

Dr. Veress Gáborné – Dr. Veress Gábor – Dr. Teke András
A határőrségi tevékenységek minőségmenedzsmentjének alapjai

A Határőrség érett korú⁸, ugyanakkor fiatalos dinamizmussal fejlődő, modern rendvédelmi szerv, amely tervszerűen készül a teljesjogú schengeni csatlakozásra.

Ha egy szervezet tevékenységi filozófiáját a „biztonságos-gyors-kulturált” vagy a „törvényesség–szakszerűség–hatékonyság” jegyében lehet körülhatárolni, akkor a minőségi megközelítés már több, mint egy évtizedes múltra tekinthet vissza.

A minőségre törekvés intézményesítése a Határőrség középtávú Szakstratégiájában válik egyértelművé⁹, majd megerősítést nyer a szervezet „Minőségpolitikai nyilatkozatában” és a teljesjogú schengeni csatlakozásig és az ezt követő időszakra szóló stratégiájában¹⁰. A Határőrség egy olyan útra lépett, amely a jövő megalapozását segíti elő: elkötelezte magát a minőségügygel.

Jelen tanulmány kísérletet tesz a minőség és minőségügy fogalmának értelmezésére, a minőségügy szervezeti szabályozásának körülhatárolására, részletesen foglalkozik a szervezeti minőségmenedzsmenttel, a minőségügy „hasznával”.

1. MI A MINŐSÉG, A MINŐSÉGÜGY?

Sokat beszélünk, sokat írunk ma már a minőségről, a minőségügyről, értelmezzük tehát ezen alapfogalmakat!

Minek a minősége?

A határőrnek van minősége? A Határőrségnek van minősége? A határőri tevékenységeknek van minősége? Hasonlóan ehhez: az autógyárnak van minősége? Az autógyárosnak van minősége? Az autónak van minősége? Az autógyártásnak van minősége? Az autóhasználatnak van minősége?

A korszerű minőségügy értelmezése szerint a termelési és fogyasztási folyamatok együttesének van **minősége**[1]- [2], az autó esetében tehát az autógyártás és az autóhasználat együttesének értelmezzük a minőségét.

A fentiekből következően a Határőrség esetében a határőrségi tevékenységek és azok hatása együttesének van minősége. Ennek megfelelően beszélhetünk például a határbiztonság és a határrendszet állampolgárok általi „megélésének” a minőségéről, vagy a határforgalom ellenőrzés biztosításának és annak állampolgárok általi megéléséneknek a minőségéről.

Az igénykielégítés értelmezése

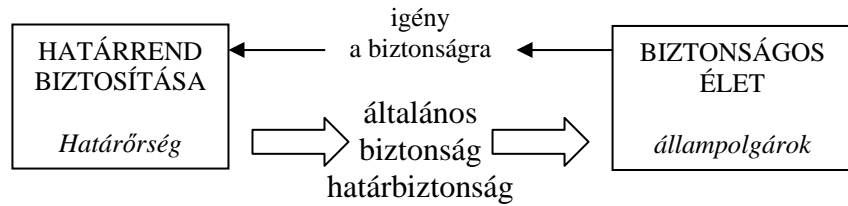
A fentiekből látható, hogy olyan tevékenység-párok esetében beszélünk minőségről, ahol a „termelő” tevékenység, amely vagy gyártás vagy szolgáltatás, valamilyen fogyasztói igény kielégítését szolgálja, vagyis a gyártó/szolgáltató a termelési folyamat által termelt termékkel ki kívánja elégíteni a fogyasztó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

A határőrségi tevékenységekkel kapcsolatban értelmezhetjük például a „határrend” igénykielégítési folyamatát, vagy a „határbiztonság” igénykielégítési folyamatát (lásd 1. és 2. ábrák).

⁸ 2006-ban ünnepli 60 éves fennállását.

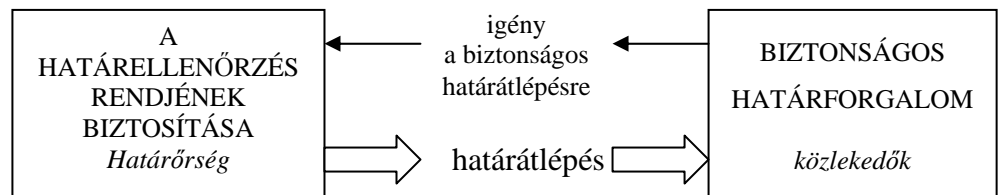
⁹ 9/2003.(BK.ksz)BM Közig. Államtitkári Intézkedés

¹⁰ Jóváhagyva 2005.10.28. Határőrség Országos Parancsnokság



A határbiztonság igénykielégítési folyamata

1. ábra



A határátlépés igénykielégítési folyamata

2. ábra

E folyamatban a határbiztonság a komplex nemzeti és európai biztonság része, amelyet a Határőrség kompetencia alapján, a társadalmi környezetet tükröző biztonsági szereplőkkel együtt koordinatív és kooperatív módon szavatol.

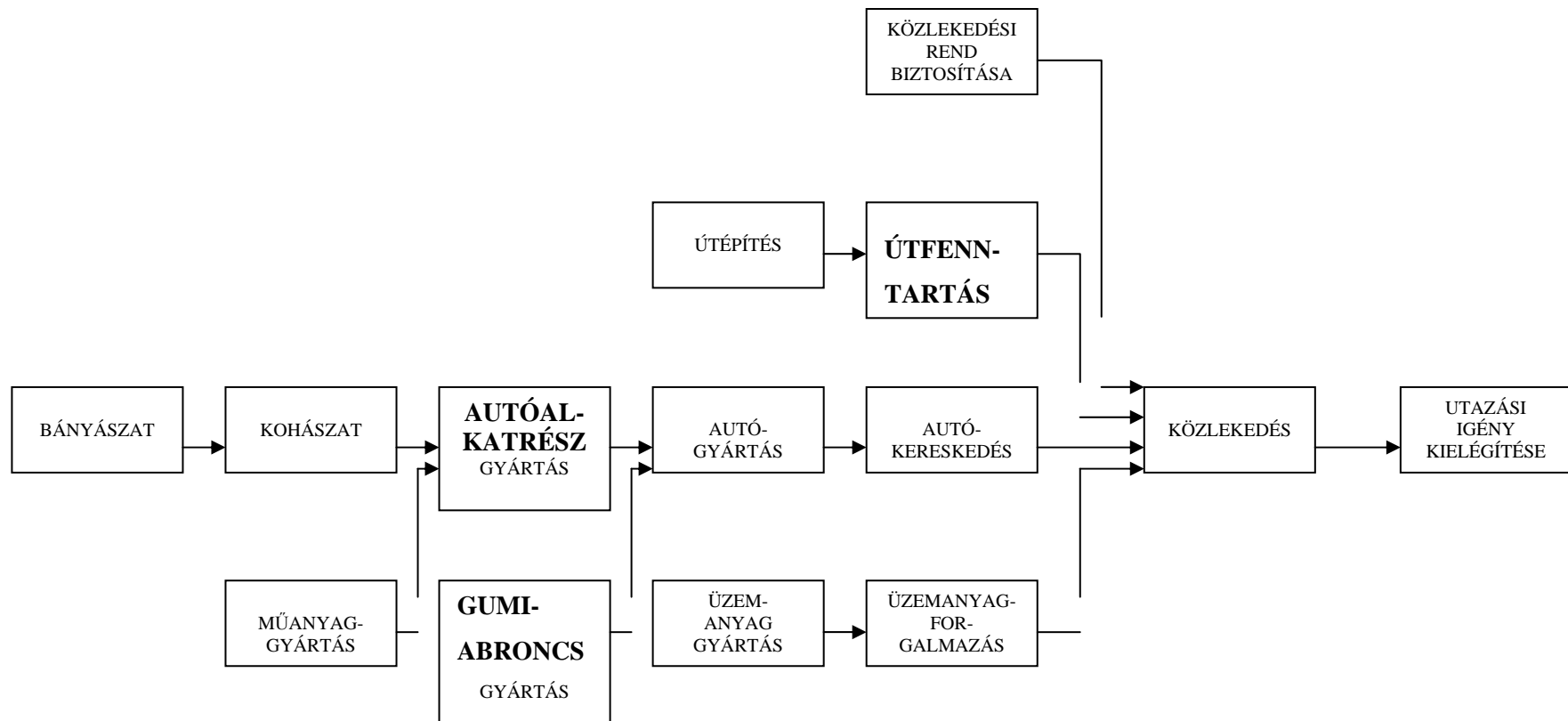
Kik érdekeltek az igénykielégítésben?

