

## **A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS ÉS A RENDŐRI MUNKA KAPCSOLATRENDSZERE A FEJÉR MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁGON**

A rendőri szervezet és állomány szakmai és minőségügyi tevékenysége, minőségirányítási gyakorlata, folyamatosan javuló teljesítménymutatója, kitartó erőfeszítések eredményeként – a rendőri szervezetek közül először hazánkban – az elmúlt év végén a Fejér megyei Rendőr-főkapitányság elnyerte a „*Recognized for excellent in Europe*”<sup>180</sup> díjat. Nem sokkal ezt követően az év elején – szintén egyedülállóan – a főkapitányság valamennyi területi és helyi szerveinek – a teljes rendőri alaptevékenység<sup>181</sup> – vonatkozásában sikerült megújítani – külső akkreditált szerv által végrehajtott<sup>182</sup> – tanúsító auditon az MSZ ISO 9001-2000 Minőségirányítási Rendszert.

A Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságon mintegy félévtizede foglalkozunk – tágabb értelemben – szervezetfejlesztéssel és ezzel párhuzamosan minőségirányítási kérdésekkel. A rendőri vezetés a szükséges személyi, tárgyi és eszközbeli feltételek biztosításával, szigorú követelménytámasztással, valamint a különféle minőségügyi szervezetek a kezdetektől fogva (tanácsadással, képzéssel, módszertani felkészítéssel és a segítségnyújtás különféle formáival, stb.) támogatták elképzeléseinket. Szervezetünkben a vezetésstudomány eszköztudománya, a stratégiai menedzsment és a minőségügy sajátos módszertana előtérbe kerülését az indokolta, hogy a kilencvenes évek során a bűnözés mennyiségi és minőségi növekedését érzékeltük, annak széles spektruma és ok-okozati összefüggései csak részben voltak előttünk ismertek, mindez együtt járt a rendőri alapfeladatok ellátására biztosított erőforrások fokozatos csökkenésével. Nem javult a szervezet állománymegtartó képessége, magas volt az állomány fluktuációja, részben hiányzott a szakképzettsége és szakmai gyakorlata. A rendőri munka eredményessége csökkent, nem ismertük annak külső és belső környezetét, a lakosság és az önkormányzatok elégedetlenségükön a közrend-közbiztonsággal.

Egyúttal meg kell jegyezni azt is, hogy éppen ezzel egy időben teremtődtek meg országosan is az elemző-értékelő munka személyi- és tárgyi feltételei és a szükséges információ – technológiai feltételek, amelyek lehetővé tették az IT modul hasznosítását a szervezetfejlesztésben. Világossá vált, hogy gondjaink megoldása csak középtávon, stratégiai megoldással lehetséges, a modern – elsősorban a profitorientált szervezetek által használt – szervezetfejlesztési és minőségügyi megoldások előtérbe helyezésével, egyúttal a rendőri alapfeladatok középpontba helyezésével törekedtünk a helyzet javítására. Észre kellett vennünk, ahhoz, hogy világos stratégiát és az ahhoz lépésenként vezető utat, vagyis taktikai (lépésenkénti) teendőket határozhatunk meg, alapos környezetelemzést, a rendőri

---

<sup>180</sup> Elismerés a Kiválóságért” az EFQM modell 2. szintnek megfelelő díja az Európai Kiválósági Modell önértékelési pályázaton. 2004-ben először indulhatott rendőri szervezet EFQM Helyi és Önkormányzati Díj Pályázaton.

<sup>181</sup> Vö. A rendőrségről szóló 1994. évi XXXIV. törvény (1)-(2) bek.

<sup>182</sup> SGS UK Ltd. Yarsly International Certification Services - az UKAS által akkreditálva Európában

munka szintenkénti vertikális és horizontális vizsgálatát, valamint világos jövőkép meghatározása a legfontosabb feladatunk. Mindezt a szakmai munka hagyományos és folyamatos javításával egy időben képzeltük el. Az általunk választott sajátos utat – a szervezetfejlesztés és a minőségirányítás bevezetését már 1992-ben ajánlotta az angol, a holland és belga rendőrség<sup>183</sup>, bár a hazai szakirodalom némely képviselői a mai napig igazából ellenzik azt<sup>184</sup>.

