

## EPILÓGUS A MINŐSÉG JEGYÉBEN

*"A minőség a fejekben kezdődik."  
(C. Borgward)*

### **Minőség, minőségfejlesztés**

Már Magyarország európai integrációját megelőzően is lényeges követelmény volt a hatékony, egyben ügyfélbarát határellenőrzés biztosítása, amely a csatlakozást követően az európai biztonság fontos zálogává vált, hiszen e nélkül az európai eszme jelenünk értelmezésében nem valósulhatna meg. Ezért is fontos az a folyamat, amely egy egységes minőségbiztosítási és –fejlesztési keretrendszer kialakítása érdekében indult el. Erre utalt Janza Frigyes nyugalmazott rendőr tábornok, a Magyar Rendészettudományi Társaság főtitkára a „Határország a minőség útján” címmel megrendezett nemzetközi tudományos konferencia zárszavában: *„...napjaink minőségfejlesztési tevékenységeinek alapvető lényege, hogy a magyar rendvédelmi szervek is igazodjanak azokhoz az elméleti rendszerekhez, amelyek az európai közigazgatásban már jó ideje keretet adnak az egyébként nehezen megfogható minőség fogalmának”.*

Mit is jelent a minőség?

A „Magyar Nyelv Értelmező Szótára” közel két évtizede egyrészt filozófiai kategóriaként *„a dolgok folyamatok, jelenségek lényegét jellemző tulajdonságok összességeként”,* másrészt *„valaminek anyagi, használati vagy szellemi, művészi értékelést is magában foglaló jellegeként, fokaként”,* míg harmadrészt – átvitt értelemben – hivatalos állapotként, *„amelyben valaki van, az a hatáskör, feladatkör, szerep, megbízatás, hivatás, amelyet betölt”* interpretálta a minőség fogalmát<sup>201</sup>. Ezekhez a meghatározásokhoz képest az időben később, már a XXI. században harmadik évében megjelent „Minőségügy Nemzetközi Értelmező Szótára” több címszóban, de lakonikusabban foglalkozik a minőség meghatározásával. E szótárból a minőséget úgy ismerhetjük meg, mint *„annak mértékét, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket”*<sup>202</sup>. A szöveget a minőséghez kapcsolódó fogalmak terén is nyújt felvilágosítást, kitérve a minőségpolitika<sup>203</sup>, a minőségcél<sup>204</sup>, a minőségirányítás<sup>205</sup> és a minőségfejlesztés értelmezésére. E definíciókból ez utóbbi érdemel bővebb figyelmet, tekintettel arra, hogy napjainkban legalább akkora jelentőséget tulajdonítanak a minőségfejlesztésnek, mint magának a minőségnek. Ez azért

<sup>201</sup> A Magyar Nyelv Értelmező Szótára IV. kötet (Ki-Mi). Akadémiai Kiadó. Budapest, 1987. 1333. o.

<sup>202</sup> A Minőségügy Nemzetközi Értelmező Szótára. EOQ Magyar Nemzeti Biztonság. Budapest, 2003. 1.2.1.1. pont.

<sup>203</sup> „Egy szervezetnek a minőségre vonatkozóan a felső vezetőség által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala” (Uo. 1.2.2.4. pont)

<sup>204</sup> „A minőséggel kapcsolatos valami, amire törekszenek, vagy amit el akarnak érni” (Uo. 1.2.2.5. pont)

<sup>205</sup> „Összehangolt tevékenységek egy szervezet vezetésére és szabályozására, a minőség szempontjából” (Uo. 1.2.2.8.)

van, mert a minőség csak egy „pillanatnyi” állapotot, egy jelenértéket jelöl, amely az idő múlásával relatívvá válik. Ami ma még a minőség jó vagy legjobb fokát jelöli, az holnap már további jobbításra, fejlesztésre szorul. A minőségfejlesztés tehát „a minőségirányításnak az a része, amely a minőségi követelmények teljesítési képességének növelésére összpontosít”<sup>206</sup>. Ez olvasható ki a Határőrség 2005. április 26-án kelt „minőségpolitikai nyilatkozatában” is: „Küldetésünkkel és stratégiánkkal összhangban közös célunk, hogy hatékony minőségirányítási rendszerre alapozva az évtized végére a régió határrendészeti etalonjává, az Európai Unió meghatározó határrendészeti szervévé váljunk. Ennek érdekében erőforrásainkat a lehető leghatékonyabban használjuk fel, stratégiai partnerségre alapozva lehetőségeinket bővítjük, a szervezeti tudástőke fejlesztésével, innovatív megoldásokkal növeljük tevékenységünk hatékonyságát, elismertségét.”

Drága-e a minőség biztosítása?

