

Pesti Ferenc

# Minőségfejlesztés a magyar büntetés-végrehajtásban

## Bevezetés

Az a változás- és fejlődéshullám, ami a magyar közigazgatásban néhány éve megindult, úgy vélem, a büntetés-végrehajtási szervezetet is hamarosan – és szükségszerűen – utoléri. Meggyőződésem, hogy ennek a fejlődésnek kiváltó oka, vagy épp eredménye lesz a minőségügy fogalmának megjelenése a magyar börtönökben. Természetesen nem hiszem, hogy ezt mindenki pontosan így gondolja, és azt sem, hogy ha mindez bekövetkezik, akkor zökkenőmentesen mehet végbe egy önértékelési, vagy egy minőségirányítási rendszer bevezetése a büntetés-végrehajtás szervezetén belül. Mindezek ellenére optimizmusomat erősíti maga a tény, hogy ez az írás helyet kaphatott a Börtönügyi Szemlében.

A minőségügy kérdése a büntetés-végrehajtási szervezetenél valójában nem is olyan idegen dolog, mint azt első hallásra gondolnánk. Eddig azonban a börtönök és a minőségügy fogalmának kapcsolódási pontjai kizárólag az általunk működtetett gazdálkodó szervezetek (kft-k) gyártási, előállítási technológiáinak vizsgálatokor jelentkeztek, ahol a piaci versenyképesség fenntartása, illetve elérése érdekében kerültek bevezetésre a kiépített minőségügyi rendszerek, nem pedig a büntetés-végrehajtási szakfeladatok végrehajtásának minél tökéletesebb megvalósítása érdekében. Épp ezért a börtönök és a minőségügy valós kapcsolatáról nem is igen beszélhetünk. Ennek nyomán a büntetés-végrehajtás és a minőség kérdéseivel foglalkozó szakirodalomban sem igen bővelkednek a szakkönyvtárak. Eddig csupán dr. Lipták László kézírata<sup>1</sup> és Módos Tamás e témában megjelenő cikke<sup>2</sup> boncolgatta a minőségügy kérdéseit a büntetés-végrehajtási szervezet vonatkozásában, sajnos kevés visszhanggal, és még kevesebb következménnyel.

Mindezek ellenére úgy vélem, hogy európai uniós csatlakozásunknak, illetve a napjainkban a közigazgatás fejlesztését és reformját sugalló állami akaratnak köszönhetően a minőségfejlesztés is teret kaphat a változás részeként egy megújuló büntetés-végrehajtási szervezetben. Ennek reményében próbálkozom most azzal, hogy néhány oldalban közelebb hozzam a minőséghez kapcsolódó fogalmakat és gondolatokat a szervezethez, a vezetőkhöz, a személyi állományhoz, valamint a börtönök sajátos világához. Mindezt egyrészt szakmai, másrészt személyes meggyőződésből teszem.

Szakmai indokaim közé tartozik, hogy minden olyan kezdeményezés, amely fejlődést vagy javulást idézhet elő a munkakörülményeinkben, munkafeltételeinkben vagy a fogva tartás körülményeiben úgy, hogy eközben nem veszélyezteti a fogva tartás biztonságát, nem elentétes a büntetés-végrehajtás céljával és nem milliárdokba kerül megfinanszírozni, csak hasznos lehet. Emellett egy ilyen jellegű projekt kézzel fogható eredményt hozhatna a sze-

1 Lipták László: Büntetés-végrehajtás és minőség. Kézirat. Budapest, 2004.

2 Módos Tamás: Minőségbiztosítás (Nem csodaszer, de számos félreértést tisztáz). Börtönügyi Szemle 2001. 2. szám 39-55. old.

mélyi állomány fluktuációját, de még a fogvatartottak visszaesését illetően is. Biztos vagyok abban, hogy egy a teljes bv. szervezetet érintő minőségirányítási rendszer bevezetése pozitív hatást indukálna mind a szakmai, mind pedig a társadalmi érdekek megvalósulásának folyamatában. Természetesen egy ilyen átfogó rendszer bevezetése nem csak pozitívumokkal járna, de hosszú távon jelentős eredmények jelentkeznének szinte minden szakterületen.