Nyilvánvaló, hogy az igénykielégítésben alapvetően **érdekel** a termelő és a fogyasztó. A határbiztonságban, mint igénykielégítésben tehát érdekelt a Határőrség, ezen belül a konkrét tevékenységet végző határőr és a határbiztonságot élvező helybeli (vagy az ott tartózkodó) állampolgár, de nyilván érdekelt az önkormányzat, sőt az egész társadalom. Érdekel továbbá az egyenruha gyártó, a járőr-gépkocsit gyártó autógyár, a fegyvergyár, stb.

Elgondolkoztató tény, hogy az autó esetében nemcsak az autó és az autóalkatrész- gyártó, valamint az autóhasználó személy(ek) érdekeltek, hanem érdekelt még többek között az üzemanyaggyártó olajipar is, és az autópálya díjat szedő szervezet is .

A főbb érdekeltek megállapításához ki kell ezért terjeszteni az igénykielégítési folyamatot „ellátási láncá”, azaz meg kell vizsgálni a beszállítókat és a végfogyasztókat, illetve a termék teljes életpályáját a tervezéstől a létesítésen keresztül a „vevőszolgálatig” [2].

Az autógyártás és-használat igénykielégítési láncának vázlata a 3. ábrán látható. Az ábráról látható, hogy az autóhasználat igénykielégítési lánc is mennyire összetett, részese a közlekedés rendjének biztosítása is.



Az autógyártás- és használat / közlekedés igénykielégítési láncának vázlata

3.ábra

Mi az érdekeltek igénye?

Mi az autógyáros igénye? Nyilván a nagy nyereség, esetleg a hírnév. Mi az autóhasználó igénye? Hogy minél olcsóbban, minél kényelmesebben és teljes biztonsággal autózzon.

A határbiztonság biztosításával kapcsolatban mi a határőr igénye? Nyilván minél több anyagi és erkölcsi elismerés, a társadalom részéről megbecsülés és tisztelet. Az állampolgár igénye maga a biztonság, a biztonság élvezete, a nyugodt, kiszámítható élet. A belügyminisztérium és a Határőrség igénye az, hogy a közbiztonság és a határbiztonság biztosítása minél hatásosabban és hatékonyabban valósuljon meg.

Meg kell itt jegyezni a munkavégzésre vonatkozó *feltételek* teljesítésére vonatkozó jogos igényeket is. A hivatását lelkiismeretesen teljesíteni akaró határőr „természetes” igénye az is, hogy a munkájához megkapja a szükséges eszközöket, biztosítsák a megfelelő körülményeket. („Legyen képes rendeltetésszerűen működni.”)

Mi a minőség?

A korszerű minőségügy értelmezése szerint az igénykielégítési folyamat **minősége** a folyamat során az érdekelteknek az igényeik kielégítése által átadott **érték**. (A filozófia értelmezése szerint ugyanis érték az, ami igényt elégít ki.) **A minőség tehát az érdekeltek elégedettségét jelenti.**

A fenti értelmezés szerint a minőség érték, az igénykielégítési folyamat során az érdekeltek igényeinek a kielégítése által átadott érték. Az igény pedig az érdekelt értékrendjétől függő szubjektív dolog, így a minőség is szubjektív, az érdekelt igényétől függ.

Az autógyártás és – használat mint igénykielégítési folyamat minősége tehát az érdekeltek, azaz az autógyáros, az autóhasználó, az olajipar, a közlekedési rendőr, stb. igényei kielégítése által átadott érték, az érdekeltek elégedettsége.

A biztonság-határbiztonság biztosítás, mint igénykielégítési folyamat minősége szintén az érdekeltek, azaz az állampolgár, a határőr, a Határőrség, stb. igényei kielégítése által átadott érték. Nyilvánvaló, hogy a biztonság-határbiztonság minősége annál jobb, minél elégedettebb az állampolgár, a határőr, a Határőrség, a felügyelő hatóság, stb.

Megjegyezzük, hogy a minőségügy irodalmában a minőség értelmezésére számtalan példa található. Mi meggyőződéssel írjuk, hogy a sok más példa ellenére az előzőekben összefoglalt értelmezés a korszerű minőségügy minőség fogalma, mert ez teljesen összhangban van a Nemzeti Minőségi Díj eredmények pontjaival, továbbá számos teljes körű minőségmenedzsment (TQM) irodalommal, például a korábbi ISO 8402 szabvány TQM értelmezésével. Sajnálattal állapítjuk meg, hogy az új ISO 9000:2000 szabványban a minőség értelmezése nem ennyire markáns.

Hogyan lehet a minőséget becsülni?

Annak érdekében, hogy a minőséget tökéletesítsük, szükséges a minőség ismerete. A minőség azonban, mint (pillanatnyi, változó) igényünktől függő dolog, csak belső érzésekkel érzékelhető, szubjektív, **nem mérhető**. Mivel a minőség nem mérhető, de ismerete mégis szükséges, ezért a minőséget becsülni kell. (Megjegyezzük, hogy sokan nem különböztetik meg a mérés és a becslés fogalmát, a köznapi értelmezésben a mérés elnevezést használják.)

A minőség, azaz az érdekeltek elégedettsége kétféleképpen becsülhető. A minőség **közvetlenül becsülhető** az érdekeltek elégedettségével. E becslés további bizonytalanságot jelent, mert nincs az elégedettségnek valamilyen objektív skálája, így az elégedettséget csak valamilyen viszonylagos pontozásos/osztályozásos skálán becsülhetjük.

A minőség **közvetett becslése** olyan ún. „minőségmutatókkal” történhet, amelyek valamilyen kapcsolatba hozhatók a minőséggel. Nyilvánvalóan az autógyáros igényének kielégítése által átadott/kapott érték, az elégedettsége a nyereséggel lesz arányos, vagyis a nyereség az autógyáros elégedettségére vonatkozóan minőségmutató lehet. Az autóhasználók elégedettsége statisztikusan jellemezhető az adott autómárka piaci részesedésével, az autógyári munkások elégedettsége statisztikusan esetleg jellemezhető a fluktuációjukkal.

