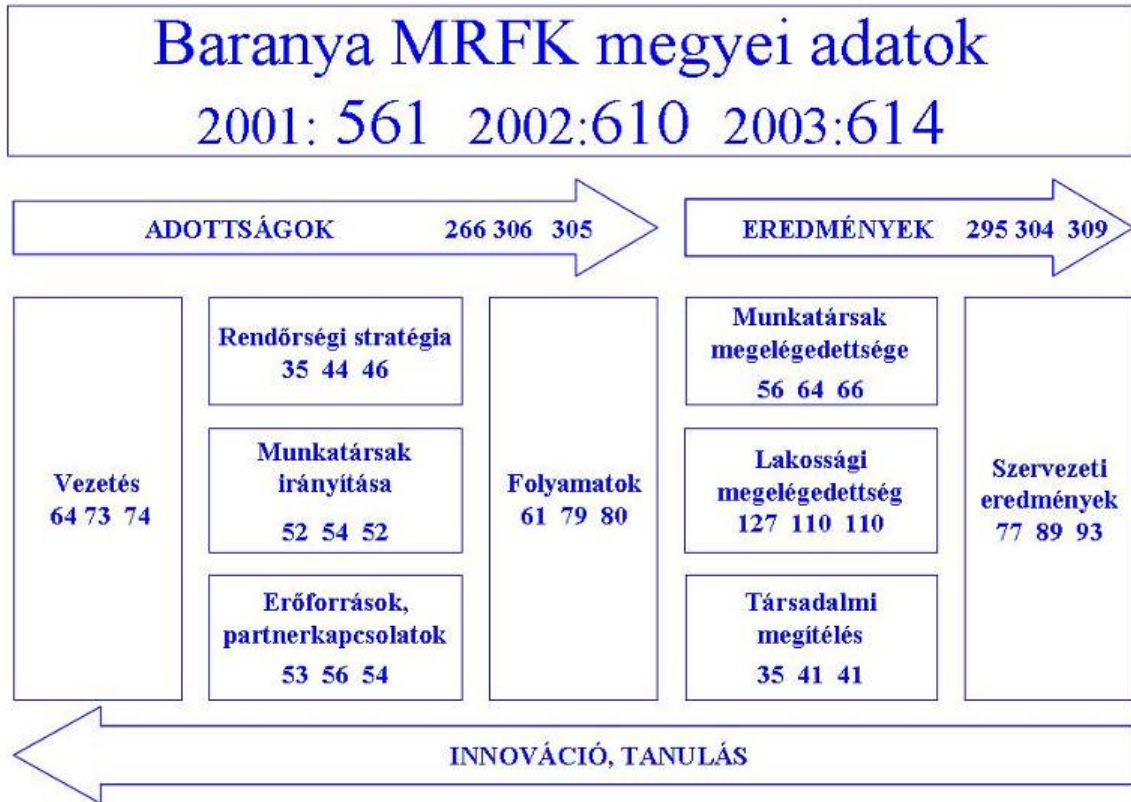
- Az **alap egy EFQM modellre alapozott**, önértékelést segítő modell, mely szerinti munka eredménye az önértékelést végző szervezet (rendőrkapitányság, főkapitányság) erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározása, a fejlesztést segítő programok, akciók megvalósítása. Lényeges annak a meghatározása, hogy hogyan lehet a folyamatosan szűkre szabott erőforrásokat a leghatékonyabban felhasználni az érdekelt felek elégedettségének és a szervezet hatásosságának növelése érdekében.
- Az **önértékelést kiegészíti** a testületi stratégia lebontására szolgáló általánosított **Kiegyensúlyozott Mutatószámrendszer (Balanced Scorecard) modell**, amely egy Európában is elfogadott teljesítményirányítási módszer. Lehetővé teszi az előrejelző és az eredményt igazoló mutatók összhangját, és ha kell, egyéneket segít lebontani a stratégiát.
- A harmadik összetevő egy **Tudásátadási Modell**, amely korszerű oktatási módszerek alkalmazásával lehetővé teszi, hogy a fejlesztés, majd a működtetés eredményei ne vesszenek el, hanem a minőségfejlesztés öntanuló, önfejlesztő rendszerré válhasson.



11. ábra A Rendőrségi Kiválósági modell – Integrált Vezetési Rendszer együttes ábrázolása

Az integrált vezetési modell fontos része a mindent átható TQM szemlélet, az a vezetésfilozófia, hogy a dolgozókkal közösen, megegyezéssel kialakított szervezetfejlesztés középpontjában a megoldások kiválósága áll, és a szervezet maga is a kiválóság elérésére törekszik. A modell folyamatosan további módszerekkel, technikákkal és a fejlődés során új tartalmakkal egészülhet ki. A kidolgozott modellbe integrálódnak a meglévő rendszerek, mint például a ROBOTZSARU 2000 ügyviteli és ügyfeldolgozó rendszer, a SZENYOR országos személyügyi nyilvántartó program, és a PEODESY teljesítményértékelő és karriertámogató program.

2002-ben négy dél-dunántúli megyei rendőr-főkapitányság a korábbi hat megyés PHARE támogatású PILOT projekt eredményeit tovább fejlesztve az **integrált Rendőrségi vezetési modell alapján a TQM minőségfilozófia alkalmazására** kötelezte el magát. Az integrált modell alapjának tekinthető Rendőrségi Kiválósági Modell kérdőíves változatát tökéletesítették és alkalmazták kapitányságaik önértékelése során. A Dr. Szintay István és Veresné dr. Somosi Mariann által kidolgozott modell [33], az EFQM Kiválósági Modell szerkezetét követi, annak arányait megtartó kilenc kritériumból álló önértékelési modell, amely kérdőíves és szöveges értékelésből tevődik össze (12. ábra)



12. ábra Rendőrségi kiválósági modell Baranya megyei RFK értékeivel
(Forrás: I. országos Rendőrségi Minőségkonferencia CD)

Az EFQM modellhez hasonlóan a szervezet értékelését az adottságok és az eredmények oldaláról közelíti meg azonos, 50%-50%-os súlyozással. Eltérés az eredmények oldalán található, itt ugyanis a szervezeti eredmények súlyát 3%-kal csökkentették a modell Rendőrségi alkalmazásának kidolgozása során, és ezzel a 3 %-kal a dolgozói eredményeket, a munkatársak megelégedettségét növelték meg (eredeti értékeket lásd 9. ábra). Ennek magyarázata, hogy a szervezeti eredményeket részben a törvényi követelményeknek való megfelelések garantálják, azonban egy hagyományosan alá-fölérendelt, parancsuralmi szervezetben szükségesnek látszik a dolgozói elégedettség kritérium nyomatékának növelése. A Rendőrségi Kiválósági Modell eredmény oldalán a lakossági megelégedettség és a társadalmi megítélés mérése tisztán kérdőíves módszerrel, míg a szervezeti eredmények kritérium tisztán szöveges értékelés alkalmazásával kerül meghatározásra. A többi kritérium esetén teszt és szöveges értékelés egyaránt alkalmazásra kerül.

A **modell a mérésre helyezi a hangsúlyt**, a mérés eredményei visszaadják az EFQM modell 9 moduljának az értékeit, egy főkapitányság esetében anélkül, hogy konkrét folyamatokkal

kapcsolatosan az ügyfelek elégedettségét kimutatná. **Az általános elégedettség alapján pedig nem lehet a különböző folyamatokat szabályozni.**

A **Pest megyei Rendőr-főkapitányság** a minőség fejlesztésében 2002-től szintén a **TQM filozófia** alkalmazását választotta. A főkapitányság vezetése a lakossági vélemények, és a társadalmi hatás megismerését tartja kiemelten fontosnak. Ennek megfelelően széles körű közvélemény-kutatásba kezdtek Pest megyében. Kérdőíveikkel felkeresték a megye valamennyi polgármesterét és több intézmény vezetőjét. Nagy hangsúlyt fordítottak a lakossági és településközösségi kapcsolatok ápolására, fejlesztésére, a „Vevők” hangjának megértésére. Kapitányságokra lebontott minőségfejlesztési programokat indítottak el. 2003-ban pályáztak a IIASA-SHIBA Díjra, és mint egy hagyomány folytatásaként, szintén minőségdíjasok lettek. 2004-ben minőségdíjas lett a Csongrád megyei és a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság is.

A **Nógrád megyei Rendőr-főkapitányság** vezetése 2003. januárban szintén a **TQM filozófia** mentén indította el saját vevőközpontú minőségfejlesztési programját. Társadalmi hatásvizsgálatot végeztek, saját szerkesztésű kérdőíveikkel nemcsak az önkormányzatok vezető testületeit és a megye iskoláit keresték fel, hanem más közintézmények vezetőit, sőt az egyházak képviselőit is. Elvégezték a Rendőrségi Kiválósági Modell társadalmi hatást vizsgáló kérdőíves felmérését is.

A **Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányság** 2000-ben meghirdette a **TQM alapú minőségmenedzsment-rendszer rendőrségi alkalmazását**. Célunk a rendőrségi mutatók javításán túl a **lakossági elégedettség növelése** volt oly módon, hogy először **értsük meg a lakosság igényeit, és azok mibenlétét**. Elkészült egy EFQM modellre alapozott kérdőíves és helyszíni vizsgálatra épülő önértékelési rendszer (részleteit lásd 3.4. fejezet), amellyel elvégeztük a megye rendőrkapitányságainak értékelését. Az értékelés kiterjedt a folyamatok értékelésén túl a lakossági és a dolgozói elégedettség elemzésére is. Módszert dolgoztunk ki a rendőri munka értékelésének alapjául szolgáló homogén munkahelyek értékelésére [H-10],[H-11],[H-12],[H-13] (lásd (5. fejezet). Az eredmények a kapitányságok fejlesztését célzó projektek definiálásához adták az alapadatokat [H-3]. 2002-ben a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányság IIASA-SHIBA díjban, a munka támogatásáért a Debreceni Egyetem MFK TQM Centere elismerő oklevélben részesült. A Díj történetében először fordult elő, hogy fegyveres rendvédelmi szervezet, rendőr-főkapitányság vállalta a független megmérettetést a közszolgálat területéről.

2003-ban a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányság területén, közreműködésemmel, két város rendőrkapitánysága pályázott az **Észak-Alföldi Regionális Minőségi Díjra**, ahol a minőség fejlesztése terén elért eredményiért **elkötelezettséget elismerő oklevélben részesült a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányság, és Minőségi Díjas lett a Balmazújvárosi Rendőrkapitányság** (lásd 3.5 fejezet).

2.8. A második fejezet összefoglalása

Az Európai Unió minőségpolitikájából [102], a Nemzeti Minőségfejlesztési Programból [114] és a Magyar Köztársaság Rendőrségének minőségfejlesztési programjából [34] kiindulva határozható meg a rendőrség szervezeti egységeire (kapitányság) vonatkozó minőségfogalom.

A szakirodalom tanulmányozása alapján megállapítottam, hogy a rendőrségi tevékenységeknek és azok hatásainak együttesen van minősége, ismerve azt, hogy a közrendet nem egyedül a rendőrség állítja elő. . A kutatásaim eredményeként a **minőség fogalmát a rendőri munkában az alábbiak szerint határoztam meg:**

A minőség a rendőri munkában azt jelenti, hogy a rendőrség egységei, szervezetei a működési területükön a munkatársak bevonásával, a bűnügyi, közbiztonsági helyzet elemzése alapján kitűzött célok elérésével, minden rendelkezésre álló erőforrásuk hatékony működtetésével, folyamataikkal, a vezetés teljes körű támogatásával hozzájárulnak a pozitív társadalmi és gazdasági folyamatok erősítéséhez, egy **biztonságosabb, a bűnözéstől való félelemmentes élettér** és életminőség kialakításához oly módon, hogy közben teljes mértékben **kielégítik a lakosság ez irányú kimondott és kimondatlan igényeit**, a nemzeti költségvetésben erre a célra fordított **költségkereteken belül** maradva.

Az európai rendőrségek új kihívások elé néznek, amelyre minden nemzeti rendőrségnek valamilyen módon reagálnia kell:

- integrált szolgáltatások nyújtása, ügyfél-orientált ügyintézés;
- minőségfejlesztési eszközök alkalmazása;
- kapcsolatépítés az érdekelt felekkel;
- vezetés, szervezetirányítás, átalakítása;
- teljesítőképesség növelése;
- hatékony belső – szervezeten belüli- tudásmegosztás, a rendőrségi szakemberek tudástőkéjének megszerezése időben és térben;

- a bürokrácia minimalizálása; az átláthatóság növelése; a hatékonyság fokozása; a korrupció eliminálása;
- a bűncselekmények mellett – hagyományosan nem rendőri feladatok közé tartozó – alapvető társadalmi problémák kezelése (bizalmatlanság, szennyezések);
- megfelelés az elöregedő társadalmak nyújtotta kihívásoknak;
- média megfelelő kezelése és felhasználása;
- e-ügyintézés, tájékoztatás;
- nemzeti rendőrségek vezetési szintjei közötti kooperáció.

Ezek az igények kiegészítik, de semmi esetre sem nem helyettesítik a rendőrséggel szemben támasztott klasszikus közbiztonsággal kapcsolatos igényeket. **Az új igények a rendőri munkától új tulajdonságokat is megkövetelnek. Kutatásaim eredményeként a rendőri munka legfontosabbnak tartott minőségjellemzőit az alábbiakban határoztam meg:**

- **a rendőr hozzáértése;**
- **a rendőrségi szolgáltatáshoz való hozzáférhetőség, a rendőr elérhetősége;**
- **a szembeszökő körülmények (a rendőr öltözködése, rendőri helyiség kialakítása, stb.);**
- **a rendőr megbízhatósága;**
- **a rendőr és az ügyfél közötti kommunikáció színvonala;**
- **mennyire érti meg a rendőr az ügyfelet;**
- **a rendőr és az ügyfél kapcsolata amelyben az ügyfél biztonságban érzi magát;**
- **a rendőr hitelessége;**
- **a rendőr alkalmazkodóképesség;**
- **a rendőr udvariassága.**

A minőség fogalmának felhasználásával rendőri egységek minőségpolitikája határozható meg. A rendőri egység minőségi célkitűzéseinek elérését nagyban támogatja, ha a rendőri munka – ügyfelek elégedettségét befolyásoló – összetevőit az állomány tagjaival ismertetik. Az ügyfelek elégedettségének mérésekor a tulajdonságoknak a meglétét, az ügyfelek ezekkel a tulajdonságokkal kapcsolatos véleményét is lehet mérni, kiértékelni, és ezek alapján fejlesztési célokat meghatározni.

3. Minőségfejlesztés a folyamatok javításával

3.1. Bevezetés

Széles körű nemzetközi irodalma van a folyamatok javítása elméleti és gyakorlati módszereinek, itt csak Tenner- DeToro szerzőpáros két ismert könyvét [68],[49], valamint, Feigenbaum [70] könyvét említem. Mindhárom külföldi alapmű a **folyamatok fejlesztésével, újraformálásával és a folyamatok szabályozásának kérdésével** foglalkozik. Bármely minőségmenedzsment-rendszerben **a minőségügyi szabályozás összetett, sokrétű tevékenység, amelyet a minőségügyi törvények, a hatósági engedélyezés és a vállalati minőségmenedzsment egysége biztosítja** [21]. A vezetésnek központi szerepe van a minőségközpontú irányításban hiszen a **vezetők felelősek a folyamatok igény szerinti végrehajtásáért** [63]. A minőségmenedzsment-rendszerek bevezetésében az az európai gyakorlat, hogy először a folyamatokat az előírások szerint végzik [65], meghatározzák a folyamatokra vonatkozó szabályokat, mérik eredményeiket, és csak ezután történik a folyamatok fejlesztése. A méréshez és az értékeléshez több technika áll rendelkezésre [66], és azt, hogy melyiket alkalmazzák, attól is függ, hogy a **szervezetnek és ügyfelének milyen az egymáshoz való viszonya** [54]. A rendőrség esetében a minőségfejlesztésnek az eredményesség mellett a hatékonyságot is célszerű növelnie. Az MSZ EN ISO 9000:2001 3.2.14. pontja szerint az eredményesség a tervezett tevékenységek megvalósításának és a tervezett eredmények elérésének mértéke, a 3.2.15. pont szerint a hatékonyság az elért eredmény és a felhasznált erőforrás viszonyát jelenti. Napjaink hazai közéleti, reklám és sajtónyelve sajnos divatszóként felkapta, és gyakran használja a „hatékony” szót, kizorítva vele a magyar nyelv szinte minden más pozitív jelzőjét. **Az értelmes kommunikáció megköveteli, hogy ne keverjük össze a fogalmakat, és ahhoz, hogy ne keverjük össze, eltérő elnevezésekkel kell illetnünk azokat. A hatékonyság a jó hatásokra, a – lehető legtágabb értelemben vett – gazdaságosságra vonatkozik, nem az eredményességre, hatásosságra, hathatóságra** és ilyen szempontból kell vizsgálni a rendőrség eredményeit.

Az EU rendőrségeinek minőségfejlesztési koncepciói [58] a folyamatok fejlesztését tűzik ki célként, melynek legfontosabb lépése a **rendőrségi folyamatok leírása** [59].

3.2. A folyamatok javítása a gyakorlatban

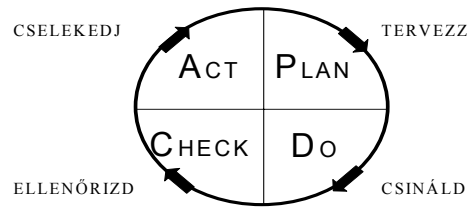
A folyamatok javításának gyakorlati módszereit a Balmazújvárosi kapitányságon megvalósult minőségfejlesztés és a bevezetett minőségmenedzsment-rendszer alapján mutatom be.

A „Hortobágy Kapujá”-nak is nevezett Balmazújváros rendőrkapitányságát 1990-ben hozták létre, de már 1960-ban lovas őrsközösség működött a területen. 1995-ben, a kor színvonalának megfelelő, új, a rendőri praktikumot figyelembe vevő épületet kapott az állomány. A Debreceni Egyetem TQM Centerének támogatásával, 2001. évtől a kapitányságon megindult a tudatos minőségfejlesztési tevékenység. Az általános időszerűség mellett sürgette ezt az a tény is, miszerint a Balmazújvárosi Rendőrkapitányság működési mechanizmusában, döntéshozatali rendszerében, az állomány irányításában olyan mérvű negatív előjelű tendenciák alakultak ki, melyek a lakossági megelégedettséget a minimum szintjére estek, a széleskörű és egyre agresszívabb bűnözésnek pedig teret adtak [H-19, 5. old.]. A Kapitányság célul tűzte ki a meglévő erők ésszerű, és minél hatékonyabb felhasználását, a kapitánysági elképzelések megismertetését és elfogadtatását az állománnyal, a belső és külső kommunikáció kialakítását, a bűncselekmények számának drasztikus visszaszorítását, a motiváció kialakítását, és az állampolgári bizalom visszaszerzését. Ezzel egyidőben a kapitányság élén a megyei főkapitány személycserét hajtott végre. Az új vezető a folyamatok átvizsgálásával, annak a szabályzatok szerinti végrehajtásával, elvárható minőségi paraméterek és azok értékének meghatározásával, az eredmények mérésével és ezek alapján javítóintézkedések meghozatalával kívánta a kapitányságba vetett lakossági hitet visszaállítani, az eredményességet növelni.

Fő **munkamódszerünk** a **PDCA ciklusban való gondolkodást** (13. ábra), melynek révén – az esetek többségében – egy spirális előrehaladást sikerült elérnünk. Elsőként a vezetésnek saját körén belül kellett azt a hozzáállást kialakítania – ami merőben szokatlan volt egy hagyományosan parancsorientált szervezetnél –, hogy merjen a dolgokról újszerűen gondolkodni, és minden döntésében a jobbítás, a minőség fejlesztésének igénye jelenjen meg.

A **fejlesztés oktatással kezdődött**, aminek elsődleges célja az volt, hogy megmutassuk, hogy a rendőri munka egymással szorosan összekapcsolódó lépések és tevékenységek sorozatának végeredménye, és a folyamat végén egy kimenet születik, amely több állapotot is eredményezhet. Erre a jelzőivel leírható állapotra van az ügyfeleknek, érintetteknek (pl ügyészség, főkapitányság) konkrét jellemzőkkel, sokszor szabályzatban is szereplő igénye.

