

Husi Géza

RENDŐRI MUNKA ÉRTÉKÉNEK MEGHATÁROZÁSA A HAJDÚ-BIHAR MEGYEI RENDŐR- FŐKAPITÁNYSÁGON

A DE és a Hajdú-Bihar megyei rendőr-főkapitányság szerződés szerinti együttműködésének eredményeként beindult minőségfejlesztési program egy mérőföldkövéhez érkezett. A rendőr-főkapitányságon beindult az EFQM önértékelés alapján négy projekt, melynek eredményei alapján a rendőr-főkapitányság 2002 októberében IIASA-SHIBA díjat kapott. Ezzel együtt a Hajdú-Bihar Megyei Rendőr-főkapitányság és a Debreceni Egyetem Műszaki Főiskolai Kar TQM Center, TQM fejlesztő team (Debrecen) IIASA-SHIBA oklevelet vehettek át. A Díjat először kapta rendőri szervezet az idén és először fordult elő, hogy a szervezet mellett a team is kapott elismerést.



A team tagjai: Dr. Sutka Sándor dandártábornok főkapitány, Dr. Baksa László alezredes főkapitányi referens, Elekes Edit őrnagy projekt vezető, Husi Géza adjunktus, Dr. Szűcs Edit PhD adjunktus, Mikula Gyula szakoktató, Kis Bacsó László szakoktató. A Rendőrségi Innovációs Adatbank is elismerését fejezte ki a fejlesztő csapatnak a „Rendőrségi szervezet önértékelése az Európai Kiválóság Modell alapján” címmel kidolgozott innovációs javaslatért.

A dolgozat a minőségfejlesztés egyik területét a munkaérték meghatározást mutatja be.

1. A MUNKAÉRTÉK MEGHATÁROZÁS CÉLJAI, ILLESZKEDÉSE A HAJDÚ-BIHAR MEGYEI RENDŐR-FŐKAPITÁNYSÁG TQM PROJEKTJÉBE

A Magyar Köztársaság Rendőrségénél a rendszerváltozást követő időszakban új irányt vett a munkateljesítmények értékelése. Több szervezetnél történtek kísérletek a korábban alkalmazott módszer megváltoztatására, új értékelési rendszer elfogadtatására.

A kísérletek szinte mindegyike a régi alapokon nyugvó rendszer továbbfejlesztésén fáradozott, egy alapjaiban új módszer kidolgozása helyett. Úgy találtuk, hogy a teljesítménymérés, valamint a kompetenciák alapján történő teljesítményértékelés önmagában nem elégséges egy dolgozó korrekt értékeléséhez, ugyanis pontosan meg kell tudnunk határozni azt, hogy mit várunk el egy-egy rendőrtől egy adott munkakörben. Másképpen fogalmazva az értékelés alapvető szempontja, hogy a munkahely (beosztás) milyen követelményeket támaszt az ott dolgozóval szemben. Kiderült, hogy papíron azonos beosztású, de más-más körülmények között dolgozó rendőrökkel szemben a munkahely különböző követelményeket támaszt.

A hajdúszoboszlói strandfürdőn járőrszolgálatot teljesítő rendőrtől elvárható, hogy idegen nyelven tudjon felvilágosítást adni külföldiek részére, tudjon kerékpározni, a megnyerő, bizalmat sugárzó külseje legyen a pólóshortos baseball sapkás egyenruhában is. Ugyan ilyen járőrszolgálatban Ebes nevű faluban inkább a helyi lakosokkal való közvetlen, hosszú távú kommunikációs kapcsolat, a falu problémáinak ismerete az eredményes munka alapja. A lovas járőrnek pedig a dolog természeténél fogva lovagolni kell tudni.

Az elvárások rendszerén alapuló, munkakörökhöz fűződő követelmény-meghatározás vetette fel azt a gondolatot, hogy végezzük el a rendőrségi munkakörök felmérését, illetve értékelését, és határozzuk meg a „munkaértéket” a rendőrségen. Az említett munkaértéket pedig építsük bele a rendőri teljesítményértékelésébe, melynek eredményeként egy egzakt, nyugati színvonalú értékelési rendszerrel rendelkezhetünk.

A munkaérték megállapításának célja: a rendőrség által, a szakmával szemben fontosnak tartott általános és speciális szempontok meghatározása, azok egymáshoz viszonyított jelentőségének megállapítása (súlyozás az egyes szempontok között), és a meglévőkön túl egyfajta ajánlás kidolgozása az adott munkakörök konkrét értékeléséhez, a „munkaköri mérőszám” kialakításához.

