

Bokrossy Zsuzsanna

A Határórség minőségfejlesztési tevékenységének kezdeti tapasztalatai

*„Hiába mondjuk a folyónak, hogy ne folyjon.
Inkább tanuljuk meg, hogyan úszhatunk az
árral!”*

(ismeretlen szerző)

1. Bevezetés

A Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály munkatársaként gyakran szembesülök azzal a kérdéssel; hogyan értelmezhető a minőségügy a Határórségnél. Milyen többletet adhat ez a szabályozás egy olyan költségvetési, hierarchikus felépítésű szervezetnek, ahol törvényi szabályozás, illetve kormányzati elvárás alapján történik a feladatvégzés, adott az erőforrás, a szervezeti felépítés?

Napjainkban minden szervezet, akár termelő, akár szolgáltató tevékenységet folytat, keresi azokat az eszközöket, módszereket, amelyek képessé teszik arra, hogy lépést tartson az újabb és újabb kihívásokkal, mint a globalizáció, dinamikus fejlődési kényszer, megváltozott feltételrendszerek, versenyhelyzetek...

A modern szervezetek/vállalatok vezetői törekednek olyan új módszerek alkalmazására, melyek a folyamatosan jelentkező elvárásoknak, igényeknek való megfelelésre teszik alkalmassá szervezetüket. Ennek egyik módja a minőségirányítás teljeskörű integrálása a vezetésirányításba.

Ez a folyamat egyértelműen a termelő tevékenységet folytató vállalatoktól indult el, de mára már a szolgáltató szféra mellett a közigazgatásban is elterjedtebb.

Visszatérve a Határórséghez igaz, hogy adott a feladat és adott a tevékenységi és az anyagi keret, de a módot, a „hogyan” nekünk kell kitalálni, megtalálni. Egy célhoz több út is vezet, és a legmegfelelőbbet, leghatékonyabbat, a leghatásosabbat kell kiválasztani. Ezenfelül vannak olyan folyamatosan megfogalmazott célok, elvárások, melyek teljesítéséhez elengedhetetlen az új, más területen már bevált eszközök, módszerek alkalmazása.

Mit lehet tenni? A meglévő erőforrásokat hatékonyan kihasználni, s újakat keresni. Nem a költségvetés korlátozott volta miatt Tiborc-panaszra van szükség, hanem meg kell vizsgálni az erőforrások teljes körét, lehetőségeit, így a humánerőforrás-gazdálkodást, az információkból adódó lehetőségeket (az információ önmagában is erőforrás), a technológiai váltás-korszerűsítés megoldásait. Ha a tartalékok elfogytak, a folyamatok racionalizálása, a környezeti megítélés javítása, a teljeskörű forrásgazdálkodásban a minőségi folyamatokra alapozva még van mit keresni.

A szűkebb és tágabb környezetben a minőség meghatározó tényezővé vált, így az elvárások és lehetőségek összhangja megteremtéséhez is a hatékonyság, a hatásosság, a minőség látszik járható útnak. [10.]

A következőkben szeretném röviden összefoglalni a Határórség minőségfejlesztési tevékenységét, szeretném megválaszolni a következő kérdéseket: mit értünk minőségen, mi az elégedettség, kinek az elégedettsége és miért fontos ez a Határórség számára?

Az elégedettségi vizsgálatok eredményei alapján milyen lépésekre van szükség, és hogy illeszthetők ezek a vizsgálatok a majdani minőségirányítási rendszerbe.

Munkakörömből fakadóan lehetőségem volt és van személyesen is részt venni a folyamatokban, rendelkezésemre állnak mindazok a „kellékek”, amelyek „élőben” biztosítják a tapasztalatszerzést. A munkám elkészítésekor külön is konzultálhattam a határórségi minőségfejlesztési koordinátorokkal, a társ rendvédelmi szervek szakembereivel, a rendelkezésre álló szakmai tapasztalatokat, pedig folyamatosan figyelemmel kísértem.

A rendvédelmi szervek a minőségügyi folyamatoknak még csak a kezdetén járnak, de a meglévő tudásanyag feldolgozása elengedhetetlen, mert hiszen a minőségi szemlélet is erről szól.

„A jövő sose olyan, mint a múlt!”

(Berra Jógi)

2. Minőségfejlesztés a Határőrségnél

A minőségközpontú szemlélet nem előzmény nélküli a Határőrségnél. Erre jó példával szolgálhat az ún. „Siófoki elvek” – biztonság, kultúráltság, gyorsaság vagy a tevékenységi filozófia érvényesítése a „Törvényesség, szakszerűség, hatékonyság” jegyében. A teljes szervezetet érintő, intézményesített formája a minőségügyi elgondolásoknak még nem létezett.

Napjaink gazdasági-társadalmi változásai a rendvédelmi szerveket is érintik, és reagálásra kényszerítik. Jellemzően egyre szűkösebb költségvetésből kell megfelelni az új Európai Unió, és schengeni elvárásoknak. A meglévő struktúrák keretei közt, a meglévő kondíciókra alapozva kell valami újat, új minőséget létrehozni. [10.]

A minőségfejlesztés, illetve a minőségügyi folyamatok azon szervezetfejlesztési eszközök körébe sorolhatók, amelyek intézményi adaptálása lehetőséget nyújt a szervezetnek - a jövőképből, küldetésüdből illetve stratégiából megfogalmazott - céljai eléréséhez.

A Belügyminisztérium (továbbiakban: BM) egységes minőségfejlesztési programja (2002. április 9.), illetve 2003-2006-ra szóló közigazgatási és rendvédelmi ágazati stratégiája már tartalmazza a minőségi célok megfogalmazását. A Kormány 1113/2003 (XI.11.) számú határozata [16.] és 37/2003. (VIII.14.) BM rendelet a Magyar Közigazgatási Minőség Díjról [36.] szintén hozzájárultak a minőségi szemlélet kialakulásához a közigazgatási szerveknél.

Ennek megfelelően a Határőrség is stratégiai célként kezeli a minőségi tevékenységet, azaz célja a határőrségi tevékenység kiválóságának megteremtése.

A tevékenység szervezeti hátterét a 2001. 10. 01-én megalakult Integrációs és Stratégiai Tervező Osztály képezte, amely részt vett a BM minőségfejlesztési előkészítő tevékenységében is. Ez az osztály, később 2003. 08. 01-én átalakult **Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztállyá**, jelenleg a Határőrség Rendészeti Főigazgatójának közvetlen alárendeltségében működő önálló szervezeti elem.

A tevékenység szervezeti szintekhez kötött háttéréként az Országos Parancsnokságon három, Igazgatóságoként egy vagy kettő, és kirendeltségként egy-egy minőségfejlesztési koordinátorból álló minőségfejlesztési koordinátori hálózat került kialakításra, amely biztosítja az országos szintű munkavégzést.

A Határőrség a szervezeti minőségkultúra meghonosítása érdekében 2004-ben intézményi minőségfejlesztésbe kezdett, és a **22/2004 (VI.29.) OPK Intézkedéssel meghirdette minőségfejlesztési és Innovációs programját**. [17.]

A Határőrség vezetése stratégiai döntés keretében célul tűzte ki, hogy a Határőrség teljes működését hassa át a minőségszemlélet. A 1113/2003 (XI.11.) sz. Kormányhatározatban foglaltakkal összhangban minőségtechnikákat alkalmaz annak érdekében, hogy a szervezet működése hatékonyabb, gazdaságosabb, hatásosabb, társadalmilag elfogadottabb és elismertebb legyen, a szolgáltatás színvonala emelkedjen, és növelje az érdekelt felek megelégedettségét. [17.] Fontosnak tartotta, hogy az új rendszer, illetve tevékenység illeszthető legyen más rendvédelmi szervek, illetve az Európai Unióban alkalmazott minőségirányítási rendszerekhez.

Bármilyen minőségfejlesztési tevékenység megkezdése előtt, egy szervezetnek fel kell tennie a kérdést: milyenek vagyunk, hol tartunk, mik az adottságaink, lehetőségeink, hova akarunk eljutni, és hogyan.

Ezen általános helyzetkép meghatározásához a Határőrség a rendvédelmi környezetre adaptált **CAF önértékelési módszert** alkalmazta.

A CAF egy angol rövidítés: Common Assessment Framework, azaz magyarul **Közös Értékelési Keretrendszer**. (Használatos még a „Közösségi” és „Általános” megnevezés is.) A CAF az Európai Unió által kidolgozott közigazgatás önértékelési modell, amely meghatározott kritériumok kérdőíves vizsgálatán keresztül valósul meg. A „tükörbenézés” során a szervezet azonosítja a tevékenységében rejlő, s annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat, majd ezen elemek értékelése eredményeképpen meghatározza saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit. Ezt követően kerül sor a továbbfejlesztésre irányuló javaslatok megfogalmazására; az erősségek megtartására, a fejlesztendő területek javítására.

A CAF egységes követelményrendszere lehetővé teszi az egymástól való tanulást (benchmarkingot), a legjobb gyakorlat megismerését, és a szervezet folyamatos fejlődését.

A rendvédelmi CAF alapú önértékelés a Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatalával szorosban együttműködve szinte napi kapcsolat révén valósult meg, ezzel biztosítva számunkra a folyamatos szakmai támogatást és iránymutatást. A folyamat BM szinten is egyedül álló formában valósult meg a Határőrségnél, mert valamennyi szervezeti egységre, elemre kiterjedt.

Az önértékelést gondosan meghatározott kritériumok alapján kiválasztott kontrollcsoportok segítségével hajtottuk végre, biztosítva ezzel a reprezentativitást. A felmérésben a teljes állomány 10%-a, pontosan **1213 fő** vett részt. A folyamat a Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály, 3 központi, 10 területi, és 63 helyi minőségfejlesztési koordinátor irányításával zajlott.

Az önértékelés megvalósítása érdekében 3 központi, 18 (nyolc Igazgatóságon 2-2, két Igazgatóságon 1-1) területi és 63 helyi szintű, összesen 84 reprezentativitást biztosító értékelő (kontroll) csoport került kialakításra, amelyek egyben a megfelelő tevékenységi keretet is biztosították.