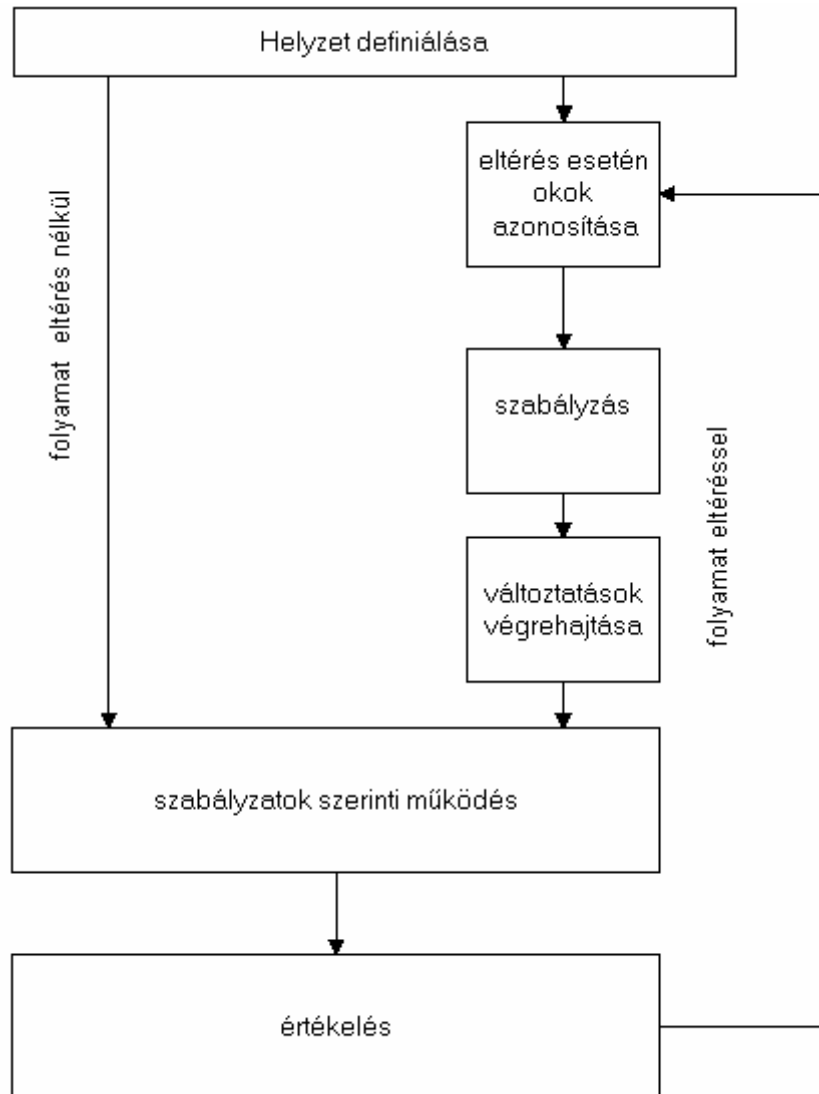
PDCA CIKLUS



13. ábra A PDCA ciklus

Ahhoz, hogy ezt az igényt minél magasabb színvonalon kielégítsék a folyamatban résztvevők, a folyamat valamennyi lépését szüntelenül figyelemmel kell kísérni, és fejleszteni annak érdekében, hogy csökkentsük az eltéréseket és javítsuk a folyamat megbízhatóságát. Ha a folyamatok eltéréseit minimalizálni tudjuk, és még mindig elfogadhatatlan, akkor következne a folyamatok újratervezése, de a törvényi szabályozás miatt egy kapitányság esetében ez csak bizonyos folyamatrészeire képzelhető el. Ezért elsődlegesen azt a célt tűztük ki, hogy a folyamatokat rakjuk rendbe. Sorba vettük a **folyamatokat**, megnéztük, hogy **azokra milyen szabályzások vonatkoztak**, ahol szükség volt belső használatú folyamatábrát készítettünk annak érdekében, hogy minden résztvevő teljes egészében megértse a folyamatot, és azt a folyamatelemet amelyben dolgozott. Alapul az Büntetőeljárásról szóló 1998. évi XIX. Törvényt (ami 2003 júliusában módosult) vettük. Ha eltérés volt, a valóságban lejátszódó folyamatok, a törvényben leírtak, vagy az ábrázolt folyamatok között akkor annak megkerestük az okát és azt megszüntettük. A kapitányság két vezetője és egyik vezető munkatársa projektmenedzsment oktatáson vett részt. Ennek az volt a célja, hogy a szervezettől addig idegen **projektmenedzsment** módszereit elsajátítsák, és ezt közvetítve az állomány felé éreztessék, hogy valami új kezdődik. A fejlesztéshez gyakorlatilag Philip Crosby módszerét vettük át (14. ábra forrás: [45, 25. old.] átdolgozva). A 14. ábra mutatja, hogy **nagy hangsúlyt fektettünk a helyzet definiálására** és a folyamatok leírására, majd két tevékenységet végeztünk párhuzamosan. **Rögzítettük az aktuális helyzetet** és megköveteltük a szabályzatok, utasítások, parancsok pontos végrehajtását. Ezzel egyidőben **megkerestük az eredendő okokat**, amelyek a közbiztonsági helyzet romlásához vezettek és kapitányságvezetői utasításokkal, próbáltunk rajta javítani. Ezek után a **változásokat értékeltük**, és ha szükséges volt – az értékelés eredménye eltért az elvárásoktól – további változtatásokat kezdeményeztünk. Miután sikerült rávenni az állományt, hogy kezdje el saját munkafolyamatait átvilágítani a praktikusság és az eredményesség szemszögéből, azonnal

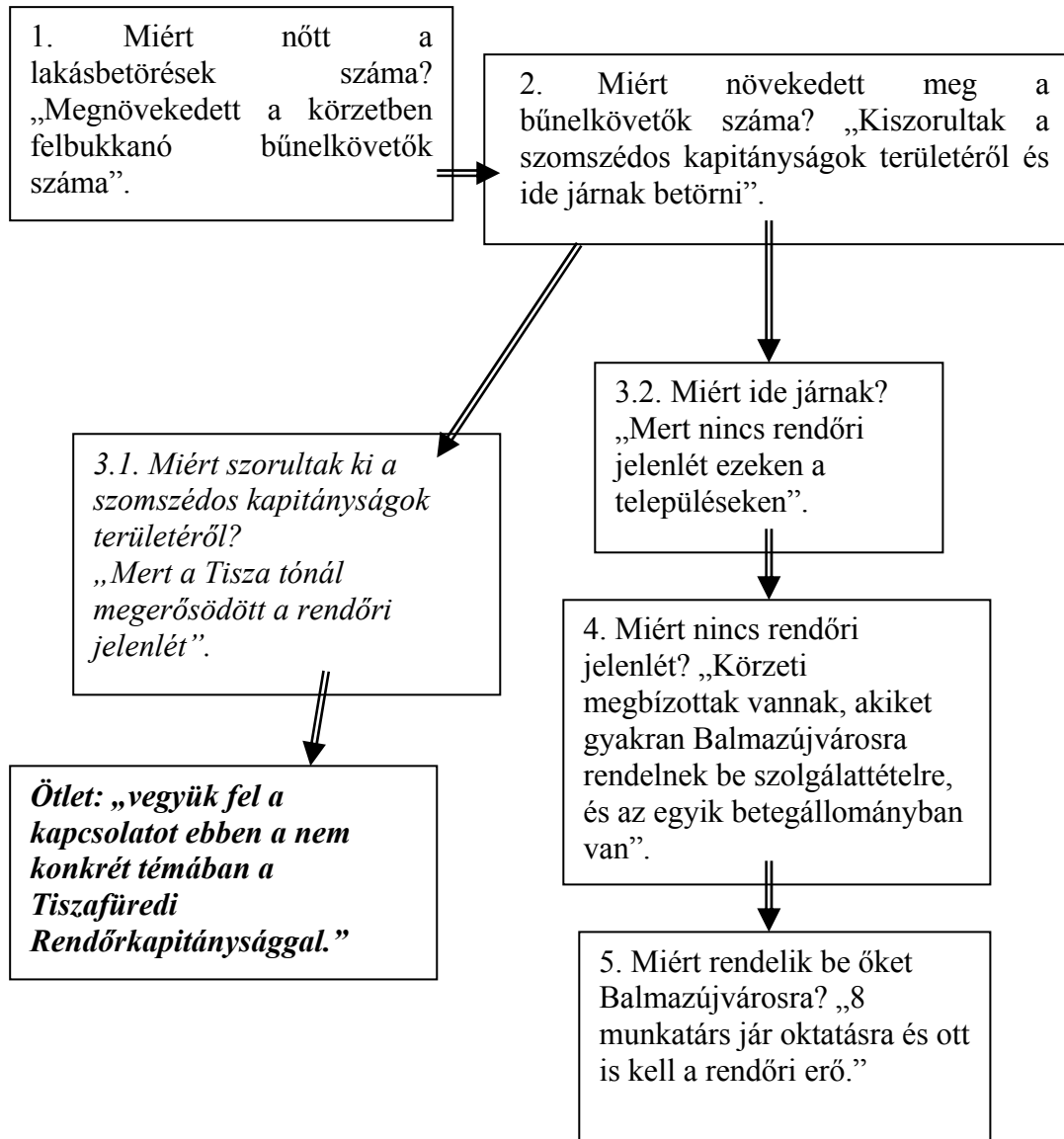
megjelentek azok a valós és racionális igények, melyeket a vezetés, az adott problémától való funkcionális távolsága miatt nem vehetett észre. Ezek kielégítésével nőtt a hatékonyság, az egyes feladatokra fordított idő csökkent, a munkaidő kihasználtsága javult.



14. ábra Philip Crosby módszere átdolgozva

A 2000. év végére a lakosság szubjektív biztonságérzete egyes településeken, mint Egyek, Tiszacsege, Újszentmargitta erősen romlott. Főleg a magánlakásokba történő betörések magas száma irritálta az embereket, hiszen ilyenkor drasztikusan sérült a privát szférájuk. Balmazújváros és Hortobágy települések lakossága ugyanakkor biztonságban érezte magát.

A lakásbetörések növekedését okozó eredendő okok azonosításához a klasszikus többszörös „5 miért”-es módszert [52. 46. old.] alkalmaztunk, lásd 16. ábra.



15. ábra Az „5 miért”-es módszer gyakorlati alkalmazása

Megállapítottuk, hogy a rendőrségi oldalról a lakásbetörések számának növekedését a Balmazújvárosi létszámhiány, nem az igényeknek megfelelő szolgálatvezénylés, a problémás települések nagy távolsága a kapitányságtól, és az ütöképes rendőri erővel hiánya okozta.

A probléma megoldásához elsődleges feladat volt tehát az erők átcsoportosítása. Egy önálló bűnügyi csapat jött létre ezen a területen. A csapat létrehozásakor az alábbi intézkedések történtek:

- a kapitányságvezető, a csoport feladatául tűzte ki a lakásbetörések visszaszorítását, és kijelölt egy csapattagot a csapat felelős vezetőjének (nem vezető beosztású rendőrtisztet) és a csapat támogatására szólította fel az összes szervezeti egységet és vezetőjét;

- a csapatnak 2 nap állt rendelkezésre, hogy megtervezze működését, szolgálati rendjét, és a kapitányság erőforrásainak ismeretében határozza meg eszközigényeit (autó, technika stb.);
- a kapitányságvezető meghatározta, hogy 2 havonta fogja mérni a csapat munkájának eredményeit, és elsődleges mutatónak a betörések számának csökkenését várta el, és csak másodsorban a felderítettségi arány növekedését;
- a kapitányságvezető a csapat működésének ellenőrzését saját hatáskörébe utalta, és ezt meg is tette többször is a helyszínen, személyesen;
- a kapitányságvezető hetente megbeszélést tartott a csapat vezetőjével és szükség esetén annak javaslatára megváltoztatta és utasításokba adta a csoport által igényelt változtatásokat (pl szolgálati rend, járőrútvonal stb.);
- a kapitányságvezető részletes költségkimutatást készített a csapat által felhasznált eszközök, anyagok költségeiről annak érdekében, hogy lássa a csapat működésének költségoldalát és esetleges költségtúllépés esetén beavatkozhatson. (Erre nem került sor.).

A csapat elkezdte a munkáját és többször módosította a módszereket, a szolgálati rendet, és kicserélt csapattagokat, a polgárőrségek önszerveződését támogatva, és azt kihasználva erős társadalmi összefogást tudott kialakítani 2001. év közepére. Az eredmények kézzel foghatók voltak, az ismertté vált bűncselekmények száma ugrásszerűen esni kezdett, ezen belül a betörések száma is a felére csökkent. A lakosság korábban elvesztett bizalma visszatért, ami a rendőrségi munka konkrét segítségével (információ, polgárőrség) és a látencia csökkenésében (kisebb súlyú ügyekben is bizalommal fordulnak hozzájuk) vált tapasztalhatóvá. A lakosság toleranciája, saját rendőrségéhez való kötődése nőtt. A rendőrségi beszámolókon megjelent a lakosság – amelyeken addig csak néhányan vettek részt –, kérdéseket intéztek az előadóhoz, és elismerésüknek adtak hangot. Köszönő levelek, telefonok érkeztek a kapitányságra, az önkormányzatok képviselő-testületei határozataikban ismerték el a rendőrség erőfeszítéseit.

3.4. A folyamatok javításának értékelése BSC, EFQM és CAF önértékelés alapján, a Balmazújvárosi rendőrkapitányság eredményei

A folyamatok javításának kulcskérdése, hogy hogyan tudjuk mérni a változást, amit mértünk ténylegesen a folyamat változásának eredménye-e, és vajon hatékony-e a folyamat javítása.

Ahhoz, hogy a folyamatok eredményeit mérni lehessen, világosan tisztázni kell magát a folyamatot és azt, hogy a folyamat milyen szabályok, vagy szabályzók szerint zajlik. Ha ezt nem látjuk pontosan, akkor olyan általános elégedettségmérést kapunk a rendőrség munkájáról, amely nem a helyi folyamatok lakossági értékelését mutatja, hanem a rendőrségről kialakult általános véleményekről, sztereotípiákról szól. A lakossági vélemények általánossá válását, és mérési torzulását az alábbi két példával tudom alátámasztani.

1. A Balmazújvárosi első EFQM felmérésünkör általános kérdések is szerepeltek a kérdőíven, amely a lakosság véleményét kérdezte Balmazújváros közbiztonságáról. A mérést 2002 májusában végeztük két héten át. A kiértékeléskor kiderült, hogy 2002 május 10-től az ötfokú skálán több mint egy egész értéket romlott a kérdésekre adott válaszok átlaga. Balmazújvároson akkoriban nem történt semmi különös, és a kérdések is kifejezetten a városról szóltak. Az átlagérték esésének oka valószínű a Móri bankrablás volt, amit 2002. május 9-én hajtottak végre.
2. A közlekedés-rendészet munkájának értékelésekor Berettyóújfaluban olyan autósokat kérdeztek meg a munkáról, akiket igazoltattak közúti forgalomellenőrzés keretében, majd a kérdezőbiztos feltette a kérdéseit, hogy hogyan voltak az autósok megelégedve az igazoltató rendőrrel. Persze mindenki nagyon meg volt elégedve, hiszen nem büntetett, csak szelíden figyelmeztetett olykor. Így a közlekedés-rendészet igen magas elégedettségi szintet ért el, annak ellenére, hogy a felmérés másik, statisztikán alapuló mutatószámai alapján itt volt a legtöbb ügyfél-reklamáció az egész megyében.

A rendőrség szervezetét – mint már volt róla szó – az jellemzi, hogy hasonló szervezeti felépítésben dolgozó kapitányságain valamennyi rendőri szolgálati ág (a bűnügyi szolgálat, a közrendvédelemi szolgálat, a közlekedés-rendészet, az igazgatásrendészet, valamint az ezeket kiszolgáló különböző funkciókat ellátó egységek) koncentrálnak. **A folyamatokkal szemben** – amelyek ezekben a szolgálati ágakban lezajlanak –, **teljesen különbözőek a partnerek igényei**, ezért a **partnerek elégedettségét**, a folyamatok eredményességét is **szolgálati áganként kell mérni** és értékelni, majd a folyamatokat az eltérések alapján szabályzással tökéletesíteni. A statisztikai mutatók mellett a szolgálati ágak egyes javított folyamatainak változását Balanced Scorecard módszerével lehet mérni [62].

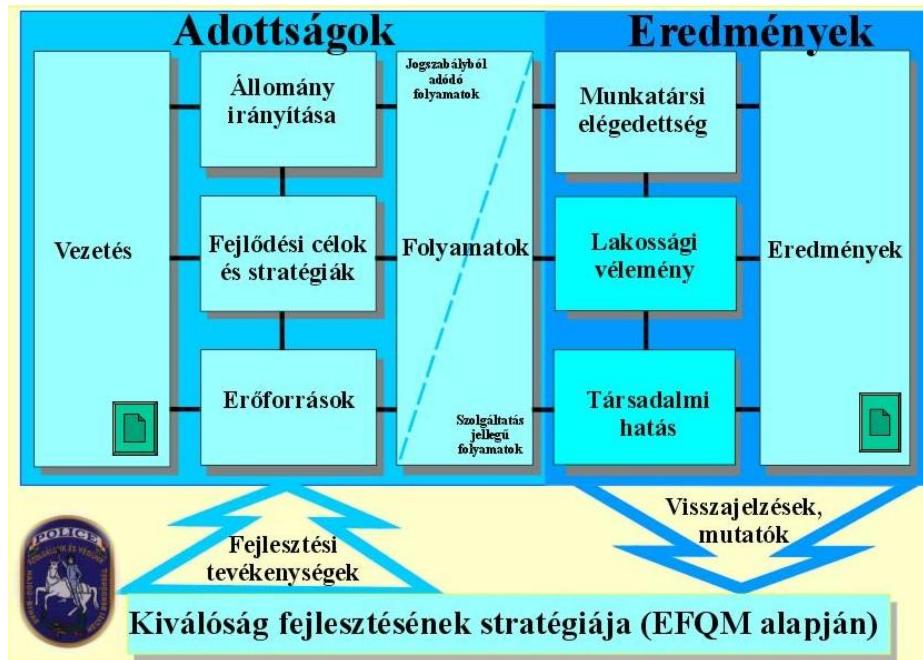
A Balanced Scorecard (BSC) „kiegyensúlyozott mutatószámrendszer”, amely a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről informáló mutatókkal ötvözi. Teljes rendszerét a szervezet küldetéséből és

stratégiájából kell levezetni; céljai és mutatói a szervezet teljesítményét négy nézőpontból ragadják meg: a pénzügy, a vevők, a működési folyamatok és a tanulási-fejlődési képesség szempontjából. [86]

A BSC-ben a szervezet céljai és a megvalósulást mérő mutatószámok együttesen jelennek meg. A mutatókat a kapitányság stratégiai terveiből kell képezni. (Előző példánkban ilyen mutató volt például a lakásbetörések csökkentése). A mutatók négy vizsgálati szemponthoz adnak adatokat:

- **pénzügyi:** hogyan látnánk a szervezetet, ha mi lennénk a tulajdonosai, milyen költségfelhasználással érte el az eredményeit az adott szolgálati ág folyamatainak elvégzésekor;
- **ügyfelek:** miként látják az ügyfelek a szolgálati ág működését, milyen új értéket teremtett az ügyfeleknek a szolgálati ág, vagy mely értékes mutatót tudta növelni;
- **a belső folyamatok:** hogyan biztosítja a folyamat a kapitányság céljainak megvalósulását, mely folyamatokat kell javítani, átalakítani;
- **fejlődés és a rendőrök fejlesztése:** hogyan, milyen ráfordításokkal lehet a folyamatokban alkalmazott eljárásokat fejleszteni?

Egy szolgálati ág egészének többéves átfogó értékeléséhez az EFQM modell alapján kialakított önértékelési modellt (16. ábra) fejlesztettem ki. A modellt az EFQM alapján annak arányait megtartva, értékelési szempontjait a rendőrséghez igazítva készítettem. Az eredeti – 9. ábrán bemutatott – EFQM modelltől és a 12. ábrán bemutatott kiválósági modelltől abban különbözik, hogy a fő hangsúlyt a folyamatok fejlesztése, és annak hatásainak mérése kapta. Abból indultam ki, hogy az **eredmények oldalán lehet mérni egy-egy rendőrségi szolgálati ág teljesítményét.** A teljesítményt a szolgálati ág által elvégzett és felügyelt folyamatok eredménye és az érdekelt felek megelégedettsége értékeli. **A javítás az adottságok oldalán történik,** hiszen itt jelenik meg a stratégia, az ahhoz illeszkedő, azt megvalósító folyamat, a parancsnok elkötelezettsége, vezető szerepe a folyamat javításában, és az erőforrások valódi biztosítása a folyamatok javításához. A folyamatokat a rendőrségi adottságoknak megfelelően, jogszabályból adódó, kötelezően ellátandó folyamatokra és szolgáltatásjellegű folyamatokra bontottam.



