

**AZ ISO 9001 MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK
SAJÁTOSSÁGAI A HATÁRÓRSÉG ORSZÁGOS PARANCSNOKSÁGÁN**

Bevezetés

„Nincsen semmi, amit nehezebb véghezvinni, aminek kétségesebb a sikere, amit veszélyesebb felvetni, mint a dolgok új rendjének kezdeményezését. Mert a reformernek ellenségei vannak: mindazok, akik a régi rendből húztak előnyöket, akik pedig az új rendből előnyökhöz jutnak csak langyos támogatói.”

Machiavelli (1513)

A XXI. század a globalizáció kora, gyors változások mennek végbe a gazdaságban, a technológiai környezet eddig sosem látott ütemben fejlődik, és a társadalmi-kulturális környezet is változik [1], s ezek mind érintik a rendvédelmi szerveket is. A versenyszféra mellett a közszférának is lépést kell tartania a hatékony és sikeres vezetői módszerek alkalmazásával, ugyanis egy magas színvonalon működő közigazgatásból jelentős versenyelőnyök származhatnak [2].

A minőségirányítási rendszerek alkalmazását, a közigazgatási szerveknél való kiépítését és működtetését számos igény, külső és belső indok teszi szükségessé. Ma az állampolgárok egyre inkább úgy tekintenek a közigazgatási szervekre, mint szolgáltatást nyújtó intézményekre, amelyek azért jöttek létre, hogy az ő szükségleteiket kielégítsék. Ezért egyre inkább elterjednek azok a minőségügyi követelmények, illetve szervezeti és működési módszerek, amelyek a versenyszférában már beváltak [3].

A minőségügy fontosságát és szükségességét, azt, hogy a minőség a versenyképesség alapvető, magától értetődő feltételévé vált [4] a Határország is felismerte, ezért 2004. májusában meghirdette minőségfejlesztési programját. A Határorságnál addig nem folyt leírható minőségügyi tevékenység, tehát megkezdése előtt szükség volt egy általános helyzetkép meghatározásra, amire később lehetett alapozni. Ehhez a rendvédelmi CAF (Common Assessment Framework, azaz Általános Értékelési Keretrendszer) önértékelési módszert választotta.

A rendvédelmi CAF önértékelés a Határország egészére kiterjesztve 2004-ben lett először végrehajtva, majd ezen felmérés visszacsatolásaként a szervezeti egységek és elemek 2006-ban ismételtén végrehajtották az önértékelést.

A rendvédelmi CAF során kiépített minőségfejlesztési hálózatra alapozva 2005-ben központi és 10 területi szinten az EFQM-modell (EFQM = European Foundation for Quality Management, azaz Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) szerinti önértékelés megvalósítása is megtörtént, hogy a már alkalmazott rendvédelmi CAF önértékelési modell mellett, más, de hasonló módszerrel gyors, világos képet kapjon a vezetés a Határország minőségügyi helyzetéről.

További célként fogalmazta meg a Határország Országos Parancsnoksága vezetése, hogy az önértékelés mellett szükség van egy, a teljes hierarchiát átfogó minőségirányítási rendszer bevezetésére és működtetésére.

A Határőrség Országos Parancsnokságán a szakirányításra vonatkozóan 2006-ban az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer kiépítése, az MSZ EN ISO 9004:2001 szabvány ajánlásainak figyelembe vételével megtörtént, s a szabvány követelményeinek való megfelelést a 2006. december 7-8. között végrehajtott sikeres tanúsító audit bizonyítja.

A Határőrség területi szerveinél 2007-re, a helyi szerveknél, pedig 2008-ra tervezik a minőségirányítási rendszer kiépítését.

A minőségügyi tevékenységek során elvégzett helyzetelemzésre alapozva megállapítható, hogy a források, a lehetőségek és az elvárások, a működési feltételek közti egyre mélyülő ellentmondás feloldását a minőségügyi gondolkodás, és a minőségfilozófia szervezeti-működési megvalósítása elősegítheti, hosszú távú megoldást jelenthet a szervezeti, tevékenységi pozicionálásban.

Ezért is fontos a minőségügyi tapasztalatok rendszerezése, s a minőségmenedzsment-rendszer új fejlesztési lehetőségeinek bemutatása.

1. Az ISO 9001 minőségirányítási rendszer kiépítése a Határország Országos Parancsnokságán

1.1. A minőségirányítási rendszer kiépítésének előzményei

A XXI. században végbemenő gazdasági-, társadalmi-, politikai változások a rendvédelmi szervezetet is érintik. Az EU csatlakozás és a schengeni követelményeknek való megfelelés mellett, problémát okoz az egyre szűkösebb költségvetés és az egyre magasabb társadalmi és politikai elvárások.

A rendvédelmi szervek, így a Határország sincs abban a helyzetben, hogy „terméket” váltsanak, kivonuljanak a „piacról”, vagy gyökeresen átalakítsák „termékszerkezetüket” [3].

A minőség kulcsfontosságú tényezővé vált a rendvédelmi szervek életében, a jövőbeni szervezeti és tevékenységi működés meghatározó elemének kell tekinteni.

A Határország életében a minőség nem tekinthető előzmény nélkülinek. Központi és területi szinten, a közétkeztetés területén már 2000. óta működtetik a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, azaz Veszélyelemzés és Kritikus Szabályozási Pontok) minőségbiztosítási rendszert, valamint pszichológiai protokollal is rendelkezik.

A minőségügyi szolgáltatás intézményesítéséhez nem elegendő az, hogy a szervezet vezetői és végrehajtói állománya megértette és elfogadta azt, hogy a minőségi szolgáltatásnak van csak jövője, szükség volt a minőségkultúra kialakítására és meghonosítására, a minőség tudatosság formálására, valamint a minőségi szemlélet napi tényezővé tételére. Az új dolgok elfogadása/elfogadtatása azonban nem könnyű feladat a hierarchikus szervezeti működés, a fegyelemhez szokott állomány esetében. Az állomány tudomásul veszi az előjárói akaratot, s ha nem ütközik jogszabályba, akkor csupán egy lehetőség van a számukra: teljesíteni.