Nagyon fontos azonban figyelembe venni azt, hogy a minőségmutatók sohasem közvetlenül a minőséget mutatják, hanem csak olyan mutatók, amelyek bizonyos feltételek fennállása esetén kapcsolatba hozhatók a minőséggel.

Hogyan lehet becsülni, például a biztonság-határbiztonság minőségét? Nyilvánvalóan lehet közvetlenül becsülni az állampolgár, a határőr, a határőrségi vezetés elégedettségével, de könnyű azt is belátni, hogy ezek az közvetlen elégedettségi becslések önmagukban bizonytalanok. Természetesen itt is használhatók egyrészt a KSH és a Határőrség által használt statisztikák, de ezek is csak részben tükrözik a tényleges határbiztonságot. Célszerű ezért a fentiek mellett még további minőségmutatók használata is. A minőségbecsléséhez mindezek együttes, ok-okozati elemzése szükséges.

Ki fizeti a fogyasztónak átadott értéket?

Eddig még nem beszéltünk arról, hogy ki fizeti meg a termelő tevékenységét, a termékért kinek, milyen „csereérték” kell fizetni?

A *szabadpiacon* a nyereségérdekeltségű termelés során előállított termék árát a kereslet/kínálat szabályozza, és a termék árát a fogyasztó fizeti.

A *közpiacon* a (nem-nyereségérdekeltségű) közszolgáltatásnak nem értelmezzük az „árát”, hanem a közszolgáltatás költségeit az állam fizeti meg, a fogyasztó a szolgáltatásért közvetlenül nem fizet, hanem csak közvetetten, adózás formájában.

Rendkívül fontos kérdés ezért a közszolgáltatások, így a határőrségi tevékenységek *költségének*, a közszolgáltatással elérhető gazdasági *haszonnak* és a közszolgáltatás által átadott *értéknek* a becslése és elemzése.

Mi a minőségügy?

Nyilvánvaló, hogy a minőségről, korunk divatos, alapvető fogalmáról azért beszélünk, mert társadalmi, közösségi érdekünk, hogy a minőséget szabályozni, biztosítani, tökéletesíteni tudjuk. E kérdéskörrel foglalkozik a minőségügy.

Megjegyezzük, hogy több szakember ellenzi a minőségügy elnevezés használatát. Az ellenérvés valószínűleg abból ered, hogy egyrészt a hazai irodalom használta ugyan, de nem értelmezte ezt a fogalmat, másrészt az angol nyelvű irodalomban nincs ilyen kifejezés, sok esetben erre a „quality system” elnevezést használják. Gondoljunk azonban arra, hogy tartalmas kifejezés a belügy, külügy, oktatásügy, egészségügy stb, akkor miért ne használnánk a minőségügy kifejezést is?

Korszerű értelmezés szerint a **minőségügy** az igénykielégítési folyamatok **minőségének** a nemzeti szintű és a vállalati/intézményi szintű **szabályozásával** foglalkozik, vagyis magába foglalja a minőség és a minőséggel kapcsolatos ügyek kérdéskörét.

A fentiekből következik, hogy a **határőrségi minőségügy** a határőrségi tevékenységek minőségének egyrészt a nemzeti/kormányzati, másrészt a határőrségi szintű szabályozásával foglalkozik.

Lássuk ezeket részletesebben!

2. MIT JELENT A MINŐSÉGÜGY NEMZETI SZINTŰ SZABÁLYOZÁSA?

Nyilvánvaló, hogy egy vállalat/szervezet (elsődleges!) célja a tevékenységei minőségének szabályozása, biztosítása és tökéletesítése, hiszen egyedül a minőség folytonos tökéletesítése a túlélés, a garapodás feltétele.

Nyilvánvaló az is, hogy a Határőrségnek is alapvető célja a tevékenységei minőségének a szabályozása, a biztosítása és a tökéletesítése.

Milyen külső tényezők befolyásolják a vállalati/szervezeti tevékenységek minőségét?

Minden vállalat/szervezet sok-sok szállal kapcsolódik a környezetéhez, számtalan külső tényező befolyásolja tevékenységeinek a minőségét! A jelen munka nem foglalkozhat minden fontos tényezővel, itt csak néhányat emelünk ki.

A vállalati/szervezeti tevékenységek minőségét a teljesség igénye nélkül (alapvetően) az alábbi tényezők befolyásolják:

- a társadalom kultúrája, értékrendje, erkölcsse;
- a társadalom demokratikus szervezethez;
- a nemzetgazdaság állapota, az infrastrukturális ellátottsága;
- a társadalom jogrendje, ezen belül a minőségügyi jogszabályok és a gazdasági szabályozók;
- az közigazgatás rendje, ezen belül a kormányzat minőségügyi szervezetei és tevékenységei.

Milyen külső tényezők befolyásolják a határőrségi tevékenységek minőségét?

Nyilvánvaló, hogy például a biztonság-határbiztonság minőségét alapvetően meghatározza a *társadalom kultúrája, értékrendje és erkölcsse*, hiszen éppen ezektől függ egyrészt a rendbontók milyensége és mennyisége, másrészt a társadalom hozzáállása. De befolyással van a biztonság-határbiztonság minőségére a társadalom szervezethez is, az összetartás, az öntevékeny szervezetek meghatározó módon befolyásoló tényezők. A biztonság-határbiztonság minőségét alapvetően meghatározza az életszínvonal („megélhetési bűnözők”) és az infrastruktúra is.

A jogrend és a közigazgatás hatásával külön foglalkozunk.

Milyen minőségügyi jogszabályok befolyásolják az árutermelést?

A kézzelfogható gyártmányok, fogyasztási cikkek gyártásának és fogyasztásának a minőségét számtalan jogszabály befolyásolja. A gyártónak és a forgalmazónak biztosítani kell az áru biztonságosságát, ez az ún. termékbiztonság. Ezt és a fogyasztók érdekeinek védelmét a fogyasztóvédelmi törvény [4] írja le. A termék hibája által okozott kárért a gyártó felel, ezt a termékfelelősségi törvény [5] szabályozza. A biztonság, a fogyasztók, a dolgozók és a társadalom védelme érdekében bizonyos termékek és technológiák esetén a fentiekén túl szigorú műszaki előírásokat is be kell tartani (CE jel használata), de minden gyártóra kötelező továbbá a munka- és egészségvédelem, a környezetvédelem, a kémiai biztonság, a hulladékkezelés stb. is.

Milyen jogszabályok befolyásolják a határőrségi tevékenységek minőségét?

A határőrségi tevékenységek jelentős része szolgáltatás. A szolgáltatásokra vonatkozóan ma még nem alakult ki a szolgáltatásbiztonság és a szolgáltatásfelelősség jogintézménye.

A határőrségi tevékenységek rendkívül kritikus **közszolgálati tevékenységek**, ezért ezeket jogszabályok szabályozzák. E tevékenységek csak a jogszabályokban leírt módon hajthatók végre, vagyis a tevékenységek maguk vannak szigorú jogszabályokkal szabályozva, amelyek a belső normákkal együtt alapját kell, hogy képezzék a határőrségi minőségmenedzsmentnek (lásd. 3. fejezet).