16. ábra A kiválóság önértékelésének modellje

Irányításommal a kiválóság önértékelését több kapitányság egész szervezetére is elvégezte, de az adatok kiértékelése után **arra a következtetésre jutottam, hogy a kapitányság** (főkapitányság) általános megelégedettségi mutatóit, az egész szervezetre, szintén több éves ciklusban, **CAF modell szerint célszerűbb mérni**, mivel a CAF a közigazgatás szervezeti sajátosságainak figyelembevételével inkább általános elégedettség mérésre készült. A CAF modellben az eredmények oldalán az ügyfelek elégedettsége, és a kulcstevékenységek eredményeinek értékelése (lásd 10. ábra) jobban jellemzi a rendőri szervezetet, mint az EFQM modellben a vásárlók elégedettsége és az üzleti eredmények jellemzően nyereségben kifejezhető értékei (lásd 9. ábra). Az elmúlt két-három évben számos uniós tagállam rendőrségénél tesztelték és alkalmazzák sikerrel a CAF szerinti önértékelést. [41]

A Balmazújvárosi Rendőrkapitányság illetékességi területén a vizsgált években (2001-2003) az ügyfél elégedettség növekedett leginkább. Ennek több oka is van és az okok mindegyike a folyamatok fejlesztésére vezethető vissza. Az, hogy az ügyfelek elégedettsége növekedett, két dolognak köszönhető: a kapitányság nem csak tisztességesnek, eredményesnek, szakértőnek akart látszani, hanem mindent megtett annak érdekében, hogy az is legyen. Balmazújváros Biztonságos Település díjat nyert 2003-ban, a 2002-es eredményekért, az általuk elindított bűnmegelőzési projekt, és a lakosság számának 2 %-át meg nem haladó arányú bűncselekményi szám tartós biztosítása elismeréseként.

A baleset megelőzési munka hatására tovább csökkent a személyi sérüléssel járó balesetek száma, ami az országos baleseti esetszámok növekedése mellett jelentősnek mondható. Mivel az állampolgári panaszok száma elenyésző, mára már évi átlag 4-5 eset, és alapvetően egy-egy intézkedés jogosságát vitatják (törvénytörés, rasszizmus, embertelen bánásmód miatt még nem volt munkájuk ellen panasz), gyakorlatilag kicsi a teljesítményre, folyamatokra a hatásuk, de az elvi lehetősége biztosított.

Az EFQM felmérések megmutatták, hogy a munkatársi elégedettség szintje még emelhető. Természetesen ezt a kérdést nem lehet a teljesítménytől, és a vezetéstől független objektív tényektől, valamint az egyén szubjektív elégedettségi beállítódásától elvonatkoztatni.

2000-ben az állományt még semmi sem készítette arra, hogy jobban dolgozzon, olyan ötleteken törje a fejét, ami a szervezet egészét és a saját megítélését is pozitív irányba befolyásolná. Ezt az állóvizet kellett az új vezetőknek felkavarniuk. Az egyértelmű feladatmeghatározás, és a következetes számonkérés új helyzet elé állította és kétpólusúvá tette az állományt. Volt, aki örömmel fogadta a változásokat, volt, aki belső széthúzást, ellenállást igyekezett szítani a konzervativizmus nevében. Ez a kétpólusúság végig megmaradt, de az arányok eltolódtak. Az állomány egyre nagyobb része ismeri fel, hogy a kitűzött célok helyesek, a változtatás törvényszerű, és az egyén alkalmazkodása, fejlődése életbevágó.

A kapitányság az értékelt időszak elején a megye legeredménytelenebb szervezete volt, a lakossági elégedettség csak a székhely esetében volt pozitív. A változások következtében, a szakmai vezetéstől megkapták a „Kis tigris” jelzőt. Amíg 2000-ben 991 bűncselekményben tettesek feljelentést hozták hozzájuk, addig 2001-ben 710, 2002-ben 560 volt ez a szám. 2003, 2004, 2005 tényadatai szerint a csökkenés tovább tart, de már nem ilyen látványosan. A környező kapitányságok esetében ez a számadat vagy nem ilyen arányban csökkent, vagy ellenkezőleg, nőtt. Sikertelen ezen eredményeket úgy elérniük, hogy a létszámuk, eredményeik emelkedésével nem növekedett.

A Balmazújváros Rendőrkapitányság a minőségfejlesztési programban a gyors, látványos eredményeket hozó feladatok után, a 2003. év közepétől kisebb kimutatható eredménnyel járó fejlesztéseket folytatnak. A kapitányság munkáját, mutatóit, a régió belül a velük körülbelül azonos adottságú kapitányságokéval vetik rendszeresen össze, illetve a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányság, velük együtt nyolc kapitányságával.

A megyei összehasonlítás alapján, két év alatt az elsők közé kerültek a nyomozati eredményesség és a felderítettség eredményesség vonatkozásában:

	Nyomozati eredményesség			Felderítési eredményesség		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Debrecen	43,48	38,28	40,90	39,11	30,43	33,05
Berettyóújfalu	55,62	58,22	60,23	44,09	46,02	44,03
Hajdúhadház	52,67	49,11	52,31	47,44	41,98	43,32
Hajdúböszörmény	64,13	64,83	66,11	62,97	61,05	63,93
Hajdúszoboszló	71,78	67,86	46,88	73,82	43,54	45,21
Hajdúnánás	74,01	79,58	82,79	76,19	75,53	79,50
Püspökladány	58,24	59,56	60,40	55,16	52,24	55,18
Balmazújváros	37,34	58,15	59,83	31,86	55,68	58,87

1. táblázat Eredményességi mutatók Hajdú-Bihar megyei kapitányságokon
(forrás a főkapitányság éves jelentései)

A kapitányság fontos tényezőjévé vált a helyi önkormányzatok, és a lakosság életének. Erre szisztematikusan törekedtek is, amikor a nulláról építették ki jelenlegi kapcsolatrendszerüket.

Részt vesznek a települések belső döntéshozatalában (képviselő-testületi üléseken véleményezési jogkörrel, bizottsági üléseken szavazati és véleményezési jogkörrel).

Beépültek az iskolák mindennapjaiba (rendhagyó osztályfőnöki órák, Sziréna Klub és Hírmondó, 112 Védelmi Nap, fenyőfa akció, DADA. oktatás, KRESZ vetélkedők).

Figyelemfelhívó tevékenységgel, hatósági bejárásokkal igyekeznek a biztonságosabb működés irányába befolyásolni a vállalkozások, és társadalmi szervezetek tevékenységét.

Aktív részesei lettek a polgárőr mozgalom kiteljesedésének területünkön, részt vesznek belülről is a polgárőrségek munkájában, mint tagok.

Részt vállalnak a hátrányos helyzetű gyermekek felzárkóztatásában is (Valahol Európában elnevezésű, roma gyerekek közlekedési vetélkedője, társult közlekedési táborok).

Hagyományos rendezvényeikkel igyekeznek a térség sport, szakmai és kulturális életét felpezsdíteni. (Police Kupa, 112 Védelmi Nap, kiállítások a rendőrkapitányság épületében)

Általános polgárbarát koncepciót alakítottak ki, egyben szakmai célokat is támogatnak pl. a 12 hónap a közlekedésben akciósorozatukkal.

Komplex bűn-és baleset megelőzési projektet indítottak el az egész kistérségre kiterjedően. (Sziréna Projekt)

Befolyásolják a kistérségi önkormányzatok közbiztonsági koncepcióját.

Régiós szintre is kiterjedő oktatások és szakmai kapcsolatok szervezésével a szakmai munkát kívánják azonos szintre hozni környezetükben (pl. Tiszafüred Rk. állandó meghívottja programjaiknak, illetve hálózati összeköttetés révén tájékoztatják egymást a bűnügyi aktualitásokról.)

A minőségügyben elért eredményeiket, ötleteiket megosztják a társszervekkel Pl. Tiszafüred, Edelény, Berettyóújfalu, Hajdúnánás Rk., MRFK, Közlekedési Osztály, és Bűnmegelőzési Osztály.

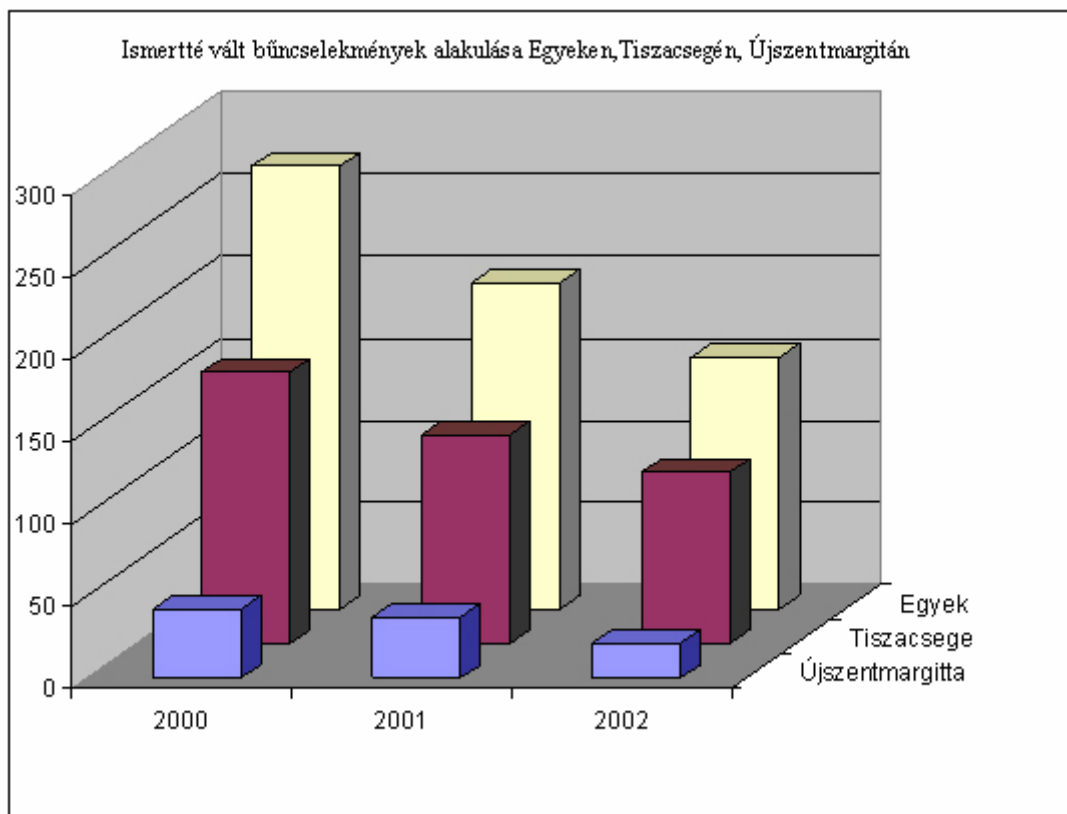
Országos jelentőségű kezdeményezés volt, mikor a kapitányság épületében, holland mintára létrehozták a gyermek kihallgató szobát. Azóta több kapitányság is követte a példát.(pl. Berettyóújfalu Rk.)

A Balmazújvárosi Rendőrkapitánysággal szemben **a lakosság elsődleges elvárása volt a bűnügyi, közbiztonsági helyzet stabilizálása**, Egyeken, és Tiszacsegén a kriminalitás markáns csökkentése. Ennek sikerült maradéktalanul eleget tenniük. Az ismertté vált bűncselekmények száma 43 %-kal csökkent, ezen belül a betöréses lopások száma 63 %-kal. A lakosság szubjektív biztonságérzete jelentősen javult. A rendőri munka visszaszerelte tekintélyét. **A szakmai felső vezetés elvárása, a szervezet stabilizálása, a szakszerűség és a törvényesség javítása, valamint a lakosság biztonságának megteremtése volt. A kapitányság új vezetésének elsődleges célja volt az állomány motivációjának kialakítása, a lakosság bizalmának visszaszerzése**, a bűnügyi helyzet javítása, a felderítési mutatók emelése, a baleseti helyzet szinten tartása.

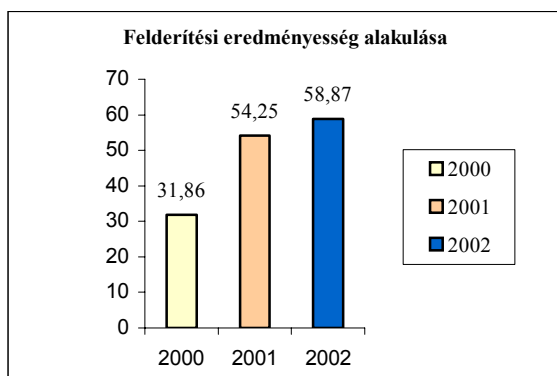
A fenti célok elérése érdekében a kapitányságvezető a kapitányság belső működését aprólékosan szabályozta, a vezetők egységesen elkötelezték magukat a minőségfejlesztés mellett. A mutatók javultak, a társadalmi elismertségnek a polgármesterek megyei civil és rendőri fórumokon is hangot adtak. A szakmai felső vezetés miniszteri szintű jutalmakkal ismerte el az elért eredményeket.

Az eredmények javulásai jóval nagyobbak annál, mint amit az események bekövetkezésének véletlenszerűsége indokolna. Balmazújvároson a rendőrség minőségfejlesztése elkezdődött és még ma is tart. Töretlenül csökken, bár egyre kisebb mértékben Egyeken, Tiszacsegén és Újszentmargittán az ismertté vált bűnesetek száma (17 .ábra), és ezzel együtt az elkövetett és

bejelentett betöréses lopások száma is. Ugyanakkor növekszik a felderítési eredményesség és a nyomozati eredményesség is (18. és 19. ábra).

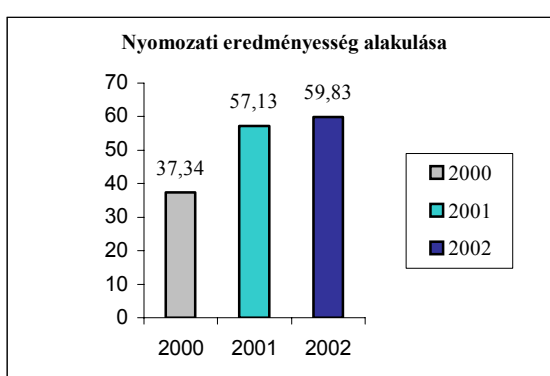


17. ábra Ismertté vált bűncselekmények alakulása Egyeken, Tiszacsegén és Újszentmargittán



18. ábra Felderítési eredmény alakulása a kapitányság területén

(forrás a kapitányság éves jelentései)



19. ábra Nyomozati eredményesség alakulása a kapitányság területén

A közlekedés résztvevői számára indított megelőzési programok hatására csökkent a személyi sérüléssel járó baleset. A lakosság a rendőrökben a partnert és a közös cél eszközt látja. A

Balmazújvárosi rendőrkapitányság minőségfejlesztése tehát elkezdődött, de ennek soha sem lehet vége.

3.6. A harmadik fejezet összefoglalása

Valamennyi minőségmenedzsment-rendszer tartalmaz módszert a folyamatok javítására. Az EU rendőrségeinek minőségfejlesztési koncepciói [58] a folyamatok fejlesztését tűzik ki célként melynek legfontosabb lépése a **rendőrségi folyamatok javítása** [59]. A rendőrségi tevékenységeknek, folyamatoknak és azok hatásainak együttesen van minősége [22], amely így közösen elégítik ki az ügyfelek igényeit.

Az általam kidolgozott, a rendőrségi folyamatok javítására alkalmas módszer alapja a minőségdíj modellen alapuló szervezeti önértékelés. Olyan módszert dolgoztam ki a rendőrségi folyamatok javítására, amelynek jellemzője, hogy

- **illeszthető a büntetőeljárásról szóló a 2003-ban módosított 1998. évi XIX. törvény által meghatározott folyamatokhoz;**
- **elsődlegesen a folyamatok pontos ismeretén és végrehajtásán alapul;**
- **a célszerűen alkalmazható a folyamatok javításhoz és az értékeléséhez, mert ismert önértékelési eljárásokat is felhasznál (BSC, EFQM, CAF);**
- **segítségével a kiválóság fejlesztésének stratégiája is meghatározható**
- **a folyamatok javításának igényei konkrét lakossági véleményeken alapulnak;**
- **minőségmenedzsment módszereket használ fel a folyamatok javítására, PDCA elven működik;**
- **alkalmazza, és a folyamatba illeszti a rendőrségen meglévő, mások által elvégzett kutatási eredményeket, ajánlásokat.**

A kiválóság értékeléséhez kialakításához a 16. ábra moduljai szerint kell mérni az eredményeket. Az eredmények ismeretében lehet meghatározni azokat a területeket, amelyeket a szervezet az elkövetkező időben javítani szeretne. Mivel az eredményekre a legnagyobb hatást az adottságok oldalán található modulok gyakorolják, ezért meg kell keresni, hogy az elmaradt eredményeket mely adottság hiánya vagy alacsony színvonala okozza. A szervezet kiválóság fejlesztés stratégiáját ennek ismeretében célszerű megfogalmazni.

A vizsgált kapitányságokon a gyakorlatban is kipróbáltam a rendőrségi folyamatok kiválóság értékelésén alapuló fejlesztés módszerét. A rendőrség szervezetét az jellemzi, hogy hasonló szervezeti felépítésben dolgozó szervezeteiben valamennyi rendőri szolgálati ág (a bűnügyi szolgálat, a közrendvédeleми szolgálat, a közlekedés-rendészet, az igazgatásrendészet, valamint az ezeket kiszolgáló különböző funkciókat ellátó egységek) koncentrálnak. **A folyamatokkal szemben – amelyek ezekben a szolgálati ágakban lezajlanak – teljesen különbözőek az ügyfelek igényei, ezért az ügyfelek elégedettségét, a folyamatok eredményességét is szolgálati áganként kell mérni, és értékelni, majd a folyamatokat az eltérések alapján szabályzás alkalmazásával tökéletesíteni.**

A kutatási tapasztalataim szerint a szolgálati ágak egyes javított folyamatainak változását, a statisztikai mutatók mellett Balanced Scorecard módszerével, a szolgálati ág egészének többéves átfogó értékelését az EFQM modell alapján kialakított „Kiválóság fejlesztési stratégia” önértékelési modellel, míg az egész szervezetet, szintén több éves ciklusban, rendőrségi jellemzőkre átdolgozott CAF modell szerint célszerű mérni.

A folyamatok fejlesztésével a vizsgált kapitányságok eredményessége és hatékonysága is javult, ami annak köszönhető, hogy a kapitányságok minőségfejlesztési céljaikhoz megnyerték a lakosság széles körének támogatását, és a folyamatfejlesztés kedvezően hatott a kapitányság és a lakosság viszonyára, a lakosságtól a rendőrök nagyobb segítséget kaptak munkájuk végzéséhez.

Azoknál a kapitányságoknál ahol a folyamatfejlesztés általam kidolgozott módszerét alkalmazták a folyamatok javítására, a rendőrség hagyományos eredményességi statisztikai mutatói is kiemelkedők lettek.

A fejlesztés módszereit és eredményeit 2004. február 26-án az I. Országos Rendőrségi Minőségkonferencián ismertettük. Talán ezek az eredmények is hozzájárultak ahhoz, hogy Dr. Salgó László országos rendőrfőkapitány többek között a konferencián a következő feladatokat határozta meg: *„Meg kell kezdeni a BM CAF rendszerhez való közelítést, és el kell jutni oda az év végére, hogy a saját Kiválósági Modellünk felhasználásával kialakuljon egy esetleg Európa rendőri szervei számára is javasolható Police-CAF rendszer”.* Azóta a Rendőrség és a Határőrség kidolgozta, e két szervezet önértékelésére alkalmazható önértékelési keretrendszert.

4. A szervezeti döntések támogatásának minőség szempontú összetevői a Magyar Rendőrségnél

4.1 Bevezetés

Mint ahogy értekezés bevezetőjében megfogalmaztam egy **szervezet lényegét a folyamatok, a folyamatokkal kapcsolatos döntések, a döntések kapcsolatai és a döntésekből levezethető (esetleges újabb) folyamatok alkotják. A szervezeti döntéseken azoknak a döntéseknek az összességét értem, amit a szervezetben a szervezet működéséről hoz(nak) a szervezet tagja(i).** Ezek, az általam **elemi döntésnek** nevezett döntések határozzák meg a szervezet működését. Az elemi döntések struktúrát alkotnak, és összességében – csakúgy, mint a folyamatok – valamely cél elérését szolgálják, és az elemi döntések egy tevékenység végrehajtásához szükségesek. Az értekezésben megfogalmazott tevékenységek legfontosabb célja a minőség fejlesztése. A fejlesztési folyamatokhoz tartozó tevékenységek végrehajtásához tartozó elemi döntéseknek jelentős szerepük van a fejlesztés a sikerében. Az elemi döntést három alapvető összetevő határozza meg [89], amelyek a következők:

- a döntéshozó;
- az irányított (felügyelt) tevékenység;
- a döntéshozó ismereteit, a rendszer előéletét jelképező ismeretbázis (memória).

A döntési rendszer valamilyen elemi tevékenységgel, vagy tevékenységcsoporttal (a szervezet elemi tevékenységével) kapcsolatos elemi döntések összessége[83]. Elemi tevékenység pl. lehet egy helyszínbiztosítás, gépjármű ellenőrzés. Egy döntéshozó természetesen, nem egyetlen tevékenységet felügyel, hiszen egy-egy döntéshozó parancsnok több elemi tevékenységgel is kapcsolatba kerül és azokkal összefüggésben döntéseket hoz. Az elemi tevékenységet úgy célszerű kialakítani, hogy az a környezetétől jól elhatárolható legyen és lehetőleg egy (esetleg kettő) szabályozási kört tartalmazzon csak. Így a döntés a végrehajtás eredményének ellenőrzése mellett a végrehajtás figyelemmel kísérése is a parancsnok feladata.