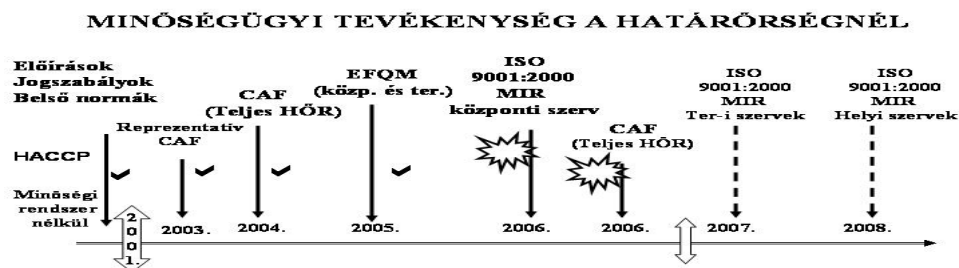
A Határország minőségügyi tevékenységének szervezeti hátterét a 2001. október 01-én megalakult Stratégiai és Integrációs Osztály képezte, amely később, 2003. augusztus 01-én átalakult Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztállyá.

A minőségfejlesztési tevékenység megkezdése előtt szükség volt egy általános helyzetkép meghatározásra, hogy milyenek vagyunk, hol tartunk és, hogy hová szeretnénk eljutni [6]. A Határország ehhez a rendvédelmi CAF önértékelési módszert választotta, lehetőséget adva ezzel az állománynak, hogy jogszerűen, anonim módon értékelje saját helyzetét, megjelölve a szervezet hiányosságait, erősségeit és az erősítendő területeket, amelyek feltárása nagyon tanulságos egy szervezet számára [7].

A rendvédelmi CAF határorségi bevezetése a volt Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatalával szoros együttműködésben, napi konzultációk mellett valósult meg, ezzel biztosítva a folyamatos szakmai támogatást és iránymutatást. A felmérés BM szinten is egyedülálló formában valósult meg, valamennyi szervezeti szintre kiterjesztve.

A rendvédelmi CAF bevezetése során kiépített minőségfejlesztési hálózatra alapozva 2005-ben a központi és 10 területi szinten az EFQM-modell szerinti önértékelést hajtottak végre, melynek célja az volt, hogy a már alkalmazott önértékelési modell mellett más, de hasonló módszerrel gyors, világos képet kapjon a vezetés a Határország helyzetéről.

További célként az önértékelés mellett egy olyan átfogó minőségirányítási rendszer kiépítését és működtetését tűzte ki a Határország, amely a teljes szervezeti hierarchiát átfogja. A választás az MSZ EN ISO 9001:2001 szabványra esett, figyelembe véve az MSZ EN ISO 9004:2001 szabvány ajánlásait is.



1. ábra
A Határország főbb minőségügyi tevékenységei

A Határország minőségügyi rendszerének kiépítésével kapcsolatos főbb minőségügyi tevékenységei az 1. ábrán láthatók.

1.2. A Határország Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszere

A Határország Országos Parancsnoksága (továbbiakban: HOP) szakirányítást és kis mértékben végrehajtoi tevékenységet végez, melyek minősége döntően meghatározza a területi és helyi szintek tevékenységének eredményességét.

A HOP-án az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány alapján, az MSZ EN ISO 9004:2001 szabvány ajánlásainak figyelembe vételével a minőségirányítási rendszert a szakirányításra építették ki.

1.2.1. A Határőrség Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszerének kialakítása

A Határőrség Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszerének (továbbiakban: HOP MIR) kialakítása során a HOP egy egymásra épülő, rendszerszemléletű és komplex tevékenységre törekedett, melyet a következőkben szeretnék ismertetni.

A minőség iránti elkötelezettség kifejezésére a Határőrség Országos Parancsnoka 2005. április 28-án kiadta a Határőrség Minőségpolitikai Nyilatkozatát, amely teljes egészében átfogja a Határőrség Országos Parancsnokságának tevékenységét és a soron következő Nemzetközi Határrendészeti Konferencián – négy nyelven – közel 50 ország szakmai képviselőjének került átadásra.

A Minőségpolitikai Nyilatkozat az alábbi célkitűzéseket tartalmazza:

- a képességeinknek megfelelően, a nemzeti és európai érdekeket szem előtt tartva, az államhatár biztonságának védelme;
- vezetői elkötelezettség kinyilvánítása a minőségirányítási rendszer kiépítéséhez, működtetéséhez és fejlesztéséhez;
- az állomány folyamatos fejlesztésével, egyre kevesebb hibával, törvényesen eleget tegyünk kötelezettségeinknek;
- növeljük tevékenységünk hatékonyságát és elismertségét, melynek következtében az Európai Unió meghatározó határrendészeti szervévé válhatunk.

A Minőségpolitikai Nyilatkozat elkészítése után megkezdődött a HOP MIR dokumentációs rendszerének kidolgozása, amely a következő elemekből áll:

- minőségcélok;
- minőségirányítási kézikönyv;
- a szabványban előírt, illetve a minőségirányítási rendszer működéséhez szükséges dokumentált eljárások;
- a szabványban előírt, illetve a minőségirányítási rendszer működéséhez szükséges feljegyzések.

A minőségcélokat a minőségpolitikával összhangban, évente a Határőrség Országos Parancsnokságának vezetése határozza meg, figyelembe véve

- a Határőrség stratégiáját;
- a Határőrség küldetését, jövőképét, minőségpolitikáját;
- a törvényi kötelezettségeket;
- a fenntartói/elöljárói elvárásokat;
- a külső és belső elégedettségi mérések eredményeit;
- a belső auditok megállapításait;
- a vezetőségi átvizsgálás megállapításait;
- a célok eléréséhez szükséges erőforrásokat.

1.2.2. A szakirányítás értelmezése

A HOP szakirányító tevékenysége magába foglalja a szakirányítási körébe tartozó egyedi és normatív rendelkezések előkészítését, a szakirányítás szempontjából a hierarchia alsóbb szintjén lévő szervezeti egység, elem döntéseinek felülvizsgálatát, jóváhagyását, a működési feltételek biztosításának megszervezését, a szakirányított terület, szervezet felügyeletét, ellenőrzését, a tevékenység összetett elemzését és az elvárt működést biztosító beavatkozást.