Személyes jellegű érveim leginkább egyfajta belső meggyőződésre alapulnak, és bizonyára sokakban megütöztetést keltenek majd, mégis leírom őket néhány sorban. Véleményem szerint egy költségvetési szerv – amelynek az alapító akaratánál fogva nem a nyereséges működés elérése a célja – működhetne olyan elvek szerint, amelyek inkább a profit-orientált szervezetekre jellemzők. Így például alkalmazhatna hatékonyabb személyzeti politikát, erőforrásaival folytathatna hatékonyabb gazdálkodást, továbbá specializálva ugyan, de működtethetne különböző kockázatelemző, költségcsökkentő, önértékelő, szervezetfejlesztő módszereket, amelyek hatékonyabbá és szervezeti szinten eredményesebbé tehetnék akár a teljes állami szektor működését, vagy annak egy-egy szegmensét. Számítalan példát láthatunk olyan vállalatokról, amelyek állami működtetésük következtében veszteségesen üzemeltek, majd magánkézbe kerülésüket követően nyereségesekké váltak. Ha alaposan kielemeznénk ilyen, vagy hasonló eseteket, bizonyára sok hasznos információ kerülhetne napvilágra.

A büntetés-végrehajtás azonban – csakúgy, mint sok más állami szervezet – nem juthat magánkézbe, ez nyilvánvaló tény. Viszont a mainál eredményesebb, hatékonyabb és gazdaságosabb szervezeti működés is megvalósítható lenne egy átfogó struktúra- és szemléletváltást követően.

Azt azért előre kell bocsátanom, hogy a minőségügy nem csodaszer, nem gyógyír minden problémára. Így ebben a cikkben sem egy komplett, forintra lebontott megoldási javaslatot kívánok előterjeszteni a büntetés-végrehajtási szervezet korszerűsítéséről, csupán a sok lehetséges javító-fejlesztő eljárás közé ékelnék be egy – véleményem szerint – nagyon hasznos módszert, amely segíthet könnyebbé tenni életünket és munkánkat ebben a sajátságos, országos méretű rendszerben.

## Hazai tapasztalatok a közigazgatásban

Európai uniós csatlakozásunk jegyében született meg egy kormányhatározat<sup>3</sup> a közigazgatás 2001-2002. évi továbbfejlesztéséről, amely megfogalmazta, hogy egységes minőségbiztosítási és minőségfejlesztési rendszer vált szükségessé a magyar közigazgatásban. A határozat II. fejezetének 18. pontja külön kiemelte a magyar közigazgatás számára a CAF adaptációját, nem kizárva természetesen más minőségbiztosítási rendszer alkalmazását sem. Elkészült továbbá a Nemzeti Minőségfejlesztési Program szintén 2001-ben, amely állami és kormányzati feladatokat, illetve stratégiát határozott meg a közigazgatás minőségügyi fejlesztésével kapcsolatban. A közigazgatás átláthatóságának és hatékonysága növelésének érdekében a kormány újabb határozatot<sup>4</sup> hozott 2003-ban, amelyben megfogalmazásra került, hogy egységes módszertannal és pályázati lehetőségekkel kell biztosítani a CAF rendszer témyerését a közigazgatási szervek körében.

3 1057/2001. (VI. 21.) Korm. határozat a közigazgatás továbbfejlesztésének 2001-2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről

4 1113/2003. (XI. 11.) Korm. határozat a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról



Részben ezen dokumentumoknak, részben néhány nagyon elszánt közigazgatási szakembernek köszönhetően sok helyen megindultak a minőségügyi fejlesztéssel kapcsolatos programok. Így lendületet vett a minőségügy a közoktatásban, a területi és a települési önkormányzatoknál, valamint a rendőrség keretein belül is.

A hazai közigazgatásban ma már számtalan példát találhatunk a legkülönbözőbb minőségügyi és önértékelési rendszerek bevezetésére. Mindezen szervezeteket nem kizárólag párt-politikai indokok, vagy nyereségvágy, avagy a jó hírnév megszerzése motiválta önmaguk fejlesztésére. A legfőbb indokuk saját szervezeti kultúrájuk megváltoztatása volt. Ez pedig nem kis vállalkozás, hiszen eredményei nem azonnal jelentkeznek, nem mindig kézzelfoghatók, és egy projekt elején leginkább csak kiadásokkal és rengeteg tanulással járnak. Azonban az előretérítő és felelős vezetői gondoskodásnak köszönhetően mára ezen szervezetek jó része hatékonyabban, eredményesebben, biztonságosabban működik a társadalom – azaz a vevők – megelégedésére. A hangsúly pedig nem az uniós csatlakozáson, vagy a jogi szabályozáson, hanem szigorúan a szemléletváltáson van. Ennek keretében pedig el kell fogadnunk, hogy az adófizetők pénzéből működő szervezetek – így a közigazgatási szervezetek – nem önmagukért, hanem az adófizetőkért léteznek. Így válik tehát az állampolgárból vevő, a közigazgatási szervezetből pedig szolgáltató.