A Magyar Köztársaság Rendőrségének mindennapjaiban a döntés meghozatala nem más, mint egy folyamatban a cselekvési változat kiválasztása. Lehet egy előkészítetlen – a határidő kikényszerítette gyors – döntési folyamat meggondolatlan eredménye, vagy egy gondos, mérlegelésen és az alternatívák kiértékelésén alapuló döntési folyamat szándékos

következménye. A döntés mindkét esetben egy tevékenységláncolat kezdete. Egy olyan tevékenységláncolat kezdete, amely esetenként az egész apparátust érinti. Az ilyen tevékenységláncolatba bekapcsolódnak a rendőrség alkalmazottai. A döntés végrehajtása anyagi, pénzbeli, időbeli erőforrás felhasználásával jár. A döntés kockázatában ráadásul az is benne van, hogy az értelmetlen tevékenységláncolatot elindító döntés nemcsak költségekben, időben kifejezhető veszteséget okoz a rendőrségnek, hanem – mivel a végrehajtási időben másra is lehetett volna fordítani ezeket az erőforrásokat – egy elmaradó haszon is jelentkezik. Ez a haszon természetesen nem mindig csak gazdasági haszonként értelmezhető, hanem úgy is, hogy az erőforrás felhasználásával, és ezzel együtt esetleges avulásával egyidőben nem teremődik új érték a rendőrségnél. **Mivel a hatékonyság növelése szerepel a rendőrség minőségfejlesztési programjában [34] és a hatékonyság az MSZ EN ISO 9000:2001 3.2.15. pont szerint is az elért eredmények és a hozzá felhasznált erőforrások viszonyaként értelmezhető, a szervezeti döntések támogatásának a minőségmenedzsment-rendszer részét kell képeznie.**

A **rendőrség jövőorientált szervezetépítése** csak úgy képzelhető el, ha a folyamatokban a döntések helye és célja egyértelműen meghatározásra kerülnek [88], ellenkező esetben nagy a veszélye az egymásnak ellentmondó utasítások elterjedésének, és **szükséges a döntések eredményeinek értékelése is [90].**

Ebben a fejezetben a szervezeti döntések informatikai támogatásának lehetőségei közül azokat mutatom be, amelyeket felhasználható eredménynek találtam a 2004-ben a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon a szervezeti döntések tulajdonságainak meghatározásához elvégzett vizsgálatok eredményeiből ahhoz, hogy a döntési pontokat további kutatások után telepíteni lehessen, és az összeállított minőségkritériumok alapján a döntéstámogató rendszer tervezése elkezdődhessen.

4.2. Adat, információ, tudás, mint a rendőrségi folyamatok erőforrásai

A Magyar Köztársaság Rendőrsége életében ma már a szervezeti döntések minőségmenedzsment-rendszerek módszereivel való támogatása, mint a rendőrségi munka színvonalának egyik mérhető paramétere, igen fontos szerepet játszik. Nem mintha azelőtt ez nem lett volna kérdés, de a régebben használt papír alapú adatrögzítés, és a most használt lokális vagy egyedi adatbázisok, gyakorlatilag nagyon kevés azonnali információt adnak a

vezetőknek és beosztottaknak az ügyek állásáról, az összefüggésekről, a minőségi kérdésekről vagy azok trendjéről. Tipikusan az az eset állt elő, hogy a rendőrség rengeteg adattal rendelkezik, de abból nagyon kevés információ nyerhető a szükséges idő alatt. Ez azt jelenti, hogy a döntések egy része információhiányban születik, – és ez persze növeli a döntések kockázatát –, pedig az információ előállításához szükséges adat a rendőrség birtokában van. Bonyolítja a helyzetet, hogy a lakossági ügyek jelentős részénél a lakosság minőségre vonatkozó véleményét, – igazi minőségi mutatókat – is csak a folyamatok végén lehet megszerezni. Ekkorra viszont már sok hasonló folyamat beindul, amelyek magukban hordozhatják az addig esetleg észre nem vett hibákat.

Az adat, az információ, és a tudás az információs társadalom alapjai. Jelentős tényezők a biztonság és a rend fenntartásában, bűnmegelőzésében is, az intellektuális tőke, a személyi és szervezeti tudás kiemelkedő tényezővé vált a bűnüldözésben [71, 2. old.]. Az adat, az információ, és a tudás alapelemei a rendőrségi információ- és tudáskezelő-infrastruktúra kialakításának, melynek feladata, hogy megfelelő forrásból, megfelelő időben, megfelelő mennyiségű és tartalmú adatot (információt) tudást gyűjtsön be, tároljon el, dolgozzon fel, és a megfelelő személyekhez osszon szét, juttasson el, összefüggéseiben jelenítsen meg.

Az adat–információ–tudás erőforrásként való kezelése (menedzselése) igen költséges, hatékonysága nehezen kimutatható. A rendőrségi gyakorlatban az informatikai rendszerek menedzselése az informatikai infrastruktúra pénzügyi – üzemgazdasági szempontok szerinti felügyeletét, értékelését jelentheti, függetlenül attól, hogy az milyen hatékonyságú. A rendőrség minőségfejlesztésének egyik alapvető lehetősége az irányítás és az éledező kontrolling kiterjesztése az információ- és tudáskezelő infrastruktúra technológiai területeire is, hiszen **fontos, hogy az információ- és tudáskezelő infrastruktúra miképp támogatja a rendőrség alapvető folyamatait, a stratégiai célok elérését, a mindennapi működést**

A rendőrségi főfolyamatokban a látszat ellenére minden változik. Maga a folyamat változik. Változnak a feladatok súlypontjai, összetételei és annak bonyolultsága. Változik a társadalom megítélése a bűnről, változik az adott rendőrségi szervezet működési területén élők igénye a rendőrség munkájával szemben, változik a menedzsment, változik az eljárás, ügykezelés és annak módszere, változnak az eszközök, változnak és cserélődnek a munkatársak. **Vizsgálataim eredménye szerint a rendőrség vezetői döntések támogatásán alapuló minőségfejlesztése több párhuzamosan futó feladatsort jelent, amely végrehajtása közben a rendőrség egy napra sem állhat le. Egyszerre kell a fejlesztés stratégiáját, a**

fejlesztést, annak eredményeinek mérését, a megbízható biztonságos működés tesztelését, a kockázatok feltárását, a ráfordítások és eredmények arányának meghatározását, és a bevezetést elvégezni támogatni. Gyakorlatilag olyan fejlesztést kell elvégezni, aminek célja egy olyan döntéstámogató rendszer kialakítása, amelynek egyes elemei (például hardver elemei, szoftverei, technológiája ma még nem is ismert. **Ha kizárólag a ma ismert technológiára alapozzuk a fejlesztést, mire elkészül elavult lesz.**

Az informatika rohamos fejlődésével a rendőrségen belül is elkülönülnek az egyes folyamatot profi módon végrehajtó szakemberek (nyomozók, vizsgálók, közrendvédelmi stb.) és az információs-technológiában jártas szakemberek. Ez a jelenség az iparban is ismert és ott „digitális-szakadék” néven is emlegetik. Ennek kiküszöbölésére az ipari gyakorlatom tapasztalataira támaszkodva az alábbi megoldásokat javaslom.

- A minőségfejlesztésben és az információs technológiában jártas rendőrségi szakembereket be kell vonni a stratégiakészítésbe, a stratégiaalakításba. Az ő feladatuk, hogy lebontsák a mindenkori rendőrségi stratégiát a többi (humánpolitikai pénzügyi stb.) mellett megvalósítható minőségügyi és informatikai fejlesztésre, és tegyék meg operatív javaslataikat, intézkedéseiket ennek szellemében. Ehhez persze szükséges, hogy a rendőrség minőségügyi és informatikai szakemberei is jól értsék a stratégia-alkotást, a stratégia-működtetést, megvalósítás figyelemmel kísérését. (pl a Balanced Scorecard módszert).
- Komplex képzettségű szakembereket (informatikus és pénzügyi szakértő, informatikus és tudásszakértő, informatikus és minőségfejlesztő stb, akik „hídként” funkcionálnak) érdemes alkalmazni a mindennapi szervezeti egységekben, az előbb vázolt feladatokkal.
- Folyamatos szervezeti tanulás és képzés biztosításával, új ismereteket, új tudást kell megosztani az egymásra épülő rendőrségi folyamatok munkatársai, szervezetei között.

4.3. A szervezeti döntések támogatásának minőség szempontú összetevői és a szervezeti döntések jellemzése

A hatékony és sikeres szervezetté válásnak több összetevője van. Ezek az összetevők a menedzsment tudományok különböző területein fogalmazódtak meg, és mindegyik ismérve a saját szemszögéből fogalmazza meg a feltételeket. Összefoglalva ezeket az ismérveket, a hatékony és sikeres szervezetnek, amely döntéseivel meg akar felelni az igényeknek, több feltételt kell együttesen kielégítenie. John Harvey-Jones szerint [72, 24. old.] a célok kijelölésébe be kell vonni a és motiválni szükséges a dolgozókat, hogy mindenki ismerje és

elfogadja el a célokat. Rosabeth Moss Kanter szerint [73, 79. old.] a gyorsan változó világban olyan szervezetet kell kialakítani, amely csökkenti a konfliktusokat, és növeli a szinergia lehetőségét, a belső együttműködés mellett az ügyfelekkel, és a szolgáltatókkal is. J. Katzenbach és D. Smith állításai szerint [74, 14. old.] a hatékony szervezetben a felső vezetés figyelmének középpontjában a teljesítmény és az azt létrehozó, végrehajtó csoportok állnak, és a szervezeti kultúrában gyökerezik a kiváló teljesítésére való törekvés az ügyfél elvárásainak ismerete alapján. Richard Pascale a hatékony szervezet számára új paradigmákat ajánl [75, 132. old.] nevezetesen a "lágyabb" vezetési stílust, a hierarchia helyett hálózatot – mint szervezeti felépítést –, a beosztás alapján való irányítás helyett a felhatalmazott, elkötelezett dolgozókat, a rendszerszemléletű és folyamatszémleletű vezetést. Végül Tom Peters [76, 141. old.] arra mutat rá, hogy bár sok szervezet "papíron" decentralizálódott, valójában ezt majdnem mindig "újracentralizálás" követi, aminek elkerülésére javasolja a szervezetet minél kisebb egységekre történő lebontását, majd laposabb szervezeti formában az újraépítését, a költségzémlelet elterjesztését. Javasolja a vezetőknek, hogy elkötelezetten álljanak a változások élére és merjék felhatalmazni a beosztottaikat, hogy a döntési pontok minél alacsonyabb szintre kerüljenek [76, 145. old.].

Ahhoz, hogy a rendőrség még sikeresebb szervezetté váljon tanácsos a „guruk” által leírt szervezeti formát, vezetési stílust, szervezeti magatartást, az adottságok figyelembevételével lehetőség szerint kialakítani. Bármely irányba fejlődik is a rendőrség a szervezetében a folyamatokhoz, a változásokhoz döntéseket kell hoznia. Mint már a fejezet bevezetésében volt róla szó, ezek a **szervezeti döntések, a szervezeti döntések támogatása** célszerűen úgy képzelhetők el, ha a **minőségmenedzsment-rendszer minőségcéljaiból levezethetőek és a minőségmenedzsment-rendszer részét képezik.**

A 2004-ben a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon a szervezeti döntések tulajdonságai meghatározásának célja az volt, hogy a segítségével kimutatható legyen a döntések természete, összes jelentős körülménye, amelyek alapján javaslat adható a szervezeti döntések meghozatalának gyakorlati kialakítására, vagy annak módosítására. A döntésnek legalább az alábbi két jól elkülöníthető feltételnek egyidejűleg kell megfelelnie:

- hatékonyabb (gyorsabb, költségtakarékosabb a döntéshozatal) legyen a döntés;
- a döntés kockázata csökkenjen.

A döntés kockázata fordított arányban áll a döntéshez szükséges információk időbeni meglétével és teljességével [H-16]. A döntés kockázatát tehát legnagyobb eredménnyel akkor lehet csökkenteni, ha a döntés előkészítését, a rendelkezésre álló információkkal hatékonyan lehet növelni.

Kutatási, de gyakorlati oldalról is, a modellezés célja az, hogy a modell segítségével született eredmények alapján a modellezett területen olyan beavatkozással élhessünk, amely a modellezés hatékony hasznosítását eredményezi. R.C.Conant és W.R.Ashby [77, 89-98. old.] bizonyítása szerint, egy szabályozott rendszerben a szabályozónak a szabályozott terület (rendszer) modelljének kell lennie, így tehát, „(1) a modellezés szükséges és (2) a modellnek a szabályozott területtel (a vizsgált valóságrésszel) izomorfnak¹⁷ kell lennie.”

A rendszerelméleti megközelítést [78],[79],[80],[81],[82] és modellezést indokolhatja az is, hogy ha a modellezésnél a lehető legtömörebb, ugyanakkor a legkifejezőbb megoldást kapjuk. Erre több szerző ajánlása is ismert, amelyek közül Cserny [83] modellje tűnik legalkalmasabbnak A 20. ábrán ismertetett modellt rendőrségi jellemzőkkel kiegészítettem és átdolgoztam.

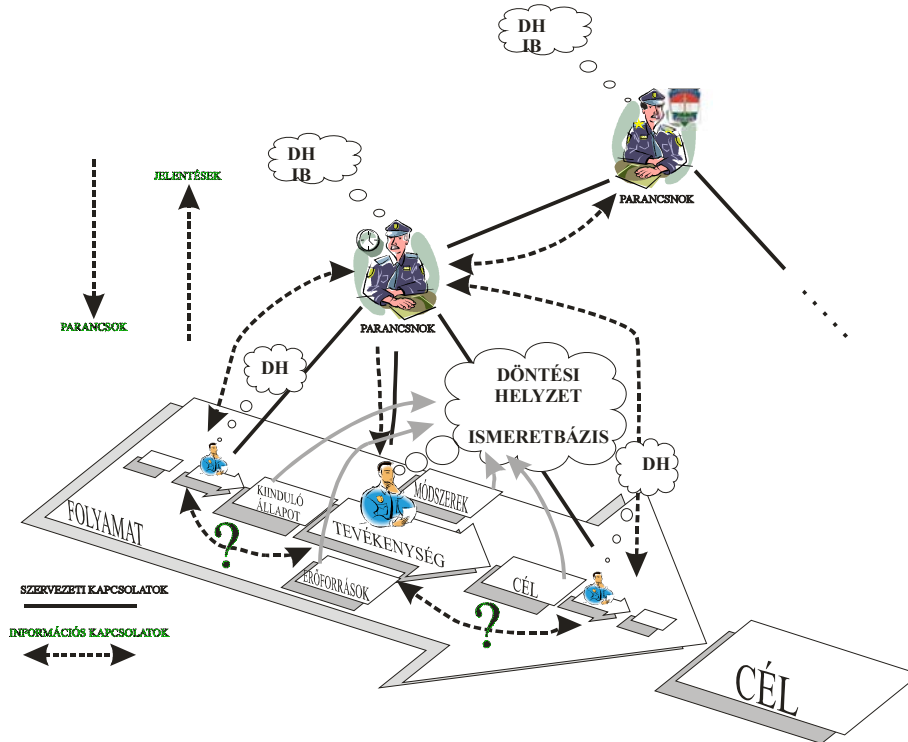
A rendőrség bármely szintű dolgozójának feladatai egy-egy folyamathoz tartoznak. A feladat elvégzésének eredményét, az elvégzett tevékenységek, és a hozzá felhasznált információk együttese alkotja. A rendőrségi munkában a tevékenységek – alsóbb szinteken egyre erőteljesebben – jelentősen szabályozottak, amelyek meghatározzák a végrehajtó mozgásterét a feladat elvégzésében. Jellemző irányítási forma a parancs¹⁸, és az utasítás¹⁹. Ugyanakkor a meggyőzés, a tanács, a konzultáció és a kérés, mint irányítási forma csak ritkán kerül alkalmazásra. A tevékenységek zöme előre definiált (szabályzatokban, utasításokban, törvényekben) úgy is jellemezhetnénk, hogy algoritmizált, így könnyű belátni, hogy a feladat végrehajtásának minőségét legnagyobb mértékben a végrehajtáshoz szükséges információk megléte befolyásolja. A rendőrség egyes alkalmazottainál meglévő egyéni ismeretbázis (IB), informális kapcsolatokból szerzett információk, tapasztalatokból, esetismeretekből leszűrt tanulságok és annak információs tartalma nem elegendő ahhoz, hogy a feladatok megfelelő minőségben végre legyenek hajtva, a döntési helyzetekben (DH) az elvárható legjobb döntés

¹⁷ Az izomorf analógia esetében a valóság minden egyes állapota (állapotjelzőivel meghatározva) a modell egy állapotának felel meg. Vagyis az absztrakció mértéke azonos, csak a struktúra elemeit más módon képezik vagy írják le.

¹⁸ a nem teljesítés következménye előre ismert

¹⁹ erőteljes dominancia elven működő együttműködés

szülessen. Ha ez párosul egy visszacsatolás nélküli, vagy azonos sémájú²⁰ visszacsatolással, akkor a szervezet feladatainak végrehajtása során a teljesítést csak az adminisztrációs igazolás hitelesíti.



20. ábra Egyéni Döntéstámogató Rendszer

Ez igen árnyalatlan képet ad a rendőrségi szervezet feladatteljesítő képességéről, hiszen így csak az „teljesítve” – „nem teljesítve” kategória létezik. Ráadásul a feladat elvégzőjében, a pozitív visszacsatolások (a feladat elvégzésének színvonalának értékelése) hiánya miatt, azt a téves elképzelést kelti, hogy a feladat elvégzésének sokkal fontosabb résztvevője az arról szóló jelentés elkészítése, és időbeni továbbítása, mint maga a feladat és annak tárgya. Ez pedig szöges ellentétben van a rendőrség kiválóságra való törekvésével és a kidolgozás alatt lévő kiválósági modelljével.

A rendőrségi döntéstámogató rendszer alkalmazása akkor éri el a célját, ha az olyan információs többlettértékkel rendelkező rendszer, amely képes a döntéshozókat, parancsnokokat, a költséghatékonyság figyeléséhez szükséges adatokkal ellátni, előre jelezni a döntések jövőbeni hatását a szervezetre. Így az informatikai fejlesztések egy része

²⁰ csak a feladat végrehajtásának hiányát jelzi vissza

megtérülhet azzal, hogy költséghatékonyabb lesz a szervezet, de ennek feltétele, hogy a döntéshozók képesek legyenek az információtechnológiát helyesen alkalmazni.

A döntéseket támogató informatikai rendszer szerepei közül az alábbi két funkciót emelném ki, melyek a rendőrségen jelenleg csak elemeiben – de nem integráltan – találhatóak meg.

1. **Támogató szerep** a tervezésben különös tekintettel a projektek menedzselésére [H-9], projektmenedzsment technikák alkalmazására, valamint az adatok pontosságának biztosítására, továbbá a végrehajtásban, mindenek előtt az adatok előállításának gyorsaságával és pontosabb adatbányászattal²¹, valamint a posztprojekt értékelésben, és az utólagos ellenőrzésben.
2. **Koordináló és integráló szerep** mivel elválnak az információs útvonalak a szervezeti hierarchia alá- és fölérendeltségi viszonyaitól. Ehhez viszont az kell, hogy a döntési pontokat a lehető legalacsonyabb szintre kerüljenek. A jó információs rendszer csökkenti az osztályok közötti vetélkedést, mert növeli koordinációjukat. Integrált egy információs rendszer akkor, ha gyorsak a kapcsolatok, össze vannak kötve az érdekelt osztályok, szervezetek [84].

A döntések támogatásának biztosításához azonban a rendőrség szervezeteinek és minden szintű parancsnokainak változáson kell keresztül menni. A lineáris merev szervezetben az információk visszatartásának és szűrésének, torzulásának nagy a veszélye, hiszen csak így tartható meg ez az állapot, hogy a bizonyos szinteken nagyrészt azért van szükség parancsnokra, mert az információs csatornában ő a vevő. Ennek kialakulásában természetesen nagy szerepet játszott az, hogy a 20-30 évvel ezelőtti kommunikációs csatornák kialakításakor természetes volt, hogy a belső telefonvonal végén mindig jelentkezik valaki, aki az utasításokat továbbítani tudta, felelős volt az információ továbbításáért és a végrehajtásért. Kényelmes helyzet ez a beosztottnak is, hiszen végrehajtja valamilyen minőségben a parancsot, és ez után a közvetlen parancsnokával együtt az az érdeke, hogy a végrehajtás a rendszerbe, mint tökéletes teljesítés kerüljön be jelentések formájában. Sokszor utólag derül az ki, hogy a végrehajtás eredménye és a végrehajtásról szóló jelentés nem fedik egymást. Persze ennek elhallgatása minden szinten a döntést hozó érdeke, mert ekkor nincs probléma. Ez a paradoxon az egyik összetevő, ami miatt azt mondhatjuk, hogy a rendőrségi integrált informatikai rendszerben telepített döntési pontoknak és információs csatornáknak el kell

²¹ Ember számára emészthető, hasznos információk, rejtett összefüggések kinyerése nagy adathalmazokból [H-16]

különülnie a szervezeti hierarchiától. A kommunikációban az adó és a vevő között fölösleges áttételeket szükségtelen tenni.