A felkészítés sajátosan került megoldásra: előbb a vezetők meggyőzése történt meg, majd ezután a koordinátorok kaptak CD-n egy segédkönyv elveit követő felkészítési anyagot, amely részletesen kitért azokra a helyzetekre, amelyek problémát jelenthettek, de készült útmutató a csoportos tevékenység viselkedési szabályaira, a vezetői magatartásra stb. is. A teljes állomány részére tájékoztató anyagok készültek. A komplex felkészítés **multiplikátor rendszerben**, a Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály aktív közreműködésével és felügyelete mellett, külső előadó eseti igénybevételével került megoldásra.

A folyamat elindítását nagymértékben elősegítette a vezetői elkötelezettség egyértelmű nyilvánítása, a határőrségi írott sajtóban való folyamatos szereplési lehetőség, illetve egy új vélemény-nyilvánítási forma felismerésének ténye az állomány részéről.

Az önértékelés komoly előrelépést jelent az új típusú gondolkodás és tevékenységi kultúra kialakítása felé, mert **komoly lecke a hierarchikus szervezetek vezetőinek: szembesülniük kell azokkal a véleményekkel, amelyek az elégedettség (pozitív és negatív) szintjét jelzik, de a beosztottnak is, mert meg kell tudni fogalmazni a saját véleményüket olyan kérdésekben és körülmények között, amire nem túl gyakran van példa, lehetőség. [10.]**

Az on-line kérdőíves önértékelés, minden szinten egyéni kérdőívkitöltéssel kezdődött, melynek eredményei alapján egy konszenzusos értékelés keretében a csoportok meghatározott kritérium rendszer (9 kritérium, 27 alkritérium) segítségével értékelték a szervezet működését, folyamatait.

Az eredmények, a megjelölt kiemelkedő és fejlesztendő területek alapján minden helyi, és területi szinten elkészült egy javaslat az önértékelés eredményeire támaszkodó intézkedési tervre, mely a megoldásra váró problémákra koncentrált, és a feladat meghatározására is tartalmaz felvetéseket.

A felmerült, cselekvést igénylő területekre tekintettel a kérdőív kilenc kritériumának megfelelően cselekvési sávok lettek meghatározva országos szinten. Ezen cselekvési sávokat figyelembe véve, illetve minden szervezeti egység/elem az eredményeire támaszkodva folyó év elején (területi és helyi bontásban) az illetékes szakterületi főosztályokkal egyeztetve elkészítette saját átfogó feladattervét. A feladattervben a feladatok végrehajtásának ütemezését - azonnali (határidejét 1-3 hónapra), rövidtávú (határidejét 6 hónapon belül) és középtávú (határidejét 2006. végéig) – időszakokra bontva tervezték, és a vezetők meghatározták a feladatok végrehajtását ellenőrző módszereket és eszközöket.

A tevékenység 2004. júniusi megindulása óta a minőségfejlesztés, mint téma állandó napirendi pontként szerepel minden szintű vezetői értekezleten és fórumon. Folyamatos érdeklődés tapasztalható a vezetés részéről, illetve az állomány is igényli a tájékoztatást a folyamatokról.

A határőrségi CAF önértékelés lezárását jelentő „Módszertani Igazolás”-ok kiadásához az önértékelési folyamatot hitelesítő dokumentáció összeállítására volt szükség, melyet elektronikus formában kellett a BM CAF implementátornak felterjeszteni. Elbírálást követően, 2005. májusában került sor Igazolások átadására az önértékelésben résztvevő szervezeti elemek/egységek részére.

A Határőrség közép és hosszú távú stratégiájában stratégiai célként szerepel a minőségügyi folyamat kiszélesítése, a **Határőrségi Kiválósági Modell (HKM)**, kialakítása és bevezetése. A

HKM segítségével a standard EFQM (European Foundation for Quality Management) önértékelési modellhez hasonlóan, lehetőség nyílna a határorségi szervek minőségügyi megítélésére, a folyamatos fejlesztés beépítésére a folyamatokba, a szervezeti egységek közötti tapasztalatcsere fokozására. Megfelelő motivációs rendszer kiépítése mellett, a legjobb eredmény elérésére való törekvés lehetne a minőségi munkavégzés motorja.

Ezen felül a szervezet 2005. évre meghatározott testületi kiemelt célkitűzései között is megfogalmazásra került, hogy folytatni kell a minőségfejlesztés és innováció terén megkezdett munkát.

A Határország további céljai a minőségügy terén az **ISO 9001:2000** szerinti **minőségirányítási rendszer** kiépítése, bevezetése illetve működtetése, és az ehhez megfelelő stratégiai eszközök adaptálása a szervezetbe (pl. az azonos alapelvekre épülő **EFQM** önértékelési modell).

A minőség: „Teljes vevői megelégedettség”

(Feigenbaum)

3. Az elégedettségi vizsgálatok sajátosságai

A szervezeti önértékelés során két nagy területet vizsgálunk. Egyrészt a szervezet **adottságait**; a képességeinket, a szervezetünk minőségképességét, másrészt a szervezet **eredményeit**; az érdekeltek elégedettségét, tevékenységeink minőségét, azaz mit értünk el, ki mennyire elégedett?

A szervezet által elért eredményekről vannak (főleg statisztikai) kimutatások, szakmai mutatók, jelentések, de hogy:

- mennyire elégedettek a tevékenységünkkel a lakosság és az ügyfelek
- és mennyire elégedett a társadalom

erre vonatkozóan nem volt elegendő, rendszerezett információnk.

Egy haladó, minőségi gondolkodású szervezetnek/cégnek, egyre inkább hangsúlyt kell fektetnie az elégedettségi vizsgálatokra, a környezet véleményének pontos ismeretére és működésükben olyan szemléletváltást kell érvényesíteni, melyben a „vevő” (ügyfél) elégedettségének mérése a folyamatok szerves része, és egyre inkább a **szolgáltatásközpontú megközelítés** érvényesül.

Ez azt is jelenti, hogy a szervezet működését a jogszabályok, előjárói igény mellett az ügyfelek igényei, elvárásai is meghatározzák. Továbbá bármely minőségügyi-irányítási módszer lényege, elvárása -a folyamatokkal kapcsolatos-permanens elégedettségmérés, amely kiterjed az alaptevékenységekkel kapcsolatba kerülő külső, belső ügyfelekre és azokra az aktuális csoportok véleményének feltárására, amelyek véleménye döntő a továbblépés, a folyamatos fejlesztés és a hatékony munkavégzés szempontjából. [3.]

Eredmény a minőség. Minek a minősége? Hogy értelmezhető ez a fogalom a közszolgáltatásban?

A **minőség** annak a mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket. [1.] A fogalom meghatározás alapján **minőségnek** nevezzük a határór(ség)i munka olyan jellemzőinek összességét, amelyek minél teljesebb mértékben láthatóvá teszik a határorségi értékek megvalósulását, és ezáltal egyre inkább megfelelnek az érdekelt felek elvárásainak.

A korszerű minőségügy értelmezése szerint a termelési és fogyasztási folyamatok együttesének van **minősége** [24.], a Határország esetében a Határország tevékenységeinek és azok hatásának együttesének értelmezhetjük a minőségét.

A fentiekből látható, hogy olyan tevékenység-párok esetében beszélünk minőségről, ahol a „termelő” tevékenység, amely vagy gyártás, vagy szolgáltatás, valamilyen fogyasztói igény kielégítését szolgálja, vagyis a gyártó/szolgáltató a termelési folyamat által termelt termékkel ki kívánja elégíteni a fogyasztó fogyasztási igényét. A termelési és a fogyasztási folyamatok együttesét **igénykielégítési folyamatnak** nevezzük. [34.]

A **Határország**, mint **szolgáltató**, a részére kialakított értékrend szerint (törvényekben, jogszabályokban meghatározottak, valamint Magyarország, mint Európai Unió tagállam s ezáltal

részére kötelezővé váló schengeni normák figyelembevételével), mint **jogérvényesítő, igénykielégítő, szolgáltatásokkal**, mint például az államhatár őrzése, a határforgalom ellenőrzése, idegenrendészet, menekültügyben a közreműködés tevékenységével jelenik meg az értékesítési „piacon”.

Kik érdekeltek ezekben a folyamatokban?

Az érdekelt fél: személy vagy csoport, aki vagy amely érdekelt egy szervezet működésében vagy sikerében [1.] Nyilvánvaló, hogy az igénykielégítésben alapvetően **érdekelt** a termelő és a fogyasztó. [34.] Ezen csoportok lehetnek az állampolgárok, az utazók, a helyi közösségek, a határőrök, a határőrség, a minisztérium, a kormányzat, a társadalom, EU ...

Milyen igényeik lehetnek? Határrend biztosítása, könnyű áthaladás, elismerés, megbecsülés, hatékony, gazdaságos szolgáltatás, megfelelő szervezeti működés.

A korszerű minőségügy minőségfogalma szerint tehát az igénykielégítési folyamat minősége az érdekeltek igényeinek kielégítése által létrehozott / átadott érték.

A **határőrségi szolgáltatás minősége** a szolgáltatásban érdekeltek igényeinek a kielégítése által átadott érték, azaz az **érdekeltek elégedettsége**.

A határőrségi szolgáltatás minősége akkor jó, ha elégedett az állampolgár, az utazó a határőr, a Határőrség, a társadalom, az EU, illetve mindenki, aki kapcsolatba kerül vele.

Következő kérdés: hogyan lehet a minőséget mérni?

Annak érdekében, hogy a minőséget tökéletesítsük, szükséges a minőség ismerete. A minőség azonban, mint (pillanatnyi, változó) igényunktől függő dolog, csak belső érzésekkel érzékelhető, szubjektív, nem mérhető. Mivel a minőség nem mérhető, de ismerete mégis szükséges, ezért a minőséget becsülni kell.