Milyennek kellene lennie a kormányzat minőségügyi tevékenységének?

Úgy tűnik, hogy a kormányzat minőségügyi tevékenységeit illetően az európai régióban hazánk az egyik legelmaradottabb ország. Hogy csak a legfontosabbakat említsük, nemzeti minőségpolitika, minőségügyi/versenyképességi törvény, minőségügyi/fogyasztóvédelmi ombudsman, a fogyasztóvédelemtől független piacfelügyelet és a minőségügy miniszteri képviselője kellene, de ezek mind a mai napig nem valósultak meg.

3. MI A VÁLLALATI/SZERVEZETI MINŐSÉGMENEDZSMENT?

Baj van az elnevezésekkel!

Sokat beszélünk minőségirányításról, minőségmenedzsmentről, minőség szabályozásról, minőségbiztosításról, minőségellenőrzésről, anélkül, hogy világosan megkülönböztetnénk ezen elnevezések mögötti fogalmakat. E munka terjedelme nem teszi lehetővé a téma elemzését, de néhány kérdést itt is érintünk.

A korszerű minőségügyben széles körben elterjedt az ISO 9000 minőségmenedzsment-rendszer szabvány-család angol elnevezése „Quality Management System”, vagyis minőségmenedzsment-rendszer. A szerzők nem értenek egyet a szabványnak a management = irányítás fordításával, már csak azért sem, mert a „management” tartalmi fordítása a szabványok tartalma alapján nem az irányítás, hanem inkább a „kezelés” lehetne. Munkánkban ezért a minőségirányítás helyett az angol kifejezés alapján a **minőségmenedzsmentet** használjuk.

A minőségmenedzsment („minőségkezelés”) azonban teljesen tág, összefoglaló fogalom, ezért célszerű emellett használni az angol „quality control” fogalmát is, amelynek fordítására a **minőség szabályozás** elnevezést használjuk. A minőség szabályozás tehát a minőség tudatos, előírás szerinti (szabályozáseméleti értelmezésű) szabályozását jelenti, a minőségmenedzsment pedig tágabb fogalom, a minőség kezelését, a minőséggel kapcsolatos tevékenységek összességét jelenti. Megjegyezzük, hogy az USA irodalmában a szakkönyvek elsősorban a minőség szabályozás kifejezést használják.

Nyilván önálló értelme van a **minőségmenedzsment-rendszernek**, amely a minőség kezelésének, a minőséggel kapcsolatos tevékenységeknek a *rendszerbe rendezett* egysége.

Megjegyezzük még, hogy véleményünk szerint a **minőségbiztosítás** (quality assurance) elnevezés tartalma és használata szakterületenként eltérő. A minőségügyi szabványokban ez csak megemlített, de nem használt fogalom, ugyanakkor a gyógyszeriparban, a felsőoktatásban és a szolgáltatás sok területén ez az átfogó, minden minőségügyi tevékenységet magába foglaló, rendszerszerű fogalom, vagyis a minőségmenedzsment -rendszerhez hasonló fogalom, így adott szakterületeken a használata teljesen indokolt.

Ki kell térni még a „*minőségellenőrzés*” magyar kifejezés értelmezésére, amely a minőségügy korai, 1930-as években értelmezett *quality control* fogalmát takarta. A minőségügy fejlődésével ez a fogalom **megfelelőség-megállapításra** (conformity assessment) alakult, így a minőségellenőrzés kifejezést célszerű kerülni.

Mi a minőség szabályozás célja?

Nyilvánvaló, hogy a minőségmenedzsment-rendszer célirányos rendszer, a minőség szabályozásához is szabályozási cél szükséges, vagyis a minőségügyi tevékenységek végrehajtásához egyértelmű célrendszer szükséges.

Munkánkban nem elemezhetjük ezt a kérdéskört, de összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a **vállalat/szervezet célrendszere** a vállalat/szervezet kultúrájából, értékrendjéből következik, a vállalat **minőségügyi célrendszere** pedig a vállalati/szervezeti célrendszerből kell, hogy következzen, annak része. Fontos kérdéskör ezért a **vállalati stratégia megfogalmazása és lebontása**.

A Határőrség közszolgáltatást végző intézmény, ebből pedig az következik, hogy a Határőrség minőségügyi célrendszere a (ma még nem létező) nemzeti minőségpolitikából kellene,

hogy következzenek. Nagy előrelépés, hogy a Határőrség rendelkezik minőségpolitikával és küldetéssel, amelyek az ágazati és a „schengeni” stratégiából következnek [6].

Az igazgatóságok minőségügyi célrendszere a Határőrség minőségpolitikájából kell, hogy következzen, a határrendészeti kirendeltségeké (helyi szervek) pedig az igazgatóságéból. Az igazgatóságoknak és később a kirendeltségeknek tehát meg kell minőségügyi céljait fogalmazni.

Milyen tevékenységnek kell a minőségét szabályozni?

Mint azt már az 1.fejezetben vázoltuk, a termelésnek és a fogyasztásnak, vagyis az igénykielégítési folyamatnak értelmezzük a minőségét, így az igénykielégítési folyamat minőségét kell szabályozni. Ez azt jelenti, hogy egy vállalat esetén a termelési folyamatok, azaz az **alaptevékenységek** minőségét kell (külön-külön) szabályozni.

Sajnálatos módon a tevékenységek, folyamatok csoportosítása terén sem egységes az irodalom, az „alaptevékenység”, az alapító okiratban levő alapvető termelési folyamat kifejezés sem egyértelmű, vannak, akik erre a főfolyamat elnevezést használják.

A határőrizetről és Határőrségről szóló 1997. évi XXXII. törvény [7] alapján:

- államhatár őrzése
- határforgalom ellenőrzése
- határrend fenntartása
- bűnügyi felderítő tevékenység
- idegenrendészeti tevékenység minőségszabályozását kell megvalósítani.

A vállalatok alaptevékenységének végrehajtásához sokféle **irányító és támogató tevékenység** is szükséges, például személyzeti, munkaügyi, pénzügyi, logisztikai, stb. tevékenység is. E tevékenységeknek azonban önállóan nem értelmezhető a minősége, minőségszabályozása, a támogató tevékenységeket az alaptevékenységek (főfolyamatok) minőségszabályozásán belül kell szabályozni.

Ennek megfelelően a határőrségi irányító *támogató tevékenységek* (pl. igazgatás, logisztika, kommunikáció, együttműködés) a határőrségi *alaptevékenységek* minőségszabályozását kell, hogy szolgálják.

Mitől függ adott tevékenység minősége?

Nyilvánvaló, hogy adott gyártás, vagy szolgáltatás minősége egyrészt attól függ, hogy az adott gyártási, illetve szolgáltatási **folyamat** (process) milyen, másrészt attól függ, hogy ezt a folyamatot az adott esetben milyen módon szabályozzák, vagyis milyen a **folyamatszabályozás** (process control), továbbá attól függ, hogy ezen folyamat során a megnevezett termékek /szolgáltatások kiszűrésére milyen megfelelőség-szűrőket, megfelelőség-követelményrendszereket, vagyis milyen **megfelelőségszabályozást** (conformity control) használnak.