Az előbbi gondolatok eredményeként a rendőrségi döntéstámogató rendszernek az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- biztosítani kell a rendőri szervezetek és tagjainak kommunikációját minden területen;
- a rendszernek támogatnia kell a csoportmunkát,
- külön kell kezelnie a felső vezetés (kapitányságok esetén a kapitány és osztályvezetők, főkapitányság esetén a főkapitány és az igazgatók valamint az osztályvezetők) információs igényeit;
- az informatikai rendszernek tartalmaznia kell intelligens üzleti²² eszközöket, megoldásokat;
- az informatikai rendszernek támogatnia kell az operatív és a stratégiai szervezeti döntéseket;
- támogatnia kell a középszintű vezetőket (egyes feladatok menedzsereit) a feladataik ellátásában;
- ki kell szolgálnia az ügyviteli igényeket;
- alkalmasnak kell lennie az adminisztráció támogatására;
- biztosítani kell a speciális szakmai megoldások támogatását;
- egyes rendőrségi szervezetek saját működési területére szakosodott informatikai rendszereket (pénzügyi, számviteli, humán erőforrás gazdálkodási rendszerek) igényelnek;
- a rendőrségi informatikai (döntéstámogató) rendszernek a rendőrség egészét átfogó adatokat is kell szolgáltatnia, amelyek több működési területet érintenek.

(A tulajdonságokat a [H-17 és H-18] hivatkozott munkáimban már részletes magyarázattal összefoglaltam, ezért attól itt eltekintek).

A rendőrség minden szintű szervezeti feladatának végrehajtása négy változótól függ:

1. a feladat végrehajtásához szükséges döntések lehetséges változataitól;
2. a feladathoz kapcsolható tevékenységek változataitól;

²² Ezek az intelligens üzleti eszközök az elemzési és riportkészítési lehetőségek teljes skáláját biztosítják az informatikai rendszer valamennyi moduljában. Ezekkel az eszközökkel a döntéshozók feltárhatják és elemezhetik azokat a trendeket, problémákat és lehetőségeket, amelyek gyakran a Rendőrségi folyamatok adatai között rejtőznek.

3. a feladat végrehajtása során a tevékenységekhez rendelt véletlen eseményektől és azok valószínűségétől;
4. a döntést hozó kockázatbecslésétől, mérlegeléstől, vagyis attól, hogy a feladathoz kiválasztott tevékenység (ez maga is egy döntés) végrehajtása során mennyi az előzetesen kalkulált siker valószínűsége.

Nyilvánvaló, hogy ez a négy változó együttesen befolyásolja az adott konkrét döntési feladatot, tehát a döntési folyamattal feldolgozott döntési feladatot egyértelműen meghatározza a döntési tér, a cselekvési változatok tere, a valószínűségi események halmaza, valamint a kockázatbecslő mérlegelő döntési függvény négyese (elméleti bizonyítását lásd [83, 230-246 old.]).

Ha külön-külön vesszük a fentiekben bemutatott négy változó által leírt eseménytér összetevőit, akkor a rendőrségi feladatok végrehajtásának vizsgálatakor azt tapasztalhatjuk, hogy a szervezeti döntés minősége legnagyobb mértékben a tevékenységek véletlen eseményeitől és a kockázatbecsléstől függ. Mivel a véletleneket befolyásolni nem lehet – csak fel lehet rá készülni tevékenység változatok meghatározásával, – ezért **a rendőrségi szervezeti feladatok végrehajtásának minőség szempontú javítását a többek között a döntések támogatásával (kockázatának csökkentésével) lehet elérni. Ahhoz, hogy a rendőrség meg tudja valósítani a döntések támogatását, fejleszteni kell a szervezeti információrendszer részét képező döntéstámogató rendszer legfontosabb részegységét az egyéni információs bázist** vagy más néven a döntéshozók (minden szintű parancsnokok) ismeretbázisát (a 20. ábrán IB-vel jelölve). Ez az egyéni ismeretbázis a rendőrségi munkában az alábbi négy részből áll:

- a rendőrség adatbázisaiból;
- a rendőrségi munkát szabályozó törvényekből, szabályzatokból, utasításokból;
- az elvégzett feladatok értékeléseiből és azok visszacsatolásaiból;
- az egyén meglévő tudásbázisából.

Mind a négy összetevő külön-külön megtalálhatóak a rendőrségi szervezeteknél. (A négy összetevőt a hivatkozott munkáimban [H-17],[H-18] már részletes magyarázattal összefoglaltam és itt jegyzem meg, hogy ez a négy összetevő megtalálható Cserny [83] elméleti és gyakorlati kutatásaiban, termelő és szolgáltató szervezetekre leírt

megállapításaiban, tehát a civil szféra is pont ezekkel a gondokkal küzd szervezeti döntéseik javításakor.)

A Magyar Köztársaság Rendőrségének Minőségfejlesztési Program céljai elérésének egyik eszköze, egy a modern minőségügyi rendszereknél alapvető kritériumként szereplő információs rendszer.

Az információs rendszer kiépítése során olyan rendszer kialakításáról van szó, amely információ kezelő technikákat használ információk megszerzésére, előállítására, átvitelére, tárolására, kezelésére és bemutatására, kiszolgálva vagy fenntartva ezzel a különböző normákban meghatározott és kimutatható rendőri folyamatokat.

Ezen Integrált Rendőrségi Információrendszer végső célja természetesen a hatékony működéshez szükséges információk biztosítása a szervezet minden szintjén. A modern minőségmenedzsment-rendszerek megkövetelik, hogy egyfajta „körültekintgető” információgyűjtési módszert kell alkalmazni, szakítva a korábban a szervezeti hierarchiában haladó információszolgáltatással.

Természetesen a rendőrség már eddig is rendelkezik elkülönült adatbázisokkal, amelyek felhasználhatóak, ezért elsődleges cél leginkább azok rendszerbe foglalása. A rendőrségen a meglévő informatikát is az alkalmazottak, mint döntéshozók támogatására használják. Míg ezek az alkalmazottak adattal, információval való ellátása hiányos, addig egyre több döntést kell hozniuk egyre rövidebb idő alatt. Annak nem sok értelme van, hogy az információ mennyisége nőjön, mert akkor ezek az alkalmazottak információval túlterheltek lesznek, és a döntések száma sem csökken. Ezért előtérbe kell helyezni a fejlesztés esetén az egyéni információk szolgáltatását és így az egyéni ismeretbázis növelését költség-hatékony kézbesítési mechanizmuson keresztül.

A Minőségfejlesztési Program [34] és a szervezeti döntések jellemzőinek együttes elemzésével meghatároztam a szervezeti döntéstámogató információsrendszer fő kritériumait.

A kritériumok az alábbiakban foglalhatók össze:

- a rendszernek egyszerre több egymástól jól elkülöníthető feladatot kell támogatnia;
- lehetőséget kell kínálnia arra, hogy az adatok eljuthassanak rendőrök, szinte bármilyen eszközeire;
- az információigényt kell középpontba tenni;

- szükség van arra, hogy az üzleti intelligencia portál felületét a felhasználó személyre szabhassa;
- minden dokumentumot biztonságosan kell kezelnie;
- szükség van a kulcsfontosságú dokumentumok és riporteljárások egyszerű megosztására;
- szükség van a visszacsatolás megvalósításához arra, hogy megjegyzésekkel és üzenetekkel lehessen ellátni az üzleti intelligencia-portálon megtalálható dokumentumokat;
- a rendszernek előre ütemezve tudnia kell riportokat előállítani;
- szabvány riportokat kell generálnia;
- szükséges a "Mi-lenne-ha" elemzések lehetőségének megteremtése;
- fontos kritérium a felhasználóbarát, könnyű használat;
- a rendszer bevezetésének csak akkor van értelme, ha az teljes körű;
- a rendszernek egységes felülettel kell rendelkeznie a lekérdezésekhez;
- szükséges a rendszerben a riportok különböző adatforrásokból származó adatainak kombinálhatósága;
- A rendszernek olyannak kell lennie, hogy az informatikában nem jártas felhasználók is önállóan képesek legyenek lekérdezések, elemzések és riportok készítésére;
- A rendszernek tudnia kell hatékonyan átformálni a forrásokat a felhasználói igények szerint;
- a rendszernek lehetővé kell tennie, hogy üzleti fogalmakon keresztül gyorsan és egyszerűen hozzáférhető legyenek az adatbázis adatai.

A kritériumokat korábbi munkáimban [H-17],[H-18] részletes magyarázattal határoztam meg.

4.4. A negyedik fejezet összefoglalása

Egy szervezet lényegét a folyamatok, a folyamatokhoz kapcsolódó döntések és a döntések alapján a tervezett folyamatok végrehajtott alternatívái határozzák meg. A szervezeti döntések alatt azoknak a döntéseknek az összességét értem, amit a szervezetben a szervezet működéséről hoz(nak) a szervezet tagja(i). Ezek, az általam **elemi döntésnek** nevezett döntések határozzák meg a szervezet működését. Az elemi döntések struktúrát alkotnak, és összességében – csakúgy, mint a folyamatok – valamely cél elérését szolgálják, és egy tevékenység végrehajtásához szükségesek.

A kutatás során megállapítottam, hogy a rendőrség egyes szolgálati ágában dolgozó vezetők és beosztottak szervezetre vonatkozó döntéseinek a minőségét, az egyéni ismeretbázisuk befolyásolja legnagyobb mértékben. Ez az ismeretbázis a rendőrség adatbázisaiból, a munkát szabályozó törvényekből, utasításokból és parancsokból, a tevékenységek visszajelzéseiből, és az egyén tudásbázisából áll. Mivel a döntés kockázata fordított arányban áll a döntéshez szükséges információk időbeni meglétével, és teljességével, a döntés kockázatát legnagyobb eredménnyel akkor lehet csökkenteni, így a döntés minőségét javítani, ha a döntés előkészítését a rendelkezésre álló információkkal hatékonyan lehet növelni.

Kutatásaim eredményeként kritérium rendszert állítottam fel a rendőrségi szervezeti döntéseket támogató informatikai rendszer kialakításához.

A kutatás eredményeként rendelkezésre áll Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányság szervezeti elemi döntéseinek a döntési jegyzéke. Ez alapja lehet a szervezeten belül a döntési pontok szükség szerinti újratelepítésének annak érdekében, hogy a döntések ott szülessenek ahol a döntésekhez szükséges valamennyi információ időben rendelkezésre áll. A rendőrségi szervezeti döntéseket támogató informatikai rendszer kritériumrendszerét pedig az informatikai fejlesztések alapelveként lehet felhasználni.

5. Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával

5.1. Bevezetés

A homogén munkahely a rendőrség azon munkahelyeinek összessége, amelyek az ott dolgozóval szemben azonos követelményeket támasztanak.

A homogén munkahelyek, beosztások különféle követelményeket támasztanak az ott dolgozóval szemben. Minden munkahelyen:

- felkészültséget igénylő,
- fizikai terheléseket kívánó,
- kommunikációkészséget igénylő,
- felelősséget támasztó,
- feladat és problémamegoldást tartalmazó,
- különleges személyi tulajdonságok megkövetelő,
- vezetési és irányítási képességeket előtérbe helyező,
- a folyamat minőségéhez való lényegi hozzájárulást igénylő,
- technikai eszközök alkalmazásának képességét, és jogosultságát igénylő

követelményeket lehet meghatározni az ott dolgozóval szemben.

A rendőrség tisztjei 2001-ben állították össze a rendőri munka teljesítményorientált értékelésének kézikönyvét [97], amelyben felvetették azt a problémát, hogy **a teljesítményt valamihez viszonyítva célszerű értékelni**. A kézikönyv az **előző évi értékeléskor meghatározott célokhoz** javasolja a teljesítményt és a célok elérését mérni, ami abban az esetben jó megoldás, ha nem akarjuk az azonos, illetve különböző munkakörben dolgozókat összehasonlítani. A rendőrség számára készült magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyv [98] pedig a **karriertámogatás szemszögéből a munka és magatartási aspektusából** javasolják a teljesítményeket meghatározni. Ebben az a probléma, hogy sok olyan értéket is minősít, amely a munkavégzés alapfeltétele és nem teljesülése esetén a munkavállalót a szolgálati szabályzat szerint el kellene marasztalni. Igen nehéz objektíven mérni az emberi teljesítményt, ha az nem az ipari mutatószámok alapján (db/óra stb.) történik [100]. Minden esetre valamennyi értékelési eljárásban közös, hogy az értékelést **előre tisztázott követelmények szerint és az annak való megfelelés szerint kell elvégezni**. Az

ipari homogén munkahelyeken a követelményeket megállapítani és azt mérni, értékelni a REFA módszertannal [99] célszerű.

Ezekből állt össze az az ötlet, hogy egy rendőr teljesítményét úgy is lehet mérni, hogy meghatározzuk, hogy a munkahely (beosztás) milyen követelményeket támaszt vele szemben, majd megnézzük, hogy a rendőr ezeknek a követelményeknek mennyire felel meg, milyen színvonalon teljesíti azokat.

Ez a fejezet az általam vezetett kutatócsoportnak a homogén munkahelyek értékeléséhez kidolgozott módszerét mutatja be. Kollegáim ötleteikkel segítették a módszer kidolgozását és a mérésekben is részt vettek.

5.2. A homogén munkahelyek felmérésének és a dolgozók teljesítményértékelésének kapcsolata

A rendőrség működésének egyik alapvető minőségi mutatója, hogy az egyes beosztásokban dolgozó rendőrök milyen teljesítményt nyújtanak munkájuk során. Felméréseim szerint a hagyományos statisztikai mutatókon (igazoltatások száma, elfogások száma, elkészített jegyzőkönyvek száma) alapuló teljesítményértékelés nem ad összehasonlítható értékeket [H-10],[H-11],[H-12] vagy ipari példára [H-22], ezért igen csak korlátozottan támogatja a vezetőket a döntésekben. **A homogén munkahelyek értékelésének célja az, hogy megállapítsuk a rendőri munkahely, munkakör relatív értékét, lehetővé téve az egyes munkahelyek, munkakörök rangsorolását.**

Meghatározható a munkahely relatív értéke az adott rendőri egységen belül és ez alapján a munkahelyek összehasonlíthatóak. Ez nem jelenti azt, hogy azonos munkahelyek (például járőr) relatív értéke rendőri egységenként, az egész országban is azonosak. (Például Hajdúszoboszlón a turisták miatt magas értéke van, ha egy járőr tud lengyelül, és ezért mint követelmény meghatározható a lengyel nyelvtudás ebben a beosztásban (ezen a homogén munkahelyen), de ugyanennek a követelménynek Hajdúnánáson nincs semmi értéke.)

A Magyar Rendőrség vezetése egyértelműen megfogalmazta azon elképzelését, mely szerint szükséges az egységes teljesítményértékelés a rendőri munka valamennyi területén. Az értékelés csak úgy végezhető el, ha ismert a munkahelyek összes azonossága és meghatározható azok különbsége is. Tehát abban az esetben értékelhető konkrét rendőri munka konkrét beosztásban, konkrét helyszínen, ha ismert, hogy a konkrét beosztás milyen

követelményt támasz az ott dolgozóval szemben. Ennek szükségességét a rendőrség hármaskörének törekvése támasztja alá: a különböző munkahelyeken, beosztásokban dolgozókkal szemben, a munkahely által támasztott követelményektől függő bérdifferenciálási rendszer kialakításának előbb utóbb megjelenő igénye; a munkahelyi ártalmak csökkentési lehetőségeinek vizsgálata, az ártalmak csökkentése; új munkahelyek, beosztások létrehozásához, és a meglévők átszervezéséhez, alapadatok szolgáltatása az ott végzett munkáról.

5.3. A rendőri homogén munkahely értékelésének módszere

Az értékelés elvégzéséhez a homogén munkahelyeket, beosztásokat a rendőrség szervezeti egységei saját maguknak határozzák meg figyelembe véve a Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve [98] ajánlásait és az általam összeállított módszertani leírást [H-10]. Ezután a munkahelyeket, beosztásokat csoportosítani kell annak érdekében, létrehozassunk azonos jellemzőkkel meghatározható csoportokat (pl járőr munkahelyek, közlekedési helyszínelő munkahelyek, nyomozó munkahelyek, vizsgáló munkahelyek). Ezeket nevezzük homogén munkahelyeknek. Itt jegyzem meg, hogy ha az adott homogén munkahely értékelésekor pontokkal kifejezhető eltérést tudunk kimutatni a csoportba tartozó munkahelyek között, akkor azt a homogén munkahelyet tovább kellett bontani (járőr nagyvárosban - kisvárosban, vizsgáló főkapitányságon, rendőrkapitányságon, közlekedési helyszínelő autópályán – városi forgalomban, vizsgáló robbantásos merényleteknél – gazdasági ügyekben).

Az egyes homogén munkahelyek értékének megállapításához szükséges, hogy a szervezet előre meghatározza, hogy mennyire értékes számára egy-egy homogén munkahely által támasztott követelmény teljesülése. Ennek meghatározásához célszerű egy csapat értekezletet tartani, ahol meghatározásra kerülnek a főkövetelményfajták (részletesebben [H-11]), és a hozzájuk tartozó maximális értékek. Ezt úgy kell meghatározni, hogy a csapat által összeállított főkövetelmények értékének összege 200 pont legyen. A 200 pont főkövetelményenkénti felosztását a főkövetelmények páros-összehasonlításával végezzük melynek fő lépései [116].

1. Párok képzése a főkövetelményekből.
2. Valamennyi párt véletlenszerűen elrendeztünk egy papírlapon egymás alá (10 főkövetelmény esetén az összes lehetséges páros száma 45).

3. Az értékelést végző csoporttagok külön-külön a párok mindegyikénél aláhúzással jelölik az általuk fontosabbnak ítélt tényezőt.
4. Az értékeléseket a 2. táblázathoz hasonló preferencia-mátrixon összesítjük. A preferencia-mátrix soraiban és oszlopaiban az értékelési tényezők szerepelnek. A sorban szereplő értékelési tényezőt összehasonlítjuk az oszlopokban felsoroltakkal, s ahol a sorban lévő preferált az oszlopban szereplővel szemben, oda 1-et írunk, ahol hátrányt szenved, oda 0-át. Így az egy sorban lévő egyesek száma azt jelenti, hányszor preferált az adott értékelési tényező összesen. Az oszlopban szereplő érték pedig a hátrányok számát mutatja.

FK ₀	FK ₁	FK ₂	FK ₃	FK ₄	FK ₅	FK ₆	Hányszor preferált
FK ₁	x	0	1	1	1	0	3
FK ₂	1	x	0	1	1	0	3
FK ₃	0	1	x	1	1	0	3
FK ₄	0	0	0	x	1	0	1
FK ₅	0	0	0	0	x	0	0
FK ₆	1	1	1	1	1	x	5
Σ	2	2	2	4	5	0	15

2. táblázat Preferencia-mátrix

5. A konzisztencia vizsgálat során a csapat tagok következetességét értékeljük. (Inkonzisztens az ítélet akkor, ha $A > B$, $B > C$, de $A > C$.) (részleteket lásd [116])
6. Azoknak a csapattagoknak a preferencia-mátrixából akiknek a konzisztenciája legalább 90%-os összeállítjuk az összesített preferencia-mátrixot.
7. Százalékos súlyszám képzéssel meghatározzuk főkövetelmények pontértékét.

A 3. táblázat a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányságon elvégzett páros-összehasonlítás eredményeit mutatja.

Ezután következik a főkövetelményfajta további bontása, melynek eredményeképpen végső értékelési táblázat (lásd 4. táblázat). Ez a táblázat csak akkor fogadható el, ha a csapat közös megegyezésével (konszenzusával) születik, és minden tagja a végső formájában is elfogadja azt.

Főcsoportok	Team tagok véleménye	Összeg	Arány	Pont
Felkészültség	976656778767989999997997896776	227	17%	34
Terhelés	684444356646475537423465356323	137	10%	20
Kapcsolattartás	266554266659553542745547465518	147	11%	22
Felelősség	843472733253828554587756567865	158	12%	23
Feladat és problémamegoldás	648887666784454767855679743466	181	13%	27
Személyi tulajdonságok	58987699988797887679683947789	224	17%	33
Vezetési és irányítási képességek	425748643365336374366534325883	139	10%	21
Minőségügyben betöltött szerep	311111411211411121111111121134	46	3%	7
Technikai eszközök, szolgálati állat	253237143322152214232223575231	89	7%	13
ÖSSZESEN		1348	100%	200

3. táblázat Főcsoportok páros összehasonlításának eredményei

Az értékelésnek az alábbi főkövetelményre mindenképpen ki kell térnie.