## Kit tekinthetünk vevőnek a büntetés-végrehajtásban?

Vizsgáljuk meg, hogy vajon kit is tekinthetünk vevőnek akkor, ha a büntetés-végrehajtási tevékenységet a társadalom számára történő szolgáltatásnak tekintjük.

Előre kell vetítenem, hogy a kérdésre a válasz nem lesz sem kielégítő, sem megnyugtató. Nem lesz kielégítő, mert nem lehet tökéletesen megindokolni, és nem lesz megnyugtató, mert a választ nehéz elfogadni és elfogadtatni. Mielőtt rátérnék a vevő fogalmára, járjunk körül egy börtönt, hogy kik is lehetnek az érdekelt felek annak működésében:

– társadalom

-----

– település – önkormányzat

– közvetlen lakókörnyezet

– beszállítók (raktári beszáll., áram-, víz-  
szolgáltató, egészségügyi ellátás stb.)

-----

– a legfelsőbb vezetés (IRM – BVOP)

– a börtön vezetése

– az alkalmazottak

-----

– a fogvatartott

– a fogvatartott védője

– a fogvatartott hozzátartozói

-----

– a rendőrség

– a bíróság

– az ügyészség

-----

– a pártfogó felügyelői szolgálat

A fenti csoportosítás azonban nem adja meg a választ a kérdésünkre, hiszen az összes érdekelt fél közül csak kettő az, aki szolgáltatásként veszi igénybe egy börtön te-

vékenységrendszerét. Széles körben értelmezve a társadalom, szűken értelmezve pedig a fogvatartott az, akit vevőnek kell tekintenünk.

Némi ellentmondás azért fellelhető az előző megállapításban, amit röviden meg is magyarázok. Első megközelítésből vevőnek a teljes társadalom tekinthető mindenképp előtt – benne foglalva természetesen az elítélteket is – hiszen egy szolgáltatásnak fontos jellemzője, hogy az igénybevevő téríti meg a szolgáltatás ellenértékét, ez pedig esetünkben az adókon keresztül az adófizetők sokasága, vagyis a társadalom maga. Ez abból is kitűnik, hogy az olyan feladatok, mint a

- fogva tartás,
- őrzés, védelem,
- reintegráció,
- prevenció stb. megfelelő szintű végrehajtása társadalmi érdek, és a társadalom mint vevő érdekeit szolgálja.

Abban az esetben pedig, ha a fogvatartottat tekintjük vevőnek, akkor a következőket is figyelembe kell vennünk. A fogvatartottak egyéni, vagy éppen közös érdekei nem feltétlenül esnek egybe az előbb felsoroltakkal, gondoljunk csak bármely a fogvatartottak által tanúsított ellenállásra, vagy szembeszegülésre, ahol az ösztársadalmi érdekek megvalósulása ellen lépnek fel.

Ugyanakkor például a társadalom tagjainak kérdőíves megkérdezése némi nehézséggel járna, ezzel szemben a fogvatartottak esetében ez nem jelenthet problémát.

A kérdést nyitva hagyom, hiszen az önértékelés gyakorlata során kiderülne, hogy a fenti problémát fontos-e tisztázni, és ha igen, akkor milyen mértékben.

Nem hagyhatjuk továbbá figyelmen kívül azt sem – utalva az ISO 9004 rendszerre –, hogy a vevők igényeinek való megfelelést egyre inkább felváltja az érdekelt felek igényeinek való megfelelés. Vagyis szélesebb körben kell értelmeznünk és megvalósítanunk a minőségi szolgáltatást és a felmerülő igények kielégítését.

## A minőségügy jelene a büntetés-végrehajtásban

A közigazgatásban megjelenő – korábban említett – fejlesztő és mozgósító hatások sajnos ma még nem érték el a büntetés-végrehajtást (valószínűleg annak sajátosságai miatt), viszont ezek gondolatébresztő hatása elvitathatatlan volt, hiszen ezekben az időkben készültek el dr. Lipták László és Módos Tamás már említett írásai.