A fenti kérdés megítélése korántsem egységes. Egyes vélemények szerint a minőség és a „drágaság” egymást támogató, kiegészítő fogalmak, azaz a minőség „pozitív értelemben” csak úgy képzelhető el, ha az csak nagyon költséges eljárással valósítható meg. Így minden ami drága az minőségi is egyben, míg ami olcsó, az csak rossz minőségű lehet. E gondolattal azonban nemcsak érdemes, hanem szükséges is vitatkozni. A stratégia és menedzsment területét kutató szakemberek már jó ideje keresik a választ arra a kérdésre, hogyan lehet egy szervezetnél elérni a maximális teljesítményt, ha kevés idő és pénz áll rendelkezésre.

A költségtakarékos minőségfejlesztés egyik legjobb – és ezért legtöbbet idézett – példáját a modern szervezetmenedzselés és vezetéselmélet kidolgozásának hazájából, az Amerikai Egyesült Államokból citálhatjuk, és talán nem véletlenül, a rendvédelem területéről<sup>207</sup>. William Bratton, amikor 1994-ben elfoglalta New York városi rendőrkapitányi posztját, egy olyan hivatal élére állt, amelyről azt állították, hogy semmilyen befolyással sincs a hatalmas méreteket öltő, városi bűnözésre. Brattonnak mégis sikerült kevesebb mint két év alatt a költségvetés növelése nélkül az ország legbiztonságosabb nagyvárosává változtatnia New Yorkot. Ezt úgy érte el, hogy széles körű felmérések keretében feltárta a szervezet működésében meglévő hibákat és buktatókat, ezeket szembesítette az illetékes alsóbb szintű vezetőkkel, és érdekeltté tette őket a problémák kijavításában. Az eredményeket ráadásul a meglévő erőforrások növelése nélkül úgy érték el, hogy azokat oda összpontosították, ahol a legnagyobb volt a szükség és a várható eredmény.

Természetesen azt botorság lenne állítani, hogy a magyar Határőrség az amerikai példához hasonló problémákkal küszködött volna minőségirányítási tevékenységét megelőzően, de az párhuzamba állítható, hogy a Határőrség is anélkül kívánja működését fejleszteni, hatékonyságát növelni, hogy erre többletforrással rendelkezne. Ez a küldetés ugyan nehéz, hiszen Magyarország euro-gazdasági integrációja egyre szűkebb kereteket biztosít a rendvédelem, így a Határőrség számára, de a fenti példa alapján, a feladatok megfelelő decentralizációja révén korántsem lehetetlen.

<sup>206</sup> Uo. 1.2.2.12. pont

<sup>207</sup> Vö. W. Chan Kim – Renée Mauborgne: A kritikus tömeg elvére épülő vezetés. Harvard Businessmanager. 2003/5. sz. 63-71. o.

## A minőségfejlesztési önértékelés tapasztalatai a Pécsi Határőr Igazgatóságnál

A Határőrség minőségfejlesztési szakemberei e tanulmánykötetben átfogóan bemutatták<sup>208</sup>, hogy a szervezet milyen célok elérése érdekében, milyen eszközöket használva teljesítette minőségfejlesztési feladatát. Lássuk, hogy ennek a folyamatnak, a határterületi önkormányzat és lakosság, továbbá a szervezettel érintkezésben lévő ügyfelek, illetve a határőrségi dolgozók véleménye alapján milyen következtetések vonhatók le a Határőrségre a Dél-dunántúli régióban<sup>209</sup>.

A kérdőíves önértékelést követően azt lehetett megállapítani, hogy:

1.

A határterületi önkormányzatok zöme számít a Határőrség hatósági munkájára. Ennek legfőbb oka, hogy a települések többségében vagy nem működik polgárőrség, vagy – és talán ez a meglepőbb – nincs olyan kijelölt személy, aki a közbiztonsággal foglalkozna. Ennek tudható be az is, hogy az önkormányzatok egy része (zömmel azok a települések, ahol a közbiztonság érdekében vajmi keveset tesznek) igényli a rendszeres határőr jelenlétet. Igaz ez a jelenlét nem a klasszikus határőr feladatok (államhatár őrzése vagy a határrend fenntartása) teljesítését igényli, hanem a közbiztonság fenntartását, a csekélyebb súlyú bűncselekmények (lopás, garázdaság) megelőzését.

A kérdőívek elemzése során szembetűnő, hogy a települések bíznak a Határőrség munkájában, a határőrök viszonylag könnyen elérhetők, szükség szerint gyorsan beavatkoznak, segítőkészek, rugalmasak, készségesek, szervezettek, magabiztosak és becsületesek, azonban kritikaként értékelhető, hogy a határőr nem lehet méltányos, apróbb szabálysértések esetében is kezdeményezi a szabálysértési eljárást.