- **Ismeretekre:** a tudásszint megállapításakor a beosztás ellátásához szükséges szakmai ismeretek (munkaismeret²³, képzettség²⁴, tapasztalat²⁵) színvonalát kell értékelni. Az ismeretek tekintetében a legmagasabb értékeket a vezetői tevékenységet folytató beosztások és a specialisták beosztásai érhetik el. A legtöbb homogén munkahely esetében változatlan paraméterekkel folytatódik a tevékenység. Ahol az információk változnak, ott ezt a bonyolultság paraméter értékeivel kell figyelembe venni.
- **Alkalmasságra:** Az Alkalmasság követelményfajta, a fizikai alkalmasságot és az adottságokat valamint a speciális alkalmasságot, képességet veszi figyelembe (pl. mesterlövész), melyek a munkafeladat ellátásához szükségesek. A fizikai alkalmasság körében külön kell értékelni a monotónia, egyhangúságtűrést. Az adottságok követelményfajta külön tartalmazza a vezetőkre vonatkozó egyéb kívánalmakat is. A munkafeladatok ellátásához a legtöbb munkahelyen speciális képességek nem szükségesek.

²³ A munkaismeret a feladat elvégzéséhez szükséges ismeretek mélységét és terjedelmét állapítja meg.

²⁴ A képzettség az ellátandó munkafeladathoz szükséges iskolai végzettséget mérte.

²⁵ A tapasztalat, valamint a szakirányú gondolati és megítélési képesség a folyamatokhoz való értést és átfogó ismeretet jelent, azt a komplex tudás mértékét jelöli, amely szükséges lehet a teljes folyamat értéséhez. Ha a beosztás ellátásához nem szükséges, akkor természetesen a beosztás értékelésében is ily módon van figyelembe véve.

- **Felelősségre:** A Felelősség követelményfajta az eszközökért, minőségért, erőforrásokért, mások munkájáért és biztonságáért, valamint az adatokért való felelősséget értékeli. A felelősség a beosztásnak megfelelően kerül megállapításra, így minél bonyolultabb a feladat, annál magasabb pontszámot lehet elérni. Természetesen jelentkezik, hogy ha a beosztás irányítói területet jelöl, akkor szinte maximális értéket lehet elérni.
- **Munkaterhelésre:** A Munkaterhelés az energetikai és az információs-mentális munkavégzésből adódó terhelést értékeli a munka szintjének megfelelően. Külön el kell ismerni a tevékenységek elemzésénél a kreativitást igénylő munkafeladatokat, csakúgy, mint az információszegény munkavégzést, mely fokozott pszichikai terhelést jelent a munkát végző ember számára.
- **Környezeti hatásokra:** A Környezeti hatások figyelembe vételénél pozitív diszkriminációt kell alkalmazni, tehát ha felmerült valamilyen terhelés, akkor már az egészségügyi határértékek alatt is figyelembe kell venni és értékelni a különböző hatásokat.

Ezután következik a homogén munkahelyek felmérése, vagyis annak meghatározása, hogy az egyes követelményfajták az adott homogén munkahelyre mennyire jellemző. Az értékelést (a pontokat) legalább három (két belső egy külső) szakértő határozza meg. Véleményeltérés esetén az adandó pontot egyhangú megállapodással (tehát nem szavazással) kell meghatározni, így az adott pontszámok a szakértők teljes egyetértésének eredménye. A szakértőknek célszerű az egyes követelményfajtákat tovább bontani azért, hogy az értékelés minden munkahely esetén azonos legyen.

5.4. A homogén munkahelyek értékelésének eredményei a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon

2002-ben végeztük az első értékelési szempontrendszer összeállítását a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon.

A homogén munkahelyeket, beosztásokat a rendőrség szervezeti egységei saját maguknak határozták meg figyelembe véve a Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve [98] ajánlásait és az általam összeállított módszertani leírást [H-10]. Ezután a munkahelyeket, beosztásokat csoportosítani kellett annak érdekében, hogy a kapitányságtól (szervezettől) függetlenül létrehozassunk azonos tulajdonságú munkahelyeket (pl. járőr, közlekedési helyszínelő, nyomozó, vizsgáló).

Az értékelési szempontrendszer összeállításához a csapat tagjait úgy választottam ki, hogy a megyei rendőr-főkapitányság és a városi rendőrkapitányságok egyenlő létszámmal képviseltesék magukat. A csapatmunkában túlnyomórészt (90%) beosztott, és néhány középvezetői vett részt. Ennek nagy szerepe volt a későbbi csapatkialakításban is, mert ki akartuk zárni a csoporton belüli hierarchiát, hogy minél több hasznosítható ötletet gyűjtsünk össze, másrészt éreztetni akartuk a résztvevőkkel, hogy fontos a véleményük.

A 31 résztvevőből 6 kisebb csoportot alakítottunk ki helyben úgy, hogy valamennyi szolgálati ág képviseltesse magát valamennyi kisebb csoportban.

A feladat meghatározás egyértelmű volt. Ismertetésre került a BM. 8/2002. számú utasításában szereplő kompetenciatáblázat. (Az utasításban szereplő kompetenciák – vagy ahogy én neveztem a követelmények – a 4. sz. táblázatban normál betűvel vannak szedve). A csoportoktól azt kértük, hogy tekintsék át a kompetenciatáblázatot (egyébként ezt már ismerték is), és fogalmazzanak meg olyan új követelményeket, amelyeket fontosnak tartanak a munkahelyek értékelésének kialakításához, és ezeket sorolják be a már létező főkövetelményekhez. Amennyiben nem besorolható az új követelmény, arra hozzanak létre új főkövetelményt és állapítsák meg annak további szempontjait. Feladat volt az is, hogy nézzék át a jelenlegi kompetenciatáblázatot, és írják fel esetleges észrevételeiket ezzel kapcsolatban (mi az, amit nem tartanak annyira fontosnak, mit fogalmaznának meg máshogy, ez a felbontás megfelelő-e, stb.). A csoportok ötletbörze módszerrel dolgoztak tovább, amit előzőleg oktatáson már megismertek.

A feladat elvégzése után a megvitattuk – moderátorként vettem részt a vitában – az egyes észrevételeket, és mindenki számára látható módon feljegyeztük. Közös megegyezéssel csoportba soroltuk az egyes új szempontokat és átalakítottuk a kompetenciatáblázatot, melynek eredménye a 4. táblázatban látható..

Ezután a páros összehasonlítás 5.3. fejezetben leírt módszerével meghatározták a főkövetelmények, majd a követelmények értékét is, majd az egészet, mint értékelési szempontrendszert elfogadták.

A Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon 2002-ben elvégzett homogén munkahelyek értékelésének szempontrendszere a 4. táblázatban látható.

5. Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával

S.sz	Követelmények (kompetenciák)	Maximális pontérték
1	Felkészültség	34
<u>11</u>	<u>A szakmai általános ismeretek alkalmazásának szintje</u>	<u>8</u>
<u>12</u>	<u>Szakmai speciális ismeretek alkalmazásának szintje</u>	<u>6</u>
<u>13</u>	<u>Jogi általános ismeretek alkalmazásának szintje</u>	<u>5</u>
<u>14</u>	<u>Jogi speciális ismeretek alkalmazásának szintje</u>	<u>4</u>
<u>15</u>	<u>Szakmai tapasztalat</u>	<u>6</u>
16	Az idegnyelvtudás alkalmazásának szintje	1
17	A számítástechnikai. ismeretek alkalmazásának szintje	4
2	Terhelés	20
21	Munkakörülményekhez. való alkalmazkodás szintje	5
<u>22</u>	<u>Többlet szolgálatban való szerepvállalás</u>	<u>3</u>
<u>23</u>	<u>Fizikai terhelés</u>	<u>3</u>
<u>24</u>	<u>Pszichikai terhelés</u>	<u>6</u>
<u>25</u>	<u>Környezeti terhelés</u>	<u>3</u>
3	Kapcsolattartás	22
31	Szóbeli kommunikáció (beszédkészség, beszédértés)	4
32	Meghallgatási képesség	2
33	Írásbeli kommunikáció (szövegértés, fogalmazási készség)	4
34	Szervezeten kívüli kapcsolattartási képesség	2
35	Együttműködési készség	4
36	Konfliktuskezelési készség	6
4	Felelősség	23
41	Felelősségtudat	10
42	Szabálytudat, fegyelmezettség	9
43	Szervezet iránti lojalitás	4
5	Feladat- és problémamegoldás	27
51	Az információkezelés és feldolgozás szintje	5
52	A testületismeret alkalmazásának szintje	2
53	Hely- és személyismeret alkalmazásának. szintje	7
54	Problémára való nyitottság	5
55	Kreatív probléma megoldás	8
6	Személyi tulajdonságok	33
601	Önállóság	3
602	Határozottság, magabiztosság	3
603	Egyéni megjelenés	1
<u>604</u>	<u>Személyes példamutatás</u>	<u>3</u>
<u>605</u>	<u>Empátia</u>	<u>2</u>
<u>606</u>	<u>Egyéni tűrőképesség és extrém esetek feldolgozása</u>	<u>3</u>
<u>607</u>	<u>Tolerancia</u>	<u>3</u>
608	Rugalmasság	3
609	Motiváltság	3
610	Megbízhatóság, etikus magatartás	4
611	Kezdeményezőkézség	3

612	Igényesség	2
7	<i>Vezetési és irányítási képességek</i>	21
71	Tervezőkészség	2
72	Szervezőkészség	3
73	Követelménytámasztás	3
74	Döntési készség	4
75	Kapcsolattartás az irányítására bízott munkatársakkal, beosztottakkal való bánásmód	4
76	Vezetői szerep elfogadtatása	2
77	Munkatársak fejlesztése	3
8	<i>Minőségügyben betöltött szerep</i>	7
81	Minőségügyi ismeretek alkalmazásának képessége	4
82	Elkötelezettség a minőségügy iránt	3
9	<i>Technikai eszközök használata, szolgálati állatok igénybevétele</i>	13
91	<i>Felelősségtechnikai eszközök működtetéséért</i>	6
92	<i>Felelőség szolgálati állatok ellátásáért</i>	3
93	<i>Hiányos technikai eszközökhöz való alkalmazkodás képessége</i>	4

Magyarázat:

Szürke alapon vastag betű – (eredeti) kompetencia főcsoportok

Fehér háttéren normál betű – (eredeti) kompetenciák

Dőlt vastag betű – az eredeti mező változtatása

Dőlt vastag, kétszeresen aláhúzott betű – új kompetencia főcsoport vagy új kompetencia

4. táblázat Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság homogén munkahelyek értékelésének szempontrendszere

A táblázatban látható, hogy a felkészültség és a személyi tulajdonságok kapták a legtöbb pontot és több hasonlóság van a 2.5. fejezetben tárgyalt minőség alapú rendőri munka összetevőivel, ami azt jelenti, hogy a rendőrök is tisztában vannak a jó minőségű munka végzésének fontosságával. Ezt bizonyítja az is, hogy az eredeti követelménycsoportba tartozó „minőségügyben betöltött szerep” önálló főkövetelményfajta lett és az eredeti 3 pont helyett 7 ponttal értékelték.

A főkapitányságon ezzel az egységes szempontrendszerrel kezdődött el a homogén munkahelyek értékelése, melynek eredményeit széles körben ismertettük. Az értékelés nagyon lassan halad, de talán új lendületet kap a 2005. év szeptemberétől beindult német–magyar „Twinning” projektől [117]. A Belügyminisztérium és a Német Belügyminisztérium, Szövetségi Közigazgatási Akadémiája által támogatott projekt első komponense hasonló módszerrel és szempontok szerint értékeli és elemzi a munkaköröket a Belügyminisztériumban és szervezeteinél.

5.5. Az ötödik fejezet összefoglalása

A homogén munkahely a rendőrség azon munkahelyeinek összessége, amelyek az ott dolgozóval szemben azonos követelményeket támasztanak. A homogén munkahelyek, beosztások különféle követelményeket támasztanak az ott dolgozóval szemben.

Kutatásaim eredményeként megállapítottam, hogy, egy rendőri munka teljesítményét úgy is lehet mérni, hogy meghatározzuk, hogy a munkahely (beosztás) milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben, és a rendőr ezeknek a követelményeknek hogyan felel meg, milyen színvonalon teljesíti azokat. Ennek érdekében eljárást dolgoztam ki a homogén rendőrségi munkahelyek által, az ott dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározására.

Az általam kidolgozott eljárás jellemzői:

- **méri, hogy a munkahely (beosztás) milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben;**
- **a szervezet saját magának határozza meg az értékelés szempontrendszerét;**
- **a szempontokat 200-as értékskálán szintén a szervezet súlyozza (az összes értékelési szempont összege 200 lehet);**
- **értékeli a munka ellátásához szükséges ismereteket, szakmai ismereteket;**
- **értékeli munkahely által megkövetelt fizikai alkalmasságot és az adottságokat valamint a speciális alkalmasságot, képességet;**
- **értékeli az eszközökért, erőforrásokért, a tevékenységek minőségért, mások munkájáért és biztonságáért, valamint az adatokért megkívánt felelősséget;**
- **értékeli a nagy energiavesztést okozó, és az információs-mentális munkavégzésből adódó terhelést a munka szintjének megfelelően;**
- **értékeli a környezeti hatásokat;**
- **lehetőséget ad a szervezetnek új értékelési kritérium bevezetésére.**

A Hajdú Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon a módszer felhasználásával értékeltük a munkahelyeknek, a dolgozóval szemben támasztott követelményeit. A felmérés eredményeként az is meghatározható volt, hogy a szervezet a különböző homogén munkahelyeket, azok követelményeit, az ott végzett munkát, a szervezet egészére nézve

5. Minőségfejlesztés a homogén rendőrségi munkahelyek által, a dolgozóval szemben támasztott követelmények meghatározásával

mennyire tekinti értékesnek, fontosnak a szervezet szempontjából. A konkrét dolgozó konkrét teljesítményét ez alapján már értékelni lehetett, meghatározva azt, hogy ő ezeknek a kritériumoknak milyen szinten felel meg, melyek az egyén fejlesztendő területei. Ezen kívül össze lehetett hasonlítani a különböző beosztásokban, munkakörökben végzett munkát.

Összefoglalás

Értekezésemet egy 5 éve tartó, és szándékaim szerint tovább folytatódó feladat fontos mérföldkövének tekintem. Nagyon élveztem az együttműködést a rendőrség munkatársaival, akik néha álmélkodtak triviális kérdéseimen, de néha én ámítottam el őket egy-egy probléma más gondolatvilágú megközelítésével. Dolgozatomban a Magyar Köztársaság Rendőrségénél alkalmazható minőségmenedzsment módszerekkel foglalkoztam. Alapvetésem, hogy a (rendőrségi) szervezet lényegét az ott hozott döntések, azok kapcsolata és az azokból levezethető folyamatok alkotják. Ezért dolgozatomban:

- megvizsgáltam és elemeztem a rendőrség szerepét a társadalomban, meghatároztam a rendőrség és a rendészeti szervek kapcsolatának mibenlétét, saját mérések és más források felhasználásával bemutattam az ügyfelek rendőrségi munkával szemben támasztott igényei;
- értelmeztem az igényeknek megfelelő rendőri munkát, definiáltam a rendőri munka minőségének fogalmát és meghatároztam annak összetevőit;
- korábbi vizsgálataim eredményeit felhasználva kidolgoztam a folyamatok javításának gyakorlati módszerét, és az eredmények többszintű önértékelés alapján történő értékelését;
- minőségkritériumokat határoztam meg a rendőrségi szervezeti döntések támogatásához alkalmazandó informatikai rendszer kialakításához;
- kidolgoztam egy új eljárást a rendőrségi homogén munkahelyek értékelésére, annak érdekében, hogy meg lehessen azt határozni, hogy a munkahely milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben, amely értékelés alkalmazható a teljesítményértékeléshez

Összegzett következtetések

A minőség – globalizálódó világunkban – a jóléti társadalmak vitathatatlanul fontos és egyre fontosabbá váló gondolata, és egyre nagyobb hangsúlyt kap a Magyar Köztársaság Rendőrsége szervezeti életének mindennapjaiban is. A minőség szempontként szerepel a végzett munka eredményeinek értékelésekor, és az eredmények alapján a rendőrség jövőbeni fejlesztési feladatainak meghatározásakor. A 2000 és 2005 között elvégzett széleskörű kutatómunka tapasztalatai alapján az általam kidolgozott módszereket alkalmasnak találtam arra, hogy a minőségfejlesztéssel foglalkozó rendőri egységek, őrsök, kapitányságok hasznosítani tudják mindennapi gyakorlatukban.

Az értekezésemben a kitűzött célok alapján:

- szakirodalmi és gyakorlati kutatást és feldolgozást végeztem a rendőrség szervezetiben alkalmazható minőségmenedzsment módszerek témakörében;
- meghatároztam a rendőrségi ügyfelek elégedettségének növekedését befolyásoló összetevőket, vizsgáltam és elemeztem az elvárás és az elégedettség közötti összefüggéseket;
- meghatároztam a szakirodalomban található különböző minőség fogalmak alapján egy rendőri egységre vonatkozó minőség fogalmat, ami felhasználható egy rendőri egység minőségpolitikájának kialakításához;
- meghatároztam a rendőri munka azon összetevőit, amelyek az ügyfeleknek a rendőri munkával kapcsolatos elégedettségét jellemzően növelik;
- vizsgáltam és a gyakorlatban igazoltam a rendőrségi folyamatok javítására használható minőségmenedzsment módszerek alkalmazhatóságát;
- a minőségfejlesztés szemszögéből kutattam a rendőrségi folyamatokhoz tartozó szervezeti döntések informatikai támogatásának lehetőségeit, összeállítottam a döntéstámogató rendszer minőség szempontú kritériumait;
- ipari gyakorlatban már kipróbált módszer adaptálásával módszert dolgoztam ki a rendőrségi munkahelyek értékeléséhez, amely alapadatokat szolgáltat a munkahelyeken végzett rendőri munka teljesítményértékeléséhez.

Az összegzett következtetéseim alapján a megállapításaim a következők:

- A rendőrségi ügyfelek elvárásait a konkrét igények mellett a korábbi tapasztalatok, a másoktól szerzett értesülések, a médiákban megjelenő hírek, és a rendőrség imázsa is befolyásolja. Az ügyfél elégedettsége attól függ, hogy a rendőrség milyen választ adott az ügyfél konkrét igényére és a hozzá kapcsolódó elvárásaira. Az elégedettség elmaradását az okozhatja, hogy a rendőrség az ügyfelet nem érti meg teljesen, vagy az elindított folyamatok tervezett célja és az elvárás között eleve nincs összhang.
- A minőség a rendőri munkában azt jelenti, hogy a rendőrség egységei, szervezetei a működési területükön a munkatársak bevonásával, a bűnügyi, közbiztonsági helyzet elemzése alapján kitűzött célok elérésével, minden rendelkezésre álló erőforrásuk hatékony működtetésével, folyamataikkal, a vezetés teljes körű támogatásával hozzájárulnak a pozitív társadalmi és gazdasági folyamatok erősítéséhez, egy biztonságosabb, a bűnözéstől való félelemmentes élettér és életminőség kialakításához oly módon, hogy közben teljes mértékben kielégítik a lakosság ez irányú kimondott és kimondatlan igényeit, a nemzeti költségvetésben erre a célra fordított költségkereteken belül maradva. A rendőri munka legfontosabbnak tartott minőségjellemzői a hozzáértés, a hozzáférhetőség, az ügyfél által látható és érzékelhető körülmények, a megbízhatóság, a kommunikáció színvonala, a megértés, a biztonság, a hitelesség, az alkalmazkodó képesség, és az udvariasság.
- A rendőrségi folyamatok javítására alkalmas módszer alapja lehet egy olyan minőségdíj modellen alapuló szervezeti önértékelés, amely illeszthető a büntetőeljárásról szóló a 2003-ban módosított 1998. évi XIX. törvény által meghatározott folyamatokhoz, elsődlegesen a folyamatok pontos ismeretén és végrehajtásán alapul, célszerűen alkalmazható a folyamatok javításhoz és az értékeléséhez, ismert önértékelési eljárásokat is felhasznál, segítségével a kiválóság fejlesztésének stratégiája is meghatározható, a folyamatok javításának igényei konkrét lakossági véleményeken alapulnak, minőségmenedzsment módszereket használ fel a folyamatok javítására, PDCA elven működik, alkalmazza, és a folyamatba illeszti a rendőrségen meglévő, mások által elvégzett kutatási eredményeket, ajánlásokat.
- A rendőrség egyes szolgálati ágában dolgozó vezetők és beosztottak szervezetre vonatkozó döntéseinek a minőségét, az egyéni ismeretbázisuk befolyásolja legnagyobb mértékben. A rendőrségi szervezeti döntéseket támogató informatikai rendszernek többek között több folyamatot kell támogatnia, az adatoknak el kell jutnia

rendőrök, szinte bármilyen eszközére, az információigényt kell középpontba tenni; egyszerűen hozzáférhetőnek kell lennie, biztonságosnak kell lennie. Szükséges az adatok megosztása, kombinálhatósága, az eszközök könnyű kezelhetősége.