Jelenleg egyébként – tudomásom szerint – nincs ilyen szakterülettel foglalkozó szervezeti egység az országos parancsnokságon, illetve egyetlen bv. intézetben sem. Továbbá nincs olyan bizottság, vagy szakértő, akinek feladata lenne ilyen irányú elemzések, vizsgálatok lefolytatása. Megállapítható tehát, hogy a bv. szakfeladatainak ellátásához kapcsolódóan nem létezik minőségfejlesztéshez kapcsolódó tevékenység. Sokakban felmerülhet azonban a kérdés, hogy a büntetés-végrehajtási szervezetenél jelenleg működő ellenőrzési rendszer nem váltja-e ki egy minőségügyi rendszer alkalmazását? Erre a kérdésre az egyértelmű válasz a nem, mivel a jelenlegi ellenőrzési rendszer jogszabályi megfelelést vizsgál irányítói szemszögből, míg egy minőségügyi rendszer célja az érdekelt felek megelégedettségének növelése a szervezet érdekében. E téma feltevésekor figyelembe kell venni azt, hogy a törvényességi és a jogszabály-



ban meghatározott követelmények, továbbá azok teljesítése nem azonos a minőségügyi feltételek teljesülésével, de természetesen találunk, és meg is kell találnunk a közös pontokat.

## Mit hozhat a jövő?

A minőségügynek – napjainkban úgy tűnik – nincs közeli jövője a büntetés-végrehajtásban. Azonban minden reményünk megvan arra, hogy a későbbiekben elinduljon egy folyamat, amelynek a végére érve majd egy tanúsított minőségügyi rendszert működtetünk, valamikor évek múltán. Hogy ez nem csak álom, az meggyőződésem. A „mikor” még nem tudható, a „hogyan” kérdésre viszont, úgy gondolom, megadható a válasz.

Lehetséges megoldás például egy ISO családba tartozó minőségügyi rendszer bevezetése és tanúsítása, kiegészítve a TQM filozófia elemeivel. Sok szolgáltató szervezet választja ezt a megoldást, és közigazgatási szervek is alkalmazzák több helyen Európában. Én azonban más módszert javasolnék. Ismerve a magyar közigazgatás szervezeti kultúráját és hagyományait, sokkal inkább választanék egy lassabb megoldást. Ez pedig nem más, mint egy önértékelési rendszer bevezetése, amely fokozatosan szoktatná hozzá a bv. szervezetet és az érdekelt feleket a minőségügy céljaihoz, elveihez. Ez a későbbiekben akár elvezethetne egy ISO 9000 szabványsorozathoz tartozó minőségügyi rendszer bevezetéséhez is. A kettő között az alapvető különbség abban rejlik, hogy amíg például az ISO 9001 eszközrendszere közvetlen hatással jár egy szervezet működésére, addig például a CAF szerinti önértékelés csak közvetett befolyással van a tevékenységre, így több választási lehetőséget rejt magában rugalmassága miatt. További lényeges eltérés, hogy az ISO 9001 minőségügyi rendszer működése külső fél – az auditor – által ellenőrzött, a CAF eredményeinek értékelése pedig a szervezetben belül történik meg. Meg kell említenem, hogy az ISO 9001 helyett célszerű megfontolni az ISO 9004 rendszer vizsgálatát is, ugyanis tartalmilag több, jobb és célszerűbb is, miszerint nem csupán a vevő, hanem az összes érdekelt fél elégedettségét és a folyamatos minőségfejlesztést tűzi ki célul, tanúsítása pedig az ISO 9001 alapján történik.

Szűkítve a kört, úgy vélem, a CAF önértékelési rendszer tűnik alkalmasnak első lépésként a bv. számára, amelynek alapján az önértékelés ismétlődő végrehajtása jelentős fejlődést hozhat a szervezet életében.

## A CAF<sup>5</sup>

Az Európai Unió tagállamai 1998-ban döntöttek arról, hogy a minőségmenedzsment-technikák közigazgatási alkalmazásának előmozdítása érdekében kidolgoznak egy olyan rendszert, amely az úgynevezett EFQM-modellre épülve megfelelő eszköz lehet a közigazgatási szervek minőségügyi rendszerének kialakítására és fejlesztésére. Az EU tagállamainak szakértői – elsősorban az Európai Közigazgatási Intézet<sup>6</sup> – által kidolgozott rendszer a Common Assessment Framework elnevezést kapta, melynek követelményrendszerét a tagállamok Lisszabonban fogadták el 2000-ben. Azóta a rendszert számos uniós tagállam közigazgatási szervénél tesztelték, illetve alkalmazzák sikerrel.

5 Common Assessment Framework – Általános (Közös) Értékelési Keretrendszer

6 EIPA – European Institute of Public Administration

Az Általános Értékelési Keretrendszer két fő elven alapul:

1. a közigazgatás szervezeti sajátosságainak való megfelelés és jó alkalmazkodás
2. az Európában létező legfőbb szervezeti modellekkel való összehasonlíthatóság a közigazgatásban, és a magánszektorban egyaránt.