Az utóbbiak magyarázatának az a lényege, hogy a rendőri szervezet non-profit szervezet, amely sajátos közszolgálati feladattal, törvény által van megbízva és felhatalmazva, vagyis olyan sajátos, fegyveres rendvédelmi szervezet, amely speciálisan, vagy más: például biztonsági, jogalkalmazó, bűnüldöző, stb. szervezet, amely non-profit szervezet, ezért fejlesztésénél nem alkalmazhatók azok a menedzser technikák, amelyek csakis a „vállalkozói típusú” szervezetek sajátjai. Szerintünk inkább az a lényeges, hogy minden olyan eszköz, módszer, technika, szervezetfejlesztési eszköz, ami előrébb viszi, hatékonyabbá teheti a rendőri munkát, az következőképp alkalmazandó, kizárva mindezt akkor, ha az alkalmazás nem hasznos és tapasztalatai ellentmondanak e speciális terület és szervezet „különleges” működési szabályainak, igényeinek és tapasztalatainak. Ezért különösen fontos, hogy jól válasszuk meg a rendőri szervezet számára középtávon bejárando utat, ügyelve azokra a szervezeti és működési sajátosságokra, amelyek meghatározzák a magyar rendvédelmi szervezet egyedi és általános jegyeit<sup>185</sup>. Az tehát a lényeg, hogy a rendőri munkának azt a részét, azt a rendőri tevékenységet, ami kifelé az állampolgárok, az önkormányzatok, a szervezetek, mint ügyfelek közérzetének javítása irányában zajlik azt kell ügyfélcentrikussá, folyamatelvévé, gyorsá és megbízhatóvá tenni. Ennek a sajátos, „hatósági és szolgálati” szolgáltatásnak<sup>186</sup> kell a minőségét javítani, mégpedig úgy, hogy az érintse és kiterjedjen a rendőri szervezet minden ügyfélkapcsolataira, amelyek részt vesznek az együttműködésben, és amelyek e sajátos szolgáltatásnak az alanyai. A rendőri szolgáltatás jellege olyan, hogy az nem megfogható, nem reprodukálható, nem tárolható, esetleg többszereplős, nem mindig azonos és széles spektrumú, stb.

<sup>183</sup> David Warkup: A rendőrségi szolgálat minőségirányítása Rendészeti Szemle 1992./ 4. szám, 106-110. oldal

<sup>184</sup> Lásd például: Havasi Ferenc r. dtbk írását: BM Szemle 2004/ 11-12 szám 221-235. oldal: a megjegyzés a 222. oldal 1. bek. 3. mondatára vonatkozik.

<sup>185</sup> Dr. Finszter Géza: Rendőrségek a XXI. században BM Szemle 2004/1 szám 64-74 . oldal.

<sup>186</sup> Jenei György: Stratégiai szemlélet és az új köztisztviselési menedzsment. Vezetéstudomány. 2000/9. sz. 2. sz. táblázat.

| Szervezeti típus                              | Példa                                       |
|---|---|
| Politikacsináló                               | Tervezési Hivatal, Iskolaszék               |
| Szabályozó                                    | Versenyhivatal                              |
| Szolgáltatást-nyújtó külső és belső fogyasztó | Közmunkairoda, Adatfeldolgozó Hivatal       |
| Szolgálati-hatósági külső ügyfél              | Rendőrség, ÁNTSZ, Határőrség, Okmányiroda   |
| Belső ügyfél                                  | Számvevőszék, Kormányzati ellenőrzési Iroda |