A pályázat egy új (a teljesítménymérést és a kompetenciák szerinti értékelést ötvöző) komplex értékelési rendszer kidolgozásának alapját teremti meg, mely a beosztásra való alkalmasságon túl az adott beosztást betöltők közötti - a

teljesítmény függvényében történő – bérdifferentiálás eszköze is lehet.

2. A MUNKAÉRTÉK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATA

A munkaérték meghatározásának folyamata logikailag elválaszthatatlan a munka értékelés önmagába visszatérő folyamatától 1. ábra.



A teljesítménykövetelmények meghatározását és értékelését szóbeli megbeszélés keretében kell végrehajtani és az érintettnek írásban is át kell adni, mellyel szemben a beosztottnak jogorvoslati lehetősége van.

A teljesítményértékelő lap (1. sz. melléklet) kitöltéséhez a Belügyminisztérium által kiadott, illetve a megyei Rendőr-főkapitányság munkatervében szereplő stratégiai célkitűzések nyújtanak alapot.

A konkrét célkitűzéseket illetve célfeladatokat a

szervezeti egység illetve a személynek a szervezetben betöltött beosztása határozza meg.

A Kompetencia célok a BM. teljesítményértékelési rendszerének alkalmazását segítő kompetenciatérkép alapján történik.

A team javaslatára került be a kompetenciatérképbe pluszként a 8. mező „Minőségügyben betöltött szerep”, és ezen belül a 8/34. „Minőségügyi ismeretek alkalmazásának képessége” és a 8/35. „Elkötelezettség a minőségügy iránt” mezők.

A teljesítmény szöveges értékelése mezők minden év december 31-ig történik, melyen szerepeltetni kell az egyén fizikai illetve lövészet-i teljesítménymutatóit is. Itt kell elvégezni az értékelési célkitűzések komplex szöveges értékelését, szerepeltetve olyan konkrét mérőszámokat is, melyek alapján a teljesítmény egzakt módon is kifejezhető (Pl. feldolgozott ügyiratmennyiség, betegnapok száma, stb.)

A pályázó team a teljesítmény értékelés előkészítésekor úgy érezte, hogy az értékelés alapja hiányzik. Nevezetesen nem csak a teljesítményt kellene mérni az előírásokhoz, szabályzatokhoz, majd azokat összehasonlítani és az összehasonlítás alapján az állomány tagjairól értékelést adni, hanem meg kellene határozni azt is, hogy a szabályzatokon túl minek kell még megfelelni, mi az ami súlyozottan van jelen az egyes munkakörben. Ennek meghatározásához alkotta meg a pályázó team a munkaérték meghatározásának elveit és módszereit, majd a kipróbálta a gyakorlatban.

A Magyar Rendőrség vezetése egyértelműen megfogalmazta azon elképzelését, mely szerint szükséges az egységes teljesítmény értékelés a rendőri munka valamennyi területén. Az értékelés csak úgy végezhető el ha ismert a homogén munkahelyek összes azonossága és meghatározható azok különbsége is. Tehát abban az esetben értékelhető konkrét rendőri munka konkrét beosztásban, konkrét helyszínen, ha ismert, hogy a konkrét munkakör milyen követelményt támasz az ott dolgozóval szemben. Ellenkező esetben az állapítható meg, hogy a rendőrségi munkakörök olyanok, amelyek különleges követelményeket nem támasztanak a munkakör betöltőjével szemben, tehát bárki szabadon bármilyen munkakört betölthet. A felmérés szükségességét a rendőrség négyes törekvése támasztja alá:

- A minőségfejlesztési projekt hassa át az egész szervezetet és az állomány minden tagjában tudatosuljon, hogy a sikerben vagy bukásban mindenkinek része vagy felelőssége van
- A homogén munkahelyeken dolgozókkal szemben, a munkahely által támasztott követelményektől függő bérdifferentiálási rendszer kialakítása.
- Munkahelyi ártalmak csökkentési lehetőségeinek vizsgálata, az ártalmak csökkentése.
- Új munkahelyek telepítéséhez, és a meglévők átszervezéséhez alapadatok szolgáltatása az ott végzett munkáról.
- Homogén munkahelyeken dolgozók reális munkaértékelése a követelményrendszer ismeretében.
- A munkakörülmények befolyásolása, javítása.
- Egészségkárosodás lehetőségének csökkenése.

