

VERESNE SOMOSI Mariann*

INTEGRÁLT VEZETÉSI MODELL - ÖNFEJLESZTÉS, TUDÁSMENEDZSELÉS

EGY PILOT PROGRAM TAPASZTALATAI A MAGYAR KÖZTÁRSASÁG RENDŐRSÉGÉNÉL

A cikk egy integrált vezetési modell kialakításának vizsgálatával foglalkozik a Magyar Köztársaság Rendőrségénél végzett pilot program tapasztalataira építve. A kidolgozott és rendőrségre adaptált metodika az európai gazdasági térség és rendőrségi szervezetek számára is elfogadott EFQM modell struktúrájára és a Balanced Scorecard filozófiájára épít. E módszer megítélésünk szerint jó eszközt és támogatást adhat a rendőrségi vezetőknek a szervezeti tanulás, a kiválóság szemléletének elterjesztésére, saját programok alkotására, a best practice érvényesítésére.

Az integrált vezetési modellek fejlesztése, különböző útkeresés jellegű megoldásai, a vezetéstudományi kutatások 20-25 éves múltja tekintő témája, amit az informatikai fejlesztések, illetve a különböző specifikus feladatok, funkciók részrendszerek területén jelentkező eredmények összekapcsolásának igénye vetett fel.

A cikk ennek megfelelően hasonló indíttatású kutató, fejlesztő munkán alapszik, ahol a ME Vezetéstudományi Intézete egyrészt foglalkozik mind a vezetés-, szervezélmélet kapcsolódó részeivel (pl. stratégiai menedzsment, szervezetfejlesztés, minőségmenedzsment), másrészt az Intézet több mint öt éve a Magyar Köztársaság Rendőrsége minőségfejlesztésének, illetve ahhoz kapcsolódó elméleti, módszertani gyakorlati kérdések megoldásának egyik szakmai irányítója. PHARE támogatással először hat északkelet-magyarországi, majd alapítványi támogatással négy dél-dunántúli megye rendőr-főkapitányság vezetőivel, szakembereivel dolgoztuk ki a Rendőrségi Kiválósági Modellt és az Integrált Vezetési Modellt. A továbbiakban azon elméleti fejlesztési eredményeinkről kívánok áttekintést adni, amelyeket e program keretében elértünk.

Előzmények

(Szintay I. - Veresné S. M. - Hoprváth Cs. - Kunos I. 2000. március)

A Magyar Köztársaság Rendőrségének vezetése a rendszerváltást követő években hozzálátott egy új típusú rendőrség kialakításához. Megalkotta a rendőrség szlogenjét, a „Szolgálok és védünk”-et, s ezzel

egyidőben egyfajta külső-belső marketing munkával igyekezett a változást bizonyítani és elfogadtatni.

A kilencvenes évek második felében a rendőri vezetők elsősorban brit és holland rendőri együttműködés eredményeként olyan módszertanokat ismerhettek meg, amelyek más szemlélettel mérik, és egyben értékelik a rendőri tevékenységet, elsősorban a lakosságra, a területen élő emberek véleményére koncentrálnak, s vizsgálják a társadalmi megítélést is.

A rendőrségi vezetés folyamatosan érezte, hogy ez egy teljesen újszerű megközelítés, de nem találta a megfelelő kitörési pontot a belső tanulmányok és javaslatok ellenére sem. A különféle publikációkban a bűnügyi statisztikára való teljes összpontosítást és a túlzott statisztikai megközelítést sokan kifogásolták. Ezzel egyidejűleg két változtatási kényszer is nevesíthető volt:

- a kormányzat nem képes állandóan magasabb költségvetést biztosítani, a létszámfejlesztés extenzív lehetőségei kimerülőben vannak, így a meglévő erőforrások optimális felhasználására kell törekedni úgy, hogy folyamatosan kell figyelni a lakosság igényeire, elvárásaira, mivel biztonságérzete csak így javítható;
- a rendőrségi folyamatokat és azok külső-belső leképezését, kapcsolatait - azaz teljesítményüket - nemzetközi standardok alapján, szükséges mérni.