Az autógyártás esetén meghatározó a gyártási folyamat milyensége, például az, hogy az autó festése oldószeres, vagy vizes technológiával történik. A konkrét autó (festése) esetén meghatározó a konkrét folyamatszabályozás, azaz az adott technológia esetén a folyamat tényleges megvalósítása. Az autógyártás esetén alapvető, hogy a beszállított alkatrészekre, nyersanyagokra és személyzetre (!), továbbá a félkész- és késztermékekre milyen megfelelőség-szűrőket alkalmazunk, vagyis mit tekintünk selejtnek, kit tekintünk meg nem felelő személynek.

Mitől függ a határőrségi tevékenységek minősége?

A gyártási folyamatokkal megegyezően adott határőrségi alaptevékenység (főfolyamat) minősége függ magától az előírt tevékenységsortól (mikor, mit kell tenni), függ a tevékenység (folyamat) szabályozásától (hogyan, milyen módon kell a tevékenységet végrehajtani) és függ attól, hogy a tevékenységgel kapcsolatban milyen megfelelőség-követelményeket írunk elő és hajtunk végre, vagyis, hogy milyen képzettségű, képességű legyen az adott tevékenységet végző személy, milyen előírások szerinti eszközöket, anyagokat használhat, stb.

Ismételten hangsúlyozzuk, hogy a határőrségi tevékenységek, mint közszolgálati tevékenységek folyamatát, folyamatának szabályozását és megfelelőség szabályozását a határőrizetről és a Határőrségről szóló törvény és egyéb jogszabályok, valamint belső normák szigorúan szabályozzák.

A határőrségi tevékenységek ember-ember kapcsolatú szolgáltatások

Az ember-ember kapcsolatú szolgáltatások jelentősen eltérnek a tömeggyártás jellegzetességeitől. A tömeggyártás esetén a termelési és a fogyasztási folyamatok térben és időben eltérőek, a folyamatok máshol és máskor zajlanak le.

Az ember-ember kapcsolatú szolgáltatási folyamatok térben és időben (általában) együtt, egymással kölcsönhatásban zajlanak le. A határrend biztosítása és megélése térben és időben gyakorlatilag együtt zajlik, így szabályozásuk a határőr és az állampolgár *együtműködésén* kell, hogy alapuljon.

Az ember-ember kapcsolatú szolgáltatások, így a határőrségi tevékenységek alapvető jellemzője, hogy a szolgáltatást nyújtó és a szolgáltatást igénybevevő kapcsolata alapvetően hármas: *szakmai, jogi és emberi*. Ez azt jelenti, hogy a határőr és az állampolgár kapcsolata egyrészt szakmai, vagyis a határőr intézkedése szakmai szempontból megfelelő-e, másrészt jogi szempontból mi az állampolgár és mi határőr joga és kötelessége, továbbá meghatározó a két fél emberi kapcsolata, érvényesül-e az emberi méltóság tisztelete, az emberbaráti szeretet.

Erkölc nélkül nincs minőség!

Az érdekeltek elégedettsége az igényeiktől függ, az igényeik pedig az értékrendjüktől. A minőség tehát az érdekeltek értékrendjétől, erkölcsi hozzáállásától függ.

A munkatársak vezetése, a munkatársak egymáshoz való viszonya, a tevékenységek elvégzésének mikéntje, az ügyfelekkel való bánásmód mindegyike szintén a vezetők és a munkatársak erkölcsi hozzáállásától függ.

A minőség szempontjából ezért meghatározó a *vállalati/szervezeti kultúra*, a *vállalati értékrend*, a *vállalati etikai kódex* tartalma.

A Határőrség humán-erőforrásgazdálkodási tevékenységének belső szabályozása az etika kérdéskörét is magába foglalja. Sajátos helyzeténél fogva a Budapesti Határőr Igazgatóság rendelkezik Etikai Kódex-el is.

És milyen az adott tevékenység minősége?

Ha egy adott gyártási/szolgáltatási folyamat adott folyamatszabályozással és adott megfelelőség szabályozással lezajlott, akkor az adott folyamat minősége már adott, nem módosítható, már csak utólagosan becsülhető.

Itt jegyezzük meg, hogy minőségügyi szempontból sohasem nézzük külön a termelés minőségét, hanem csak a termelés és a fogyasztás együttesének, azaz az igénykielégítési folyamatnak a minőségét becsüljük. Ez azt jelenti, hogy az autógyártás és az autóhasználat együttes minőségét értelmezzük, vagyis az autógyártás minőségének a szabályozásához az autóhasználat minőségének a becslése is szükséges.

És milyen a határőri tevékenység minősége?

A határőrségi tevékenység adott (jogszabályban, normákban előírt) végrehajtása után a tevékenység minősége már adott, a minőség már nem módosítható, már csak utólag becsülhető.

Vegyük észre, hogy igen nagy különbség van a gyártás és a határőrségi szolgáltatások között abban a tekintetben, hogy míg a gyártás során, ha valami nem megfelelő, azaz selejtes, az általában már a gyárban kiderül, és így nem kerül a fogyasztóhoz (persze már ez is közvetlen anyagi veszteséget okoz a gyártónak). A szolgáltatások nagy részénél, így a határőrségi szolgáltatásoknál is a szolgáltatás folyamatában az állampolgár is részt vesz, így nincs mód arra,

hogy a megnefelelés ne kerüljön az állampolgárhoz, sőt általában ő veszi észre a megnefelelést. A megnefelelést tehát nem lehet utólag kiszűrni, legfeljebb bizonyos esetekben jogorvoslattal új eljárást lehet indítani. (Ez is alátámasztja a szolgáltatás minőség szempontú értelmezését.)

Hogyan lehet a minőséget szabályozni?

Amint azt már láthattuk, a minőség a szolgáltató folyamatok, a folyamatok szabályozása és a megfelelésszabályozás által adott, a **minőség** csak *utólagosan észlelhető*.

Hogyan lehet akkor mégis a minőséget szabályozni? Nyilvánvalóan a lezajlott folyamatoknak utólag nem lehet már a minőségét szabályozni. Ha azonban ismétlődő gyártási/szolgáltatási folyamatról van szó, akkor a lezajlott folyamat tényleges minősége alapján a következő folyamatok minőségét szabályozhatjuk. Ha egy adott folyamat szabályozása és lezajlása után észleljük/becsüljük a minőséget, akkor a *következő* gyártási/szolgáltatási *folyamat* minőségét

- a folyamat megváltoztatásával/tökéletesítésével,
- a folyamatszabályozás megváltoztatásával/tökéletesítésével és
- a megfelelésszabályozás megváltoztatásával/tökéletesítésével

lehet és kell szabályozni! Bizonyos esetekben a változtatás/ tökéletesítés kiterjedhet magára a minőségmenedzsment rendszerre is.

Hogyan szabályozzuk a határőrségi tevékenységek minőségét?

Megegyezően a gyártási folyamatok minőség szabályozásával, a határőrségi tevékenységek minőség szabályozása

- a folyamatok/tevékenységek megváltoztatásával/tökéletesítésével,
- a tevékenységek végrehajtására vonatkozó előírások megváltoztatásával/tökéletesítésével és
- a tevékenységekkel kapcsolatos megfelelésszabályozás megváltoztatásával/tökéletesítésével

valósítható meg és bizonyos esetekben a minőségmenedzsment rendszer tökéletesítésével.