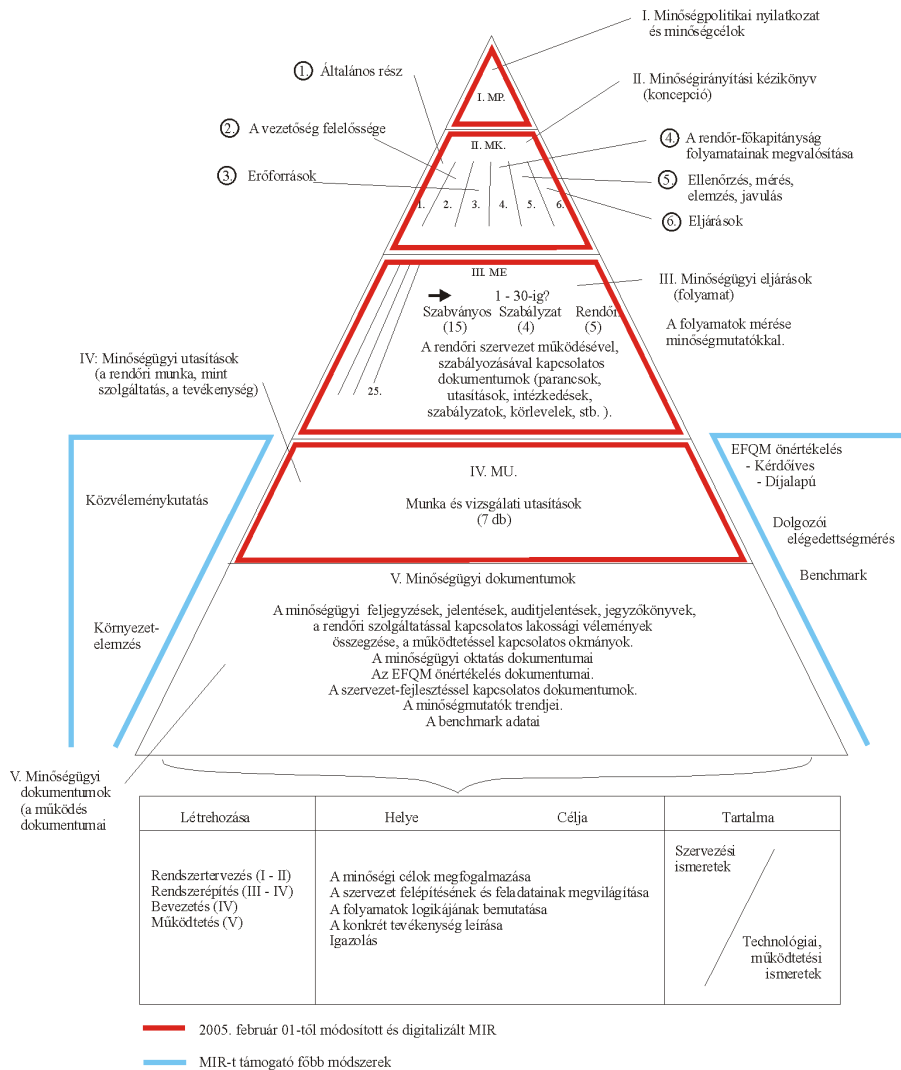
Napjainkban nincs más út és mód, mint a szolgáltatás fejlesztése, mint a minőség megjelenítése ebben a szolgáltatásban is, amely szabványosítva valósítható meg a gyakorlatban. Ezért van mielőbbi szükség arra, hogy a rendőri szervek munkáját, mint szolgáltatást értelmezzük. Mindez azért is különösen indokolt, mert az Európai Unió nem a rendőri szervezet szabványosítását igényli, hanem azt a sajátos szolgáltatást értelmezi és 7. helyi, régiós kompetenciaként értelmezi és szabványosítja magát a szolgáltatást. Ezért célszerű az MSZ ISO 9001-2000-es szolgáltatásra vonatkozó Európai Uniói szabvány bevezetése a rendőri szerveknél.<sup>187</sup> Vagyis azt tartja helyesnek, hogyha a rendvédelmi tevékenységnek közvetlenül az állampolgárok, az önkormányzatok irányában végzett tevékenységét szolgáltatásnak értelmezzük, melyről az értékítéletet is ők, az ügyfelek mondják, alkotják, amely éppen úgy változik a jó vagy rossz irányba, mint maga a szolgáltatás minősége. Természetesen a rendőrségi szolgáltatás színvonalának javítása más minőségfejlesztési irányból, TQM eszközök alkalmazásával is fejleszthető. Azokon a tevékenységen kell elsősorban javítanunk, amely tehát nem más, mint szolgáltatás. Értelmezésünk szerint a hatásuk együttesének van minősége.