Integrált vezetési modell a Magyar Köztársaság Rendőrségénél

(Szintay I. - Veresné S. M., 2001. május)

A bemutatás további részeinél először az általános elméleti jellemzőket, megfontolásokat ismertetem, majd ennek rendőrségi specifikumait, sajátosságait.

Veresné dr. Somosi Mariann tanszékvezető, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék szvvs@uni-miskolc.hu

Az integrált szó értelmezése itt többfajta; elsősorban a rendszerbefoglalás fogalmához tartozó olyan szándékot, igényt fejez ki, amelyek a következőkben foglalhatók össze:

- ISO orientációjú, illetve TQM elvekre épülő minőségfejlesztési akciók és a kiválósági modell kapcsolatának megteremtése;
- a stratégiai vezetés számára különböző, keretet törő és kis léptékű fejlesztések akciótervezési, erőforrás-szétosztási, ösztönzési, értékelési rendszereinek közös keretbe foglalása;
- a stratégiai és operatív irányítás kapcsolatának megteremtése;
- a normatív összemérhetőség feltételeinek és a fejlesztési, értékelési elemek együttes megteremtése (mind a rendőrkapitányságok, mind a megyei rendőr-főkapitányságok között);
- a tudástranszfer egyén, csoport, szervezet szintjén való összekapcsolása;
- eltérő szervezetségi színvonalú és feltételek között tevékenykedő szervezetek (rendőrkapitányságok, rendőr-főkapitányságok) számára alkalmazásba vételi és fejlesztési programok generálására alkalmas keretmodell biztosítása;
- a humán erőforrás-fejlesztést és a minőségfejlesztést együttesen előnyben részesítő megoldás kialakítása a szervezeti tanulás és személyzetfejlesztés kapcsolatának megteremtésével.

Jól érzékelhető, hogy mindezen követelmények a klasszikus EFQM modell keretein messze túlmutatnak, így az integrált vezetési modellt - a rendőrségre értelmezett - általánosított EFQM modell, a Balanced Scorecard több szempontra és nézőpontra kiterjesztett modellje és a tudásátadás egyéni, s közvetlen összekapcsolásának módszerével adjuk meg.

A továbbiakban az elemekből, modulokból való felépítés logikáját követve mutatom be a modell felépítését.

Általánosított EFQM -

Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM)

Az általánosított modellt, a további bővítés lehetőségét fenntartva, az **1. ábra** (lásd a 29-34. oldalon) mutatja. Az ábra mezőiben a legfontosabb területeket tüntettem fel, majd részletesen be is mutatom azokat.

A **vezetés (A1)**: a fogalomkör az előző díjmodelleknek megfelelő, de az általánosítást több vonatkozásban is meg kell tenni.

A vezetés mindig két nagy feladati részre bontható, nevezetesen az átfogó, strukturális változásokat kijelölő, levezénylő stratégiai vezetésre és a kialakított rendszeren belüli napi működtetést végző operatív vezetésre.

Ennek megfelelően a stratégiai vezetés a stratégia, a struktúra és a kultúra kapcsolatát, illetve változtatá-

sát végzi. Tehát jelen felosztásban ide tartozik a szervezetfejlesztés, az ésszerű változtatásokra ösztönző (radikális vagy evolúciós) vezetői szemlélet, a változtatási kultúra, a kezdeményezések felkarolása, a döntési és problémakezelési technikák alkalmazása, a projektálási, monitoring eszközök és értékelési rendszerek emberi, perszonális vetületei.

Az operatív vezetés értelemszerűen a szervezeti struktúra, annak hierarchikus és kulturális elemeinek érvényesítése, gyakorlása, az emberi, koordinációs kapcsolatok az operatív irányítás és ellenőrzés feladatai szocioemocionális tárgyalási kapcsolatainak és kulturális értékrendjeinek hordozója, vagyis a vezetés, a stratégiai és operatív vezetés minőségének értékelhető és meghatározó részeit foglalja magába.