2.

A Határőrséggel kapcsolatba került magyar és külföldi ügyfelek túlnyomó többségben elégedettek a szervezet munkájával, a határátlépés túlnyomórészt gyorsan, szabályosan, udvarias határőri közreműködéssel történik meg. Mindezek mellett azonban mintegy 12 %-ban volt olyan visszajelzés is, hogy felesleges dolgokra kérték vagy kényszerítették a határőrök az ügyfelet, míg arra is volt példa (5 %), hogy a határőr durva hangnemet ütött meg. Történt utalás korrupcióra is, mivel – igaz csak a válaszadók 3 %-a szerint – történt olyan eset, hogy a határőr pénzt vagy más ellenszolgáltatást kért. Hasonlóan csekély számban (7 %) panaszkodtak az ügyfelek arra, hogy a kért felvilágosítást megtagadták, vagy, hogy a határőrök nem lettek volna körültekintőek.

Az ügyfelek többségi véleménye (80 %) szerint a határőrrel való találkozás hozzájárul az országról alkotott kép kialakításához, szükség van a határőrökre (95 %!), és a magyar határőrök egyenrangú partnerei (66 %) más európai országokban szolgáló kollégáinak.

Különösen érdekes része a kérdőívnek az a kérdés, amely az ügyfél véleményére kíváncsi a Határőrség tevékenységi mutatóinak javítására vonatkozóan. E körben több ügyfél több választ is adott, amelyek közül kiemelkedik, hogy a Határőrség korszerűsítésében nagy szerepe lehet a fizetésemelésnek (75%), valamint a rendelkezésre

<sup>208</sup> Ld fentebb, Teke András: Stratégia és minőség, illetve Bokrossy Zsuzsanna: A rendvédelmi CAF önértékelés tapasztalatai a Határőrségnél.

<sup>209</sup> Az összegzés a szerző 2004. szeptembere és novembere között, területi minőségfejlesztési koordinátorként végzett értékelése alapján készült.

álló technika javításának (44 %). A Határőrsegről kialakult kedvező képet támasztja alá az is, hogy az ügyfelek közül csak 8 % véli úgy, hogy javítani kellene a képességeken.

3.

A határterületi lakosság köréből kikerült válaszadók többsége szerint a Határőrség beosztottai átlagon felüli mértékben segítőkészek, készségesek, magabiztosak és becsületesek, viszonylag könnyen elérhetőek, rugalmasak és megfelelően szervezettek.

A felmérésben résztvevők szerint a határőri tevékenység színvonalát javítaná, ha

- az állampolgárok jobban tisztában lennének a határőrök jogaival,
- a határőrök intézkedési jogkörét növelnék,
- a technikai színvonalat emelnék,
- a határőrök bátrabban intézkednének a közbiztonságot veszélyeztetőkkel szemben,
- vonzóbbá tennék a határőri pályát.

Figyelemre méltó, hogy a színvonal emelését kevesebben gondolják a határőri munkára alkalmasabb emberek foglalkoztatásában, illetve a határőrök felkészültségének javításában. E meglátás némileg paralel az ügyfelek által adott azon – fentebb már említett – véleménnyel, hogy a határőrök képessége nem akadály a jó minőségű (kiváló) szakmai munkának.

A határterületi lakosság úgy látja, hogy a Határőrség elsősorban a törvényességet és az állampolgárokat szolgálja, csak másodlagosan foglalkozik a politikai hatalommal.

A kérdőív utolsó csoportjában megfogalmazott kérdések alapján az a rövid megállapítás tehető, hogy a lakosság szerint a médiumokban megjelenő tájékoztatások, értékelések, híradások csak átlagos mértékben reálisak, vagy csak ilyen mértékben támogatják a határőrök munkáját. E kérdéshez kapcsolódóan jól kimutatható többség véli úgy, hogy több híradást kellene közzé tenni a határőrök munkájáról, azok nehézségeiről.

A lakosság némileg másodszor is megerősíti, hogy a határőrök munkájában meg lehet bízni, mivel a megkérdezettek több mint kétharmada gondolja úgy, hogy bizalmat érez a határőrök munkája iránt. A határterületi lakosok úgy ítélik meg, hogy átlagos mértékben ismerik a határőrök jogait és kötelességeit, szintén „középszinten” értékelik a határőrökkel való kapcsolatukat, míg a megkérdezetteknek csak a szignifikáns kisebbsége állítja, hogy a határőrök fizetése összhangban van az általuk végzett munkával. Ez utóbbival összefüggésben, a kérdőívhez csatolt, valamint a korábban már említett kérdések elemzésével látható, hogy a határőri fizetéssel, munkakörülménnyel elégedetlen válaszadók úgy vélik, hogy a határőrök fizetésének emelésével hatékonyabbá lehetne tenni a szervezet munkáját.