Amelyek elsősorban:

- a rendészeti ügyintézés színvonalának a javítását,
- a közterületi szolgálat kiterjedtségét, annak színvonalát,
- a hatékonyabb bűnmegelőzést és büntelést,
- a parancsnokok és a vezetők ügyfélfogadó tevékenységét és az érdemi ügyintézését,
- az állampolgárok panaszainak, beadványainak, kérelmeinek a gyors és hatékony intézését,
- a rendőri felvilágosító és segítségnyújtó tevékenységet,
- az ügyeleti szolgálatok és a panaszfelvevők folyamatos ügyfélfogadó tevékenységét,
- a rendőri szervezet tevékenységéről szóló tájékoztatást, külső arculatának kialakítását és befolyásolását jelentik.

<sup>187</sup> Veress Gáborné, Veress Gábor: Minőség Megbízhatóság írása 2005/1. szám 40-50. o.

**A FEJÉR MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG  
MINŐSÉGÜGYI DOKUMENTÁCIÓS RENDSZERE**



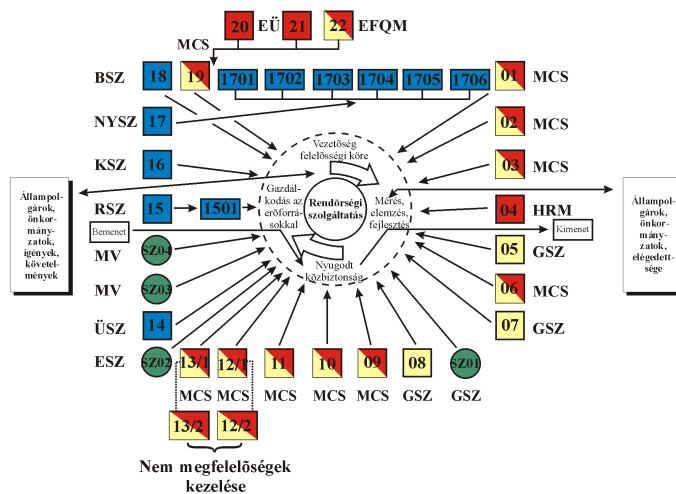
Szerkesztette: *Hibácskó Ferenc*

A minőség megjelenítése a rendőri szervezetben rendkívül nehéz feladat. Ezért itt szólni kell arról a sajátos közszolgálati feladatról és az igény kielégítési folyamatról, amely a rendőri munkát, mint sajátos minőségügyi - közszolgálati tevékenységet jellemzi. A rendőri munka ügyfélszegmensai, kapcsolatrendszere, folyamatai feltárásával törekedtünk e sajátos közhatalmi szolgáltatás külső és belső ügyfeleink pontos meghatározására, elégedettségük folyamatos mérése és fejlesztése. (lásd ábra.) A PDCA elv alkalmazásával alakítottuk ki folyamatfejlesztési modellünket. Ugyanakkor a minőség megközelítésénél az