Vagyis, ha adott határőrségi tevékenység minőségét folyamatosan figyeljük, és úgy ítéljük meg, hogy szükséges, vagy célszerű a minőség tökéletesítése, akkor meg kell vizsgálni azt, hogy mód van-e arra, hogy a folyamat, a folyamatszabályozás és/vagy a megfelelésszabályozás *megváltoztatásával* tökéletesítsük a minőséget.

Végezzünk-e elégedettség-becslést minőség szabályozás nélkül?

Napjainkban sajnos sok helyen előírják és/vagy elvégzik az érdekeltek elégedettségének becslését anélkül, hogy előtte világosan megfogalmaznák a folyamatokat, a folyamatok szabályozását és a megfelelés-szabályozást. Mit jelent ez?

Ha nincs pontosan megadva, hogy a gyártási/szolgáltatási folyamat milyen legyen, ha nincs pontosan megadva, hogy a folyamatot milyen módon kell szabályozni, ha nincs pontosan megadva a megfelelésszabályozás módja, akkor nem tudjuk az adott folyamatot reprodukálni, ugyanolyan körülmények között megismételni. És akkor mi értelme van a minőség becslésének? Megállapíthatjuk az érdekeltek elégedettségét, de azzal semmire sem megyünk, hiszen nem tudjuk, hogy az milyen módon lezajlott folyamat, milyen módon elvégzett tevékenységek eredménye. Ekkor nem tudjuk értelmezni, hogy mit jelent a tökéletesítés, hiszen nem tudjuk, hogy min változtatunk.

Kérdéses, hogy a határőrségi tevékenységek jogi szabályozottsága miatt mondhatjuk-e, hogy a határőrségi tevékenységek (egyértelműen) reprodukálhatók, mindig ugyanúgy zajlanak le. Ha igen, akkor minőség szabályozás nélkül is elvégezhetjük az elégedettség-vizsgálatot, de ha úgy érezzük, hogy a jogszabályi előírásokból nem következik a tevékenység egyértelmű ismétlése,

akkor az elégedettség-vizsgálat előtt szükséges a tevékenységek pontos leírása, szabályozása és megfelelés-szabályozása!

Tevékenységenként kell a minőséget szabályozni és becsülni ?

Ha egy gyár kétféle, eltérő célú terméket gyárt, akkor az adott két termék gyártásának minőségét külön-külön kell becsülni és szabályozni, vagy pedig együtt? Nyilvánvaló, hogy ha a két termék gyártástechnológiája eltérő, ha a termékek eltérőek és ha a fogyasztási folyamatok is eltérőek, akkor teljesen értelmetlen a két termék gyártásának együttes minőség-szabályozásáról beszélni.

Ebből a logikából ered az a tény is, hogy az ISO 9001:2000 minőségmenedzsment-rendszer szerinti tanúsítványt is konkrét tevékenység (tevékenységek) minőségmenedzsmentrendszerére lehet kérni, nem a vállalatra.

Tevékenységenként kell a határőrségi tevékenységek minőségét szabályozni és becsülni?

A fentiekből nyilvánvalóan következik, hogy a határőrségi tevékenységek esetén is természetes, hogy például az államhatár őrzése és az idegenrendészeti tevékenység minősége csakis külön-külön becsülhető, hiszen e tekintetben mások a fogyasztók és a minőségük is csak külön-külön szabályozható, hiszen a folyamatok teljesen eltérőek.

Figyelembe kell venni ezt a tényt az elégedettség-vizsgálatoknál. Jelentős különbségeket kell ugyanis tenni az egyes határőrségi tevékenységekre vonatkozó elégedettség-felmérés és a Határőrség intézményére vonatkozó átfogó, „általános” elégedettség-felmérés között. A Határőrségre, mint egészre vonatkozó elégedettség alapján nem lehet a konkrét határőrségi tevékenység minőségét szabályozni, az egyes határőrségi tevékenységekre vonatkozó elégedettség-vizsgálatot tevékenységenként külön-külön kell végrehajtani!

Mi a minőségmenedzsment-rendszer funkciója, célja?

Annak ellenére, hogy az eltérő gyártási/szolgáltatási folyamatok minőségét csak külön-külön lehet szabályozni és becsülni, nyilvánvaló, hogy az egyes tevékenységek minőség-szabályozását vállalati/szervezeti szinten csak összehangoltan, egy rendszerben, az ún. minőségmenedzsment-rendszerben célszerű megvalósítani.

Nyilvánvalóan nehezen valósítható meg a termelési folyamatok minőség-szabályozása, ha nincs megfelelő vállalati **minőségügyi/minőségmenedzsment rendszer**, amely

- megfelelő *szervezettel*,
- megfelelő, elkötelezett *vezetéssel*,
- megfelelő *erőforrásokkal*,
- megfelelő *eljárásrenddel*,
- *minőségügyi tevékenységek* (elsősorban a gyártási/szolgáltatási folyamatok minőség-szabályozása) *végrehajtásával*,
- a vállalati *minőségpolitikát* valósítja meg.

Milyen minőségmenedzsmentrendszer-modellek ismertek?

A korszerű minőségügy mintegy nyolcvan éves múltja alatt számos rendkívül tartalmas minőségmenedzsmentrendszer-modellt fejlesztettek ki, a teljesség igénye nélkül néhány tipikus modell az alábbi:

- a GMP (Helyes Gyógyszergyártási Gyakorlat) jogszabályban leírt a gyógyszergyártás minőségellenőrzési/ minőségbiztosítási rendszerének modellje;

- a gépipari tapasztalatokból általánosított ISO 9001:2000 szabvány követelményrendszerében foglalt minőségmenedzsmentrendszer-modellje;
- a VDA 6.1, a QS 9000 illetve újabban az ISO/TS 16949:2002 műszaki szabályzat autóipari (az ISO 9001-re épülő) minőségmenedzsmentrendszer-modellje;
- az ISO 9004:2000 szabvány ajánlásaiban leírt minőségmenedzsmentrendszer-modell, amely az ISO 9001:2000 szabvány követelményeinél teljesebb;
- a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszeréből levezethető/következtethető minőségmenedzsmentrendszer-modell, ami az EFQM-moddal azonos;
- az ISO 9000-3:1991 szoftver-fejlesztési szabvány minőségmenedzsmentrendszer-modelljének általánosításaként értelmezhető a fejlesztések, projektek minőségmenedzsmentrendszerének modellje,
- a Comenius-2000 modell, amely a hazai közoktatás minőségfejlesztési modellje, amely azonban nem tekinthető teljes minőségmenedzsmentrendszer modellnek.

Megjegyezzük azonban, hogy a minőségmenedzsmentrendszer-modellek általában nem részletezik a folyamatszabályozás, a megfelelőség-szabályozás és a minőség-szabályozás hierarchikus rendszerét, erre vonatkozóan elsősorban a Helyes Gyógyszergyártási Gyakorlat (GMP) ad útmutatást.