A kérdőívhez mellékelt lakossági viszontkérdéseket és kezdeményezéseket alapvetően három főbb csoportba lehet sorolni.

- a. A Határőrség körülményei javításának helyzetére kíváncsiak azok, akik azt kérdezik, hogy mikor várható a határőrök fizetésének emelése, az EU által felajánlott támogatások ilyen irányú felhasználása.
- b. Az európai uniós csatlakozás szubkulturális következményeit firtatják azok, akik a schengeni egyezmény helyi hatásait firtatják, valamint azt kérdezik, hogy meddig lesz a térségükben szükség a határőrök munkájára, eleve meddig kell a határátlépéshez határátkelőhelyet használni.
- c. A lakosok saját közbiztonságuk megóvása érdekében is számos kérdést fogalmaztak meg, így pl:

- több embert lehetne-e e vezényelni a kritikus napokon a helyi közrendet sértő bűncselekmények megelőzése érdekében, avagy
- miért járnak a határőrök kerékpárral vagy gyalog, valamint
- miért nincs éjszakai portyázás, továbbá
- a közúti ellenőrzés során miért nem lehet méltányosabb az eljáró határőr?

E harmadik kérdéscsoportból is jól kitűnik, hogy a lakosság alapvetően meg van elégedve a Határőrség munkájával, de fokozottabb jelenlétet igényel a településükön. Igaz a hatósági fellépés csak általában legyen határozott, konkrétan viszont a méltányosság kerüljön előtérbe.

4.

A kérdőívet kitöltő határőr állomány egyszerre fejtette ki gondolatait a legközelebbi kollégákkal való együttműködéssel, a közvetlen vezetővel való kapcsolattal, a munkához történő hozzáállással és a munkamódszerekkel, a munkatempóval és a munka mennyiségével, a további pályafutással, a munkáltató testület megítélésével, a munkahelyen született döntésekkel, saját informáltságuk jellemzőivel, a munka emocionális hatásával és a motiváltságukkal kapcsolatban. Tekintettel arra, hogy terjedelmi okok miatt e részterületek kifejtésére most nincs lehetőség, legyen elég annyi, hogy a felmérésben résztvevő állomány az alábbiak szerint ítélte meg a szervezet és a maguk igényeinek jobbításának szükségességét:

|   |      |
|---|------|
| a. fizetés:                                     | 94 % |
| b. elismerés és értékelés közvetlen vezetőktől: | 54 % |
| c. munkakörülmények:                            | 50 % |
| d. belső együttműködés:                         | 22 % |
| e. munkahelyi légkör:                           | 21 % |
| f. a Határőrségről alkotott kép:                | 41 % |
| g. az irányítói módszerek:                      | 50 % |
| h. edzés és képzés:                             | 30 % |
| i. megbeszéltek betartása:                      | 21 % |
| j. kommunikáció és információ:                  | 18 % |
| k. munka tartalma:                              | 16 % |
| l. beleszólási jog:                             | 42 % |
| m. lehetőségek a pályafutásban:                 | 28 % |
| n. munkamegbeszélés:                            | 6 %  |
| o. lehetőség egyéni kezdeményezésekre           | 32 % |
| p. vezénylés/munkaidő                           | 13 % |

(Megjegyzés: Egy fő átlag 5.6 kérdést fogalmazott meg a jobbítás érdekében.)

## Összegzés

A felmérés összegzése számos hasznos tapasztalattal szolgált. Mindenek előtt autentikus értékelést adott azokról a területekről, ahol a Határőrség megítélése jelentősen kihathat a szervezet mindennapi munkájára. Ezek szerint a szervezet megítélése nem rossz, de vannak fejlesztendő területek, amelyek a hiányosságokra megfogalmazott intézkedések

keretében minden felelős vezetőnek kötelessége megtenni. Ugyanakkor a felmérés jelzést adott a belső munkatársak helyzetére vonatkozóan is. Talán meglepő, hogy a válaszadók – a biztos első helyen záró fizetésemelési igény után – másodikként érzik fontosnak a vezető és a beosztott közötti értékelés, elismerés helyzetének javítását, amely nemcsak a meglévő vezető-beosztotti munkakapcsolat fejlesztését indokolja, hanem azt is, hogy a határőr állomány folyamatosan igényli hivatásaként végzett munkájának értékelését, szükségszerű javítását. E mögött pedig nagy valószínűséggel a hatékony tevékenységre való törekedés, valamint az állomány motiváltságának a megfelelő volta áll.