A CAF szerinti önértékelés lényege, hogy egy közös alap szem előtt tartása mellett az önértékelés folyamata tetszés szerint, a sajátosságok figyelembevételével is végrehajtható legyen. Fontos, hogy ez az önértékelési modell nem kötelező a tagállamokra, csupán egy közös minimum elfogadását jelenti, amelyet bármely közigazgatási szerv önmagára formálva alkalmazhat. A sajátosságok ugyan eltérésekhez vezetnek az egyes szervek között, de a közös alap megteremt az összehasonlítás és a legjobb gyakorlat átvételének lehetőségét.

A CAF önmagában nem egy minőségügyi rendszer, sokkal inkább az ahhoz vezető út, valamint egy olyan eszköz egy vezető kezében, amely segítheti a szervezeti kultúra és struktúra helyes irányban történő fejlesztését. Az önértékelésnek ez a formája egyébként nem feltétlenül vezet egy minőségügyi rendszer bevezetéséhez, ugyanis rendszeres alkalmazása esetén önmagában is képes fejleszteni a szervezet működését.

## Az önértékelés módszere

Az önértékelés az érdekelt felek kérdőíves megkérdezésének módszerén alapul. A CAF kérdőívet alkalmazhatja a szervezet nagyságától, az alkalmazottak létszámától függetlenül bármely közigazgatási szerv. Alkalmazható továbbá ott is, ahol esetlegesen már hosszabb ideje foglalkoznak a minőségügy, vagy a szervezetfejlesztés kérdéseivel. Használhatjuk a kérdőívet a teljes szervezet, vagy egy egységének részletes vizsgálatához is, de ki is hagyhatunk a vizsgálatból bizonyos területeket. Ennek a nagy mozgástérnek köszönhetően időt adhatunk magunknak olyan nehezen mérhető területek önértékelési módszerének kidolgozására, mint például a nevelés. A nevelés eredményei egzakt számokkal nehezen mérhetők, de a pártfogó felügyelői szolgálatok, valamint az önkormányzatok bevonásával akár visszacsatolást is nyerhetünk egy-egy fogvatartottat illetően, amelyek konkrét számadatokban is kimutathatóvá tennék a nevelés eredményességét.

Szerencsére a CAF önértékelési modell lehetőséget ad arra, hogy a kérdőíveket, az azokban szereplő kérdéseket és segédkérdéseket rugalmasan kezelje egy szervezet. Így létrejöhet akár egy speciális büntetés-végrehajtási CAF-modell is, megkönnyítve ezzel önmaga helyzetének való értékelését.

A kérdőívek valójában kilenc speciális témát szétbontó alkritériumokhoz kapcsolódó kérdésekből állnak, amelyekre az előre meghatározott válaszok közül kell egyet kiválasztania az önértékelő csoport tagjainak. Lássunk egy példát az eredmények oldalán található válaszhelyzetekből:

- 0 – Nincsenek mérhető eredmények
- 1 – Az eredmények mérhetőek, de változóak, vagy csökkenő tendenciát mutatnak
- 2 – Az eredmények kisebb javulást mutatnak
- 3 – Az eredmények lényeges javulást mutatnak
- 4 – Kiváló eredményeket értünk el, a célokhoz viszonyítva eredményesek vagyunk
- 5 – Kiváló eredményeket értünk el, nem csak saját céljainkhoz viszonyítva, de más szervezetekkel összehasonlítva is eredményesek vagyunk



Az önértékelésben résztvevő, aki akár online módon is kitöltheti a kérdőívet, csak egyszerűen választ a felkínált válaszokból. Az értékelés folyamán minden alkritériumot a csoportban legalább 50% + 1 tagnak 0 és 5 között kell értékelnie, ugyanis ha a nem értékelők száma eléri az 50%-ot, akkor az önértékelés érvénytelenné válik.

## Az önértékelés eredményeinek hasznosítása

A CAF önértékelés eredményeit a kilenc kritérium és az alkritériumok vonatkozásában egy program összesíti, így a megszületett eredményt táblázatban, értelmezhető formában adja meg elemzésre, és további feldolgozásra.

A vezetésnek intézkedést célszerű kidolgoznia a felmerült problémák orvoslására, a hiányosságok megszüntetésére, a fejlesztésre szoruló területek minőségének javítása érdekében. A felmerült problémák rangsorolhatók, csoportosíthatók is akár, így egy átfogó stratégia keretei között kerülhet sor a megvalósításukra. Kommunikációs fogásként ajánlott, hogy stratégia kidolgozása mellett a könnyen és gyorsan javítható területeket érintő intézkedési tervek minél hamarabb megvalósuljanak, megerősítve ezzel a dolgozók szemében a fejlesztési program hitelességét.