is rendkívül fontos, hogy milyen stratégiai utat szeretnénk bejárni, milyen taktikai lépéseken keresztül tesszük azt, mire és milyen céllal és kiterjedésben akarjuk használni, hol várunk ettől az úttól eredményt? A minőségirányítás bevezetése, működtetése a vezetés feladata. Az akkori - 2000 május 15-i - vezetői döntés értelmében a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság és szervei a minőségirányítás „rendszerteremtő” (később integrált) kialakítása, bevezetése, működtetése és fejlesztése mellett döntött. Ezt követően mintegy éves erőfeszítés után kiépítettük és bevezettük – 2001. április 1-től - MSZ ISO 9001-2000 Minőségirányítási Rendszerünket. Mintegy féléves eredményes működést követően - 2001 novemberében - külső tanúsító a rendszert Q 53912-es számon tanúsított. A rendszert 2005. február 1-4 közötti megújító auditon certificate HU 01/53917 számon sikerült megújítanunk. Rendszerünk ún. „keretrendszer”, amelynek:

- **Egyik** oldalát képezik a területi és a helyi rendőri szervekre meghatározott rendőri alapfeladatok, kulcsfolyamatok és támogató folyamatok;
- **Másik** oldalát képezik a szabvány követelményrendszeréből származó feladatok és folyamatok, egyúttal meghatározva a szükséges kizárásokat is.

**A Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság ISO 9001 - 2000 minőségirányítási rendszere, módosítási igényei**



**Jelmagyarázat**

- |  |                               |      |                         |
|--|-------------------------------|------|-------------------------|
|  | Rendszereljárás (11)          | MCS  | Minőségügyi csoport     |
|  | Személyi feltétel (3)         | GSZ  | Gazdasági szervek       |
|  | Logisztika (3)                | HRM  | Személyügyi szolgálat   |
|  | Rendőrségi szolgáltatások (5) | ESZ  | Ellenőrzési szolgálat   |
|  | Utasítás (7)                  | EÜ   | Egészségügyi szolgálat  |
|  | Szabályzat (4)                | ÜSZ  | Újraelélti szolgálat    |
|  |                               | MV   | Munkavédelem            |
|  |                               | RSZ  | Rendészeti szolgálat    |
|  |                               | KSZ  | Közterületi szolgálat   |
|  |                               | NYSZ | Nyomozó szolgálat       |
|  |                               | BSZ  | Bűnmegelőzési szolgálat |
|  |                               | EFQM | Szervezeti önértékelés  |

Szerkesztette: *Hibácskó Ferenc*

A rendszer méretezése olyan, hogy a Minőségpolitikán és a Minőségi Kézikönyvön felül 5 rendőri szakmai eljárás 7 utasítás 15 rendszereljárás (lásd ábrák), 4 szabályzat, 1 humán eljárás, 3 logisztikai eljárást tartalmaz. Átfogja a törvényben meghatározott a rendőri szakmai feladatokat, egyúttal kötelezően tartalmazza a fenti szabvány követelményrendszerét és alapelveit.

Kezdetektől fogva valamennyi szervezeti egységünknel – belső auditorként – minőségügyi megbízottakat jelölt ki a főkapitányság vezetője, akik saját munkájuk, beosztásuk ellátása mellett folyamatosan végzik e speciális feladatokat, amiért illetménykiegészítésben részesülnek. Képzésük azóta is folyamatos, havonta 2 órában történik. Feladatuk a rendszer és az eljárások működés közbeni figyelemmel kísérése, egyes statisztikai feladatok teljesítése, az éves belső auditok végrehajtása más rendőri szervnél, az újonnan állományba kerülők minőségügyi kiképzése. Az eltelt időszakban jártasságot szereztek az egyszerűbb minőségtechnikák alkalmazásában.

