

KÁRPÁTI ZOLTÁN

Út a minőséghez

Az iparban már-már nélkülözhetetlen minőségirányítási rendszer a századfordulóra a közigazgatásban is fontos szereplővé vált. Ezt egyaránt felismerte a rendőrség és az egykori határőrség vezetése is. Baranya megye vonatkozásában mindkét szervezet foglalkozott minőségirányítással, ennek megfelelően a továbbiakban az előbbi két, majd később eggyé váló szervezet minőségfejlesztő munkáját mutatjuk be.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság és a Pécsi Határőr Igazgatóság integrációját megelőzően a két szervezet önértékelési rendszere eltérő volt. Míg az előbbi szervezet a Rendőrségi Kiválósági Modellt, addig utóbbi a Közös Kiértékelési Keretrendszert (Common Assessment Framework; CAF) alkalmazta. A Rendőrségi Kiválósági Modell és a Közös Kiértékelési Keretrendszer is egy új, korszerű gondolkodásmódot, problémamegoldási és -megelőzési lehetőséget teremtett a szervezetek számára. Az említett önértékelési rendszerekkel lehetőség nyílt a problémák feltárására, azok kiküszöbölésére, továbbá a folyamatos fejlesztésre. A célok között meghatározták a lakosság elvárásainak való minél jobb megfelelést, az állampolgárokkal, partnereinkkel való jó kapcsolat kiépítését. A két különböző önértékelést a továbbiakban nem volt célszerű alkalmazni, így az Országos Rendőr-főkapitányság vezetése központilag az egyszerűbb és jobban átláthatóbb Közös Kiértékelési Keretrendszer mellett döntött.

A két szervezet 2008. január 1-jei integrációja után elhatározták egy olyan rendőrség létrehozását, amely nyitott, szolgáltató jellegű, hatékony, korrupciómentes, az állampolgárokért dolgozik. Ennek tükrében készült el a jogutód Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság minőségpolitikai nyilatkozata. A 2008. február 18-án kiadott új minőségpolitikai nyilatkozat teljes körűen meghatározza az integráció utáni új szervezet feladatkörét. A feladatok meghatározásánál külön kiemelték a schengeni csatlakozás után a horvátországi határszakasz védelmének erősítését és a fokozott idegenrendészeti tevékenység ellátását.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság és az illetékességi területéhez tartozó rendőrkapitányságok (Pécs, Siklós, Mohács, Komló, Szigetvár) – a határrendészeti kirendeltségekkel ellentétben – nem rendelkeztek CAF-tanúsítvánnyal, így e szervezeti egységeknek a központilag meghatározott rendvédelmi CAF 3.0 önértékelést kellett végrehajtaniuk.

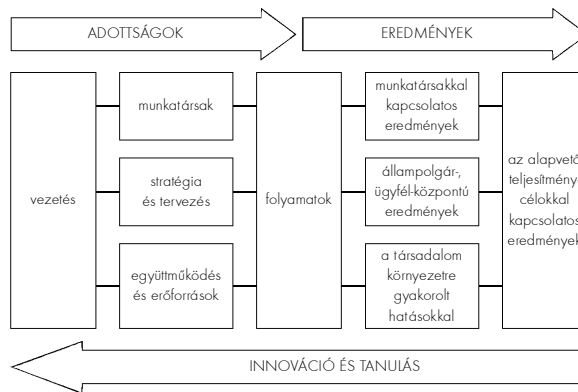
A Közös Kiértékelési Keretrendszer

A Közös Kiértékelési Keretrendszer teljes körű minőségirányítási eszköz, amelynek létrehozását az Európai Minőségirányítási Alapítvány Kiválóság Modellje (European Foundation for Quality Management; EFQM) és a németországi Speyer Közigazgatás-tudományi Egyetem modellje ihlette.¹

A CAF egy önértékelési rendszer, célja, hogy tényeken alapuló útmutatást adjon a közigazgatási szervezetnek arra vonatkozóan, hogy a fejlesztések érdekében hova és miként összpontosítsa az erőforrásait.

A rendszer szemléletét tekintve hasonló, mint a Teljes körű minőségirányítási modell (Total Quality Management; TQM), de különösen az EFQM-modellhez hasonlít, amely az önértékelés alapja. A CAF a szervezetek fejlesztésére alkalmas, és az ábrán bemutatott területek vizsgálata és javítása alapján végezhető el.