A szakirányítás **alanya**, azaz a szakirányító a HOP azon dolgozói, akik a munkaköri leírásukban nevesített, szakirányítói tevékenységet hajtanak végre.

A szakirányítás **tárgya** a szakirányított tevékenység, azaz minden olyan tevékenység, amelyet a hierarchia alsóbb szintjén lévő határórségi szervezeti egységek, elemek és személyek hajtanak végre, akik a HOP szakirányítása alá tartoznak.

A szakirányítás **terméke** a szakirányítói tevékenység során keletkezett beavatkozások, amelyek tartalma a hierarchia alapján a szakirányított szervezeti egységekre, elemekre vonatkozóan, a kitűzött célok elérését biztosító hatást gyakorol.

A szakirányítás **eredménye**, pedig a szakirányított szervezeti egységek, elemek állapota és tevékenységük jellemzői, azok környezetre gyakorolt hatásuk.

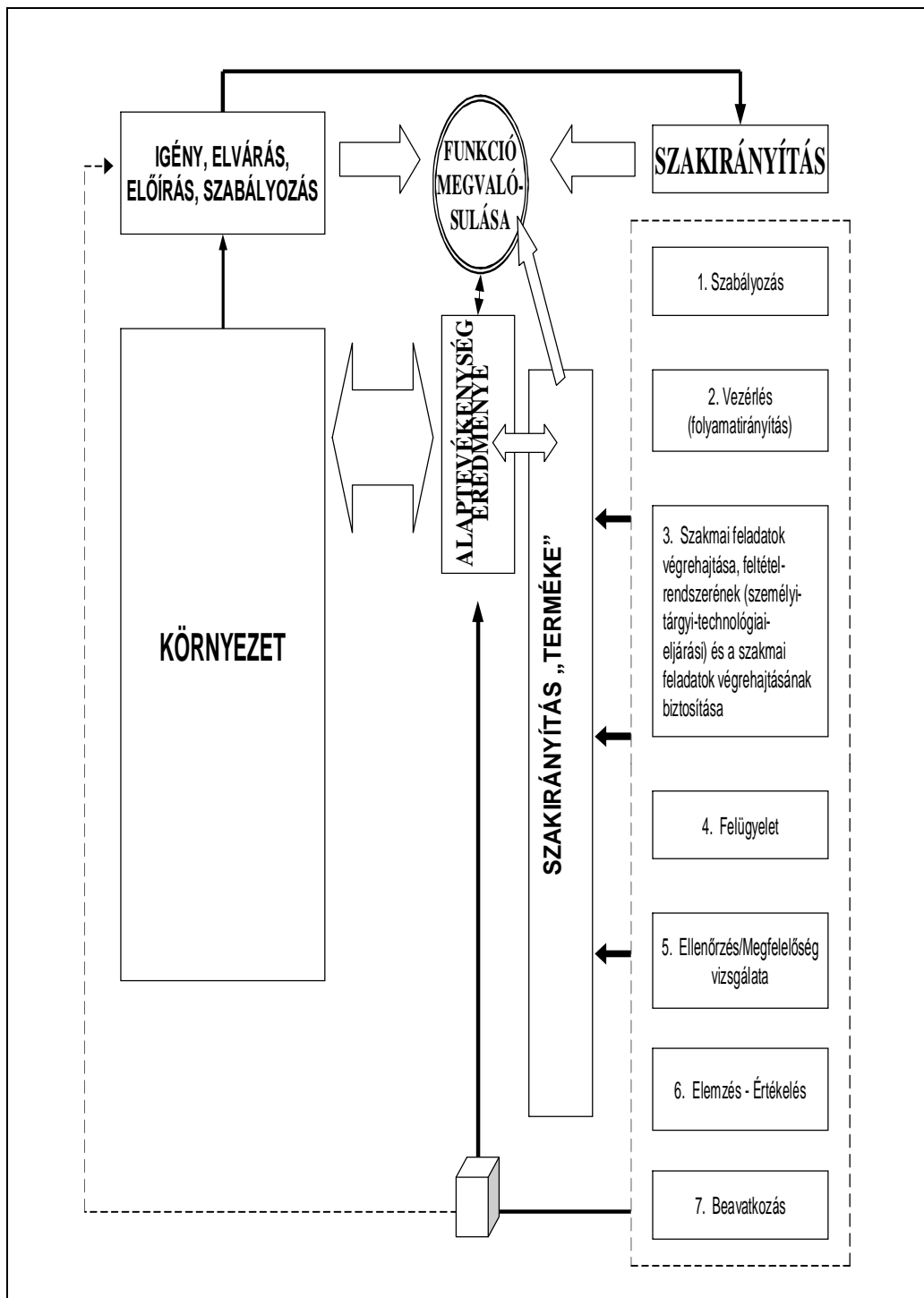
A szakirányítás folyamatként lett értelmezve, amely az alábbi hét résztevékenységből tevődik össze (2. ábra):

- szabályozás (a szakirányító által a hatáskörébe tartozó jogi és egyéb eszközök alkalmazásának rendje, a szakirányított funkcionális feladatok megvalósítása érdekében, pl. döntés előkészítés, norma-előkészítés, normaalkotás, az irányított alrendszer döntéseinek felülvizsgálata, jóváhagyásra való előkészítése);
- vezérlés (a szakirányító szerv által az irányított szervekre gyakorolt hatásmechanizmusok, amely a szakirányított folyamatok és tevékenységek megvalósulását biztosítja, pl. folyamat előkészítése, bevezetése vagy szervezetfejlesztés);
- feltételek biztosítása (a szakirányító szerv által szakirányítói hatáskörben végrehajtott szervezői, gondoskodó-biztosító tevékenység, pl. a szakmai feladatok végrehajtása feltételrendszerének személyi, tárgyi, technológiai, eljárási, kapcsolati és a szakmai feladatok végrehajtásának biztosítása);
- felügyelet (a szakirányító szerv által a szakirányított tevékenység irányába kifejtett tevékenység annak érdekében, hogy a szakirányított feladatok eredményesen végrehajtásra kerüljenek, a működés az előírásoknak megfeleljen, és a folyamatok során szabálytalanság ne következzen be)
- ellenőrzés (az ellenőrzés gyakorlása során a szakirányító megállapíthatja a szakirányított szervezet és elemei, valamint az általuk végzett tevékenységek megfelelőségét);
- elemzés-értékelés (a szakirányító a szakirányított folyamatot komplex módon, a teljes rendszert érintően vizsgálja);
- beavatkozás (a szakirányító szerv azon konkrét tevékenysége, amelyet hatáskörében a szakirányított szerv irányába a folyamatok hatékonyságának érdekében kifejt, pl. hiba megszüntetése).