### Átfogó minőségmutatók és minőségtechnikák a rendőri szolgáltatás mérésére

| Minőségmutatók-technikák  | Tartalmuk   | Alkalmazzuk  |
|---|---|--|
| Fluktuációs hányados – adaptált módszer – Michhigeni hányados                         | Az emberi erőforrás rendelkezésre állásának mérése  | 2001. április 1-től valamennyi szervezeti egységnél. Értéke 10 alatt megfelelő   |
| Lakossági elégedettségi index- adaptált módszer – Servqual                            | A lakossági elégedettség mérése   | 2001. április 1-től valamennyi területi szervnél, kérdőíves módszer, 21 ponton folyamatosan mérve, értéke 4-nél jó, minőségdimenzióként is mérve |
| Munkatársi elégedettségi index- adaptált módszer – Servqual                           | A munkatársi elégedettség mérése  | 2001- április 1-től valamennyi szervnél alkalmazzuk értéke 4-nél jó  |
| Vezetői elégedettség index – adaptált módszer – Servqual                              | A vezetői állomány elégedettsége mérése   | 2001. április 1-től alkalmazzuk értéke 4-nél jó  |
| Telefonos lakossági közvélemény-kutatás – más által saját kérdésekkel végzett módszer | 1000 fős lakossági mintán végzett közvélemény-kutatás a lakóhely közrendjéről és közbiztonságáról | 1997- ben, 2001-ben, 2003-ban két alkalommal   |
| Reagálási idő – saját módszer -   | A rendőri erő gyors helyszínre érésének mérése  | 2003. április 1-től alkalmazzuk, értéke az EU ajánlása szerint városban 15', vidéken 30 '  |
| Panaszhányados – saját módszer  | A rendőri intézkedések elleni panaszok száma  | 2003. április 1-től alkalmazzuk értéke 10-15 között jó   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| SWOT analízis 4-8 mátrixos                              | A helyi szervek környezete elemzése  | 2000. július 1-től a külső és belső környezet elemzésére, félévenként a rendőrkapitányságok önállóan  |
| PEST módszer  | A rendőri munka külső környezetének elemzése   | 2000 július 1-től a külső környezet elemzésére  |
| Hibafás módszer   | A hibák, nem megfelelések helyértékének elemzésére   | 2001. április 1-től grafikus módszer a hiba helyének a meghatározására  |
| Gannt diagram   | Idő -feladat-felelős meghatározása lépésenként   | 2000. május 1-től alkalmanként összefoglaláskor   |
| EFQM modell szerinti kérdőíves önértékelés              | Adottság-eredmény oldalon, 9 kritériumban, 32 alkritériumban és 50 kérdésben vizsgálva a saját szervezet tevékenységét | 2002. november kísérleti önértékelés 3 csoportban, 2003-ban 8 önértékelő csoportban, 2004-ban 30 önértékelő csoportban, a szervezet éves teljesítményét vizsgálja |
| EFQM modell szerinti díjszimulációs önértékelés         | A részletes modell szerint vizsgálja a saját szervezet tevékenységét   | A szervezet középtávon végzett tevékenységét, minőségirányítási és önértékelés gyakorlatát vizsgálja  |
| Dolgozói elégedettségmérés – Herendi adaptált – módszer | A teljes állomány egyidejű elégedettségének mérése   | Az állomány elégedettségének részletes vizsgálata, elemzése   |

Rendszerünk, technikáink a vezetés sajátos eszközeiként működnek. Más dimenzióban ugyan, de erősíti annak ügyfél-centrikusságát, javítja a rendőri munka határfokát és színvonalát. Például az éves önkormányzati beszámolóra készülő rendőrkapitány ismeri a saját működési területe aktuális ún. lakossági elégedettségi indexét, saját közterületi szolgálata reagáló képességét, stb.

Rendszerünk tartóoszlopai a folyamatok szabályozása, amely 10-12 alapfolyamatra és 8-10 támogató folyamatra koncentrál, és amely kiterjed a törvényben meghatározott rendőri alapfeladatokra és valamennyi irányítási szintre a területi (igazgatóságok) és a helyi rendőri szervekre (6 rendőrkapitányságra és 10 rendőrőrsre) is.