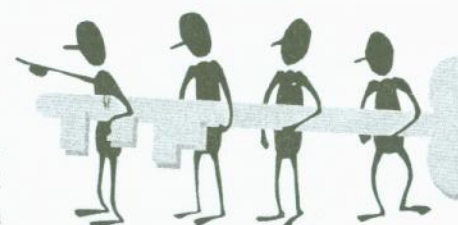
Minőségfejlesztési projektben való szerepvállalás



3. A MUNKAÉRTÉK MEGHATÁROZÁSÁNAK FOLYAMATA

3.1. Homogén munkahelyek meghatározása

A homogén munkahelyeket a rendőrség szervezeti egységei határozták meg esetleg külső tanácsadó segítségével. Ezután a munkahelyeket csoportosítani kell annak érdekében, hogy a kapitányságtól (szervezettől) függetlenül létrehozassunk azonos tulajdonságú munkahelyeket (pl járőr, közlekedési helyszínelő, nyomozó, vizsgáló). Abban az esetben, ha az adott homogén munkahelyen dolgozókkal szemben támasztott követelmény különbség pontokkal kifejezhető, akkor azt a munkahelyet tovább kell bontani. (járőr nagyvárosban - kisvárosban, vizsgáló rendőr-főkapitányságon - rendőrkapitányságon, közlekedési helyszínelő autópályán - városi forgalomban, nyomozó robbantásos merényleteknél - gazdasági ügyekben).



3.2. Az értékelési szempontok összeállítása

Az egyes homogén munkahelyek munkaértékének megállapítására egy team értekezlet szükséges ahol meghatározásra kerülnek a főbb követelményfajták. A követelményekhez egy összesen százas értékskála mennyiségi értékeit kell hozzárendelni, mely meghatározza az adott értékelésben az adható maximális értéket.

A páros összehasonlítás módszerével a fő követelményfajták meg határozhatók, melyek az adott rendőrkapitányságon beosztott állománya, valamint az irányítási feladatokat végzők munkájának értékelésére szolgáltatott alapot. Ezután egy újabb egyeztetési forduló következik melynek

eredményeképpen a fő követelmény fajták további részletesebb kimunkálás következik, melyen végeredménye a végső értékelési táblázat. Ez a táblázat csak akkor fogadható el, ha a team közös megegyezéssel (konszenzusával) születik, az objektív értékelés érdekében.

A kidolgozott értékelési táblázat minden rendőrségi munkahely vonatkozásában sohasem a munkát végző dolgozót értékeli, hanem a munkakört a feladat, a felelősség és a hatáskör egységének figyelembe vételével.

A Hajdú-Bihar megyei rendőr-főkapitányságon team értekezleten összeállított értékelési szempontrendszer részlete

1. táblázat

Sorszám	Értékelési szempont	Maximális pont-érték
1	Felkészültség	34
11	A szakmai általános ismeretek alkalmazásának szintje	8
12	Szakmai speciális ismeretek alkalmazásának szintje	6
13	Jogi általános ismeretek alkalmazásának szintje	5
14	Jogi speciális ismeretek alkalmazásának szintje	4
15	Szakmai tapasztalat	6
16	Az idegennyelvtudás alkalmazásának szintje	1
17	A számítástechnikai ismeretek alkalmazásának szintje	4
2	Terhelés	20
21	Munkakörülményekhez való alkalmazkodás szintje	5
22	Többlet szolgálatban való szerepvállalás	3
23	Fizikai terhelés	3
24	Pszichikai terhelés	6
25	Környezeti terhelés	3

3.3. A munkahely felmérése

A munkahelyeken a felmérés az **Igen:**

alábbi jellemzőket vizsgálja: a munkahelyen elvégzendő feladatokat, azok ütemességét, a rendelkezésre álló eszközöket berendezéseket, a környezeti hatásokat.

Kiemelten vizsgálja a felelősség és a minőség kérdését az adott munkahelyeken. A környezeti hatások megítélésénél méréseket



- **Képességeket**
ismeretek, tudás, képzettség, tapasztalat, készségek, adottság
- **Felelősség vállalást**
munkakör, győrtességek, gépjárt, szerzői jog, termékért, mások munkájáért és biztonságáért
- **Munkaterhelést**
Értekez és idegek, izomterhelés
- **Környezeti hatások**
párazok, por, zaj, gőz, hőmérséklet, nedvesség, gázok, gőzök, zaj, rázkódás, rezgés, fény, levegőtisztaság, radonhatás

(zaj, rezgés stb) kell végezni.