A szakirányítási folyamat az alábbi szolgáltató tevékenységek szakirányítására vonatkozik:

- vezetési tevékenység szakirányítása;
- határrendészeti tevékenység szakirányítása;
- bűnügyi és felderítési tevékenység szakirányítása;
- idegenrendészeti és szabálysértési tevékenység szakirányítása;
- elemzés-értékelési tevékenység szakirányítása;
- bevetés-irányítási tevékenység szakirányítása;
- minősített időszak tevékenység szakirányítása;
- humánerőforrás- kezelés szakirányítása;
- gazdasági erőforrás- kezelés szakirányítása.

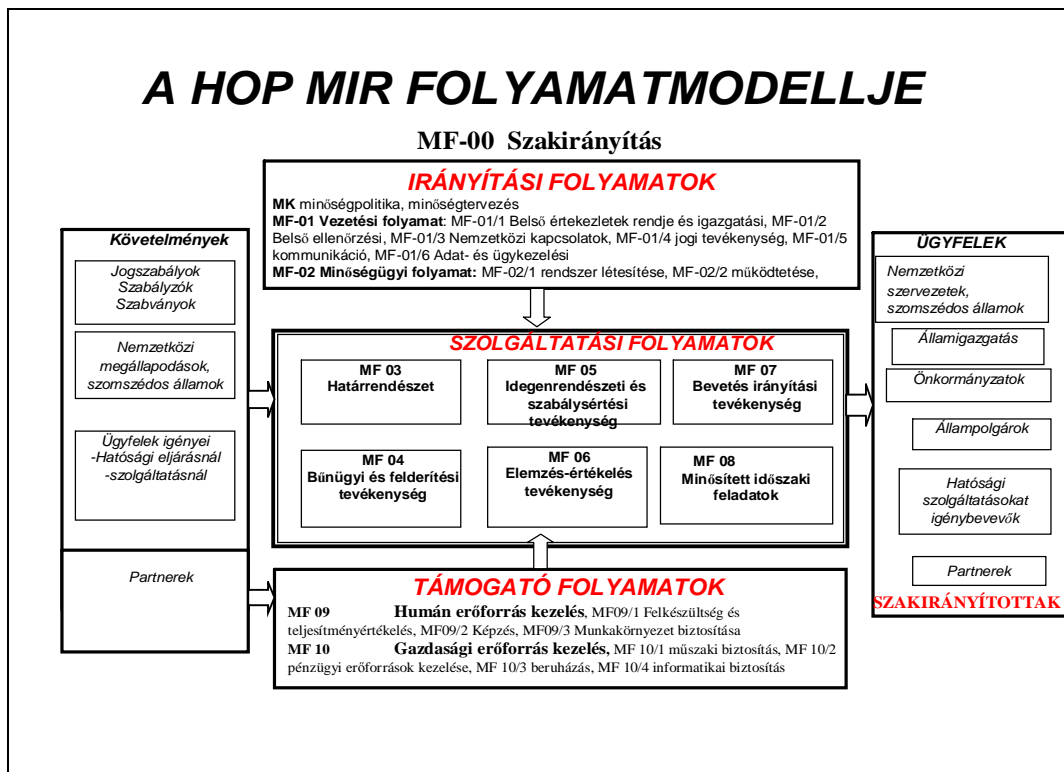
A felsorolt tevékenységek alapján kerültek meghatározásra a minőségügyi folyamatok, melyek összefoglalása a 3. ábrán láthatók.



2. ábra

Forrás: [8] A szakirányítási tevékenység logikai folyamata

A HOP MIR FOLYAMATMODELLJE



3. ábra

A HOP MIR folyamatmodellje

1.2.3. A Határország Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszere

A minőségpolitikai célkitűzések teljesítéséért, valamint a minőségirányítási rendszer hatékony működése érdekében a Határország Országos Parancsnoksága elkészítette és naprakészen tartja a Minőségirányítási Kézikönyvét.

A Minőségirányítási Kézikönyv tartalmazza:

- a minőségirányítási rendszer alkalmazási területét, beleértve a kizárásokat és azok indoklását is;
- a minőségirányítási rendszerben kialakított dokumentált eljárásokat;
- a minőségirányítási rendszer folyamatai közötti kölcsönhatások leírását.

Mivel a minőségirányítási rendszer a Határország Országos Parancsnokság szakirányítási tevékenységére terjed ki, ezen tevékenységből kifolyólag a szabvány 7.3. (tervezés és fejlesztés), 7.5.2.(az előállítás és a szolgáltatás nyújtás folyamatainak érvényesítése), 7.5.4 (a vevő tulajdona), 7.5.5.(a termék állagának megőrzése), és a 7.6. (a megfigyelő és mérőeszközök kezelése) fejezetei kizárásra kerültek [42].

A kizárás okai a következők voltak:

- a szakirányítást jogszabályok határozzák meg, így a Határőrség Országos Parancsnoksága csak a szakirányítás végrehajtására illetékes, így annak tervezését, fejlesztését, valamint érvényesítését nem végzi;
- a vevő tulajdona, a termék állaga és a megfigyelő- és mérőeszközök kezelése, pedig a szakirányítás adminisztratív jellegéből adódóan nem értelmezhető.