## Minőség- és folyamatjavítás PDCA módszerrel

**Tervezés (P)**  
egy fejlesztési  
terv (folyamat)  
összeállítása

**Kivitelezés (D)**  
a fejlesztési terv  
végrehajtása



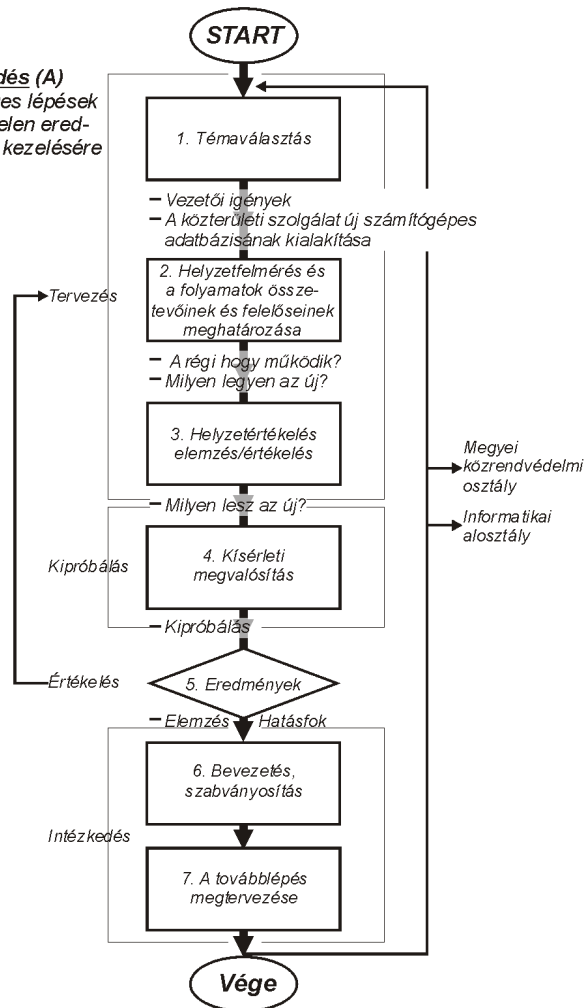
**Ellenőrzés (C)**  
az eredmények  
ellenőrzése és  
értékelése

**Intézkedés (A)**  
szükséges lépések  
az elégtelen ered-  
mények kezelésére

Közterületi szolgálat  
tervezése → eljárás

Főkapitányi intézkedés  
a járőrlapról

Munkautasítás készítése  
az új közterületi  
adatbázis működtetéséről



szerkesztette: Hibácskó Ferenc



Ezekon a helyeken folyamatos lakossági, vezetői, munkatársi elégedettségmérést hajtunk végre 21 ponton, két ügyféltípus elégedettségére és a teljes szervezeti diszlokációra vonatkozik:

- A rendészeti ügyintézés keretében és ügyfélfogadási időben, napi 8 órában
- Az ún. segélyt- kérő, vagy panaszt-tevő ügyfél esetében napi 24 órában

Az adatokat negyedéves összegzési rendszerben értékeljük és a vezetés számára biztosítjuk, amely a rendőri teljesítményadatokkal közösen azt negyedévente sajtótájékoztatón keresztül is biztosítja az érintettek számára.