A minőség, azaz az érdekeltek elégedettsége kétféleképpen becsülhető. A minőség közvetlenül becsülhető az érdekeltek elégedettségével. A minőség közvetett becslése olyan ún. „minőségmutatókkal” történhet, amelyek valamilyen kapcsolatba hozhatók a minőséggel. [34.]

Ennek szellemében és a CAF önértékelés fontos elemeként a tevékenységünkre vonatkozó elégedettség magállapítására - az információszerzés egyik legegyszerűbb módját kiválasztva - reprezentatív kérdőíves véleménykutatást végeztünk.

A módszer alapja egy előre megszerkesztett kérdőív, amellyel a tanulmányozni kívánt szervezet jellemzői sokoldalúan, írásban rögzítve térképezhetők fel. Fő cél, a jellemzők minősítése, színvonaluk értékelése, és így az általános értékítéleten túlmenően, a javítandó-fejlesztendő területek kiemelésének segítése.

Ezzel az eszközzel a Határőrség 2004. augusztus havában külső elégedettségi vizsgálatokat végzett. Kikértük az **utások, ügyfelek** (1452 fő), a **határterületi lakosság** (1713 fő), az önkormányzatok (a magyarországi települési önkormányzatok 14%-a, 451 kérdőív) véleményét.

Más és más szemüvegen keresztül megítélve a szervezet működését, tevékenységét, megjelenését, még teljesebb képet kaphatunk arról, hogy milyenek vagyunk, mik az elvárások velünk szemben. Mind a három területnek a saját érintettségének megfelelő kérdéseket tettünk fel, azzal a céllal, hogy több információnk legyen arról, hogyan vélekednek **rólunk**.

Hogy látja a Határőrséget az állampolgár, aki átutazik valamelyik határátkelőhelyen, hogy látja az, aki a határmenti települések egyikén élve, nap mint nap találkozik határőrökkel, hogy látja az, aki valamely együttműködő szervnél dolgozva kerül kapcsolatba a szervezettel?

Lakossági kérdőív

Ez a kérdőív a határterületi lakosság körében lett kiosztva. Kirendeltségenként átlagban 30 fővel töltették ki.

A rövid statisztika rész után a Határőrségről, a feladat végrehajtásról kialakult véleményt igyekszik feltérképezni a kérdőív. Kíváncsiak voltunk például, hogy a lakosság szerint mennyire felelnek meg a határőrök a követelményeknek, mint gyors beavatkozás, segítőkészség, magabiztosság,

szervezettség, becsületesség, vagy mely tényezők lennének azok, melyek emelnék a tevékenység színvonalát: a technika, a jobb felkészültség, vagy a határőrök jogainak szélesebb ismerete...stb.

Mindezekon túl az állampolgárok egyéni kérdéseiket is megfogalmazhatták, amelyekre a választ részben a régióban a helyszínen magkapták a Határőrség képviselőjétől, vagy részben később a különböző fórumokon az illetékesek megválaszták azokat.

Ügyfél-kérdőív

Ezzel a kérdőívvel a határátkelőhelyeken ki- és beutazásra jelentkező utasokat vontuk be a vizsgálatba. Azért, hogy minél szélesebb körből lehessen mintát venni, több idegen nyelvre is lefordításra került a kérdőív (angol, német és viszonylati nyelvek).

Jellemzően kirendeltségeként 30 fővel töltötték ki a kérdőívet, főképp a közúti forgalom utasai között.

A kérdések szerkezeti felépítése hasonló a helyi lakosok kérdőívéhez. A rövid statisztikai résznél itt is a nyílt kérdések a jellemzők. Ezután pedig a Határőrségre, mint szolgáltatóra vonatkozóan jönnek a kérdések.

A határátkelőhelyeken átutazó állampolgárok kérdőívében az ügyintézésrel kapcsolatban kértünk véleményalkotást, hogy mennyire elégedettek a szolgáltatásokkal, az ügyintézés gyorsaságával, határőrök udvariasságával, mennyire tartják biztonságosnak az átléptetés rendszerét, vagy mennyire tartják korszerűnek a határátkelőhelyet. Majd az utazási szokások és javaslati részre vonatkozó kérdésekkel zárták a kérdőívet.

Önkormányzati kérdőív

Az önkormányzati kérdőívek az Igazgatóságok, illetve kirendeltségek illetékességi területén lévő helyi polgármesteri hivatalokhoz lett kiküldve. Kísérőlevélben ment a tájékoztatás a Határőrség minőségfejlesztési tevékenységére -, valamint a kérdőív kitöltésének lényegére vonatkozóan.

A kérdőív szinte minden sarkalatos pontot tartalmaz. Próbálja feltérképezni a Határőrségről alkotott véleményt, az együttműködés tartalmát és gyakoriságát, illetve a Határőrség és a lakosság kapcsolatára, a biztonság megteremtésére vonatkozóan. A kérdőív végén, nyílt kérdésben kéri a javaslatokat, kérdéseket. Az önkormányzatok éltek ezzel a lehetőséggel, igen sok kérdés futott be.

*„Azt nyújtani a vevőnek, amit akar korántsem olyan nehéz,
mint kitalálni, hogy mit akar.”*

(Amanda Bennett)

4. Az elégedettségi vizsgálatok tapasztalatai a Határőrségnél

4.1. Lakossági (külső) vizsgálat

A Határőrség - a személyi állomány igénybevitelével - a CAF alapú önértékelés keretében 2004. augusztus 01.- szeptember 10. között, névtelenül kitölthető kérdőívek segítségével kérte a **határterületi lakosság** közreműködését, hogy fejezze ki véleményét, tapasztalatait Határőrségről és határőrök munkájáról.

A figyelmünk középpontjában elsősorban azok az állampolgárok voltak, akik lakóhelyükön, napi szinten élik meg a határőrök jelenlétét, tevékenységét. Így ismerik mindennapjaikat és akár több éves tapasztalatuk, benyomásuk birtokában objektív képet tudnak adni külső megítélésünkről. Külön gondot fordítottunk arra a felmérés során, hogy lehetőleg egyenlő számú (arányú) kérdőív

kitöltésre kerüljön sor valamennyi helyi szerv településein. Ezzel is lehetővé kívántuk tenni a területi összehasonlító elemzést.

A 41 nap során személyesen megkerestünk, felkértünk **1713** (1700 fő magyar, 13 fő külföldi) lakost, hogy segítse munkánkat a kérdőív kitöltésével. A formanyomtatványon az általános statisztikai kérdéseken túl, választ vártunk, olyan kérdésekre, mint, hogyan felelnek meg a határőrök az általunk megjelölt kritériumoknak, és milyen alternatívák mentén látja a lakosság a szervezet lehetséges szolgáltató tevékenységének javítását, valamint milyenek ítéli meg a Határőrségről szóló hírek média megjelenését. Mindezekon túl az állampolgárok egyéni kérdéseiket is megfogalmazhatták, a választ a kollégák már részben a helyszínen, vagy részben később a különböző fórumokon az illetékesek megválaszolták.

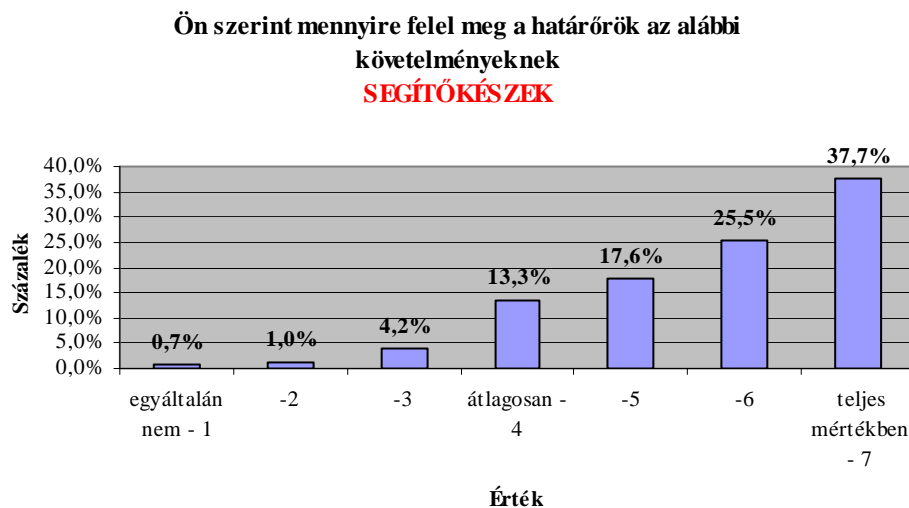
A felmérés során a munkatársak - néhány eset kivételével - nagyon nyitottak és segítőkészek ítélték meg a helyi lakosok hozzáállását. A választ adók körében a nemek aránya közel azonos volt illetve az életkori megoszlásuk is kiegyensúlyozottnak mondható.

A válaszadás megkönnyítése érdekében a kérdőív szerkesztésekor skálás értékelési formát választottunk. A megkérdezettek 1-2-3-4-5-6-7 beosztás megjelölésével fejezhették ki véleményüket az 1 fejezte ki az „Egyáltalán nem” a 4 „Átlagosan”, míg a 7 „Teljes mértékben”, a köztes értékek tették lehetővé a szélesebb vélemény nyilvánítást és az árnyaltabb megítélést.

Következtetés

A lakosság körében végzett vizsgálat rávilágított a szervezet eddig elért eredményeire, sikereire, de sok esetben a válaszok is megerősítették a Határőrségnél tervezett további fejlesztések, intézkedések szükségességét.