A Minőségirányítási Kézikönyv mellékletét képezik a minőségügyi folyamatleírások, a minőségügyi eljárás-utasítások és a minőségügyi listák jegyzéke.

Ezeknek a feladatoknak a végrehajtására 2005. novemberében a Minőségügyi Vezető irányításával egy (informális) programszervezet létesült [9], amely 2006. szeptember 01-től átalakult minőségirányítási szervezetté.

A létrehozás minden szakasza belső normatívával, szabályozóval [9], [10], [11] lépett hatályba.

A HOP MIR bevezetését követően a HOP-on 2006. július-augusztus hónapban próbaműködés zajlott, majd 2006. szeptember 01-től a 31/2006. (IX.04.) Országos Parancsnoki parancs teljeskörűen bevezette a Határőrség Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszerét.

1.3. A Határőrség Országos Parancsnoksága Minőségirányítási Rendszerének átvizsgálása

Annak érdekében, hogy a minőségirányítási rendszer teljesítse az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti tanúsítás követelményeit, valamint, hogy megtudjuk, hogy a minőségirányítási rendszer bevezetése és fenntartása megfelel-e a szabvány és a HOP által kitűzött követelményeknek, 2006. szeptember 11. – 2006. október 25. között belső auditot hajtottunk végre.

Az audit végrehajtásának az alapja a(z)

- MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány,
- MSZ EN ISO 19011:2003 szabvány,
- Minőségirányítási Kézikönyv, valamint
- a belső auditra vonatkozó eljárásutasítás (ME 8. 2. 2.) volt.

A belső auditot egy hosszú felkészülési időszak előzte meg, amely az alábbi tevékenységeket foglalta magába:

- a belső auditorok kiválasztása és felkészítése,
- a HOP állományának felkészítése,
- az éves belső auditterv elkészítése,
- a belső audit végrehajtására vonatkozó auditprogram elkészítése,
- a munkadokumentumok előkészítése.

Az éves belső auditterv 2006. januárjában készült el, melyben a Minőségügyi Vezető 2006. szeptember-október hónapra határozta meg a belső audit végrehajtásának idejét.

A belső auditorok kiválasztása (15 fő), és ez után a felkészítésük 2005 őszén kezdődött meg a Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetemen. A képzés sikeres elvégzését az egyetem által kiállított oklevél igazolja. A belső audit megkezdése előtt az auditorok 2006. szeptemberében a Határőrség minőségügyi tanácsadója által tartott belső felkészítésen vettek részt, ahol sor került az audittal kapcsolatos ismereteik rendszerezésére, felfrissítésére.

Az auditorok felkészítése mellett nagy hangsúlyt fordítottunk a HOP személyi állományának felkészítésére is, mert a minőségi színvonal biztosítása rendszeres továbbképzések nélkül nem érhető el [5]. Azok a dolgozók, akik a szakirányítás területén dolgoznak, 2006. májusától minden hónapban belső tájékoztatón informálódnak a HOP MIR aktuális helyzetéről.

Az első belső tájékoztató célja a minőségügy alapjainak átadása volt az állomány részére. Fontos volt, hogy megismerkedjenek a minőségirányítási rendszer lényegével, azzal hogy miért jó nekünk, mi hasznunk van abból, ha bevezetjük az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszert a HOP-on.

A további belső tájékoztatókon bemutatásra kerültek a MIR dokumentációi, továbbá tájékoztattuk a dolgozókat a működés eddigi tapasztalatairól, valamint a velük szembeni elvárásokról.

A Határőrség intranetes felületén elérhető a HOP MIR dokumentációs tára, a belső tájékoztatók anyagai, és egyéb más minőségüggyel kapcsolatos segédanyagok, melyeket a HOP állománya állandó jelleggel el tud érni, s ezzel biztosítva van számunkra az önképzés lehetősége.

A belső audit végrehajtására a Minőségügyi Vezető elkészítette a HOP auditprogramját, amely tartalmazta:

- az audit típusát, idejét, célját;
- az audit végrehajtásának alapját;
- a vizsgálat végrehajtásának módszerét;
- a szervezési feladatokat;
- a belső audit végrehajtására vonatkozó feladatokat.

A felkészülést követően a Határőrség Országos Parancsnoka 2006. szeptember 04-én elrendelte a belső audit 2006. szeptember 11-2006. október 25. közötti végrehajtását, erről a HOP teljes állománya értesítést kapott a szeptember havi belső tájékoztatón.

A belső audit nyitóértekezletének megtartására 2006. szeptember 14-én került sor az MSZ EN ISO 19011:2003 szabvány 6.5.1 pontjában meghatározottak szerint. A nyitóértekezleten a Határőrség Országos Parancsnoka, a Minőségügyi Vezető, a belső auditorok, a folyamatban érintett szakterületi vezetők vettek részt.

Az értekezleten a résztvevők pontosították a belső audit időbeosztását és a Minőségügyi Vezető ismertette a résztvevőkkel:

- a belső audittal kapcsolatos feladatokat, felelősségi köröket;
- a belső audittal kapcsolatos elvárásokat;
- az eltérések kezelésének rendjét;
- a jelentések rendjét;
- a belső audit megszakításának feltételeit.

Ezt követően átadásra kerültek a megbízólevelek a vezető auditor és a belső auditorok részére, és megkezdődtek a helyszíni audittevékenységek a belső auditoroknak kiadott ütemterv szerint.

A belső auditorok a helyszíni audittevékenységet az auditált szervezeti egységnél az érintett személyek összehívásával, és tájékoztatásával indították el. Ismertették, hogy miért is vannak ott, mi a célja a belső auditnak és hogy, mit fognak csinálni. Az információgyűjtés a dokumentumok átvizsgálásával, valamint a dolgozók közül 3 fős mintavétellel történt. A mintavételhez az auditorok egy előre összeállított kérdéscsoportot használtak fel. Az információgyűjtés után a belső auditorok megfogalmazták a megállapításaikat, következtetéseiket, melyeket a helyszínen ismertettek a szervezeti elem dolgozóival és jelentés formájában továbbították a Minőségügyi Vezetőnek, a Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztályon keresztül.