A CAF-modell szerkezeti felépítése



A CAF kísérleti változatát 2000 májusában mutatták be, az első módosított változatot 2002-ben indították el. A CAF forrásközpontját a maastrichti Európai Közigazgatási Intézetben (European Institution of Public Administration; EIPA) hozták létre a közigazgatásért felelős főigazgatók döntése nyomán. 2000 és 2005 között nagyjából

¹ <https://caf.meh.hu/>

kilencszáz európai közigazgatási szerv használta a CAF-ot saját intézménye hatékonyságának javítására. A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához a teljesítmény javítása érdekében.²

Az Európai Unió közigazgatásért felelős főigazgatói 2006-ban jóváhagyták az európai Közös Kiértékelési Keretrendszer harmadik, továbbfejlesztett verzióját, amelynek alapján a Miniszterelnöki Hivatal elkészítette a modell új, nemzeti változatát. Az új CAF-modell online alkalmazásának elősegítése érdekében fejlesztette tovább a korábban már sikeresen működő, valamennyi költségvetési szerv számára ingyenesen használható CAF online rendszert. A szolgáltatás támogatja a CAF önértékelési folyamat teljes körű, felhasználóbarát, elektronikus megvalósítását.³

A rendszer alkalmazása megkönnyítette a CAF-önértékelés végrehajtását, ami segítséget nyújtott a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság teljesítőképességének növeléséhez, az általunk nyújtott szolgáltatások minőségének javításához.

A rendvédelmi CAF-önértékelés végrehajtása

Felkészülés

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság 2008 szeptemberében megkezdte a rendvédelmi CAF-önértékeléssel kapcsolatos teendők tervezését, végrehajtását. A főkapitány kijelölte a főkapitányság koordinátorait, dr. Fehér László ellenőrzési szolgálatvezetőt és Kárpáti Zoltán minőségbiztosítási főelőadót. A főkapitányság illetékességi területéhez tartozó helyi szerveknél is kijelölték a koordinátorokat. Ez után megtörtént a kontrollcsoport kiválasztása is, ennek egyik fő szempontja volt, hogy a tagok feladataikat tekintve lefedjék a szervezet teljes feladat- és hatáskörét, továbbá valamennyi szervezeti egység képviseltesse magát.

A megfelelő önértékelés végrehajtása érdekében figyelembe kellett venni a dolgozók életkorát, beosztását, a nemek arányát, a hivatásos és közalkalmazotti állomány létszámarányos képviselétét, továbbá azt, hogy a kiválasztottnak legalább hároméves munkaviszonyuk legyen. A minőségügyi koordinátorok javaslatára, a szervezeti egységek vezetőjének jóváhagyásával, az előbbieken felsorolt szempontok alapján határoztuk meg a kontrollcsoportok összetételét.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság koordinátorai az ORFK Elemző-Értékelő Stratégia Tervező Főosztály Stratégiai Tervező Osztálya által 2008. június 3-án

² Uo.

³ Uo.

szervezett minőségügyi értekezleten elhangzottak alapján, valamint az általuk szolgáltatott, továbbá a Miniszterelnöki Hivatal honlapján fellelhető CAF-önértékeléssel kapcsolatos anyagokból készültek fel.

Az említett anyagok és az ORFK által a 2008-as országos RCAF 2.0 önértékelés végrehajtására kiadott ütemterv (a továbbiakban: ütemterv) alapján hajtotta végre a főkapitányság a rendvédelmi CAF-önértékelést. A Miniszterelnöki Hivatal honlapján található tesztrendszerrel tanulmányozva a főkapitányság koordinátorai megfelelően felkészültek a rendvédelmi CAF online kitöltésére.

Képzés

A rendvédelmi CAF oktatása két részletben történt. Az oktatás első része a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság nagy tanácstermében volt, mintegy három óra időtartamban.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság és az illetékességi területéhez tartozó helyi szervek koordinátorainak, kontrollcsoportjainak oktatása a következő témákban történt:

- Az RCAF 2.0 önértékelési rendszer alkalmazása a rendőrségnél.
- Az önértékelési folyamat és a CAF rendszer működése.
- A CAF modell rendőrségnél végrehajtandó feladatai, továbbá az ezzel kapcsolatos határidők, valamint a háttéranyagokkal kapcsolatos információk megosztása.
- A rendvédelmi CAF online kitöltése, továbbá az intézményi koordinátorok, kérdőívkitöltők feladatainak ismertetése.