Szinte egyöntetűen elismerték a válaszadók a Határőrség pártatlan, **törvényes és a lakosság felé nyitott munkáját**, ami kellő **szervezettségén** túl, **kitűnő mobilitással** rendelkezik. Külön nagyra értékelték a megkérdezettek a **munkatársak segítőkészségét**. (1.sz. ábra)

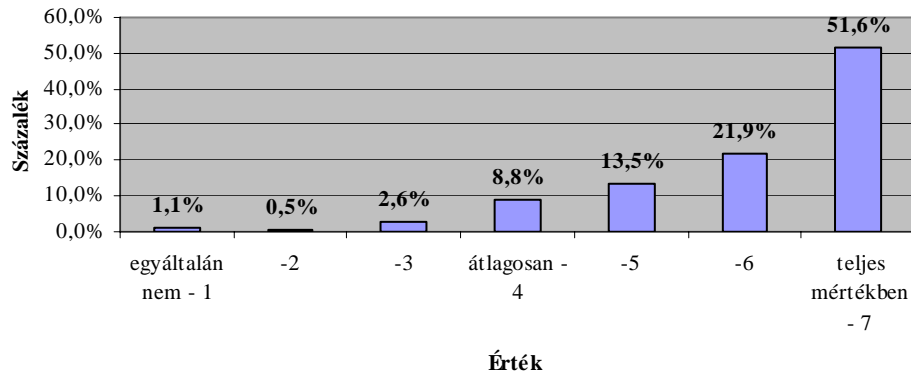


1.sz. ábra

Magas százalékban elismerte a lakosság a Magyar Köztársaság határőreinek segítőkészségét **80,8%** jónak vagy teljes mértékben szolgálatkészeknek ismeri Őket, míg elenyésző azoknak a száma, akik épp az ellenkezőjéről győződtek meg 0,7%.

Ennek ellenére néhány fejlesztendő terület igénye is körvonalazódott számunkra különösen a **technika** (2.sz. ábra), **képzés** (3.sz. ábra), **humán erőforrás** (4.sz. ábra), és a **kommunikáció** területén (5.sz., 6.sz. ábra), ahol még számos lépést kell tennünk a sikeresebb munkavégzés és a jobb külső megelégedettség érdekében.

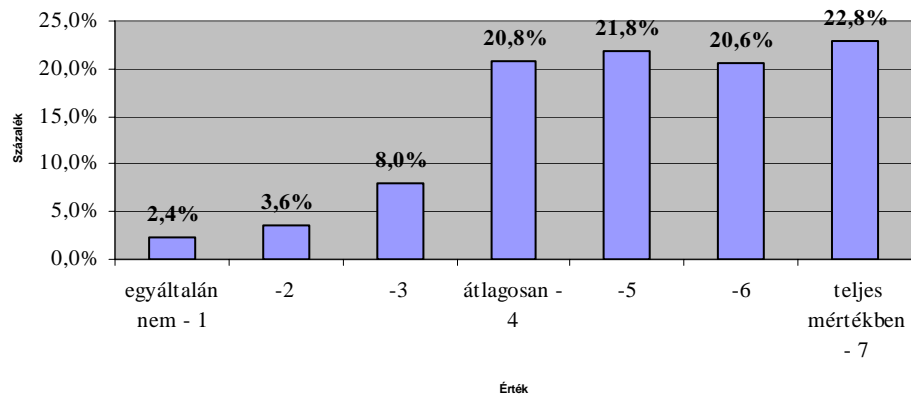
**Ön szerint javítana-e a határterületen a határőri tevékenység
színvonalát
ha a határőrség technikai színvonalát emelnénk**



2.sz.ábra

Több mint a fele a polgároknak azt a választ adta, hogy nagyban növekedne a tevékenységünk hatékonysága, színvonala, ha jobb technikai felszereltséggel dolgoznánk. Elenyésző azok száma, akik ennek az ellenkezőjéről vannak meggyőződve.

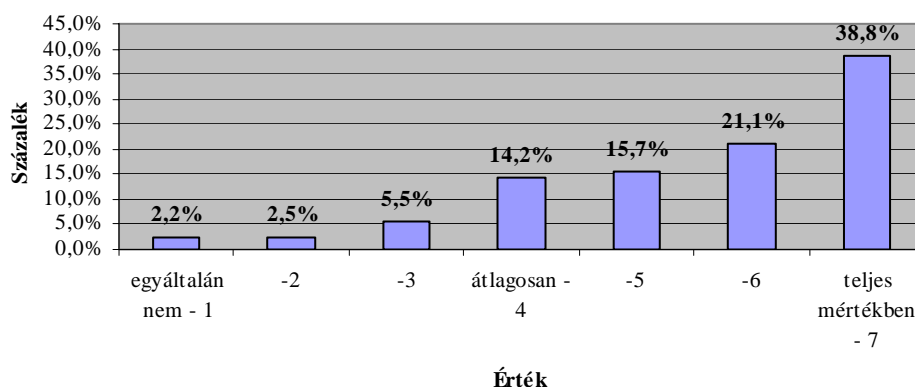
**Ön szerint javítana-e a határterületen a határőri tevékenység
színvonalát
ha javítanánk a határőrök felkészültségét**



3.sz.ábra

Egyértelmű a válaszadók véleménye, hogy a mutatókat csak felkészültebb határőrök képesek javítani. Bár ellenkezőjéről is néhány válaszadó meg van győződve.

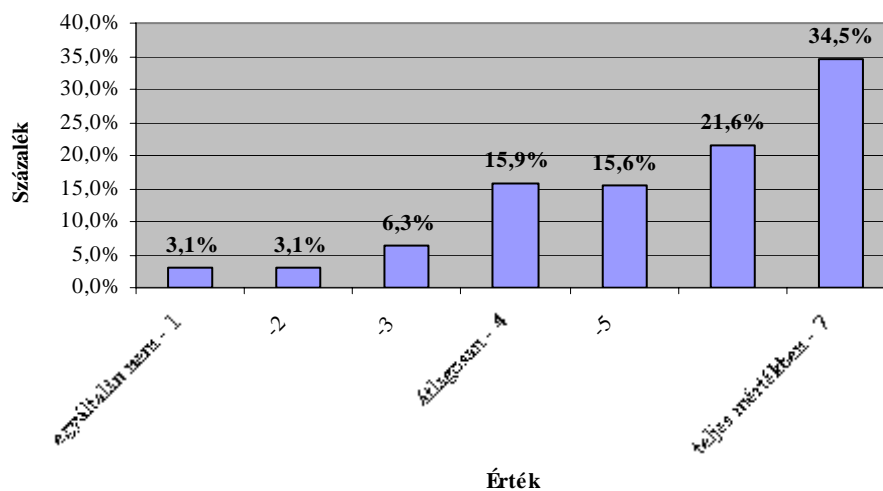
**Ön szerint javítana-e a határterületen a határon belüli tevékenység
színvonalát
ha vonzóbbá tennék a határon belüli pályát**



4.sz. ábra

A válaszok **38,8%** teljes mértékben egyetért azzal, hogy vonzóbb karrier emeli a tevékenység színvonalát.

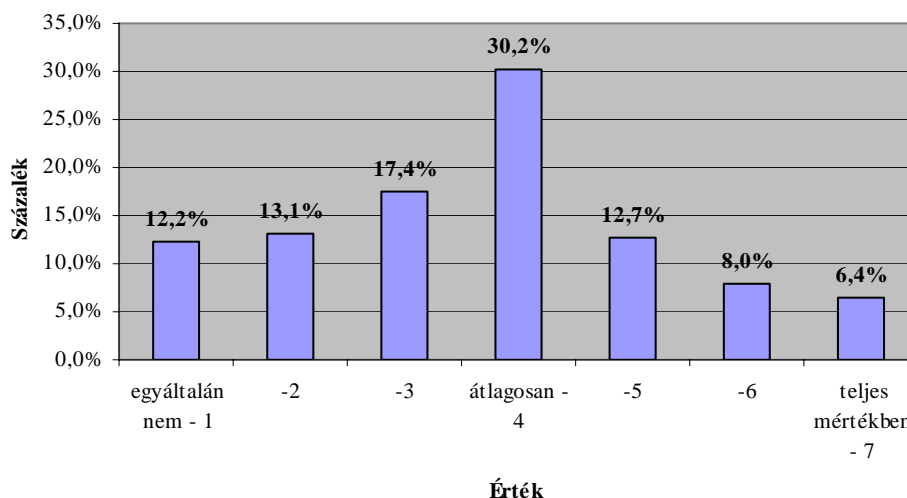
Egyetért-e azzal, hogy több híradást kellene közzé tenni a határon belüli munkájáról, azok nehézségeiről?



5.sz. ábra

Az állampolgárok **35,4%** teljes mértékben több híradást és információt látna szívesen a Határőrség munkájáról. De a többi vélemény is hasonló álláspontra helyezkedett.

Ön ismeri-e a határőrök jogait és kötelességeit?



6.sz. ábra

Tekintélyes azon válaszok száma, akik nem vagy részben ismerik a határőrök jogait és kötelességeit.

4.2. Ügyfelek (külső) vizsgálat

A társadalmi hatásvizsgálat részeként, anonim kérdőíves módszerrel **ügyfél elégedettségi vizsgálatot** is végeztünk az ország 15 határ menti megyéjében és a fővárosban.

A felmérés fókuszában a határátkelőhelyen átlépésre jelentkező utasok voltak. Külön figyelmet szenteltünk a vizsgálat során, hogy egyenlő számú kérdőív kitöltésre kerüljön sor valamennyi határátkelőhelyen. Ezt tettük azzal a szándékkal, hogy egyenlő súllyal mérettessenek meg a szervezeti elemek, és lehetőséget adjon összehasonlító vizsgálatok elvégzésére is. A kollégák mindösszesen **1452 utazó** magyar állampolgárt és külföldit kérdeztek meg. A külföldiek részére a szomszédos országok nyelvén (német, szlovák, ukrán, román, szerb, horvát, szlovén) túl angolul is rendelkezésre állt a magyar nyelvűvel teljesen azonos kérdőív. Ezzel lehetőség nyílt arra, hogy a legszélesebb körben szerezzon tapasztalatot a szervezet, a külső megítélésről és a munkatársak munkájáról. A kérdések 3 nagy területet érintettek. Az általános statisztikai kérdéseken túl, a válaszadók a Határőrségről illetve a határőr alkalmazottakról kialakult tapasztalataikat fejezhették ki, illetve javaslataiknak is hangot adhattak.