A helyszíni audittevékenységek befejezése után a vezető auditor elkészítette az összegző jelentést a belső audit végrehajtásáról, amely tapasztalatai az alábbiak voltak:

Általános tapasztalatok:

- az auditorok segítészándékát, empatikus hozzáállását jelzi, hogy panasz a tevékenységgel kapcsolatban nem volt, a közös fejlesztési szándék vertikálisan tetten érhető volt;
- az auditorok a folyamatokhoz képest eltérést nem fedtek fel, de minden esetben szóban jelezték, hogy a 2006. június 09-től a Belügyminisztériumtól az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium alárendeltségébe való átkerülés miatt sok megnevezés javításra szorul, a szabályzók csak részben módosultak, illetve csak módosulásra várható, átdolgozás alatt van a Határőrségi SZMSZ, nem változott az Alapító okirat, egy szervezeti elem esetén a folyamatok módosultak szervezeti változás miatt;
- a folyamatgazdák, szakterületi kidolgozók személyében változások következtek be a HOP MIR működése előtt és óta;
- a szakirányítás és végrehajtás személyi és szervezeti, tevékenységi szétválasztása egyértelmű.

Az állomány felkészültségére vonatkozó tapasztalatok:

- az auditált állomány felkészült, a vezetők minden szervezeti egységnél fogadták a belső auditorokat, a nyitó értekezlet megtartásra került, a belső audit feltételek biztosítása megfelelő volt;
- az auditált szervezeti egységek, elemek vezetői a HOP MIR dokumentumait, és a saját folyamatokat (differenciált mélységben) tanulmányozták;

- pozitívumként kezelendő, hogy a mintavétel során feltett kérdésekre elfogadható válaszok születtek, ami a május óta tartó havi belső tájékoztatóknak is köszönhető;
- a HOP MIR informális szervezeti működése általánosan ismert, a szabályzókat „leírás szinten” ismerik, be tudják azonosítani a felelős személyeket;
- a határőrségi intraneten lévő dokumentáció elérése biztosított;
- a minőségpolitika meglétéről mindenki tud, tartalmának ismerete erősen differenciált;
- a minőségcélokat általánosságban ismerik;
- az eltérések kezelését elvileg ismerik, a szükséges tudnivalókkal tisztában vannak, de az eltérések felfedését követő, a helyesbítésre irányuló szándék az eljárásutasításban rögzítettek tekintetében erősen visszafogott;
- a folyamatos fejlesztés elve ismert, de gyakorlati példa kevés volt;
- a belső elégedettségi vizsgálatok honosítására vonatkozóan kielégítő válaszok voltak;

Az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány 5.6 pontjának megfelelően a belső audit végrehajtását követően, a tanúsító auditra történő felkészülés és a HOP MIR folyamatos fejlesztése érdekében sor került a vezetőségi átvizsgálásra. A vezetőségi átvizsgálás egyben a belső audit záró értekezlete is volt.

A vezetőségi átvizsgáláson értékelésre kerültek a belső audit során nyert megállapítások, és a Határőrség Országos Parancsnoka ismertette az ebből adódó feladatokat.

Összességében megállapítható, hogy a belső audit alapján a HOP-on a MIR tanulási folyamat részeként, az intézményrendszeri szinten kialakult, dokumentációs rendszere szabvány szerinti, naprakész, működése dokumentált de formális és nem teljesen önfenntartó.

A MIR már most a vezető irányító munka része, kedvező szemlélet kezd kialakulni a hibák feltárása, a javító-helyesbítő tevékenységet illetően. A vezetői magatartás a felső vezetés elkötelezettségét tükrözi. Azonban folytatni kell a szervezeti egységeken belül a „szerepek” rögzítését, a dokumentáció naprakésztségét folyamatosan biztosítani kell.

A belső auditot követően 2006. december 07-08-án tanúsító auditot hajtott végre a Tanúsító a HOP-on. Az auditorok a két nap alatt eltérést, illetve hiányosságot nem fedtek fel a folyamatok vizsgálata során, így ma a HOP ISO 9001 tanúsítással rendelkező szervezet.

2. Következtetések, javaslatok a rendszer továbbfejlesztéséhez

2.1. Következtetések

Általános következtetések:

- A Határország nem vonhatja ki magát a makro és mikrokörnyezeti folyamatokból, ezért a megoldáskeresést stratégiai kérdésként kell kezelni.
- A minőségügyet nem lehet „átmenetileg”, „érintőlegesen” megközelíteni, hanem az elkötelezettség esetén a szervezeti és tevékenységi rendszer részévé kell tenni.
- A minőségkultúra nem alakul ki magától, hanem a szervezeti politika irányultsága alapján hosszú, szisztematikus tevékenység eredménye.
- Minden újjal szemben van ellenállás, így a minőségüggyel is.
- A minőségügy új tevékenységi formákat, módszereket honosított meg a Határországnál, amelyre a szervezetet fel kell készíteni, a történéseket fel kell dolgozni.
- A minőségügy felgyorsítja a hagyományos hierarchikus szervezeti formák működésének felülvizsgálati igényét.
- A minőségügyi előnyök felismerése lassú folyamat, nem célszerű erőltetni, a személyes tapasztalás nagy hatású lehet.
- A minőségügy PR nélkül inkább gyanút kelt, mint vonzerőt.
- Fontos a minőségügyi fórumokat pontosan, szabályosan előkészíteni, leszabályozni az igényszint erősítése érdekében.
- A biztonság-bizalom-minőség kapcsolatrendszer a rendvédelmi szerveknél döntően empirikus alapokon nyugszik.
- A hierarchikus rendszerek zártak, ezért a külső ismeretanyag bevitele inkább „saját” közvetítőkkal hatékony, mint kívülről „megvenni”.
- A minőségfejlesztési és minőségirányítási rendszerek komplex alkalmazása sikeresnek mondható a Határországnál.
- A minőségügyi szemléletet a vezetői fórumok formális rendszerébe célszerű először beépíteni.
- Az adatvédelmi és adatkezelési kérdéseket következetesen kell kezelni.
- Fontos a kapcsolattartás a társ rendvédelmi szervekkel a tapasztalatcsere céljából.