A cég, vagy intézményi politika és stratégia (A2) a vezetési blokk olyan önállóított része, amely a változásvezetés domináns elemei közül: a küldetést, a jövőbeli célokat, a jelen állapotokat, a stratégiai akció programokat, a TQM evolúciós fejlesztési akcióit, a minőség- fejlesztési programok projektálását, a teljesítményértékelési és monitoring rendszert, az akciók erőforrás-vetületeit szakági és integrált stratégiák keretében összehangolja. Ennek megfelelően itt ezek megjelenítését, a belső elfogadtatását, a kezdeményezések támogatottságát és beépítettségét, illetve a változások iránti elkötelezettség fenntartásának szándékát, transzmisszionálását kell hangsúlyozni.

A munkatársak irányítása (A3) a személyügy menedzsment magába foglalja:

- a munkatársak bevonását a minőségügyi és fejlesztési célok meghatározásába, azok elérésébe,
- a munkatársak képesség és kompetencia elemzését, értékelését,
- az operatív teljesítményértékelést, annak output és magatartási elemeit,
- a munkatársak problémakezelését,
- a képzést, továbbképzést,
- a személyzetfejlesztést,
- a csoport és szervezeti szocializációt,
- a megtartó képesség és elkötelezettség fokozására tett erőfeszítéseket,
- karriertervezési, támogatási eszközöket,
- illetve motivációs eszközöket.

Az erőforrások, partnerkapcsolatok (A4) adottság minden a humán erőforrás kivételével értelmezhető erőforrás. Minden minőséget javító, színvonalat megítélő és változtató erőfeszítés akció, szándék ide tartozik.

A tárgyi, materiális erőforrások tekintetében az épületek, eszközök, járművek, informatikai rendszerek, személyek külső megjelenését befolyásoló ruházat, technikai felszereltség, ügyfél és lakossági kapcsolat tárgyi infrastruktúrája stb.

A szellemi erőforrás, illetve vagyonelemek tekintetében kiemelendő az innovációs adatbank, a bármilyen „ötletbörze”, vagy szakértői rendszertámogatás, illetve a tudásátadás technológiája, rendszerének színvonala és változása.

A finanszírozás tekintetében a gazdasági tervezés, felhasználás, ellenőrzés, projekt-finanszírozás rendszerének színvonala és az azzal kapcsolatos változások, fejlesztések megjelenítése és megítélése.

Az erőforrások kategórián belül egyre nagyobb jelentőséggel bír a kapcsolati tőke, a partner kapcsolatok világa. Ezért a rendőrség vonatkozásában itt kell megjeleníteni az önkormányzati, a civil szervezeti, a szakmai társszervezetek, a társ minisztériumok, az oktatási, kulturális intézmények stb. irányában kialakított kapcsolatok minőségi vetületeit, elsősorban annak javítására, színvonal emelésére tett erőfeszítéseket.

Ebbe beleértendő ezen akciók belső ismerete, illetve a hordozó személyek, elvárások megjelenítése is. Értelemszerű, hogy az egész külső kommunikációt is célszerűbb itt megjeleníteni és a modellbe elhelyezni. A belső kommunikáció az A1, A2 blokkokhoz tartozik.

Itt kell viszont kezelni a közrend, bűnüldözés, bűnmegelőzés azon akcióit, amelyek a társadalmi szereplők aktivizálását, bevonását is megcélözzák.

A **folyamatok** (A5) vonatkozásában lényeges a rendszert, illetve működési folyamatokat szétválasztani, illetve beépíteni. A rendszerfolyamatok a strukturális változások, illetve az adottságok és eredmények között kapcsolatot teremtő folyamatok. A folyamatos minőségfejlesztés kisebb léptékű változtatások meghatározására alkalmas módszertant is ide soroljuk. A működési folyamatok a rendőrség alaptevékenységéhez tartozó kulcs és kritikus folyamatok (bűnmegelőzés stb.).