Az oktatás második részét helyi szinten, az intézményi koordinátorok tartották, közvetlenül az önértékelések megkezdése előtt. A második rész témája a kérdőíveket kitöltők gyakorlati feladatainak pontos meghatározása, továbbá az online rendszer kezelésének ismertetése volt.

Az önértékelés megkezdése

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság rendvédelmi CAF-önértékelését az ellenőrzési szolgálat koordinálta. A főkapitányság koordinátorai napi kapcsolatba kerültek a főkapitányság illetékességi területéhez tartozó intézményi koordinátorokkal, ami helyi szinten is megkönnyítette a feladatok végrehajtását. Meg kellett teremteni az informatikai hátteret, mivel a rendvédelmi CAF-önértékelés kizárólag az interneten elérhető. Minden egyes szervezeti egységnek egy internet-hozzáférést lehetővé tevő számítógépet kellett adni.

Az ORFK Elemző-Értékelő Stratégia Tervező Főosztály Stratégiai Tervező Osztálya 2008. október 13-án rendelkezésünkre bocsátotta az önértékelés menedzseléséhez szükséges intézményi, személyi kódokat, továbbá a hozzájuk tartozó jelszavakat. Ezeket az adatokat haladéktalanul továbbítottuk a helyi szervek illetékeseinek. A személyi és intézményi kódok, jelszavak birtokában elérhetővé vált a CAF nevű Windows kezelőfelületű program, ahol külön a rendőrség számára kialakított rendvédelmi CAF 3.0 nevű sablont kellett letölteni, majd megkezdődhetett a felmérés. A vizsgálat nevéként minden esetben a szervezeti egység nevét kellett megadni, a későbbiekben az interneten elérhető statisztika és a nyomon követhetőség érdekében. Szükség volt a kitöltők tervezett számának, valamint személyi kódjának megadására is. A programmal a kontrollcsoport minden egyes tagjának egyéni belépési kódokat és jelszavakat generáltunk. A kontrollcsoporttagokkal történt időpont-egyeztetés után kitöltöttük a rendvédelmi CAF 3.0 kérdőívet.

A kérdőív kitöltésének folyamata, koordinációja

A kérdőív kitöltése előtt tartottunk egy oktatást, hogy az érintettek megfelelő módon megismerjék a CAF kitöltési rendszerét. A kitöltés 2008. október 14. és november 6. között történt.

A kérdőív két részre tagolódik: az adottságokra és az eredményekre. A kérdőív kilenc fő témakörből (vezetés, munkatársak, stratégia és tervezés, együttműködés és erőforrások, folyamatok, a munkatársakkal kapcsolatos eredmények, állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények, a társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények, az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények) és további 28 alkritériumból áll.

A kontrollcsoporttagoknak minden egyes alkritériumot értékelniük kellett. Az alkritériumok megválaszolásához példák is voltak a könnyebb kitöltés érdekében. Az értékelés a PDCA (PLAN, DO, CHEK, ACT, magyarul: tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) ciklus alapján történt.

A PDCA-ciklus

Ez az iparból átvett minőségirányítási technika az egyes elkészültség fokait rangsorolja. A PDCA-elv alkalmazásakor minden egyes alkritériumot értékelni kell. Az értékelési skála tartománya 0 és 100 pont között van. A pontszámok hat kategóriába sorolhatók (táblázat).

PDCA értékelési skála

1. Nem vagyunk aktívak ezen a területen, nem rendelkezünk információval.	0-10
2. Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	11-30
3. A megfelelő intézkedéseket végrehajjuk/megjesszük.	31-50
4. Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51-70
5. Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajjuk a szükséges kiigazításokat.	71-90
6. Mindent, amit teszünk, rendszeresen megtervezzük, végrehajjuk, kiigazítjuk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetelet.	91-100

Az e kritériumok alapján kitöltött kérdőívek választ adnak a későbbi statisztika készítésénél arra is, hogy az egyes szervezeti egységek milyen módon építsék fel az intézkedési tervüket.