A mérések értékelésénél a pozitív diszkrimináció elvét kell alkalmazni, amely azt jelent, hogy a mért érték bármely paramétere elérte a ponthatárt megadható a magasabb pont, és további vizsgálat nem szükséges.

Azért, hogy a mért érték és az abból adott pont ne egyedi mért érték alapján legyen meghatározva a méréseket legalább három alkalommal kell ismételni ill. hosszabb időszak alatt regisztrálni.

Nem:



- Normákat
- Pihenőidőket
- A dolgozók munkateljesítményét
- A teljesítmény és a bér közvetlen összefüggéseit

A főkapitányság munkahelyeit három értékelő (két belső egy külső) tesz látogatást és ott meghatározzák az adott szempont pontértékeit. Annak érdekében, hogy ez egységes legyen csak egy látogató (felmérő) csoportot kell létre hozni. A látogatók a látogatások megkezdése előtt meghatározzák, hogy az adott szempont maximális pontszámát hogyan bontják ha ez szükséges (lásd 2. táblázat).

A felkészültség követelmény bontása a pontozáshoz

2. táblázat

kód	pont	követelményfajták és leírásuk	érték	példa
1	34	Felkészültség		
11	8	A szakmai általános ismeretek alkalmazásának szintje		
		nem szükséges általános rendőri ismeret	0	takarító
		általános rendőri ismeret + kevés betanítási idő	1	járőr
		általános rendőri ismeret + betanított munka	2	trafipax kezelő
		általános rendőri ismeret + szakmunka	3	bűnügyi technikus
		általános rendőri ismeret + speciális ismeretek	4	írasszakértő
		általános rendőri ismeret + koordinációs tevékenység	6	szolgálat vezető
		általános rendőri ismeret + döntési és koordinációs tevékenység	8	Kapitány, igazgató

eredményeképpen a fő követelmény fajták további részletesebb kimunkálás következik, melyen végeredménye a végső értékelési táblázat. Ez a táblázat csak akkor fogadható el, ha a team közös megegyezéssel (konszenzusával) születik, az objektív értékelés érdekében.

A kidolgozott értékelési táblázat minden rendőrségi munkahely vonatkozásában sohasem a munkát végző dolgozót értékeli, hanem a munkakört a feladat, a felelősség és a hatáskör egységének figyelembe vételével.

A Hajdú-Bihar megyei rendőr-főkapitányságon team értekezleten összeállított értékelési szempontrendszer részlete

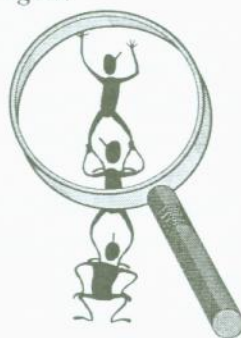
1. táblázat

Sorszám	Értékelési szempont	Maximális pont-érték
1	Felkészültség	34
11	A szakmai általános ismeretek alkalmazásának szintje	8
12	Szakmai speciális ismeretek alkalmazásának szintje	6
13	Jogi általános ismeretek alkalmazásának szintje	5
14	Jogi speciális ismeretek alkalmazásának szintje	4
15	Szakmai tapasztalat	6
16	Az idegennyelvtudás alkalmazásának szintje	1
17	A számítástechnikai ismeretek alkalmazásának szintje	4
2	Terhelés	20
21	Munkakörülményekhez való alkalmazkodás szintje	5
22	Többlet szolgálatban való szerepvállalás	3
23	Fizikai terhelés	3
24	Pszichikai terhelés	6
25	Környezeti terhelés	3

3.3. A munkahely felmérése

A munkahelyeken a felmérés az alábbi jellemzőket vizsgálja: a munkahelyen elvégzendő feladatokat, azok ütemességét, a rendelkezésre álló eszközöket berendezéseket, a környezeti hatásokat.

Kiemelten vizsgálja a felelősség és a minőség kérdését az adott munkahelyeken. A környezeti hatások megítélésénél méréseket



- **Képességeket**
 - ismeretek, tudás, képzettség, tapasztalat, készségesség, adottság
- **Felelősség vállalást**
 - munkáért, gyártásukéért, gépek, szerzőmért, termékért, mások munkájáért és biztonságáért
- **Munkaterhelést**
 - értekek és idegek, izomterhelés
- **Környezeti hatások**
 - porok, por, zaj, grafitt, hőmérséklet, nedvesség, gázok, gőzök, zaj, rezgés, fény, balesetveszély, védőeszköz

(zaj, rezgés stb) kell végezni.