A megkérdezett többsége nem első alkalommal lépte át a Magyar Köztársaság államhatárát volt utas, akinek utazása meghaladta a 100. alkalmat. Így bátran merete kitölteni a kérdőívet, mert jól ismeri a Határőrség munkáját. Általános tapasztalatként a kollégák az utasokat nyitottnak és fogadó késznek találták - bár ennek ellenkezőjéről is érkezett néhány visszajelzés - a felmérés során. Ennek köszönhető talán az is, hogy a kérdőívek 100 % értékelhető volt, és a megkérdezettek a kérdések 96-97% -ra adott választ. Korcsoportonkénti megoszlás országosan nagyon színes képet mutatott, de zömében a fiatalabb generáció tagjai vettek részt a felmérésben, a nemek aránya közel azonos volt.

Az állampolgársági kategóriák szerinti megoszlásban a kérdőív kitöltői elsősorban magyar állampolgárok voltak (923 fő), akiket az Európai Unió további polgárai követtek valamint a szomszédos országok lakói (529 fő külföldi).

A válaszadás megkönnyítése és ezzel az utasforgalom indokolatlan várakoztatásának elkerülése érdekében a határátkelőhelyen a kérdések megválaszolására egy korábban jól bevált - gyors választást lehetővé tevő - skálás értékelési formát választottunk. Az első csoportban a megkérdezettek 1-2-3-4-5 beosztás megjelölésével fejezhették ki véleményüket az 1 fejezte ki az

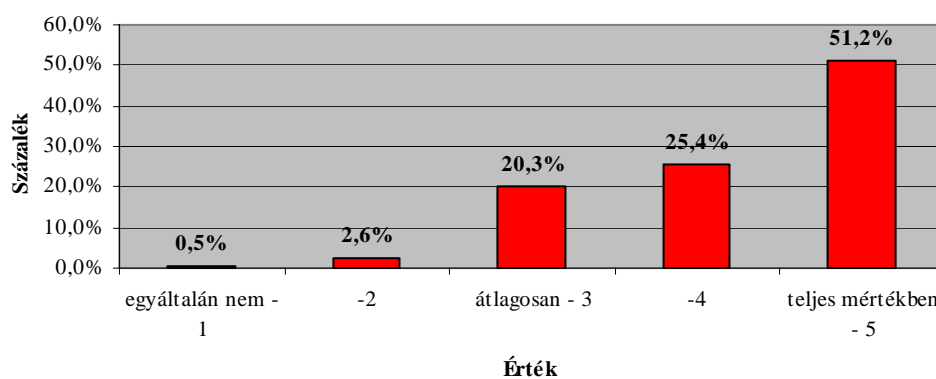
„Egyáltalán nem” a 3 „Átlagosan”, míg az 5 „Teljes mértékben”, a köztes értékek tették lehetővé a szélesebb vélemény nyilvánítást és az árnyaltabb megítélést.

A kérdőív záró részében az utasok azon véleményére voltunk kíváncsiak, hogy Ők miként látják a határőrök helyét és szerepét az országos és nemzetközi kitekintésben.

Következtetés

Összességében megállapítható, hogy az utasok **jónak gyakran kimagaslónak ítélték a személyi állomány munkáját** (7.sz. ábra), **felkészültségét, fellépését** (8.sz., 9.sz. ábra), **intézkedéseinek szakszerűségét** (10.sz.ábra) és **indokoltságát**. A munka szervezettségét (11.sz. ábra) és hatékonyságát is magas szintűnek tekintik.

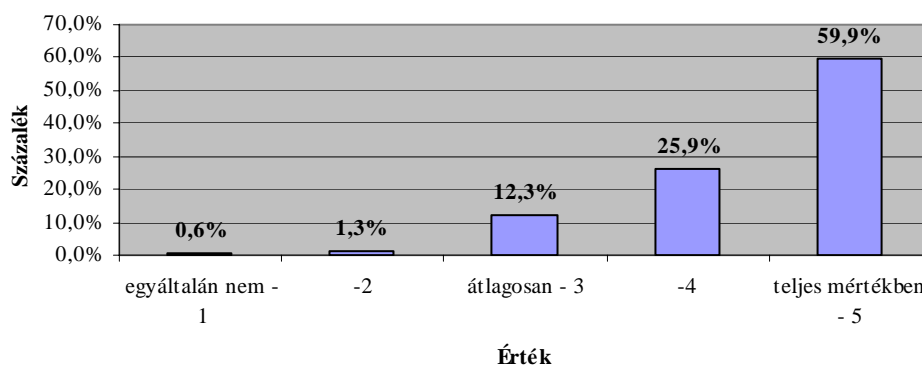
Mennyire elégedett a Határőrség szolgáltatásaival?



7.sz.ábra

A megkérdezettek több mint a fele **51,2%-a teljes mértékben elégedett a Határőrség szolgáltatásával**, 45,7% átlagosnak vagy attól jobbnak ítélte a szolgáltatás színvonalát. Csupán 3,1% véli gyengének vagy nem kielégítőnek.

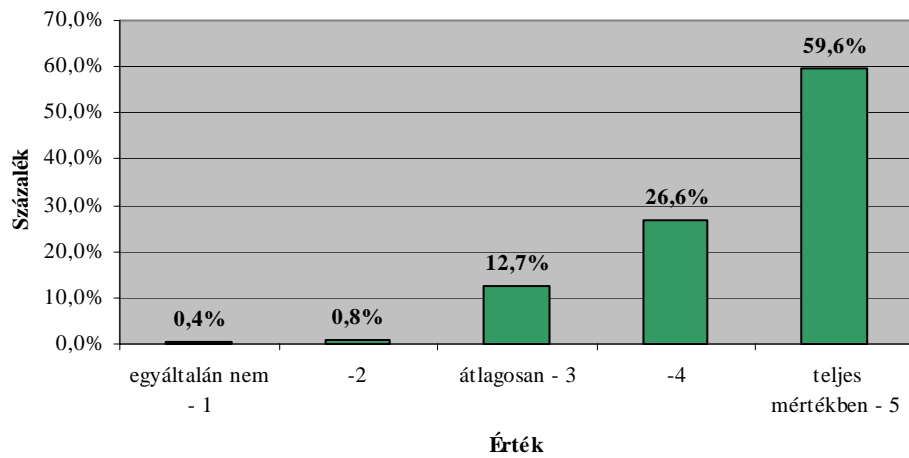
Mennyire tartja kultúráltnak a Határőrség szakembereinek a megjelenését?



8.sz.ábra

A felmérés eredményei alapján megjelenésünk is nem hagy kívánni valót maga után. Itt is magas számban **59,9%** a megkérdezetteknek úgy látja **pedáns a dolgozók megjelenése**. A felmérésben részt vevők 12,3% átlagosnak és 25,9% ennél jobbnak találja megjelenésünket. Szinte elhanyagolható a lesújtó vélemények száma 0,6%.

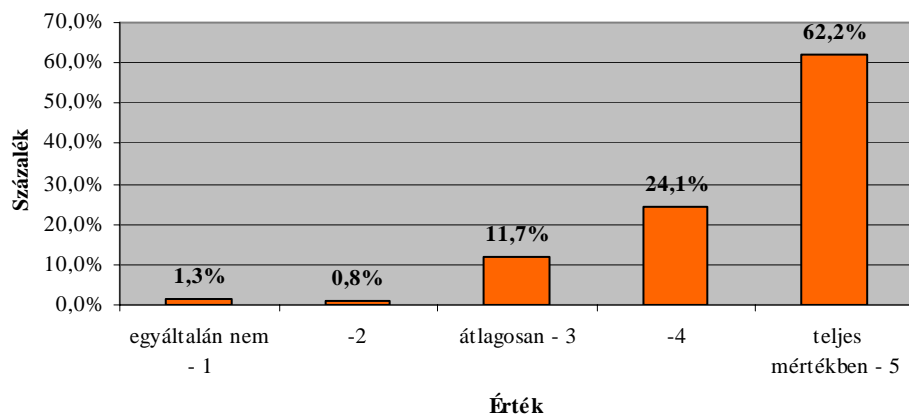
Mennyire voltak készségesek, segítőkészek Önnel?



9.sz.ábra

Magas eredményt mértünk a **munkatársak segítőkészségéről és készségességéről** az ügyfelek (utasok) körében. 86,2% átlagon felülinek ítéli ezen tevékenységünket, de a megkérdezettek **59,6% mondta azt, hogy kiváló** ezen munkák, és csupán a töredék véli gyengének.

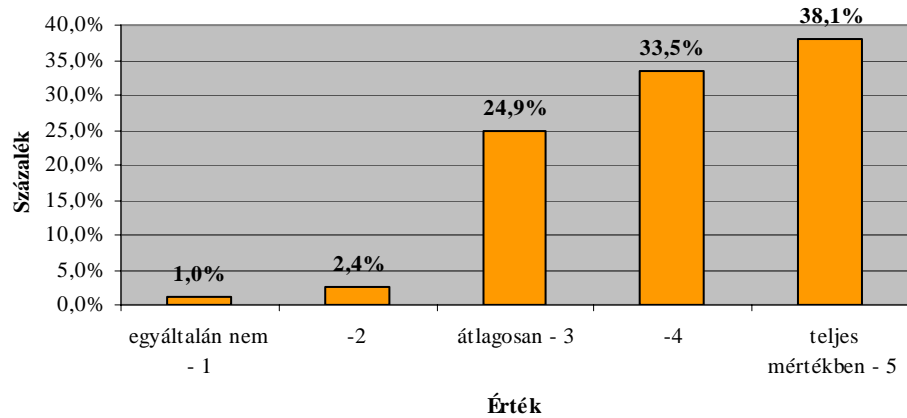
Mennyire érzékelté szabályosnak az intézkedést?