Folyamat menedzselése, konszenzusteremtés

A kérdőívek megfelelő kitöltése után a főkapitányság koordinátorai lezárták a felmérést, majd leöltötték az eredményeket, és ennek alapján kiértékeltek az önértékelést. Közben folyamatosan kapcsolatban voltak a helyi szervek koordinátoraival is, hogy minden a tervek szerint alakuljon.

Az előzetesen kitöltött kérdőívek összegzéseként készült egy lista, amely a fejlesztendő területeket tartalmazza a kontrollcsoport válaszai alapján. Ezt a listát, a konszenzusteremtést megelőzően, 2008. november 17-én minden kitöltőnek a rendelkezésére bocsátottuk azzal, hogy a listában megjelenő fejlesztési javaslatokat gondolják át, továbbá olyan intézkedéseket dolgozzanak ki, amelyek megvalósíthatók és felelősökhöz köthetők.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság 2008. november 20-án tartotta konszenzusos értékelését. Meghatározták az intézkedési terv főbb pontjait, valamint a főkapitányság minőségirányítási szempontból meghatározó fejlesztési területeit, kiemelkedő eredményeit.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság intézkedési terve

Az intézkedési terv előkészítésében az ellenőrzési szolgálatvezető és a minőségfejlesztési koordinátor vett részt, és közreműködött a főkapitányság vezetői állománya. Az intézkedési terv – a minőségirányítási technikák figyelembevétele mellett, elemző-értékelő módszerrel – 2008. november 28-án elkészült, meghatározták benne a fejlesztendő területeket rövid, közép- és hosszú távon is.

A rövid távú tervben szerepelt a belső információáramlás elősegítése. Ennek megfelelően az ellenőrzési szolgálat átiratban tett javaslatot arra, hogy a napi koordinációkon részt vevők heti rendszerességgel, a szükséges mértékben tájékoztassák az állományukat az ott elhangzottakról. Javaslát született továbbá a havi vezetői értekezleteken elhangzott információk végrehajtói szintre történő eljuttatására, felelősként a résztvevő szervezeti egységek vezetőit jelölték ki.

A közép- és hosszú távú fejlesztési javaslatok tükrében megkezdődött a főkapitányság projektterveinek összeállítása, majd elkészült az összegző jelentés.

A 2008-as rendvédelmi CAF 3.0 önértékelés dokumentációinak követelményei a következők:

1. Önértékelési csoport.
2. Kontrollcsoport kiválasztásának szempontjai.
3. Adatlap a kontrollcsoport összetételéről.
4. Koordinátor kijelölése.
5. Kijelölést, megbízást igazoló dokumentum.
6. Képzés, felkészítés.
7. A kontrollcsoport felkészítését igazoló 2 db jegyzőkönyv + jelenléti ív.
8. Konzensus. Az egyéni kérdőívkitöltést követő konszenzusteremtő értekezlet jegyzőkönyve + jelenléti ív.
9. Eredmények összegzése: három-négy oldalas összegző jelentés.
10. Intézkedési terv: a minőségügyi koordinátor, valamint a vezető által aláírt intézkedési terv a minta alapján.

Az itt felsorolt dokumentáció 2008. december 20-ig elkészült, és megküldtük az ORFK Elemző-Értékelő Stratégia Tervező Főosztály Stratégiai Tervező Osztályának.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság megyei szintű projektervei

A honlap megújítása

Az intranet oldalainak megújítása elősegíti a gyorsabb, könnyebb és hatékonyabb munkavégzést. A CAF-önértékelés során – a kontrollcsoportok véleménye alapján – feltártuk, hogy szükség van a belső intranet oldalainak megújítására, mivel a mindenki által használt, feltöltött dokumentumok nem minden esetben voltak elérhetők, illetve naprakészek.

A főkapitányság hivatalának feladata volt, hogy az egyes szakterületi vezetőkkel pontosítsák, mely információk megjelenítését tartják szükségesnek. Az ilyen mó-

don szelektált információkat elektronikus formában megküldtük az ORFK Dél-Dunántúli Gazdasági Ellátó Igazgatóságának.

Az intranet megújítása ennek megfelelően megtörtént, sőt kibővült a hivatal saját honlapjával, amelyen folyamatosan nyomon követhetők a megjelenő jogszabályok és főkapitányági normák, valamint azok változásai is.