Az intézkedési tervek megvalósulását nyomon kell követni, szükség esetén be kell avatkozni. Idővel, újabb önértékelés végrehajtásával – közben az önértékelési rendszer és a kérdőívek tökéletesítésével – még pontosabb eredmények szülehetnek, melyeknek köszönhetően széles körben javul a szervezet külső és belső megítélése is.

Az értékelés eredményeinek, dokumentációjának, valamint az értékelés során figyelembe vett beszámolók (például: stratégia, statisztikai adatok) megküldését követően az illetékes minisztérium – korábban a Belügyminisztérium, 2006 őszétől a Miniszterelnöki Hivatal – tanúsítványt ad ki arról, hogy a szervezet CAF önértékelést végzett. Mind a tanúsítás tényét, mind a megszületett eredményeket, beleértve a gyenge pontokat és az erősségeket is, továbbá az ezek miatt meghozott intézkedési terveket kommunikálni kell az önértékelő csoport, és a szervezet minden munkavállalója felé.

## A felmerülő költségek

Ha szóba kerül a minőségbiztosítás egy beszélgetés során, akkor szinte mindenki őrült összegű befektetésre gondol, amely csak hosszú idő után fog megtérülni. Ez nem teljesen igaz. Tény, hogy mire egy szervezet az első lépéstől kezdődően eljut egy minőségügyi rendszer működtetéséig, igen sok pénz öl bele a teljes folyamatba. Azonban egy önértékelési rendszer bevezetésének költségei meg sem közelítik ezeket az értékeket. Ez többek között azért van, mert a CAF esetében a kormányzat ingyen elérhetővé tett minden dokumentumot és módszertani útmutatót, amelyek az induláshoz szükségesek.

Jelenleg a Miniszterelnöki Hivatal Közszolgálati és Közigazgatási Minőségfejlesztési Szakállamtitkársága működteti a CAF online rendszert, amely egy egyszerű regisztrációt követően hozzáférhetővé válik minden közigazgatási szerv részére. Természetesen teljesen ingyen, ráadásul a rendszert folyamatosan fejlesztik, így mára a rendszer második verziója is működésbe lépett. Fontos, hogy a CAF bevezetését megelőzően lehetőség van az úgynevezett teszt verzió kipróbálására is, amely módot ad az érdeklődők számára az online CAF rendszer tanulmányozására, a funkciók szimulálására.

Most nézzük a költségek felépítését!

### 1. Kiesés a munkából, helyettesítés

Természetesen költségekkel jár, ha a dolgozók köréből kiválasztott önértékelő csoport egy időre kiesik a munkából, így helyettesítésük válik szükségessé. Ugyanílyen problémát vet fel azon személy vagy személyek helyettesítése, akik az önértékelésben folyamatosan vesznek részt, kiknek feladata a tevékenység irányítása, a résztvevők összefogása és a koordináció, bár úgy vélem egy-egy ember esetén ez megoldható munkaköri átszervezéssel is. E problémák konkrét megoldása valószínűsíthetően az intézet parancsnokokra vár majd, helyi szinten.

### 2. Képzés

A költségek szempontjából az egyik legfontosabb terület a képzés. Felmerül a kérdés, hogy kit milyen szinten képezzünk ki, és kire bizzuk az oktatást? Véleményem szerint akár intézetenként is eltérő megoldással élhetnének az intézetek vezetői, így a későbbiekben könnyebb lenne kiválasztani a legmegfelelőbb módszert a gyakorlati tapasztalatok alapján.

Elsőként vizsgáljuk meg az intézetenként kijelölt minőségügyekért felelős személyi képzési igényeit. Vélhetően az ebben a beosztásban dolgozó személynek kell a legmélyrehatóbb ismeretekkel rendelkeznie a minőségügy terén, mivel ő lesz kapcsolattartó a külső szakértők és cégek, az intézet dolgozói, vezetői, valamint a CAF online rendszert működtetők között. Az ő feladata lesz a teljes önértékelés ismételt lebonyolítása, megszervezése, végrehajtása. Így célszerű egy *minőségügyi, vagy minőségmenedzsment* szakirányú diplomás képzésben részt vennie, vagy már ezzel egyenértékű oklevéllel rendelkeznie. Itt is van választási lehetőség, miszerint egy minőségügyi szakembert veszünk fel, és képezzük ki bürokratikus szakemberré is, vagy pedig egy diplomával rendelkező bv. alkalmazottat képezzük ki minőségügyi szakemberré. A vita örökké fog arról folyni, hogy melyik megoldás a kifizetődőbb, így ennek a részleteibe nem kívánok belefolyani. Bármelyiket is választjuk, jelentős – de nem megfizethetetlen – költségeket vállalunk fel.