10.sz.ábra

Intézkedésünk szakszerűségéről sem oszlottak meg a vélemények itt is **62,2% teljes mértékben szakszerűnek látta munkánkat**, míg 35,8% átlagosnak vagy annál egy mércével jobbnak tapasztalta azt.

Mennyire tartja szervezettnek a munkát az átkelőhelyen?

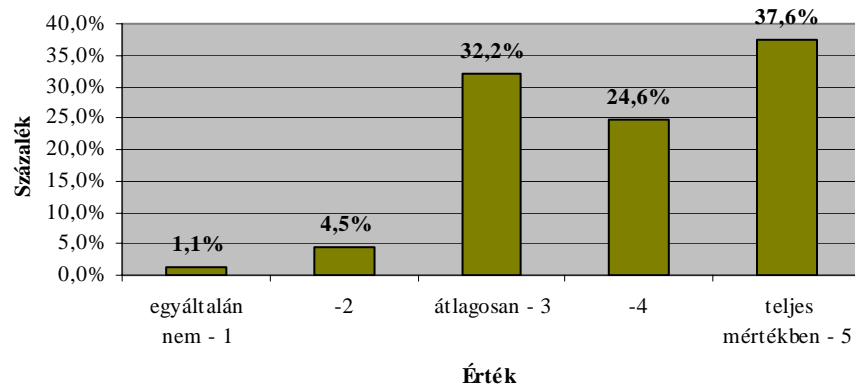


11.sz.ábra

Infrastruktúránk alacsony elismertsége ellenére humán és szervezési tapasztalatainkat kimagaslóan elismerik az állampolgárok.

A megkérdezettek fejlesztendő területként a **technikai eszközöket** és **infrastruktúra színvonalának emelését** tartja indokoltnak (12.sz., 13.sz. ábra).

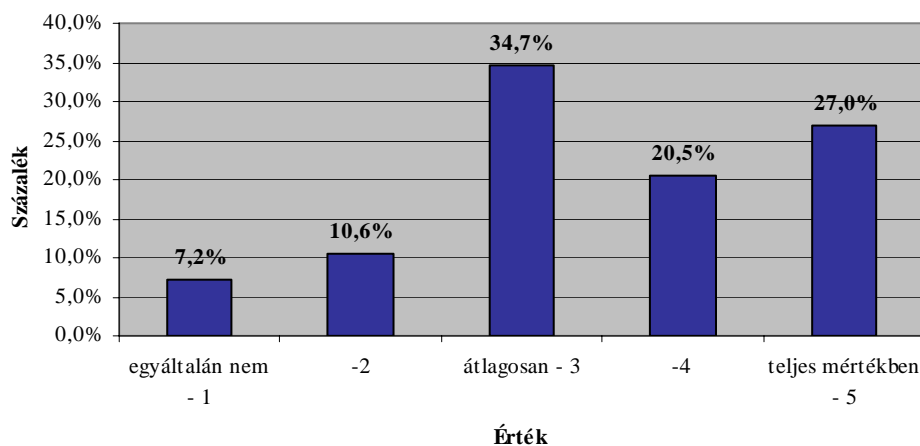
Mennyire tartja biztonságosnak a Határőrség átléptető rendszerét?



12.sz. ábra

A válaszadók körében megoszlik azon vélemény, hogy milyen biztonságos a **Határőrség átléptető rendszere**, de a többség **62,2 %** jónak véli.

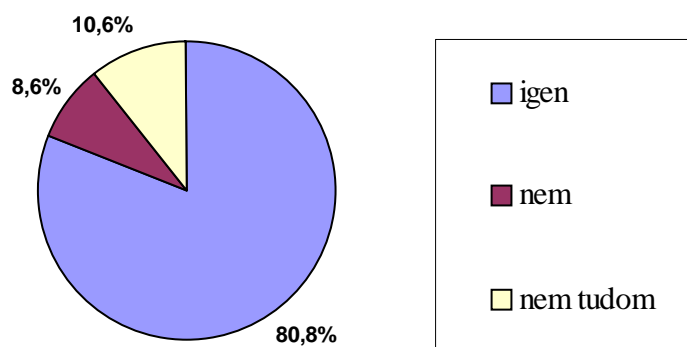
Mennyire tartja korszerűnek az átkelőhelyet?



13.sz.ábra

A korábbi kérdéshez hasonlóan az utasok átlagosnak **34,7%** vagy valamivel jobbnak **47,5%** látják az **átkelőhelyek állapotát**, de jelentős azok száma is, akik korszerűtlennek látták az objektumokat.

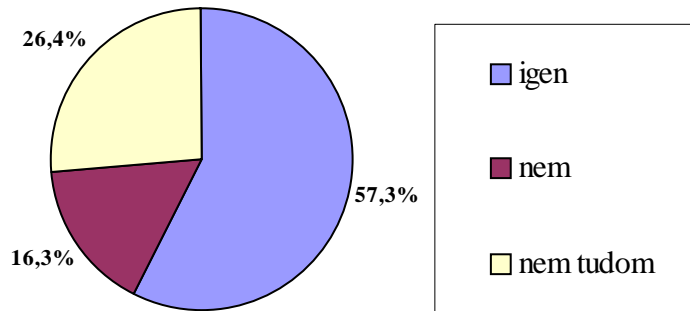
Ön szerint a turista első kapcsolata a határátkelőn lévő határőrrel hozzájárul –e az országról alkotott kép kialakulásához?



14.sz.ábra

Egyértelműen kimutatható (14.sz.ábra), hogy milyen **fontos** szerepe van a **határőrnek** az utazó közönség számára **az országról alkotott kép** kialakításánál. Az utasok **80,8 %** gondolta úgy, hogy az országról benne kialakuló első impressziót a határőr testesíti meg. Így a határőr azon meghatározó tényezővé formálódik, aki mércéje, sarokköve az utazó közönség további ítéletének és véleményének.

Ön szerint a magyar határőrök egyenrangú partnerei-e más Európai országok határőreinek?



15.sz.ábra

A válaszadók több mint fele **57,3% úgy látja, hogy egyenrangú partnerei a magyar határőrök az európai kollégáiknak.** Ennek ellenére sokan 16,3% ezt nem így gondolják.

4.3. Önkormányzatok (külső) vizsgálat

A határmenti települések lakossága, a határátkelőhelyeken átutazó közönség mellett a Határőrség területi és helyi szerveinek vonzáskörzetében található **önkormányzatokat** kerestük fel a kérdőíveinkkel.

A felmérés célja módja

A felmérések célja az volt, hogy kapjunk egy teljesebb képet a Határőrség külső megítéléséről. Megtudjuk, milyenek vagyunk, mik az elvárások velünk szemben, milyen a megkérdezettek véleménye a szervezet működését, tevékenységét, megjelenését illetően.

A felméréseket önerőből a saját állomány hajtotta végre. A területi és helyi szinten a minőségfejlesztési koordinátorok összesítették a kérdőíveket. Az országos összesítés a területi koordinátorok által megküldött összesítések alapján történt.

A felmérés során a Kirendeltségek, vagy Igazgatóságok levélben illetve személyesen kérték fel a helyi és területi határterületi önkormányzatok képviselőtestületeit a kérdőív kitöltésére, illetve visszaküldésére.

Az elküldött kérdőív kérdései négy kérdéscsoportba sorolhatók. A kérdések segítségével a helyi határőri jelenlétre, a határőrök megítélésére, illetve az önkormányzatok és a Határőrség együttműködésére jellemző, erősségekre és hiányosságra kerestük a választ.

Következtetések

A pozitív hozzáállás egyik markáns jele, hogy a kérdőívet visszaküldő önkormányzatok közül nagyon sokan éltek a vélemény, javaslat, észrevétel nyilvánítás lehetőségével, ami a kérdőív utolsó pontjában állt módjukban.

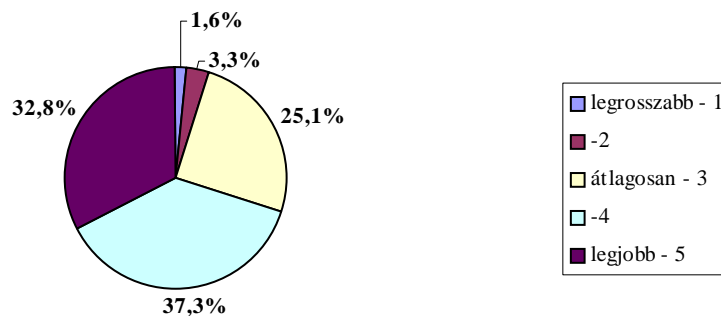
Összegezve az önkormányzatok véleményeit pozitívként említhető, hogy a határmenti települések döntő többségében **érezhető a határőrség jelenléte.** (1.sz. táblázat)

A válaszok alapján a Határőrség erősségeként domborodik ki, hogy **a szervezet tevékenységével összességében elégedettek,** a képviselőtestületek szerint a **polgárok bizalommal fordulhatnak Határőrséghez, bátran tehetnek javaslatot.** (16.sz. ábra)

Van-e a Testületen belül kijelölt személy, aki a közbiztonsággal foglalkozik?	igen	29,69%
	nem	67,86%
	nem tudom	2,46%
Érezhető-e a határőri jelenlét a településen?	igen	85,23%
	nem	12,50%
	nem tudom	2,27%
Lakik-e a településen hivatásos határőr?	igen	77,23%
	nem	18,53%
	nem tudom	4,24%
Amennyiben igen, a település lakossága saját határőrének érzi-e?	igen	61,34%
	nem	14,81%
	nem tudom	23,84%
Van-e a településen Polgárőrség?	igen	47,26%
	nem	51,60%
	nem tudom	1,14%
Beszél-e a lakosság a helyi Határőrség problémáiról?	igen	35,27%
	nem	33,71%
	nem tudom	31,03%

1.sz táblázat

Érdemes a Határőrségnek javaslatot tenni, mert felhasználják a munkájuk során.