A mérések értékelésénél a pozitív diszkrimináció elvét kell alkalmazni, amely azt jelent, hogy a mért érték bármely paramétere elérte a ponthatárt megadható a magasabb pont, és további vizsgálat nem szükséges. Azért, hogy a mért érték és az abból adott pont ne egyedi mért érték alapján legyen meghatározva a méréseket legalább három alkalommal kell ismételni ill. hosszabb időszak alatt regisztrálni.

Nem:



- Normákat
- Pihenőidőket
- A dolgozók munkateljesítményét
- A teljesítmény és a bér közvetlen összefüggéseit

A főkapitányság munkahelyeit három értékelő (két belső egy külső) tesz látogatást és ott meghatározzák az adott szempont pontértékeit. Annak érdekében, hogy ez egységes legyen csak egy látogató (felmérő) csoportot kell létre hozni. A látogatók a látogatások megkezdése előtt meghatározzák, hogy az adott szempont maximális pontszámát hogyan bontják ha ez szükséges (lásd 2. táblázat).

A felkészültség követelmény bontása a pontozáshoz

2. táblázat

kód	pont	követelményfajták és leírásuk	érték	példa
1	34	Felkészültség		
11	8	A szakmai általános ismeretek alkalmazásának szintje		
		nem szükséges általános rendőri ismeret	0	takarító
		általános rendőri ismeret + kevés betanítási idő	1	járőr
		általános rendőri ismeret + betanított munka	2	trafipax kezelő
		általános rendőri ismeret + szakmunka	3	bűnügyi technikus
		általános rendőri ismeret + speciális ismeretek	4	írasszakértő
		általános rendőri ismeret + koordinációs tevékenység	6	szolgálat vezető
		általános rendőri ismeret + döntési és koordinációs tevékenység	8	Kapitány, igazgató

A felkészültség megállapításakor a munkakör ellátásához szükséges szakmai ismeretek (munkaismeret, képzettség, tapasztalat) színvonalát kell értékelni. Az ismeretek tekintetében a legmagasabb értékeket a vezetői tevékenységet folytató beosztások és a specialisták beosztásai érhetik el. A legtöbb homogén munkahely esetében változatlan paraméterekkel folytatódik a tevékenység. Ahol az információk változnak, ott ezt a bonyolultság paraméter értékeivel kell figyelembe venni.

3.4. A kiértékelés

A pontokat szakértők egybehangzó véleménye határozza meg. Véleményeltérés esetén az adandó pontot egyhangú megállapodás (tehát nem szavazás) határozza meg. Így az adott pontszámok a szakértők teljes egyetértésének eredménye. A mérés eredményeit táblázatokba célszerű foglalni:

A homogén munkahelyen végzett munka értéke alapján lehet meghatározni, azokat a munkahelyeket, amelyeken a dolgozóval szemben támasztott követelmények közel azonosak. Az értékek végső meghatározásánál ki kell kérni a munkahelyi érdekképviselői szervezetek véleményét is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Dr. Varga Emilné – Husi Géza – Dr. Sutka Sándor – Baksa László: Tanulmány a Teljeskörű Minőségmenedzsment (TQM) bevezetéséről a Magyar Köztársaság Rendőrségén (Debrecen, 2001.)
- [2] Hunyadiné Elekes Edit – Fényes László – Lakatos Attila – dr. Lingvay Csaba- Baksa László: A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve (2001.)
- [3] Dr. Szakács Gábor – Bokodi Mária – Dr. Nemeskéri Gyula – Pataki Csilla – Fejér Tamás: A Magyar Köztársaság Rendőrsége munka- és magatartásértékelési és karriertámogatási kézikönyve (Budapest, 2000.)
- [4] Kopasz Árpád (szerkesztette): A Belügyminisztérium egységes minőségfejlesztési programja (Budapest, 2002.)
- [5] STRUKTURA-REFA Vezetési és Szervezési Tanácsadó Kft. - Dr. Végh Mihály: A munkatanulmányozás módszertana, 4. rész: Követelmény megállapítás (Munkaértékelés) (STRUKTÚRA-REFA Kft., 1991.)
- [6] Dr. Sutka Sándor – Husi Géza: Munkaérték felmérés gyakorlati megvalósításának lehetősége a Magyar Köztársaság Rendőrsége homogén munkahelyein (Debrecen, 2002.)
- [7] Parányi György Minőséget – gazdaságosan (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.)