A következő szinten az ellenőrzésben közvetlen módon résztvevő személyek, mint például a vezetők, önértékelő csoport, ügyintézők képzése található. Nagyon lényeges, hogy az ilyen feladatokat ellátó alkalmazottak is rendelkeznek ismeretekkel a minőségügyet illetően, de ezen a szinten inkább az önértékeléssel kapcsolatos konkrét feladatok megismertetésére kell a hangsúlyt helyezni. A konkrét feladatok mellett, pedig kiemelt jelentősége van a belső meggyőződés kialakításának. Itt nem manipulációra, hanem felvilágosításra gondolok. Tematikusan felépített motivációs tréninget kell tartani ezen alkalmazottaknak, hogy megértsék, a minőség iránti igénynek belülről kell fakadnia, és hogy megismerjék azokat az előnyöket, amik elérhetőek egy önértékelés végrehajtását követően. Azt gondolom, hogy a szakmai ismeretek átadására a kijelölt minőségügyi szakemberek alkalmasnak kell lennie – szükség esetén igénybe véve a Miniszterelnöki Hivatal fent említett szakállamtitkárságának segítségét –, viszont a motivációs tréningek (egyelőre) külső szakembert igényelnek.

És most nézzük meg, hogy milyen jellegű ismeretek átadása szükséges a személyi állomány fennmaradó – nagyobb – részének ahhoz, hogy az önértékelés minél eredményesebb legyen. Állományértekezlet jellegű összejövetelt kell elrendelni, ahol a kijelölt intézeti minőségügyi referens, vagy az említett hivatal egy szakemberével, vagy pedig külső szakemberrel közösen tart látványos – prezentációkkal, képekkel, jelmondatokkal tarkított – előadást, ami nem a lexikális tudás átadására, hanem az együttműködés elérésére irányul.



### 3. Önértékelés végrehajtása, értékelés

Az önértékelés végrehajtása gyakorlatilag a kérdőívek kitöltését és az értékelő vita lefolytatását jelenti, amelyeknek külön felmerülő költségei elhanyagolhatóak. Ezen a területen újabb költség nem merül fel.

### 4. Meghozott intézkedés végrehajtása

A megszületett eredmények alapján a vezetés intézkedési terve(ke)t dolgoz ki, amelyek a feltárt gyenge pontok megerősítésére, vagy az erősségek fejlesztésére vonatkoznak. Ez önmagában nem jár kiadásokkal, viszont az intézkedési tervekben leírtak végrehajtása, a szükséges beruházások, javítások, átalakítások megvalósítása jelentős pénzeket fog felemészteni. Itt újra előtérbe kerülnek az intézet pénzügyi lehetőségei, és ezekhez mérten folyamatosan végrehajtásra kerülnek a meghatározott feladatok.

A megvalósulás nyomon követése az adott szakterület vezetőjének és a kijelölt minőségügyi referensnek a feladata, így megvalósul a visszacsatolás is, amely fenntartja a folyamatos beavatkozás lehetőségét – természetesen újabb költségek nélkül.

A különböző képzések és intézkedések megvalósításához pályázati források is rendelkezésre állnak, amelyek segítségével még olcsóbbá tehető egy önértékelési rendszer bevezetése. Továbbá bizhatunk más, már gyakorlati tapasztalattal rendelkező közigazgatási szervek együttműködésében és segítségével, így átvehetővé és átadhatóvá válnak az ismeretek a legjobb módszer kidolgozására.

Mielőtt a befejezéshez kezdenék, egy pszichológiai jellegű problémára kell felhívnom a figyelmet. Egyértelművé kell tenni, hogy az önértékelés eredményei nem adhatnak alapot sem a minisztériumoknak, sem az országos hatáskörű szervezeteknek arra, hogy rangsort teremtsenek az alárendelt szervezetek között. Ez meghiúsítaná az önértékelés objektivitását. Gondoljunk végig, hogy az egyes intézetek és intézmények vezetői hogyan próbálnák befolyásolni az önértékelést követő eredményeket annak érdekében, hogy az adott szervet előrébb rangsorolják. Így meghiúsulna mindaz a cél – vagyis a hibák valódi okának feltárása, a szervezet fejlesztése stb. –, amit az önértékeléssel elérni kívántunk. Nagyon fontos, hogy felsővezetői szinten elkerüljük ezeket a csapdákat, és hogy az összehasonlításnak kizárólagos célja a legjobb gyakorlat átvétele legyen.