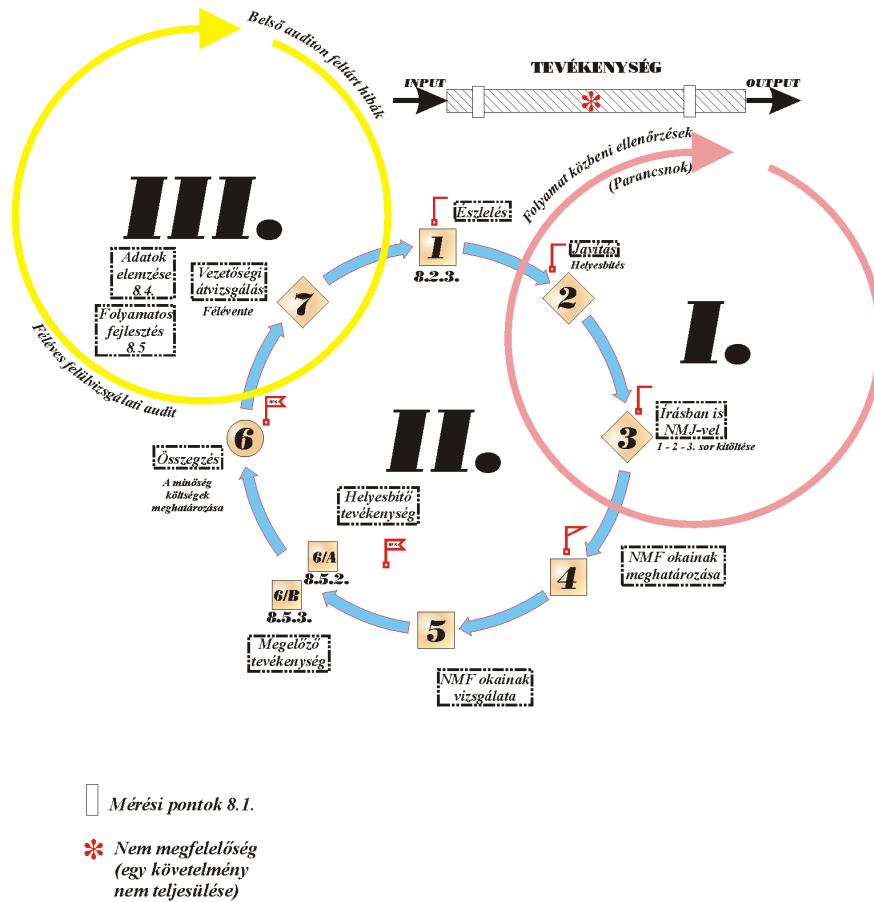
Rendszerünk megalapozottságát, folyamatos működőképességét bizonyítja, hogy a kidolgozástól a mai napig megfelelően teljesített:

|           |   |                                   |                   |   |
|-----------|---|-----------------------------------|-------------------|---|
| évente    | 1 | rendszerauditon                   | összesen          | 4 |
| évente    | 1 | belső auditon                     | összesen          | 4 |
| félévente | 1 | felülvizsgálati auditon           | összesen          | 6 |
|           |   | preauditon                        |                   | 1 |
|           |   | tanúsító auditon                  |                   | 1 |
|           |   | megújító auditon                  |                   | 1 |
| évente    |   | vezetőségi átvizsgáláson          | összesen          | 4 |
|           |   | pályázatok okán helyszíni szemlén |                   | 2 |
|           |   | <b>összesen:</b>                  | <b>23 alkalom</b> |   |

Ezekon az állomány felkészülten és megfelelő teljesítménnyel vett részt. Működő alrendszereinkkel – önértékelés, elégedettségmérés, reagálási idő mérése, stb. rendszeresen végzünk az együttműködő szerveinkkel közös benchmarkot. (Veszprém MRFK, Vas MRFK, Határország, ferihegyi Katasztrófavédelem, stb.). például az elmúlt évben egyszerre és egy időben 30 „állandó önértékelési csoporttal” 430 fő bevonásával hajtottunk végre kérdőíves szervezeti önértékelést, illetve a teljes állományra kiterjedően dolgozói elégedettségmérést.

Szervezetünk olyan nem megfelelő rendszert működtet (lásd ábra), amely igazodik a rendőri szervezet normához, egyúttal megfelel a szabvány ellenőrzési (8.3, 8.5.2, 8.5.3) előírásainak is. A rendszer évente 11 szervezeti egységnél 90-100 nem megfelelőseget regisztrál és képes a minőségköltések meghatározására is. Ezeket 12 fajta okcsoportra tagoljuk, kezelésüket vezetői intézkedés szabályozza.

## A NEM MEGFELELŐSÉGEK ÚTJA A RENDŐRI SZERVEZETBEN



Szerkesztette: Hibácskó Ferenc

Szervezetünknel a vezetés a minőség előtérbe helyezésével olyan szemléletváltást érvényesített, amely sajátos eszközrendszerével hozzájárult a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság szakmai eredményessége folyamatos javulásához.