A minőség szabályozása az ISO 9004:2000 szabvány ajánlásai alapján

A fenti modellek közül kiemeljük az ISO 9004:2000 szabvány modelljét, amely a szerzők véleménye szerint kellő részletességű, a minőségmenedzsment sok fontos elemét tartalmazza, így jó kiindulási modellnek tekinthető. Az ISO 9004:2000 szabvány szerint természetesen nem lehet tanúsítványt kérni, de az ISO 9004:2000 szabvány ajánlásai alapján működő rendszer tanúsítható az ISO 9001:2000 szabvány követelményei alapján.

Az ISO 9004:2000 szabvány a minőség-szabályozás lényegét közvetlenül jól tükrözi.

A minőség szempontjából alapvető *szabályozandó folyamatok* az erőforrásokkal gazdálkodás (6.fejezet), a termelési folyamat (7.fejezet) és a megnevelési tevékenységek kezelése (8.3. fejezet).

A minőség szabályozásához szükséges *mérő-érzékelő* tevékenységek a vezetőségi átvizsgálás (5.6. fejezet), a folyamatok és a termék mérése, a belső audit és az elégedettség-vizsgálatok (8.2.fejezet), valamint az önértékelés (A.melléklet).

A minőség szabályozásával kapcsolatos döntés, *szabályozó* tevékenység az adatok elemzése (8.4.pont).

A minőség szabályozását szolgáló *beavatkozás* a helyesbítő és megelőző tevékenységek, továbbá a tökéletesítés (8.5.pont)

Melyik a legjobb minőségmenedzsmentrendszer-modell?

Az a legjobb minőségmenedzsmentrendszer-modell, amelyik a minőségkezelés minél több elemét minél jobb módon, rendszerszerűen tartalmazza. A szerzők véleménye szerint ezért nem szerencsés az a kérdésfeltevés, hogy például a GMP, vagy az ISO 9004 a jobb modell?

Ha jó (a legjobb) minőségmenedzsmentrendszert akarunk kiépíteni, akkor a vállalat/ intézmény sajátosságainak figyelembevételével az összes minőségmenedzsmentrendszer-modell előnyösen alkalmazható eleme alapján építsük fel a rendszerünket! Ez azt jelenti, hogy vegyük alapul az ISO 9004: 2000 modellt, de a rendszerünket egészítsük ki a GMP alkalmazható előírásaival (pl. karbantartás) és a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszeréből következő hasznos elemekkel (pl. stratégia és politika), továbbá minden más modell hasznos elemével, valamint a minőségügy irodalmának egyéb idevonatkozó eszközével, módszerével.

A minőségmenedzsementrendszer kiépítésénél mit kell tehát figyelembe venni?

Adott vállalat/intézmény minőségmenedzsement-rendszerének kiépítésénél a teljesség igénye nélkül tehát célszerű figyelembe venni az alábbiakat:

- *az alaptevékenységre vonatkozó esetleges jogszabályok*
a Határőrségnél a határőrségi törvény [7], a büntetőeljárásról szóló törvény [8], a szabálysértésekről [9], az államigazgatási eljárás általános szabályairól rendelkező törvény [10], stb.;
- *az alaptevékenység minőségmenedzsementjére vonatkozó esetleges jogszabályok*
a gyógyszeriparban a GMP,
az élelmiszeriparban a HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points);
- *a termékre vonatkozó esetleges minőségügyi jogszabályok*
termékfelelősség,
fogyasztóvédelem;
- *az ISO 9004:2000 általános minőségmenedzsement-rendszer ajánlások*
- *a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszeréből következtethető ajánlások*
- *az esetleg szükséges kiegészítő követelmények*
a közigazgatásban a CAF (Common Assessment Framework).

Mi szükséges a minőségmenedzsementrendszer kiépítéséhez?

A fentiekből következik, hogy egy működőképes, hatékony, jó minőségmenedzsementrendszer kiépítésének alapvető feltétele az, hogy

- a szervezet vezetősége értse a minőségügy lényegét,
- a szervezet vezetősége elkötelezett legyen a rendszer kiépítéséért,
- a szervezet komoly képzés és tanulás által építse be a kultúrájába a minőségszemléletet,
- a szervezet rendelkezzen jól képzett minőségügyi szakemberekkel,
- a szervezet minden tagja komoly képzéssel sajátítsa el az alapvető minőségügyi ismereteket,
- a szervezet nevezze ki a minőségügyért felelős vezetőt,
- a szervezet hozza létre a minőségügyi szervezetét,
- legyen elegendő erőforrás a minőségmenedzsementrendszer kiépítéséhez és működtetéséhez.

4. HOGYAN BECSÜLHETŐ A SZERVEZETI KIVÁLÓSÁG?

A Nemzeti Minőségi Díj

Sokféle minőségi díj létezik mind világviszonylatban, mind hazánkban. E sokféle díj közül egy sajátos csoportot alkotnak az USA „Malcolm Baldrige National Quality Award” (Malcolm Baldrige-ről elnevezett Nemzeti Minőségi Díj) típusú rendszerek, amelyek célja a vállalatok/szervezetek kiválóságának, minőségügyi tevékenységeinek becslése, „mérése”. Ugyanebbe a típusba tartozik a Malcolm Baldrige díj lényegével megegyező „European Quality Award” (az Európai Minőségi Díj) mely az EFQM (European Foundation for Quality Management, a Minőségmenedzsement Európai Alapítványa) modell nevet viseli. Ma már a

legtöbb európai országban működik ilyen díjrendszer, hazánkban a Nemzeti Minőségi Díj, amely az Európai Minőségi Díj honosítása. Megjegyezzük, hogy az Európai Minőségi Díjra 1996 óta bizonyos feltételek mellett vállalatok relatíve önálló egységei is pályázhatnak.

Több minőségi díj ettől a rendszertől eltérő, pl. a magyar IIASA-Shiba díj, de ettől eltérő ma hazánkban néhány Megyei Minőségi Díj is.

A „Nemzeti Minőségi Díj” típusú követelményrendszerek közös jellemzője, hogy a vállalatok kiválóságát egy önkényes pontozási rendszerrel összesen maximálisan 1000 ponttal jutalmazza/pontozza. E pontszám két részre oszlik: a vállalat *adottságaira*, vagyis a **minőségképességére** maximum 500 pont adható, az *eredményeknek* nevezett, a vállalat ténylegesen elért **minőségére** szintén maximum 500 pont adható.

Az USA Nemzeti Minőségi Díja és az Európai Minőségi Díj 500-500 ponttal jellemezhető adottságok és eredmények követelményrendszere részben eltérő. Az Európai Minőségi Díj és ebből következően a Magyar Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere az alábbi részekből áll:

- adottságok(minőségképesség):
 - vezetés
 - politika és stratégia
 - emberi erőforrások
 - partnerkapcsolatok és erőforrások
 - a folyamatok,
- eredmények(elért minőség):
 - a vevői elégedettség terén elért eredmények
 - a dolgozói elégedettség terén elért eredmények
 - a társadalmi hatással kapcsolatos eredmények
 - kulcsfontosságú eredmények.

A Nemzeti Minőségi Díj típusú eljárások lényege, hogy a fent felsorolt, adottságok és eredmények csoportokra bontott összesen kilenc követelmény (kritérium) további alkövetelményekből áll és minden alkövetelményhez számos konkrét kérdés tartozik. A Díj alapján történő kiválóság-becslés ennek a több mint háromszáz kérdésre adott válasznak az elemzésén alapul.

A Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere alapján kidolgoztak szakterületi minőségi díjakat is, így például a Magyar Közigazgatási Minőségi Díjat.

Mire használja egy kiváló szervezet a Nemzeti Minőségi Díj rendszert?

Az olyan, minőségügyi szempontból is kiváló szervezet, amely (közel) piacvezető, vagyis már régóta sikerrel hatékonyan működtet minőségszabályozást, minőségmenedzsment- rendszert, annak számára a Díj követelményrendszere szerinti felmérés, mint „önértékelés” és önfejlesztés nagyon hasznos lehet, hiszen kimutatja az erősségeket és a gyengeségeket, a fejlesztendő területeket. Egy ilyen szervezet számára érdemes a Díjra is pályázni, hiszen ez egyben a másokkal (az adott évben az adott kategóriában együtt pályázókkal) való összemérést is jelenti, amely szintén hasznos információkat szolgáltat. A Díj elnyerése természetesen a szervezet arculatát, piaci helyzetét jelentősen erősítheti.

Mire használja egy minőségügyben kezdő szervezet a Nemzeti Minőségi Díj rendszert?

Széles körben elterjedt azonban az a nézet is, hogy a Díj követelményrendszere alkalmas arra, hogy egy minőségügyben kezdő szervezet számára is a fejlesztésben útmutatást adjon. Nincs természetesen olyan követelményrendszer, értékelő rendszer, amelynek intelligens használata ne hozna hasznosítható eredményt, így igaz az is, hogy a Díj követelményrendszere alapján történő

önértékelés, felmérés mindenki számára, így a minőségügyben kezdő szervezet számára is hasznos lehet.

Ugyanakkor a szerzők véleménye szerint nagyon kérdéses, hogy egy minőségügyben kezdő szervezet számára, amely még nem szabályozta folyamatait, amelynek még nincs működő minőségmenedzsmentrendszere, mennyire hatékonyan hasznosítható a Díj alapján történő „önértékelés”, hiszen számtalan területen csak a hiányokra mutat rá és nem ad hatékony útmutatást a minőség szabályozás kialakítására, a fejlesztések súlyozására és hogyanjára. Vagyis amíg a lényeg, azaz a minőség szabályozás és a minőségmenedzsmentrendszer hiányzik, nem sok értelme van a „kiválóság” szerinti mérésnek.

A minőségügyben kezdő szervezet számára az ISO 9004:2000 szabvány ajánlásai a Díj követelményeihez képest sokkal inkább használható gyakorlati útmutatást adnak.

A Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere, mint minőségmenedzsmentrendszer-modell

A Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere természetesen nemcsak önértékelésre, a kiválóság becslésére alkalmas, hanem arra is, hogy a követelményrendszer alpontjaihoz tartozó konkrét kérdéseket, alkérdéseket mint minőségmenedzsmentrendszer-modell ajánlásokat fogalmazzuk meg, és ennek alapján építsük ki a kiválósági minőségmenedzsment-rendszert. Sajnálatos, hogy e fontos témakörre vonatkozóan nem ismerünk irodalmat.

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az ISO 9004:2000 minőségmenedzsmentrendszer-modell a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszerének számos elemét tartalmazza, feltűnő azonban, hogy az üzletpolitika és a stratégia, vagyis a célrendszer és annak kezelése a szabványban alig szerepel.

Tanácsolható ezért, hogy az egyébként rendkívül tartalmas ISO 9004:2000 szabvány modellje alapján történő minőségmenedzsmentrendszer építése során a szabvány ajánlásai mellett a Nemzeti Minőségi Díj „politika és stratégia” követelményrendszere is épüljön be a rendszerbe.

És mit tegyen a minőségügyben „kezdő” szervezet?

Az előző fejezetek alapján összefoglalva megállapítható, hogy a minőségügyben kezdő, de igyekvő, a hiányos munkavégzési feltételek mellett is jelentős eredményeket elérő szervezet – és ilyen a legtöbb határőrségi szervezet – elsődleges feladata kell legyen

- az alaptevékenységek, mint folyamatok pontos leírása, a folyamatok szabályozása és a szükséges megfelelőség szabályozás kiépítése és erre alapozva az adott alaptevékenységre vonatkozó minőségmutatók figyelése és az elégedettség becslése;
- az alaptevékenységek folytonos minőség szabályozása, minőség tökéletesítése;
- az egyes tevékenységek minőség szabályozását végző egységek összehangolásával jól működő és hatékony (például ISO 9004:2000 alapú) minőségmenedzsmentrendszer kiépítése és működtetése.

A fenti feladatok elvégzésének alapfeltétele a rendkívül sok tanulást, képzést és vezetői elkötelezettséget és példamutatást igénylő vállalati/intézményi **minőségkultúra** kiépítése, kibontakoztatása.

A minőségkultúra megalapozása akkor lehet eredményes, ha a szervezeti kultúrában megtalálhatók azok a kapcsolódási pontok, amelyek a szerves fejlődést hitelessé teszik. A bevezetőben említett tevékenységfilozófia ezt a hitelességet alátámasztja.

A Határőrségi szervezet 2004-ben a teljes struktúrára kiterjedően megkezdte és 2005-ben sikeresen lezárta a rendvédelmi CAF önértékelést [11], amit a BM által kiadott „Módszertani igazolás” tanúsít, minden területi szervnél megtörtént az E.F.Q.M. önértékelési modell szerinti állapotfelmérés [12], amely összecseng a CAF Intézkedési tervekkel.

A minőségügy magasiskolájának megvalósulásához a minőségmenedzsment rendszer kialakítása a feltétel. Ez lesz az elkövetkezendő időszak fő feladata. A teljes jogú schengeni

csatlakozásra a központi és területi szervek esetében reális célkitűzés az ISO 9001:2000 szabvány ajánlásain alapuló minőségirányítási rendszer kialakítása.

Irodalomjegyzék

- [1] Dr.Veress Gábor: A minőségügy alapjai
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999.
- [2] Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: A minőségbiztosítás filozófiája
JEL Kiadó, Budapest, 2005.
- [3] Barnai János, Zupkó Tibor: A minőségügyi igénykielégítési folyamat értelmezése a Határőrségnél
Pécsi Határőr Tudományos Közlemények IV, Pécs 2005, 113-126.
- [4] 1997.évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről
- [5] 1993.évi X. törvény a termékfelelősségről
- [6] Teke András: Stratégia és minőség
Pécsi Határőr Tudományos Közlemények IV, Pécs 2005, 85-93.
- [7] 1997. évi XXXII. törvény a határőrizetről és Határőrségről
- [8] 1998. évi XIX. törvény a büntetőeljárásról
- [9] 1999. évi LXIX. törvény a szabálysértésekről
- [10] 1957. évi IV. törvény az államigazgatási eljárás általános szabályairól
- [11] Bokrossy Zsuzsanna: A rendvédelmi CAF önértékelés tapasztalatai a Határőrségnél
Pécsi Határőr Tudományos Közlemények IV, Pécs 2005, 289-293.
- [12] Hautzinger Zoltán: Epilógus a minőség jegyében
Pécsi Határőr Tudományos Közlemények IV, Pécs 2005, 307-312.