## Várható eredmények

Nemzetközi és immáron hazai tapasztalatok alapján is elmondható, hogy az önértékelés egy alkalommal történő magvalósítása is hoz sikereket és eredményeket egy szervezet életében, azonban valódi haszna akkor jelentkezik, ha meghatározott gyakorisággal megismétlik azt, és minden esetben megvalósítják a szükséges fejlesztéseket is.

Az eddig a cikkben szétszórvan megemlített, önértékeléstől várható eredményeket most nézzünk meg egy felsorolásban összegezve<sup>7</sup>:

- jártasság a szervezet működésének átvilágításában
- stratégia-alkotás és megvalósítás támogatása
- részletes és rendszeres információ a szervezet működéséről

7 Ágh Miklósné – Gera Károly – Kovácsné Szabó Margit: A CAF modell szerinti önértékelés tapasztalatai a PSZÁF-nél. Minőség és Megbízhatóság 2003. 4. szám, 192-196. old..

- a működési problémák alapvető okainak feltárása
- a belső kommunikáció javulása
- szervezeti kultúra fejlődése
- növekvő motiváció és javuló morál az alkalmazottak körében
- a folyamatos fejlődésre ösztönzi a szervezetet
- az ügyfélközpontság és a partnerkapcsolatok erősödése
- a börtön-image, illetve a külső megítélés javítása
- a működési színvonal emelése
- belső innováció megteremtése
- utat nyit további szervezetfejlesztési módszerek megismerésére, bevezetésére
- és még sok más közvetlen és közvetett eredmény, melyek felsorolása remélhetőleg oldalakat tenne ki a gyakorlati tapasztalatokat követően

## Konklúzió

A közigazgatásban az eddigi tapasztalatok alapján elmondható volt, hogy az érdekelt felek igényeinek való megfelelés hozadékeként jelentős változás következett be az összes érintett területen. Így a bv. szervezet jövőbeni minőségfejlesztési tevékenységétől – küldetéstudatától, céltudatos működésétől, minőségpolitikájától – is jelentős mértékben függ majd a szervezeti kultúra fejlődése, a fogva tartás körülményeinek megváltozása, valamint a büntetés-végrehajtás személyi állománya munkakörülményeinek és munkamoráljának javulása is. Célokot kell kitűznünk önmagunk elé, és meg is kell azokat valósítanunk. Lássuk be, hogy ha egy szervezet nem tudja, hogy milyen irányba tart, nincsenek kitűzött céljai és nincsenek tervei, hogy azokat megvalósítsa, akkor elmulasztja kikövezni önmagának azt az utat, amit végig kellene járnia a változás és fejlődés érdekében. Vagyis nem lesz sem változás, sem fejlődés.

Meg kell azt is értenünk, hogy a minőségfejlesztési tevékenységnek – függetlenül attól, hogy milyen módszerrel, vagy eszközzel valósítjuk meg – a valós célja nem egy minőségi díj elérése, és még kevésbé csodálatos minőségügyi adatok és mutatók felmutatása. Nem is kizárólag az, hogy a vevőknek tekintett fogvatartottak elvárásai bármi áron teljesüljenek. Sokkal fontosabb, az a szervezeti rendezettség és áttekinthető működés, amit eredményként elérhetünk. Mindezt úgy, hogy a szervezet alkalmazottaiban és vezetőiben is kialakul az igény egyfajta kiváló minőség elérésére és továbbfejlesztésére. A társadalomba pedig talán majd olyan embereket engedhetünk vissza a börtönökből, akiknek a visszailleszkedés iránti vágya belülről, nem pedig a kényszerből fakad.

A némileg utópisztikus majd az azt követő kissé naiv megállapítások után, két lábbal állva a földön el kell mondanom, hogy a büntetés-végrehajtás működni fog bármilyen minőségügyi vagy önértékelési rendszer alkalmazása nélkül is, ez nem kérdés. A kérdés az, hogy ilyen, vagy ehhez hasonló szemlélet nélkül hosszútávon mit nyújthat a bv. szervezet a társadalomnak, a szolgáltatás igénybevevőinek, és nem utolsó sorban az alkalmazottaknak. A válasz sejthető, épp ezért bizom abban, hogy a tettek nem váratnak sokáig magukra, és a minőségügyi szakirodalomban gyakran olvasható megállapítás – mely szerint a XX. század a technológia, a XXI. század pedig a minőség százada – a magyar büntetés-végrehajtási szervezetre is helyes jövődőlésnek bizonyul majd.