Területi képzések beindítása a tanulási igények alapján

Elektronikus formában felmértük a tanulási igényeket. A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság területi, illetve helyi szervei által 38 különböző képzésre, 335 kolléga beiskolázására volt igény 2010-re vonatkozóan, viszont harminchat fővel már 2009-ben elindult négy képzés. A további oktatások megszervezése és végrehajtása folyamatos.

Kommunikációs és konfliktuskezelői tréning az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban lévő dolgozók részére

A tréning elsődleges célja az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban lévő dolgozók munkájának megkönnyítése, gördülékenyebbé tétele, valamint – korrekt ügyintézés segítségével – a rendőrségről kialakult kép javítása. A tréningek megszervezését, az állomány tájékoztatását, valamint a képzések lebonyolítását az egészségügyi és pszichológiai alosztály végzi. A tréningeken szerepjátékok és szituációs helyzetgyakorlatok vannak kommunikációs konfliktuskezelés témakörben. A foglalkozásokat az egészségügyi és pszichológiai alosztály maximum 12 fős csoportokban, nyolc óra időtartamban végzi.

A pszichológusok nagy leterheltsége miatt tavaly mindössze húszan vettek részt e projektben.

Állampolgári elégedettségvizsgálat

Az állampolgárok észrevételei, javaslatai jelenleg nem közvetlenül, hanem választott képviselőiken (polgármester, jegyző, képviselő-testületi tag) keresztül jutnak el hozzánk, így módon az információ, az információs csatorna esetenként szubjektív véleménye miatt, torzulhat. Meg kell teremteni annak lehetőségét, hogy az ügyfelek (partnerek, önkormányzatok, civilszervezetek, egyházak stb.) véleménye közvetlenül is eljusson a Baranya Megyei Rendőr-főkapitánysághoz.

További feladatok a vizsgálat terén:

- Kérdőívek összeállítása, az érdekeltek felmérése elérhetőségeik beszerzése, kíséreléssel megtervezése.

- Kérdőívek eljuttatása az érdekeltekhez (posta, internet, polgárőrség, ügyfélszolgálataink, járőrök, körzeti megbízottak).
- A kérdőívek kiértékelése, az érkezett indítványok, észrevételek relevanciájának megítélése.
- A fontosnak ítélt és a jogszabályi keretbe illeszkedő innovatív kezdeményezések beillesztésére külön intézkedési terv kidolgozása.

Az illetékességi területen élők megkérdezésének legegyszerűbb módja a kérdőív, ezt eljuttatunk ügyfeleinkhez, partnereinkhez. A kérdőív kiértékelése szabványosított, így részrehajlás nélkül végezhető. Időközben megtörtént a lakossági, állampolgári elégedettségvizsgálat. Az eredményekről és természetesen a hiányosságokról is tájékoztató jelentést készítettünk, és minden érintett vezetőnek megküldtük.

A Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság minőségfejlesztő munkáinak eredményei a következők:

- 2002. október 18.: IIASA-SHIBA díj.
- 2003. június 20.: Nemzeti Minőség Klub tagságot igazoló oklevél.
- 2006. március 31.: „Családbarát munkahely 2006” díj.
- 2008: Dél-dunántúli Kereskedelmi és Iparkamarák Szövetségének elismerő oklevele.
- 2009. augusztus 10.: CAF módszertani igazolás.

Összegzés

A központilag meghatározott önértékelési rendszert követelményszinten, a határidők maradéktalan betartásával hajtottuk végre, az eredmények kiértékelésére a főkapitányságon került sor. A projekt kiemelkedő jelentősége, hogy a résztvevők megismerhettek egy újfajta gondolkodásmódot és problémamegoldási lehetőséget, ennek nyomán a megyei és helyi szerveknél egyaránt megtörtént a helyi projektek kialakítása. Egy akkora szervezet életében, mint a rendőrség, az eredmények még nem jelentősek, de már felfedezhető az önértékelésre fordított költség és az eredmények közötti egyensúly. A főkapitánysági projektek nyomán megismerhettük az állampolgárok rendőrségről formált véleményét. Felmérés készült az állomány tanulási, illetve önképzési igényéről, így módon célirányosan tervezhetők a képzési, felkészítési feladatok. Megújult a helyi intranetes oldal, amelyen naprakész információk találhatóak. Ezek az eredmények és a részletezett minőségfejlesztő munkák elismerései jelzik, hogy a rendőrségen is megkezdődött a minőségirányítási gondolkodásmód alkalmazása.