- Egy rendőri munka teljesítményét úgy is lehet mérni, hogy meghatározzuk, hogy a munkahely (beosztás) milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben, és a rendőr ezeknek a követelményeknek hogyan felel meg, milyen színvonalon teljesíti azokat.

Tudományos eredmények, ajánlások

Kérem új tudományos eredménynek elfogadni:

1. A rendőrségi ügyfelek elvárásainak és elégedettségének összefüggéseit meghatározó vizsgálatok eredményeit, megállapításait.
2. A minőség fogalmának meghatározását a rendőri munkában. A rendőri munkának az új társadalmi igényeknek is megfelelő minőségjellemzőinek meghatározását.
3. A rendőrségi folyamatok javítására kidolgozott, a gyakorlatban igazolt egy lehetséges folyamatjavítási módszert.
4. A rendőrség szervezeti döntéseit támogató informatikai rendszer kritériumainak meghatározását.
5. A rendőrségi homogén munkahelyek és beosztások értékelési eljárását, az értékelés fő szempontjait, meghatározásának módszereit.

Értekezésemmel kapcsolatos vizsgálatok és kutatások alapján javaslom a gyakorlati alkalmazások eredményeinek felhasználását. A kutatási eredményeim mindegyike a gyakorlatban kipróbálásra került, az eredmények közvetlenül felhasználhatóak a Magyar Köztársaság Rendőrsége minőségfejlesztési programjának végrehajtásához, a rendőrség minőségfejlesztési módszertárának bővítéséhez. Több bírálói véleményre alapozva ajánlom annak megfontolását, hogy az értekezés átdolgozott, tankönyv illetve esettanulmány formájában, a rendőrségi szakképzés tematikáját, ismeretanyagát bővítse.

Irodalomjegyzék

1. *Finszter Géza*: A rendészet elmélete, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó KFT, Budapest, 2003, ISBN963 224 701 9.
2. *Szikinger István*: Rendőrség a demokratikus jogállamban, Sík kiadó, Budapest 1998.
3. *Katona Géza*: A rendőrség és a bűnügyi tudományok a harmadik évezred küszöbén, Rendvédelmi füzetek 2002/35, Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 2002.
4. *Finszter Géza*: A rendészet társadalomelmélete I., Rendvédelmi füzetek 2003/4, Rendőrtiszti Főiskola, Budapest 2003.
5. *Zachar József*: Rendvédelem-tudomány? Rendvédelem-tudomány! Gondolatok egy új tudományág elméleti alapjairól, fogalmairól, rendszertani helyéről, Rendvédelmi füzetek 2002/28, Rendőrtiszti Főiskola, Budapest, 2002.
6. *Pedraz, Miguel Martin*: Polgári rendőrség egy polgári társadalomban, Rendészeti szemle 1991/1, Budapest, 1991.
7. „Európa XXI. Századi Rendőrsége – a minőség irányában”, A Rendőri Intézkedések Korszerűsítése III. Európai Konferencia zárónyilatkozata, Varsó, 2003. április 1-3.
8. *Tóth Sándor, Dénes József, Búzás Gábor, Kovács Sándor, Nagy György*: Közrendvédelmi alapismeretek, Rejtjel kiadó, Budapest, 2004.
9. *Búzás Gábor, Kovács Sándor, Nagy György*: Közrendvédelmi szakismeretek, Rejtjel kiadó, Budapest, 2005.
10. „Új Rendőrséget az új évezrednek!”, konferencia kiadvány, ORFK, Budapest, 2000.
11. *Dorning Henrik*: A székesfővárosi M.Kir. Rendőrség ismertetése...[előadás] Pallas Rt. Nyomdája, Budapest, 1914, 37. old.
12. *Kristó Gyula*: A vármegyék kialakulása Magyarországon, Magvető Kiadó, Budapest, 1988, 161. old.
13. *Márton Jó[z]sef*: Német-magyar-deák lexikon. A mai legjobb Szókönyvek, különösen Kraft Német-Deák Lexikona szerint készítette, 1-2 köt. Bauer B. Filep. Bétsben, 1823.
14. *Durkheim, Emile*: Az öngyilkosság, Osiris Kiadó, Budapest, 2000, 417. old.
15. *Salgó László*: A biztonság új típusú megközelítése kandidátusi disszertáció, 1993, 34. old.
16. *Salgó László*: Új típusú biztonság és kilátásai Magyarországon, Belügyi Szemle 1996/2, 3-9 old.
17. *Jávor István*: Felelőtlen szervezetek. Szociológiai Szemle 2004/1, Budapest, 66-88. old., HU ISSN 1216-2051.

18. *Prestel, Bernhard*: Police et managemet moderne Revue internationale de Criminologie, At de police technique 1997/2, 137. old.
19. *Lelesz György*: Az új típusú közterületi szolgálat gyakorlati megvalósulásához In: Babus László: A közösségi rendőrség – valóság vagy utópia? Budapesti Rendőr Szakközépiskola, Budapest, 1997, 103-109 old.
20. *Véry Zoltán*: Információs szolgáltatások stratégiai irányítása, Budapest, 2001, <http://miau.gau.hu/miau/42/bsc5.doc> 2005.11.11.
21. *Veress Gábor*: A minőségügy alapjai, Műszaki Könyvkiadó Budapest 1999 ISBN:9631630498, 18-23 old., 37-39. old.
22. *Veress Gáborné - Veress Gábor*: A rendőri tevékenység minőségmenedzsmentje, Belügyi Szemle, 2005/4., 13-31 old.
23. *Dobák Miklós*: Folyamatok fejlesztése és változásvezetés Harvard Business Manager 1999/3., 1999.
24. Rendőrségi törvény (1994. évi XXXIV. tv.)
25. *Kieser, A*: A szervezetfejlesztési célok és technikák. In: Witsch. Studium, 1979/4. pp. 149-155, old. (OMIKK fordítás).
26. *Szintay István, Veresné Somosi Mariann*: Stratégiai menedzsment, Északkelet-Magyarországi Régióban működő Rendőr-főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési pilot programjának oktatási anyaga, Budapest, 2001.
27. *Morgan, Gareth*: Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing, (new management edition) San Francisco Berrett-Koehler, 1997.
28. *Ladó László*: Szervezésemélet és módszertan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1985.
29. *Kopasz Árpád*: A Magyar Rendőrség minőségfejlesztési programja, Országos Rendőr-főkapitányság, Budapest 21/10-3/2002. sz. általános parancsban.
30. *Szintay István (szerkesztette)*: Minőségügyi ismeretek oktatási segédlet, Északkelet-Magyarországi Régióban működő Rendőr-főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési pilot programjának oktatási anyaga, Budapest, 2001.
31. *Bartók Péter*: Tervezési útmutató a költségvetési előirányzatok összeállításához Északkelet-Magyarországi Régióban működő Rendőr-főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési pilot programjának oktatási anyaga, Budapest, 2001.
32. *Szintay István*: Stratégiai menedzsment, Északkelet-Magyarországi Régióban működő Rendőr-főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési pilot programjának oktatási anyaga, Budapest, 2001.

33. *Veresné Somosi Mariann – Dr. Szintay István* : A Rendőrség EU-konform irányítási modellje Belügyi Szemle 2002/8 11-25. old.
34. *Kopasz Árpád*: A Magyar Rendőrség minőségfejlesztési programja, Belügyi Szemle, 2002/8. 5-10. old.
35. *Lőrinczné Bubla Éva*: Tapasztalatok minőségirányítási rendszer kiépítéséről és működtetéséről a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságon, Belügyi Szemle, 2002/8. 26-30. old.
36. *Havellant Ferenc*: Rendőrségi minőségfejlesztés, Belügyi Szemle, 2002/8. 31-35. old.
37. *Kopasz Árpád, Havellant Ferenc*: A Magyar Köztársaság Rendőrsége a kiválóság útján, Minőség és Megbízhatóság, 2004/1, 9-15. old.
38. *Veress Gáborné – Veress Gábor*: A Rendőrségi tevékenységek minőségmenedzsmentjének alapjai, I. Országos Rendőrségi Minőségkonferencia 2004 február 26. kiadványa CD-n, Budapest.
39. *Turcsányi Károly – Molnár Mihály*: Minőség, minőségirányítás – új megközelítésben, A Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem Tudományos Lapja 2002/2.
40. *Szintay István*: Minőségügyi ismeretek (fogalmak – megoldások – magyar Rendőrség integrált vezetési modelljének koncepciója) Északkelet-Magyarországi Régióban működő Rendőr-főkapitányságok távoktatási, EU konform menedzserképzési pilot programjának oktatási anyaga, Budapest, 2001.
41. 3. Európai közigazgatási minőség konferencia, (3th. Quality Conference for Public Administrations in the EU, Police and Judiciary sector), Rotterdamban, konferencia kiadványa, 2004.
42. *Mazula Károly*: A társadalmi bűnmegelőzés nemzetközi tapasztalataiból, A Biztonságos Magyarországért Közalapítvány kiadványa, Budapest, 2004.
43. *Tannenbaum, R – Schmidt, W.H.*: Hogyan válasszuk meg a vezetési módszereket? In: Sutermeister R. A. (szerk): Ember és termelékenység, Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest, 1966.
44. *Bakacsi Gyula*: Szervezeti magatartás és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.
45. *Crosby, Philip B.* : Quality is Free – if you understand it Charman and CEO, Philip Crosby Associates II, Inc. (www.philipcrosby.com)
46. *Kotler, Philip*: Marketing menedzsment: Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, 9. kiadás, 2. magyar kiadás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.

47. *Kotler, Philip*: Kotler a marketingről. Jönni, látni, győzni a piacon, Park Kiadó, Budapest, 2000.
48. *Garvin, David A.*: Managing Quality, Free Press, 1988.
49. *Tenner, Arthur R. – DeToro, Irving J.*: Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997.
50. *Tenner, Arthur R. – DeToro, Irving J.*: Total Quality Management (Three steps to continuous improvement, Addison-Wesley, 1992.
51. *Garvin, David A.*: General Management: Processes and Action, Text and Cases, Boston, McGraw-Hill, 2002.
52. *Topár József*: Minőségmenedzsment alapjai, oktatási segédanyag, BME IMVT, Budapest, 2001.
53. *Leonard L. Berry, A. Parasuraman*: Marketing Services: Competing Through Quality Hardcover, Free Press, 1991, 002903079X.
54. *Lawton, Robin*: Balance your Balance Scocard, Minőség és Megbízhatóság, 2003/3, 147-152 old.
55. *Pataki Béla*: Változásmenedzsment, oktatási segédanyag, BME IMVT, Budapest, 2004.
56. *Molnár Pál*: Az Európai Unió és a minőség, Minőség és Megbízhatóság, 2004/3, 123-124 old.
57. *Dudás Ferenc*: Közigazgatás-fejlesztési tendenciák a minőség és a teljesítmény tükrében, Minőség és Megbízhatóság, I. rész, 2002/5. 243–249. old., II. rész: 2002/6. 346–349. old.
58. European diversity in police quality, 1st european Conference on Quality Assurance within the Police 15,16 and 17 march 1999, Noordwijkerhout ,The Netherlands
59. Police EFQM Network Conference, 2001 30-31 January, Bristol, GB.
60. European Impoving Policing Conference, 2001 3-5 April, Manchester, GB.
61. British Quality Foundation : Business Excellence Model BQF, London, 2002.
62. EOQ MNB: Az EFQM kiválóság modell az üzleti stratégia és a BSC kapcsolata, szakmai továbbképzés előadásainak anyaga, Budapest, 2002.
63. *Bálint Julianna*: Minőség – tanuljuk és tanítsuk, Terc Kiadó, Budapest, 2001.
64. *Turcsányi Károly – Zupko Tibor*: A minőségügyi igénykielégítési folyamat értelmezése a honvédelemben, Nemzetvédelmi Egyetemi Közlemények, IX. évf. 2. szám, ZMNE, Budapest, 2005, 163-178. old.

65. *Koczor Zoltán*: Bevezetés a minőségügybe, A minőségügy gyakorlati kérdései, 2.kiad Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000. ISBN: 9631630447.
66. *Parányi György*: Minőséget – gazdaságosan, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001 ISBN: 9631630331.
67. *Turcsányi Károly – Mikula László*: A magyar katonai minőségügy fejlődése, helyzete és jövőjének dilemmái. Katonai Logisztika Anyagi Biztosítás, HM Logisztikai Főigazgatóság kiadványa, 8. évfolyam 1. szám, 2000. 150-167 old.
68. *Tenner, Arthur R. – DeToro, Irving J.*: BPR vállalati folyamatok újraformálása, Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1998. 287. old.
69. *A.V. Feigenbaum*: Total quality control, 3. ed., rev., McGraw-Hill, New York 1991.
70. *Turcsányi Károly*: Minőségoktatók IV. Országos Konferenciája (szerk. Turcsányi Károly) Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 1999.
71. *Véry Zoltán*: A vállalati információ- és tudáskezelő-infrastruktúra kontrollja, in: MIAU Nr. 39, 2001. HU ISSN 14191652, <http://miau.gau.hu/miau/2001/>
72. *Harvey-Jones, John*: Making It Happen: Reflections on Leadership, HarperCollins, 1988, ISBN: 0002176637
73. *Moss Kanter, Rosabeth*: When Giants Learn to Dance: Managing the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990's, Simon & Schuster, 1989 ISBN: 0671696998
74. *Katzenbach, Jon R. – Smith, Douglas K.*: Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization, Harvard Business School Press, 2001, ISBN: 0875843670.
75. *Pascale, Richard T.*: Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead, Simon & Schuster Books, 1999, ISBN: 0671624423.
76. *Peters, Tom (Foreword) – Feigenbaum – Edward, McCorduck, – P., Niin – H.Penny*: The Rise of the Expert Company, Macmillan, 2001, ISBN: 0333496590.
77. *Conant, R.C.-Ashby, W.R.*: Every good regulator of a system must be a model of that system, International Journal of Systems Science, 1970, 89-98 old.
78. *Checkland, P.*: A rendszerszemlélet elmélete és gyakorlata, OMFB-REI, Budapest, 1987.
79. *Churchman, C.W.*: Rendszerszemlélet, Statisztikai Kiadó, Budapest, 1974.
80. *Jándy Géza*: Rendszerelemzés és operációkutatás, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1980.

81. *Kozminski, A.K.*: Szervezetek rendszerelemzése, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1980.
82. *Miser, H.J. – Quade, E.S. (szerk.)*: A rendszerelemzés kézikönyve, OMFB-SKV, Budapest, 1986.
83. *Cserny László*: Szervezeti döntéstámogatás, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest, 2000.
84. *Csala Péter – Csetényi Arthur – Tarlós Béla*: Informatika alapjai, Computer Books, Budapest, 2001.
85. *Edward Chris – Ward. John – Bytheway Andy*: Az információs rendszerek alapjai, Panem Kft, Budapest, 1999, 13-16 old., 22-54 old.
86. *Kaplan, R. S. – Norton, D. P.*: The balanced scorecard: translating strategy into action. Haírvard Business School Press, 1996.
87. *Lengyel Csaba*: A balanced scorecard, a kiválósági modell és a minőségirányítási szabvány, Minőség és Megbízhatóság I–II. rész, 2000/1. 23-29 old., 2000/2 87-93 old.
88. *Szintay István*: A Rendőrség szervezetépítés főbb elvei és tapasztalatai (előadás) Fadd-Dombori, 2003.
89. *M. Hayes, Robert*: Measurement of information, COLIS (Conceptions of Library and Information Science), Tampere, 1991.
90. *March, James G.*: Bevezetés a Döntéshozatalba - Hogyan születnek a döntések? Panem kiadó, Budapest, 1999.
91. *Hetyei József*: Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon, Computerbooks Kiadói Kft. Budapest, 2001.
92. *Baross Szabolcs*: Az információbiztonság kritikus kérdései, Minőség és Megbízhatóság, 2003/5, 274-282 old.
93. *Ernyes Mihály*: A Rendőrség története az ókortól az 1980-as évekig, <http://www.b-m.hu/police/tortenet/index1.html> 2005.08.17
94. Lendületben az ország! A Köztársaság kormányának programja a szabad és igazságos Magyarorszáért, 2004–2006, Budapest, 2004. szeptember 29. old.
95. *Kieser, A.*: Szervezetelméletek, Aula, Budapest, 1995.
96. *Simon, H.A.*: A vezetői döntés új tudománya, Statisztikai Kiadó, Budapest, 1982.
97. *Hunyadiné Elekes Edit – Fényes László – Lakatos Attila – Lingvay Csaba- Baksa László*: A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve, ORFK 2001.

98. *Szakács Gábor – Bokodi Mária – Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla – Fejér Tamás: A Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve*, ORFK, Budapest, 2000.
99. *Végh Mihály (szerkesztette): A munkatanulmányozás módszertana, 4. rész: Követelmény megállapítás (Munkaértékelés) STRUKTÚRA-REFA Kft., Budapest, 1991.*
100. *Gyökér Irén: Humánerőforrás-menedzsment Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001*
ISBN: 963 16 3042 0
101. *Haba József – Loidl Mátyás – Medveczky Gábor – Tóthné Veinperl Ilona – Vass Ilona – Winkler Istvánné: Európa – minőség. EU-magyar jogközelítés a minőség-, és a szabványügy területén, ITDH Budapest, 1995.*
102. Council Resolution of 21 November 1994 on the strengthening of the competitiveness of Community industry EU Official Journal C 343 , 06/12/1994 P. 0001 – 0004
103. Communication from the commission to the council to the European Parliament, economic and social committee and the committee of the regions - an industrial competitiveness policy for the European Union No. 51994DC0319
104. *Kacziba Antal: Magyarország bűnügyi helyzete a század végén*
http://www.orfk.hu/magyar_rendorseg/tortenet/MoBunugyHelyzet.html 2005.09.13
105. Országos Rendőr-főkapitányság közvélemény-kutatás összefoglaló elemzés (Magyar Gallup Intézet) 2003. október – november. I. Országos Rendőrségi Minőségkonferencia kiadványa CD-n.
106. *Bangemann, Martin: Cél - a kiválóság elérése, Minőség és Megbízhatóság 1996/3. 3-5. old.*
107. *Ezekiel, Mordecai: Korreláció- és regresszió-analízis, lineáris és nem-lineáris módszerek Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1970.*
108. *Szabó Gábor Csaba - Erdei János: A minőség- és megbízhatóságmenedzsment alapjai, oktatási segédlet, BME IMVT, Budapest, 2001.*
109. *Gutassy Attila: Menedzsmentrendszerek auditálása, TÜV Rheinland InterCert kiadó, Budapest, 2003.*
110. *Varga Emilné Szűcs Edit: Minőségmenedzsment, Campus kiadó, Debrecen, 2005.*
111. *Feigenbeum, A.V.: Teljes körű minőség szabályozás, ExQualitas fibri Kiadó, Budapest, 1991.*

112. 1057/2001. sz. Kormányhatározat a közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről (VI. 21.)
113. Az Európai Bizottság ismertetője az európai versenyképesség javítását célzó európai minőségfejlesztési politikáról; Európai Bizottság DG III.-Ipar, SEC (96) 2000, Brüsszel, 1996. október 30.
114. Nemzeti Minőségfejlesztési Program (tervezet) Budapest, 2001.
115. *Kövesi János* : Műszaki vezető, Verlag Dashöfer kiadó, Budapest, 2001.
116. *Kindler József – Papp Ottó*: Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó, Budapest. 1972.
117. A német–magyar Twinning projekt honlapja: <http://www.twinning-hrm.info/uberblickmag/index.html> 2005. december 15.
118. A Magyar Köztársaság Alkotmánya
119. ORFK hivatalos honlapja http://www.orfk.hu/magyar_rendorseg/szervezetif 2005. november 30.

Az értekezésben hivatkozott saját publikációk

- H-1. *Husi Géza - Baksa László - Varga Edit- Sutka Sándor*: Tanulmány a Teljes körű Minőségmenedzsment (TQM) bevezethetéséről a Magyar Köztársaság Rendőrségén, HBMRFK, Debrecen, 2001.
- H-2. *Husi Géza – Varga Edit*: Önértékelési útmutató a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság részére, HBMRFK, Debrecen 2000.
- H-3. *Husi Géza - Varga Edit*: Néhány konkrétum a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon folyó TQM (Total Quality Management) bevezetés jelenlegi helyzetéről, HBMRFK, 2001.
- H-4. *Husi Géza*: Tanulmány a TQM bevezetésének holland tapasztalatai alapján HBMRFK, 2001.
- H-5. *Husi Géza*: Gyorsértékelés a Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Rendőr-főkapitányság EFQM felmérése alapján, (vizsgálati jelentés) BAZM RFK, 2003.
- H-6. *Husi Géza*: Gyorsértékelés a Szegedi Rendőrkapitányság EFQM felmérése alapján, CSMRFK, 2003.
- H-7. *Husi Géza – Varga Emilné*: Gyorsértékelés a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság EFQM felmérése alapján, HBMRFK, 2002.