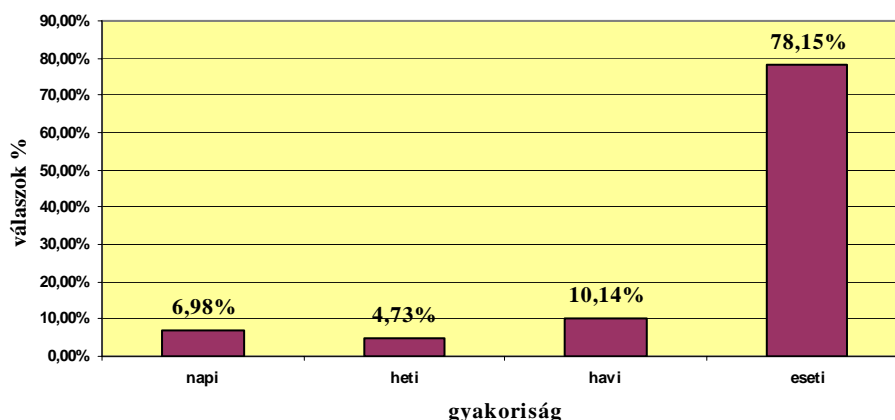
16.sz. ábra

Országos összesítésben a válaszok **1,6%** szerint nem, **32,8%** szerint igen, és **25,1%** szerint átlagosan érdemes a Határőrségnek javaslatokat tenni, mert felhasználják a munkájuk során.

Javítandó azonban a kapcsolat és együttműködés formáit a Polgárőrséggel, civil szervezetekkel, Önkormányzatokkal, mivel ennek megítélése nagyrészt átlagos.

Az önkormányzatok egységei, illetve személyei és a Határőrség munkakapcsolata túlnyomórészt eseti jellegű. (17.sz. ábra)

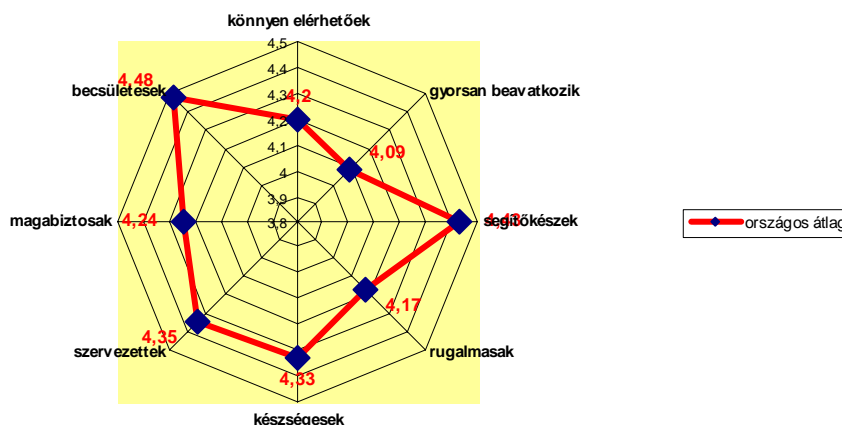
Hivatal munkakapcsolatának gyakorisága



17.sz.ábra

A határőrök tulajdonságai közül erősségek: a **becsületesség, szervezettség, készségesség**. Fejlesztendő területek: a **gyors beavatkozás, elérhetőség, rugalmasság**. (18.sz. ábra)

Mennyire felelnek meg a helyi határőrök az alábbi követelményeknek?



18.sz. ábra

Jól látható, hogy a becsületesség megítélése a legjobb (országos átlag: **4,48**), illetve a gyors beavatkozás a legrosszabb (országos átlag: **4,09**). Javítani kell az elérhetőségen (országos átlag: **4,20**) és a rugalmasságon is (országos átlag: **4,17**).

A felmerült javaslatok alapján **szorosabb együttműködést, rendszeresebb tájékoztatást, megbeszéléseket**, azaz a **kommunikáció fejlesztését** kezdeményezik az önkormányzatok. Fontosnak tartják, hogy kellő információt szolgáltatson a szervezet a tevékenységét, a közbiztonsággal kapcsolatos jogait, feladatait illetően. **Tájékoztatást várnak** az érintett területeken bekövetkező eseményekről.

A kérdések nagy része az uniós, és a schengeni csatlakozás következtébe bekövetkező változásokra irányult, jelezve ezzel, hogy ezen a területen sem elegendő az információ biztosítása.

„Nincs nehezebben véghezvihető, kétségesebb és óvatosabban kezelhető dolog, mint a dolgok új rendjének kezdeményezése.” (Niccolo Machiavelli)

5. Javaslatok, ajánlások

Az elégedettségi vizsgálatok jelentőségét az adja, hogy a szolgáltatás minőségének mércéje az érdekelt felek elégedettsége. **Elégedettség nélkül nincs minőség.**

Fel kell ismerni, és a középpontba kell helyezni a TQM szemléletű (Total Quality Management) irányítással biztosítható vevői elégedettség növelését.

Az ISO 9000 nyolc alapelve között, a TQM alapelvek között és ezek értékelésére alkalmas modellek, mint az EFQM, vagy a CAF alapelvei között is szerepel az ügyfél, vagy vevőközpontúság, a munkatársak bevonása a folyamatokba, a folyamatos fejlesztés igénye, a vezetés felelőssége.

Az elégedettségi vizsgálatok alapján, illetve a CAF szervezeti önértékelés eredményeit is figyelembe véve az önértékelési modellek kritériumrendszerének megfelelően a következő sarkalatos területeket kell kiemelten kezelni.

A vezetésnek maximális elkötelezettséggel és példamutatással kell a minőségügyi folyamatok élére állnia. A már megfogalmazott és elfogadott **Minőségpolitikai nyilatkozatot** széleskörű tájékoztatás és publikáció mellett célszerű kihirdetni.

Amennyiben a külső környezet változása ezt megköveteli, bővíteni kell a stratégiai tervezésbe, a szervezet jövőképe, küldetésének, stratégiai céljainak, értékrendjének felülvizsgálatába, aktualizálásába bevont személyek körét. **Csak így biztosított a változtatás megalapozottsága, hatékonysága, az érdekelt megelégedettsége.**

A vezetésnek nyitottá kell válnia az új vezetési módszerek bevezetésére és alkalmazására. Vezetéseméleti, döntéseméleti képzési tematikát kell kidolgozni, az új vezetési **módszerek gyakorlatban történő alkalmazására is.**

Javasolom rendszerszabványok alkalmazását (pl. ISO 9001:2000) a folyamatok optimalizálása céljából. **A kulcsfontosságú folyamatokat** csak így lehet hatékonyan felügyelni, a szükséges változtatásokat végrehajtani, és **minőségközpontú értékrendet** kialakítani.

A szervezetnek fel kell tárnia, és elemeznie kell a külső és belső információs csatornák folyamatos működtetésével **a sikeres működés elérésének kockázatait és lehetőségeit, és rendszeresen értékelnie kell környezetének meghatározó tényezőit.**

Mindezek érdekében javasolom a tervezett **Minőségirányítási rendszer** tervezésénél az elégedettségi vizsgálatokat a **rendszerbe beépíteni** azért, hogy az ügyfelek kérdéseinek, panaszainak figyelemmel kísérésére és kezelésére megbízható eljárásokat és rendszereket működtessen a szervezet. Ezáltal szabályozni kell az elégedettségi vizsgálatok:

- a rendszerességét,
- a megkeresettek körét,
- az eredmények hasznosítását,
- a visszacsatolás módját,
- rendszeres felülvizsgálatát.

Célszerű a **hatásvizsgálat körét kiterjeszteni:**

- a társ rendvédelmi szervekre,
- civil szervezetekre (pl. polgárőrség)

A külső (együttműködő, ügyfél által megfogalmazott) vélemény szakszerűbb feldolgozása szükséges. A megismert külső vélemény feldolgozása és továbbtájékoztatása az érintett szintek és szervezeti elemek felé elengedhetetlen.

A közvélemény kutatásból, ügyfél elégedettségmérésből származó adatokat, információkat a szervezet használja fel a szolgáltatást igénybevevők jelenlegi és jövőbeni igényeinek meghatározására.

Feltétlenül szükséges az elégedettségi mérések eredményeinek **szélesebb körű kommunikációja**. Alkalmas lehet erre például, a most készülő új határorségi honlap, vagy a közeljövőre tervezett intranet hálózat.

Meg kell vizsgálni, és az anyagi lehetőségekhez mérten fel kell térképezni más információszerezési lehetőségeket is, az elégedettségi vizsgálatok területén.

Új kommunikációs stratégia kialakítása szükséges. A legszélesebb körben meg kell teremteni a világos belső és külső tájékoztatást.(A szervezet kapcsolatainak javítása, a közbizalom erősítése, a határ menti területen a biztonság fokozása érdekében.)

A tájékoztatás hatékony rendszerének kialakítása, megszervezése és lebonyolítása szükséges a szervezetben és egyéb közéleti fórumokon.

A meglévő társadalmi kapcsolatok ápolása, a helyi határőr jelenlét (akár a vezetői szint bevonásával megvalósuló) mennyiségi és minőségi javítása indokolt.

A sajtóval, médiával a kapcsolatok további erősítése. Növelni kell a médiában a határorségi hírek számát, de azok legyenek konkrétak, tényszerűek, tűnjön ki belőlük, hogy mire van jogosultsága a határőrnek.

Gyakrabban kell szerepeltetni a szervezetet a médiában. Éreztetni kell a határőrökkel, hogy fontosak a szervezetnek és az országnak.

Lehetővé kell tenni a szolgáltatás színvonalának növelését elősegítő mérések, javaslatok, ötletekre való nyitott intézményi környezet megteremtését.

A folyamatok mérése és figyelemmel kísérése érdekében javaslok **minőségmutatók** bevezetését, mind az elégedettségi vizsgálatok, mind a teljesítménycélokra vonatkozóan. (panasz hányados, fluktuációs hányados, stb.)

Az információt biztosító rendszerek naprakészségének biztosítása, jobb információáramlást elősegítő és a kollegiális kapcsolatok kialakítását támogató módszerek bevezetése.