A minőségirányítási tevékenységre vonatkozó következtetések:

- Amikor egy szervezet valamely minőségirányítási rendszer bevezetése mellett dönt, akkor azt célszerű egy széleskörű tájékoztatással, differenciált felkészítéssel megalapozni.
- A HOP MIR kiépítése és tanúsítása sikeresen megtörtént, most hagyni kell egy kis időt a „leülledésre”, hogy ne legyenek problémák a működés során.
- Fontos, hogy a minőségüggyel ne csak a MIR szervezetének állománya foglalkozzon, hanem a teljes szervezet.
- Rá kell mutatni arra az előnyre, amely az eltérések önerőből történő felismeréséből és kijavításából fakad, mintsem azokat kívülről vessék fel.
- A tanácsadó alkalmazása bevált, de fontos, hogy a szakmai elismerésen túl emberi elfogadottság is párosuljon hozzá.
- A minőségügyi ismeretek elsajátítása és alkalmazása során rendszeres konzultációt, tapasztalatcserét kell folytatni.

- A minőségirányítási rendszer kiépítésében az önkéntesség mellett a függelmi viszonyból adódó formális kényszer döntő szerepet játszott.

2.2. Fejlesztésekre vonatkozó javaslatok

Általános fejlesztési javaslatok:

- A Határórségnél a minőségügyi tevékenység végzésén belül a már megkezdett út folytatása tűnik célszerűnek.
- A folyamatokat komplex módon kell kezelni, ezért a szakmai elvárások mellett a minőségügyi, innovatív és menedzsment módszereket is preferálni kell.
- A vezetői elkötelezettséget rendszeresen, súlyozottan és differenciáltan ki kell nyilvánítani.
- A minőség életciklusának felvázolása lehetőséget nyújt a szervezet dolgozóinak, hogy tájékozódjanak a minőségügy mindenkori helyzetéről, valamint ösztönzi a minőség fenntartását célzó stratégiai gondolkodást és tervezést [13].
- Egy olyan hierarchikus szervezetben, mint a Határórség a team-munka nem tekinthető magától értetődőnek. A szervezetben teljes körűen érvényesül a tekintélyelv, amely miatt az egyenrangúság átmeneti érvényesítése, valamint a szabad véleménynyilvánítás is nehézségekbe ütközik. Ezek kiküszöbölése érdekében erősíteni kell a projekt-, illetve team-szemléletet.
- „Egyre jobbnak lenni” felvállalása, ehhez viszont szükség van egy megfelelő motivációs rendszer kialakítására és működtetésére. Az, hogy a munkatársak azonosuljanak a vállalat céljaival a munkatársakat partnerré emelő filozófiával érhető el. A munkatársak elvárásai a munkahelyükkel szemben sokféle lehet (pl. jó fizetés, biztonság, előmeneteli lehetőség, tekintély stb.). A motiváltság megteremtése érdekében a vezetőknek törekedniük kell, hogy ezekből minél több teljesüljön [5].
- A minőségügy területén mellőzni kell a kampányszerűséget.
- A Határórségnek a minőségügyi megközelítés lehetőséget nyújt a szervezeti és egyéni teljesítmény értékelés összhangjának megteremtésére.
- Fontos, hogy komplex rendszerben kell gondolkodni, mivel a rendszer elemei kölcsönös függőségben állnak egymással, és ez a függőség alapvetően meghatározza az egész rendszer magatartását és teljesítményét [15].
- Erősíteni kell a minőség-érték felfogást az állomány körében.

A minőségirányítási tevékenységgel összefüggő fejlesztési javaslatok:

- Tudatosítani kell az állománnyal, hogy az audit nem azonos a szervezeti ellenőrzéssel.
- Tudatosítani kell, hogy a MIR egyben anyagi és szellemi érték, amit ennek megfelelően kell kezelni.

- Fontos feladat, hogy a teljes vezetői állomány azonosulását, illetve bárminemű ellenállásának visszaszorítását el kell érni, mert a minőségirányítás akkor lesz hatékony, ha teljesen beépül a vezetésbe [12]. Nem elegendő csak a felső vezetés elkötelezettsége, szükség van a főosztályok, önálló osztályok és a beosztott vezetők elkötelezettségére is, mert e nélkül a folyamatok torzulnak.
- Az SZMSZ-be, az Ügyrendbe, a munkaköri leírásokba be kell építeni a minőségirányítási rendszer sajátosságait.
- A minőségirányítási rendszer kiépítését követően ki kell alakítani a szervezetnek a saját mérési technikáit, melyekkel méri a szakirányítás jellemzőit, a szakirányítási folyamat megfelelő szakaszaiban, annak igazolása céljából, hogy a szakirányítással szemben támasztott követelmények teljesülnek.
- Erősíteni kell a külső, valamint a belső kommunikációt a minőségirányítási rendszer eredményessége tárgyában, az intranetes felületet folyamatosan aktualizálni kell.
- Gondoskodni kell arról, hogy a szakirányítási tevékenységekre vonatkozó követelmények teljesüléséhez szükséges, a minőségpolitikával összhangban lévő, mérhető minőségcélok évente megfogalmazásra kerüljenek minden érintett funkció és szint számára.
- A minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztése érdekében a szervezeten belül szükség van a folyamatszempelés erősítésére.
- A vezetés folyamatosan törekedjen a folyamatok eredményességének és hatékonyságának fejlesztésére, tervezze meg és vezesse be azokat a folyamatokat, amelyekkel folyamatosan fejleszteni tudja a minőségirányítási rendszer eredményességét [14].
- Kiemelkedő figyelmet kell fordítani a HOP MIR fenntartásához és fejlesztéséhez szükséges erőforrásokra. A szakirányítás minőségét befolyásoló munkatársak számára biztosítani kell a megfelelő mennyiségű és minőségű képzést, oktatást és gyakorlatot. Valamint olyan munkahelyi környezetet kell biztosítani számukra, amely biztosítja a szakirányítás megfelelő minőségét.
- Az eltérésekről és az ezekkel kapcsolatos intézkedésekről készüljenek feljegyzések, melyek segítik a tanulást, és adatot szolgáltatnak az elemzésekhez, valamint a fejlesztési tevékenységekhez [14].
- Létre kell hozni és működtetni kell egy mindenki számára elérhető, naprakész elektronikus adatbázist, amelyben hozzáférhető a HOP dolgozói számára a HOP MIR dokumentációi.