- H-8. *Husi Géza*: Gyorsértékelés a Nyírbátori Rendőrkapitányság EFQM felmérése alapján, SZSZBRFK, 2003.
- H-9. *Husi Géza*: A projekt menedzselési módszerek alkalmazásának lehetőségei a rendőrkapitányságokon, ORFK, 2001.
- H-10. *Husi Géza*: A munkaérték felmérés gyakorlati megvalósításának lehetősége a Magyar Rendőrsége homogén munkahelyein, HBMRFK, 2002.
- H-11. *Husi Géza*: Rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon, beadva a Belügyi Szemle c. folyóirat tudományos tanulmányíró pályázatán, 50 oldal (megjelenés alatt Belügyi szemle).
- H-12. *Husi Géza*: A rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon, Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények, II/1 szám 101-108.old. Debrecen, 2003.
- H-13. *Husi Géza – Kiss Bacsó László – Mikula Gyula*: A munkaértékfelmérés gyakorlata az általunk kidolgozott BAHUMI módszerrel, Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények III/1 szám, Debrecen, 2004.
- H-14. *Husi Géza*: Informatika II. (Vezetői információs rendszerek), Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola 1995. (1. kiadás), Debreceni Egyetem MFK, 2000. (2.kiadás).
- H-15. *Husi Géza*: Informatika I. (Az informatika alapjai) Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola 1995 (1. kiadás), Debreceni Egyetem MFK 2000 (2.kiadás).
- H-16. *Husi Géza – Krauszné Princz Mária*: A WEB-es keresők használatának tanítása. Informatika a felsőoktatásban, Debrecen 2002. 570-577 o. ISBN 963472691 7.
- H-17. Szemantikus réteg technológia a rendőrségi munkában Magyar Rendészet 2005/1 128-136. old.
- H-18. *Husi Géza*: Rendőrségi vezetők szervezeti döntéseinek támogatása, üzleti intelligenciával rendelkező, szemantikus réteg technológia elvén működő információrendszerrel, Bolyai Szemle 2005. XIV. évfolyam 4. szám.
- H-19. *Husi Géza – Kántor Péter – Kovácsné Ferenczi Anikó*: A minőségfejlesztés két éve a Balmazújvárosi Rendőrkapitányságon avagy minőségi munka a végeken. (megjelenés alatt Belügyi szemle).
- H-20. *Géza Husi – Edit Varga*: One way street for the Hajdú-Bihar County Police Department: TQM, Debreceni Műszaki Közlemények I/1 125-131 old. Debrecen 2002.

- H-21. *Géza Husi – Sándor Sutka* : TQM at the Hajdú-Bihar County Police Department- The first step, University of Miskolc, MicroCAD '2001 International Computer Sciences Conference quality management sections p.36 2001.
- H-22. *Husi Géza – Bacsó László – Mikula Gyula*: Munkaérték felmérés gyakorlati megvalósítása a GE Lighting Tungstram RT. Vákuumtechnikai Alkatrész és Gépgyárában, Debrecen Kossuth Lajos Tudományegyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények 23.szám. 4-13.old. 1997.

Ábrák jegyzéke

1. ábra A Magyar Köztársaság Rendőrsége szervezeti vázlata	25
2. ábra Egy kapitányság tipikus szervezeti felépítése	26
3. ábra A közbiztonsági igény kielégítésének folyamata	27
4. ábra A rendőrségi ügyfelek elégedettségét befolyásoló tényezők	28
5. ábra Elégedettségi mutatók az ügyek intézésével kapcsolatban.....	31
6. ábra Az adott szempont elégedettségre kifejtett hatásának erőssége (fontosság) és az értékelt teljesítmény kapcsolata (2003. október).....	31
7. ábra Az elvárások és azok teljesülése kisvárosokban	34
8. ábra Az elvárások és azok teljesülése nagyvárosokban	34
9. ábra EFQM Üzleti Kiválóság Modell [115].....	42
10. ábra CAF Közös Értékelési Keretrendszer.....	45
11. ábra A Rendőrségi Kiválósági modell – Integrált Vezetési Rendszer együttes ábrázolása	62
12. ábra Rendőrségi kiválósági modell Baranya megyei RFK értékeivel.....	63
13. ábra A PDCA ciklus.....	69
14. ábra Philip Crosby módszere átdolgozva	70
15. ábra Az „5 miért”-es módszer gyakorlati alkalmazása	71
16. ábra A kiválóság önértékelésének modellje	75
17. ábra Ismertté vált bűncselekmények alakulása Egyeken, Tiszacsegén és Újszentmargittán	79
18. ábra Felderítési eredmény alakulása	79
19. ábra Nyomozati eredményesség alakulása a kapitányság területén.....	79
20. ábra Egyéni Döntéstámogató Rendszer.....	88

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat Eredményességi mutatók Hajdú-Bihar megyei kapitányságokon	77
2. táblázat Preferencia-mátrix	98
3. Táblázat Főcsoportok páros összehasonlításának eredményei.....	99
4. Táblázat Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság homogén munkahelyek értékelésének szempontrendszere	103

Rövidítések jegyzéke

AQAP	Allied Quality Assurance Publications	Nyelv: angol	Fordítás: Szövetséges minőségirányítási dokumentumok
BAHUMI	Bacsó László, Husi Géza, Mikula Gyula által kifejlesztett munkaérték meghatározó eljárás		
BSC	Balanced Scorecard	Nyelv: angol	Fordítás: kiegyensúlyozott üzleti mutatószám-rendszer
CAF	Common Assesment Framework	Nyelv: angol	Fordítás: Közös Értékelési Keretrendszer.
CLTS	Coil and lamp tracking system	Nyelv: angol	Fordítás: Spirál és lámpa (minőség)követő rendszer
COLPI	Constitutional and Legislative Policy Institute	Nyelv: angol	Fordítás: Alkotmány és Jogpolitikai Intézet
CQMS	Coil quality measuring system	Nyelv: angol	Fordítás: Spirál minősítő rendszer

DADA	Dohányzás-Alkohol-Drog-AIDS Nyelv: magyar
DE MFK	Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar Nyelv: magyar
DH	Döntési helyzet Nyelv: magyar
DTR	Döntéstámogató Rendszer Nyelv: magyar
ÉAMD	Észak-alföldi Regionális Minőségdíj Nyelv: magyar
EDR	Egyéni Döntéstámogató Rendszer Nyelv: magyar
EFQM	European Foundation for Quality Management Nyelv: angol Fordítás: Európai Minőségfejlesztési Alapítvány.
EIAP	European Institute of Public Administration Nyelv: angol Fordítás: Európai Közigazgatási Intézet
EN	European Norm Nyelv: angol Fordítás: európai szabvány
EU	Európai Unió Nyelv: magyar
GMP	Good Manufacturing Practice Nyelv: angol Fordítás: Helyes Gyártási Gyakorlat
HACCP	Hazard Analysis of Critical Control Points Nyelv: angol Fordítás: Kritikus Ellenőrzési Pontok Veszélyelemzése
IB	ismeret bázis Nyelv: magyar
IIASA	Internationales Institut für Angewandte Systemanalyse Nyelv: német Fordítás: Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet
ISO	International Organization for Standardization Nyelv: angol Fordítás: Nemzetközi Szabványügyi Szervezet
ITDH	Hungarian Investment and Trade Development Agency Nyelv: angol Fordítás: Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht.
MRFK	megyei Rendőr-főkapitányság Nyelv: magyar
MSZ	Magyar Szabvány Nyelv: magyar
NATO	North Atlantic Treaty Organization Nyelv: angol Fordítás: Észak Atlanti Szerződés Szervezete
NUTS	Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques Nyelv: francia Fordítás: Területi Statisztikai Egységek Nómenklatúrája
ORFK	Országos Rendőr-főkapitányság Nyelv: magyar
PDCA	Plan,Do,Check,Action Nyelv: angol Fordítás: tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, intézkedés
PHARE	Pologne-Hongrie Aid a la Reconstruction Économique Nyelv: francia Fordítás: Lengyelország és Magyarország gazdasági szerkezetátalakításának támogatása
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V Nyelv: német Fordítás: Munkakialakítási, Üzemszervezési és Vállalatfejlesztési Szövetség
R.órs	Rendőr Őrs Nyelv: magyar
RK	Rendőr kapitányság Nyelv: magyar
SUNY	State University of New York at Buffalo Nyelv: angol Fordítás: New York Állami Egyetem Buffalo
TQM	Total Quality Management Nyelv: angol Fordítás: teljeskörű minőség menedzsment
TQM Center	Nyelv: magyar A Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai karán létrehozott TQM adaptációval foglalkozó központ

Publikációs jegyzék, ismert hivatkozások

Husi Géza
Publikációs jegyzék, ismert hivatkozások

Szerkesztett könyvben cikk

1. Fürdő-SHOW'97 esettanulmány Budapest Esettanulmány gyűjtemény Emberi erőforrás és szervezeti kultúra témaköréből, State University of New York, The Center for Private Enterprises Development és a BKE Vezetési és Szervezési tanszék kiadványa 1997. 52-58.o

Országos pályázaton elért, díjazott pályamű

2. Kántor Péter, Kovácsné Ferenczi Anikó: A minőségfejlesztés két éve a Balmazújvárosi Rendőrkapitányságon avagy minőségi munka a végeken. Kiemelt I. díj a Belügyi szemle tudományos pályázatán, 2004.

Nyomtatott vagy elektronikus egyetemi jegyzet

3. Informatika Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola, Debrecen, 1991.
4. Informatika I. (Az informatika alapjai) Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola 1995 (1. kiadás), Debreceni Egyetem MFK 2000 (2.kiadás)
5. Informatika II. (Vezetői információs rendszerek) Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola 1995 (1. kiadás), Debreceni Egyetem MFK 2000 (2.kiadás)
6. Informatika III. (CÍM rendszerek) Debrecen, Ybl Miklós Műszaki Főiskola 1995 (1. kiadás), Debreceni Egyetem MFK 2000 (2. kiadás)
7. Projektmenedzsment, Debreceni Egyetem MFK, 2000

Lektorált folyóiratcikkek Magyarországon megjelenő folyóiratban idegen nyelvű

8. Edit Varga, Sutka Sándor, Baksa László: One way street for the Hajdú-Bihar County Police Department: TQM Debreceni Műszaki Közlemények I/1 125-131 o. 2002 Debrecen

Lektorált folyóiratcikkek Magyarországon megjelenő folyóiratban

9. Rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon a Belügyi Szemle c folyóirat tudományos tanulmányíró pályázatán 50 oldal.

10. A rendőri munka értékének meghatározása a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányságon Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények II/1 szám 101-108.o. Debrecen, 2003.
11. Kiss Bacsó László, Mikula Gyula: A munkaértékelés gyakorlata az általunk kidolgozott BAHUMI módszerrel Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények III/1 szám, 2004.
12. A számítógéppel integrált gyártás (CIM) bevezetése, Budapest Debrecen Ybl Miklós Műszaki Főiskola, Tudományos közlemények 19.szám 1992.35-43.o
13. Kocsis Imre, A matematikai szoftverek alkalmazásának lehetőségei a matematika és a termelésmenedzsment oktatásban, Debrecen Kossuth Lajos Tudományegyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények 24.szám 1999.14-28.o.
14. A számítógéppel integrált gyártás (CIM) bevezetése, GÉP, a Gépipari Tudományos Egyesület műszaki folyóirata 1993/1 31-34o. (az 12. átdolgozott változata)
15. Multiplexer a karbantartásban, Budapest Debrecen Ybl Miklós Műszaki Főiskola, Tudományos közlemények 20.szám 1993.42-48.o.
16. Számítógépes termelésirányítás a KYBERNOS rendszerrel, Budapest Debrecen Ybl Miklós Műszaki Főiskola, Tudományos közlemények 21.szám 1994.40-47.o.
17. Bacsó László, Mikula Gyula, Munkaérték felmérés gyakorlati megvalósítása a GE Lighting Tungstram RT. Vákuumtechnikai Alkatrész és Gépgyárában, Debrecen Kossuth Lajos Tudományegyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények 23.szám 1997.4-13.o.
18. Informatikai alapokon nyugvó minőség figyelési rendszer kialakítása izzólámpák gyártásához Debrecen Egyetem Műszaki Főiskolai Kar, Tudományos közlemények 25.szám 2000.119-125.o.
19. Dr. Varga Emilné ISO vagy TQM? avagy mit tegyen főiskolai karunk Magyar Minőség, a Magyar Minőségi Társaság havi folyóirata, 1999/11.35-39.o.
20. A műszaki menedzserképzés fejlesztése a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Karán Magyar felsőoktatás 2002/7 51-52. oldal
21. A minőség mint a záróvizsga-dolgozat témája Magyar felsőoktatás 2004/3 5-6. oldal
22. A hallgató visszavág(hat) avagy a kar oktatói komolyan gondolják..., MFKnyúzz Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar folyóirata, 2004
23. Szemantikus réteg technológia a rendőrségi munkában Magyar Rendészet 2005/1 128-136. oldal

24. Rendőrségi vezetők szervezeti döntéseinek támogatása, üzleti intelligenciával rendelkező, szemantikus réteg technológia elvén működő információrendszerrel. Bolyai Szemle 2005 XIV. évfolyam 4. szám

Nemzetközi konferencia lektorált kiadványában idegen nyelvű

25. Imre Kocsis The elaboration of Coil and Lamp tracking system for the manufacture of bulbs based on informatics Proceedings of the third conferece on mechanical engineering Volume 2 2002. 710-714.o. oldal Budapest
26. Why I like the $(ax^2 + b)/x$ function? "FUTURE AVIATION TECHNOLOGIES" FAT 2002 Szolnok p167-171

Nemzetközi konferencia kiadványában idegen nyelvű

27. Information Serving System on the Town of Debrecen University of Miskolc 1999 MicroCAD '99 International Computer Sciences Conference Geoinformatics, Enviroment protection sections
28. Coil and Lamp Tracking System in GE Lighting University of Miskolc 2000 MicroCAD '2000 International Computer Sciences Conference Technical informatics sections p229.-234
29. Sutka S :TQM at the Hajdú-Bihar County Police Department- The first step University of Miskolc 2001 MicroCAD '2001 International Computer Sciences Conference quality management sections p.75-80
30. Baksa L., Sutka S. Varga E Total Quality Management (TQM) at the Hajdú-Bihar County Police Department
31. Why the reliability expert likes the $x+1/x$ function? PAM conference Göd 2002 (oldalszámozás nélkül)

Konferencia kiadványában magyar nyelvű

32. Informatika oktatás az Ybl Miklós Műszaki Főiskolán Informatika a felsőoktatásban konferencia kiadványa I. kötet KLTE 1993 (oldalszámozás nélkül)
33. A számítógéppel integrált gyártás (CIM) bevezetésének egy lehetséges módszere külföldi tapasztalatok alapján KLTE 1993 Debrecen Informatika a felsőoktatásban konferencia kiadványa II. kötet (oldalszámozás nélkül)
34. Informatika oktatás helyzete, távlatai a műszaki menedzser képzésben a KLTE MFK-n, Debreceni Universitas 1996 Informatika a felsőoktatásban '96 Networkshop '96

- konferencia kiadványa II. kötet 201-206.o. (megjelent CD-n és a Magyar Elektronikus Könyvtárban is)
35. Krauszné Princz Mária Informatikával támogatott oktatási projekt a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányságon Informatika a felsőoktatásban Debrecen 2002
 36. Krauszné Princz Mária A WEB-es keresők használatának tanítása Informatika a felsőoktatásban Debrecen 2002 kivonat 45.o (teljes cikk megjelent CD-n és Interneten is)
 37. GAP analízis a magyarországi futball huliganizmusról és a tömegkontrollról Tömegkontroll és futball huliganizmus interregionális konferencia 2003 Debrecen
 38. Bacsó László, Térinformatikai oktatás a KLTE MFK műszaki menedzser képzésében Budapest Kertészeti Egyetem 1999 VII. Térinformatika a felsőoktatásban szimpózium kiadványa 16.-19.o. (megjelent Interneten is)
 39. Dr. Varga Emilné, Minőségügyi rendszer kiépítése a KLTE MFK-án. Budapest Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem 1999 Minőségoktatók IV. országos konferenciája kiadványa 99.-107.o.

Egyéb publikációk:

40. Tóth István CTS minőségbiztosítási rendszer GE-Tungfram Nagykanizsa (csak belső felhasználásra) (szerzői jogok a GE- Lighting tulajdona) 1994
41. Life Test Control GE-Tungfram Nagykanizsa (csak belső felhasználásra) (szerzői jogok a GE- Lighting tulajdona) 1995
42. Rendszeradminisztrátori kézikönyv GE-Tungfram Hajdúböszörmény Nagykanizsa (csak belső felhasználásra) (szerzői jogok a GE- Lighting tulajdona) 1996
43. Dr. Varga Emilné Önértékelési útmutató a Hajdú-Bihar megyei Rendőr-főkapitányság részére HBMRFK Debrecen 2000.
44. Baksa László - Varga Edit- Sutka Sándor: Tanulmány a Teljes körű Minőségmenedzsment (TQM) bevezethetéséről a Magyar Köztársaság Rendőrségén HBMRFK Debrecen 2001.
45. Varga Edit: Néhány konkrétum a Hajdúszoboszlói Rendőrkapitányságon folyó TQM (Total Quality Management) bevezetés jelenlegi helyzetéről HBMRFK 2001
46. A projekt menedzselési módszerek alkalmazásának lehetőségei a rendőrkapitányságokon ORFK 2001.

47. Tanulmány a TQM bevezetésének holland tapasztalatai alapján HBMRFK 2001
48. A munkaérték felmérés gyakorlati megvalósításának lehetősége a Magyar Köztársaság Rendőrsége homogén munkahelyein. HBMRFK 2002.
49. Edit Varga - Total Quality Management (TQM) at the Hajdú-Bihar County Police Department just publishing Rotterdam 2005.
50. Emilné Varga Self-evaluation as a first step toward the introduction of TQM at the Hajdú-Bihar County Police Department just publishing Rotterdam 2005.

Ismert hivatkozások

44. *Husi Géza - Baksa László - Varga Edit- Sutka Sándor: Tanulmány a Teljes körű Minőségmenedzsment (TQM) bevezetéséről a Magyar Köztársaság Rendőrségén HBMRFK Debrecen 2001. (rövidített változata megjelent a Belügyi szemle 2002/8 számában)*

Hivatkozott rá:

1. Finszter Géza: A rendészet elmélete KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó KFT. Budapest 2003 ISBN963 224 701 9
 2. Havellant Ferenc: Rendőrségi minőségfejlesztés Belügyi Szemle 2002/8. 31-35 p
 3. Finszter Géza: A rendészet társadalomelmélete I. Rendvédelmi füzetek 2003/4, Rendőrtiszti Főiskola 2003
 4. Havellant Ferenc: Javaslat a minőségirányítási rendszer, illetve a kiválósági modell bevezetésére egy közszolgálati szervezetnél BM tanulmány 2001
-
2. *Husi Géza, Kántor Péter, Kovácsné Ferenczi Anikó: A minőségfejlesztés két éve a Balmazújvárosi Rendőrkapitányságon, avagy minőségi munka a végeken. (Belügyi szemle)*

Hivatkozott rá:

120. Kopasz Árpád, Havellant Ferenc A Magyar Köztársaság Rendőrsége a kiválóság útján. Minőség és Megbízhatóság, 2004/1, 9-15 o.
121. Kántor Péter A minőség gyakorlata a Balmazújvárosi Rendőrkapitányságon Minőség és megbízhatóság 2004/4. 217—221. p.

24. *Husi Géza: Rendőrségi vezetők szervezeti döntéseinek támogatása, üzleti intelligenciával rendelkező, szemantikus réteg technológia elvén működő információrendszerrel, Bolyai Szemle 2005. XIV. évfolyam, 4. szám*

Hivatkozott rá:

1. Elekes Edit – Fényes László: Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja *Hogyan tovább minőségügy? a XIV. Magyar Minőség Hét kiadványa Budapest 2005*
2. Elekes Edit – Fényes László: Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja *Magyar Minőség 2006/1. Magyar minőség 2006/2 szám*

23. *Husi Géza: Szemantikus réteg technológia a rendőrségi munkában, Magyar Rendészet 2005/1. szám, 128-136. oldal*

Hivatkozott rá:

1. Elekes Edit – Fényes László: Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja *Hogyan tovább minőségügy? a XIV. Magyar Minőség Hét kiadványa Budapest 2005*
2. Elekes Edit – Fényes László: Rendőrkapitányságok humánerőforrás racionalizálási programja *Magyar Minőség 2006/1. Magyar minőség 2006/2 szám*

43. *Husi Géza Dr. Varga Emilné Önértékelési útmutató a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság önértékelési folyamataihoz. Debrecen, 2001. június.*

Hivatkozott rá:

1. Havellant Ferenc: *Javaslat a minőségirányítási rendszer, illetve a kiválósági modell bevezetésére egy közszolgálati szervezetnél BM tanulmány 2001*

7. *Husi Géza Projektmenedzsment, Debreceni Egyetem MFK, 2000.*

Hivatkozott rá:

1. Varga Emilné Szűcs Edit: *Minőségmenedzsment tankönyv Campus Kiadó Debrecen 2005.*