A teljesítményalapú működés elősegítése érdekében megfelelő fórumot célszerű biztosítani minden kezdeményezésnek, és ezekre érdemben reagálni is szükséges.

A kialakult minőségfejlesztési hálózatot célszerű továbbra is fenntartani, megfelelő motiváltság biztosításával, és a koordinátorokat egyben az innovációs tevékenységbe is bevonni.

Hosszútávon célszerű a szervezeti teljesítményértékelést és az egyéni teljesítményértékelés is a minőségirányítási rendszeren belül szinkronba hozni.

Központi, területi és helyi feladattervek készültek az önértékelés eredményeinek hasznosítására a felmerült problémák kezelésére, a hiányosságok orvoslására, valamint a fejlesztésre szoruló területeken végzett munka minősége javítása érdekében. A vezetés feladata az intézkedési terv stratégiai szemléletű végrehajtása.

A fejlesztéseket folyamatosan nyomon kell követni, hatásait elemezni szükséges. Időszakonként visszatekintő általános értékelés és/vagy újabb CAF önértékelés elvégzése szintén hozzásegíthet a minőségfejlesztési törekvések megvalósításához.

A BM központi CAF adatbázis felhasználásával a közigazgatási és rendvédelmi szervek összehasonlítható adatok elemzésével tájékozódhatnak más hasonló feladat- és hatáskörrel rendelkező szervezetekben lefolytatott CAF értékelések eredményeiről, mely a sikeres megoldások adaptálása és az egymástól való tanulás elveinek érvényesülése alapján elősegítheti a hazai közigazgatási és rendvédelmi szervezetek további minőségfejlesztési tevékenységét.

Az elégedettségi vizsgálatokkal a Határország nyitott a tevékenységében érdekeltek felé, és e folyamat meghonosításával nagy lépést tett a bizalomkeltés terén a lakosság, önkormányzatok, utazók és a munkatársak körében.

Cél tehát a határorségi minőségmenedzsment teljes körű alkalmazása. Az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszer alapvetően alkalmas más irányítási rendszerekkel együtt történő alkalmazásra, mint például ISO 14001 Környezetközpontú irányítási rendszer. Már most vannak a szervezetben belül kezdeményezések arra vonatkozóan, hogy megfelelő eljárás és dokumentációs rendszer fedjen le bizonyos tevékenységeket. (Készül a Határország pszichológiai tevékenység szakmai protokollja) Összekapcsolva mindezen kezdeményezéseket a jövőben hatékony **integrált vezetésirányítási** rendszer alakítható ki.

*„... tudomásunk szerint minden sikeres minőségi forradalom a felső menedzsment részvételével történt ...EGYETLEN KIVÉTELT sem ismerünk.”
(Dr. J.M. Juran)*

6. Befejezés

A meghirdetett minőségfejlesztési és innovációs program jegyében 2004-ben a Határország vezetése egyértelműen elkötelezte magát a **minőség** mellett.

A Határországnál meghonosodott egy olyan minőségi szemlélet, amely alapja lehet a további minőségi tevékenységnek, és elősegíti a vezető-irányító és a végrehajtói tevékenység hatékonyságának és minőségének növelését.

Az elvégzett szervezeti önértékelés és a beindult elégedettségi vizsgálatok tapasztalatai, alapot jelentenek a további tervek megvalósításához.

A Határország felismerte azt, hogy a megváltozott környezeti kihívásokra csak úgy képes reagálni, ha megreformálja szervezeti működését, vezetési eszközeit. Növeli a szervezet és a vezetés hatékonyságát, működését továbbfejleszti.

Stratégiai célként kezeli a minőség alapú tevékenységet, és a minőségügyi eszközök alkalmazásával törekszik a szolgáltató jellegű, ügyfélorientált szemlélet meghonosítására.

Ennek érdekében nagy hangsúlyt fektet:

- A körültekintő és rendszerszemléletű tervezésre (jövőtervezésre);
- A szervezeti struktúra, folyamatok, eljárás-technológiák folyamatos korszerűsítésére, fejlesztésére;
- Az innovációra, a tudásmenedzsment megvalósítására;
- A munkatársak teljeskörű elkötelezettségére, szolgáltató szemléletének kialakítására;
- A hatékony, költségkímélő és rugalmas reagálóképességre;
- A szakszerű, törvényes, emberi szolgáltatásnyújtásra;
- A korrekt, megbízható kapcsolatok kialakítására mind partnereinkkel, mind munkatársainkkal

Mindezeket hatékony Minőségirányítási rendszer bevezetésével és működtetésével, a folyamatos fejlődés érdekében munkatársaink szaktudásának és kreativitásának kamatoztatásával, ill. érdekelt ügyfeleink megalégedettségre összpontosító működéssel kívánja elérni.

(A cikk adatai 2005. június 30-án kerültek lezárásra.)

Feldolgozott és felhasznált irodalom jegyzéke

1. MSZ EN ISO 9000 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár (ISO 9000:2000)
2. MSZ EN ISO 9001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények (ISO 9001:2000)
3. MSZ EN ISO 9004 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez (ISO 9004:2000)
4. MSZ ISO 9004-2 Minőségirányítás és minőségügyi rendszerlemek. A szolgáltatás irányelvei
5. Arthur R. Tenner Irving J. DeToro: Teljes körű minőségmenedzsment Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
6. Philip Kotler: Marketing Menedzsment: Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés / Kotler, Philip. - 9. kiad. *2. magyar kiad. - Budapest, Műszaki Könyvkiadó, 1999.
7. Dr. Teke András PhD.: A változások és a szervezeti kultúra, Határőr Újság 60.évf. 3. szám, 2005.
8. Határország 2010-ig szóló területi stratégiája, HŐR belső anyag
9. A Magyar Köztársaság Gazdasági és Közlekedési Minisztériuma által kiadott pályázati útmutató a Nemzeti minőségi Díj 2004. évi pályázati feltételeiről, és követelményrendszeréről, www.gkm.gov.hu
10. Dr. Teke András PhD.: A minőségfejlesztés kezdeti tapasztalatai a Határorségnél, Magyar Minőség XIV. évfolyam 2. szám, 2005/2.
11. Bálint Julianna: Minőség. Tanuljunk, tanítsuk és valósítsuk meg Terc kft., 2001
12. Veres Zoltán: Szolgáltatás-MARKETING KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2002.
13. dr. Szvitacs István: Minőségmenedzsment óravázlat, Pécs, 2001
14. dr. Szvitacs István: Minőségirányítás óravázlat, Pécs, 2001
15. 1057/2001. (VI. 21.) Kormányhatározat, Magyar Közlöny, 2001/69. sz.
16. 1113/2003. (XI. 11.) Kormányhatározat a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról, Magyar Közlöny, 2003/129. sz.
17. 22/2004. (VI.29.) számú HŐR OPK intézkedése a Határország minőségfejlesztési tevékenységének bevezetésére
18. Belügyminisztérium ágazati stratégia 2003-2006, BM honlap: www.b-m.hu
19. Dr. Teke András PhD.: Integráció, stratégia, minőségfejlesztés, Határőr Újság 59.évf. 4. szám, 2004.
20. A Határország hivatásos és köztisztviselői állománya 2005. évre szóló teljesítménykövetelmények alapját képező TESTÜLETI KIEMELT CÉLKITŰZÉSEK, 2005., HŐR belső anyag
21. 3/2005 (I.21.) számú HŐR OPK intézkedése Határország minőségfejlesztési és irányítási tevékenységére
22. Sipos Gáborné: Válaszok az ISO 9001:2000-es kihívásaira-tapasztalatok és nemzetközi támogatás, Minőség és Megbízhatóság, 2003/1
23. Pónyai György: Irányítási rendszerek szerepe a magyar Nemzeti Fejlesztési Terv megvalósításában, Minőség és Megbízhatóság, 2003/2
24. Dr. Veress Gábor: A minőségügy alapjai, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.
25. Miko György: Az EFQM-modell és az ISO 9000-es szabványok a sikeres vezetésért, Minőség és Megbízhatóság, 2003/3
26. Prof. Dr. Hans Dieter Seghezzi: A minőségirányítás szerepe a jövőbeni Európában, Minőség és Megbízhatóság, 2004/1
27. Dr. Kállai Mária: Hogyan jobban? A minőségfejlesztés, mint az intézményi tartalmi fejlesztés eszköze, Magyar Minőség XII. évfolyam 11. szám, 2003/11
28. Sipos Gáborné: Az ISO 9004:2000 szerepe az üzleti kiválóság elérésében, Magyar Minőség XIII. évfolyam 4. szám, 2004/4
29. Toldi Sándor: A kiválósági kultúráért, Magyar Minőség XIII. évfolyam 5. szám, 2004/5
30. BM Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatal honlapja (<http://www.bmkozszoelg.hu>)
31. ConsAct honlapja (<http://www.cafrendszer.hu>)
32. Györi Pál: Iránytű a minőséghez-vezetőknek, Isocont Kft, Budapest, 1999.
33. Közigazgatási-fejlesztési füzetek 3., Minőségbiztosítási rendszerek a közigazgatásban, Tanulmányok, szerk: Verebéli Imre, ISBN 963 9395 00 5, Magyar Közigazgatási Intézet, 2001.

34. Dr. Veress Gáborné, Dr. Veress Gábor: A rendőrségi tevékenységek minőségmenedzsmentjének alapjai, kézirat
35. Dr. Koczor Zoltán szerk.: Minőségügyi rendszerfejlesztés módszertani segédlet, kézirat, Budapest, 2000.
36. 37/2003. (VIII.14.) BM rendelet a Magyar Közigazgatási Minőség Díjról, Magyar Közlöny, 2003/96. sz.
37. www.iso.org
38. ISO Standards, <http://praxioom.com>
39. www.efqm.org
40. [ISO 9001, The Standard Interpretation](#), *The International Standard for Quality Management Systems*. Third edition, 2002, by [Leland R. Beaumont](#). ISBN 0-963003-6-2.