Befejezés

Az utóbbi években a minőségügy területén elért eredmények alapján Magyarországon is egyre szélesebb körben válik elismertté és elfogadottá a minőségelvű közigazgatás gondolata. Ez jórészt annak köszönhető, hogy a közigazgatási szervek egy részénél megerősödött a vezetők és a köztisztviselők minőségszemlélete, valamint beépült a szervezeti kultúrába a folyamatos javítás és fejlesztés [2].

A minőségügy fontosságát és szükségességét, azt, hogy a minőség a versenyképesség alapvető, magától értetődő feltételévé vált [4] a Határőrség is felismerte.

A Határőrség a minőségfejlesztéssel, mégpedig a rendvédelmi CAF önértékeléssel kezdett – 2004. májusában meghirdette minőségfejlesztési programját – és ennek a tapasztalataira alapozva döntött a minőségirányítási rendszer bevezetése mellett.

Az önértékelés 2004-ben és 2006-ban is kiegészült elégedettségi vizsgálatokkal (önkormányzatok, helyi lakosság, határátkelők utasai, saját állomány), amelyek jó bázisként szolgáltak a minőségirányítási rendszer kialakításához.

Az MSZ EN ISO 9001:2001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer kiépítése, az MSZ EN ISO 9004:2001 szabvány ajánlásainak figyelembe vételével a Határőrség Országos Parancsnokságán sikeresen megtörtént, ez a belső, illetve a tanúsító audit alapján is megállapítható.

A HOP MIR tanulási folyamat részeként, intézményrendszeri szinten kialakult, dokumentációs rendszere szabvány szerinti, naprakész, működése dokumentált, folyamatosan fejlődik.

A Határőrség a jövőben fontosnak tartja a minőségfejlesztés és a szolgáltatásfejlesztés [16] összekapcsolódását, valamint egy olyan minőségirányítási rendszer [17], [18] működését, amely a szakmai kérdéseket komplex módon kezeli [19] és az integrált megvalósítást erősíti [20], valamint szeretné elérni, hogy a minőségirányítás szervezeti működési elem legyen, ezzel is segítve a szervezeti-működési hatékonyságot [16].

Hivatkozások jegyzéke

- [1] Olach Zoltán A versenyképesség emberi tényezőiről
Minőség és Megbízhatóság 2004/6. sz. 316-325. p.
- [2] Dudás Ferenc A közigazgatási minőségpolitika a kihívások tükrében
Minőség és Megbízhatóság 2003/3. sz. 163-170. p.
- [3] Teke András A minőségfejlesztés kezdeti tapasztalatai a Határőrségnél
Magyar Minőség 2005/2. sz. 16-20. p.
- [4] Róth András Felkészültségünk az EU kihívásaira – a csatlakozás tükrében
Minőség és Megbízhatóság 2005/3. sz. 172-176. p.
- [5] Parányi György Minőséget gazdaságosan
Műszaki Könyvkiadó, Budapest 2001.
- [6] Teke András Stratégia és minőség
Pécsi Határőr Tudományos Közlemények IV., Pécs 2005.,
85-93. p.
- [7] Tito Conti A kiválósági modellek alkalmazásának lehetőségei és kockázatai
Minőség és Megbízhatóság 2004/3. sz. 138-145. p.
- [8] A Határőrség Országos Parancsnokságának Minőségirányítási Kézikönyve
- [9] A Határőrség Országos parancsnokának 49/2005. (XI.17.) sz. Parancsa a Határőrség Országos Parancsnokság Minőségirányítási Rendszerének kialakítására és a Minőségirányítási Programszervezet felállításának módosítására
- [10] A Határőrség Országos Parancsnokának 14/2006. (IV. 05.) sz. Parancsa a 49/2005. (XI.17.) sz. Parancsal kiadott, a Határőrség Országos Parancsnokság Minőségirányítási Rendszerének kialakítására és a Minőségirányítási Programszervezet felállításának módosítására
- [11] A Határőrség Országos Parancsnokának 31/2006. (IX.04.) sz. Parancsa a Határőrség Országos Parancsnokság Minőségirányítási Rendszerének bevezetésére
- [12] Hans Dieter Seghezzi A minőségmenedzsment szerepe a jövő Európájában
Magyar Minőség 2003/12. sz. 2-5. p.
- [13] Denis Leonard – Rodney McAdam A minőség hat életciklusszakasza
Minőség és Megbízhatóság 2004/2. sz. 88-93. p.
- [14] MSZ EN ISO 9004:2001 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez
- [15] Tito Conti Minőség és érték: A menedzsment szemlélet és a rendszerközpontú gondolkodás konvergenciája? II. rész
Minőség és Megbízhatóság 2006/6. sz. 336-344. p.

- [16] Forró János A minőségirányítás bevezetése a Fejér megyei Rendőr-
főkapitányságon
Minőség és Megbízhatóság 2005/4. sz. 206-212. p.
- [17] Bezegh András Vállalati menedzsmentrendszerek integrálása
Minőség és Megbízhatóság 2006/1. sz. 14-19. p.
- [18] Sipos Gáborné Minőségirányítás és vezetés
Magyar Minőség 2005/1. sz. 7-9. p.
- [19] Horváth Zsolt –
Veress András –
Ughy Gábor Minőségirányítási rendszer vizsgálati módszereinek
integrálása
Magyar Minőség 2004/2. sz. 12-14. p.
- [20] Ködmön István Irányítási rendszerek jövője: működés-orientált integrált
irányítási rendszerek
Magyar Minőség 2004/2. sz. 2-5. p.