A rendszerfolyamatokhoz tartoznak: a stratégiai tervezés, a projektálás, a teljesítmény- és eredmény-elvárás, stratégiai tervhez való kötése (Balanced Scorecard); a szervezetalakítás, a kultúraváltás, a folyamatok újratervezése (BPR), az összehasonlító eljárások (pl. benchmarking), a gazdasági tervezés, a teljesítményértékelés, az oktatás, továbbképzés folyamata, a külső kommunikáció stb.

Mindezen folyamatok az adottságelemeknél olyan értelemben jelenítendő meg, hogy az azokkal kapcsolatos akciók, erőfeszítések, alkalmazási kiterjesztettség, az erősségek, gyengeségek megmutatására is alkalmasak legyenek.

A folyamat, mint szabály, és esetleg tökéletesítendő eljárás az A5 blokkban helyezkedik el. Röviden, a folyamatok világa úgy közelítendő meg, hogy azok realizálódása eredményeket, output-hatásokat gerjeszt, míg az előtte értelmezett négy adottságelem arról szól, hogy a siker, a kiválóság attól függ, hogy a munkatársak és a menedzserek mennyire vannak tisztában azzal, hogy személy szerint nekik mekkora szerepük van annak elérésében.

Az előzőeknek megfelelően elkötelezettséget, szakmaiságot, felelősségérzetet, minőség-szemléletet tükröző munkavégzést és irányítást jelent. Az A1, A2, A3, A4 ezeknek a tényezőknél a következményeit vizsgálja.

Ennek megfelelően az eredményelemek (E1, E2, E3, E4) általánosított többtelemei a következők.

A **munkatársak elégedettsége (E1)** értelemszerűen a munkavállalók teljes körére kiterjesztve vizsgálható. Vagyis a vezetők és a vezetettek elégedettségi ismerete fontos a szervezet minőségfejlesztéséhez, a kiválóság eléréséhez. Az attitűd vizsgálatok teljes kifejltségükben három nagy témakört érintenek:

- munkával való elégedettség (a motiváció és érdekltség megítélése ide tartozik),
- a munkával való azonosulás,
- szervezet iránti elkötelezettség.

Természetes, hogy az E1 blokk tartalma az előzőekben már érintett interjúkkal és kérdőíves felmérésekkel, véleményvizsgálatokkal ítéhető meg. Mindezek mellett folyamatosan be kell mutatni a teljesítményértékelés (kompetencia alapú PEODESYS* operatív produktum és magatartási alapú), a karriertervezés, személyzetfejlesztés, a képzés, tudásátadás, a személyes bevonás, illetve azonosulási lehetőségek létszámtendenciákra gyakorolt hatását (átképzési számok, külső fluktuáció, belső fluktuáció, létszám minőségi arányok változása, HRM költségek időbeli alakulása, munkakörnyezeti változtatások, szociális kiadások időbeli alakulása stb.).

Ugyancsak itt célszerű a hatékonysági és a hatásszási paramétereket bemutatni és összevetni.

Az **ügyfél, illetve lakossági megelégedettség (E2)** megítélése szintén kettős megjelenítésű.

- Egyrészt az ügyfél megelégedettségének (akinek konkrét kapcsolata volt a rendőrséggel) mérése különböző vizsgálati technikákkal. Ebben az esetben a vizsgálatba bevont személyek jól definiálhatók. Hasonló módon az előzőekhez („külső vevő”) lehet vizsgálni a „belső vevő”, a belső szolgáltatásokkal való megelégedettséget. Lényegesen összetettebb feladat a lakosság (vagyis az a kör, akinek nincs, vagy nem kell, hogy konkrét rendőrségi esete, kapcsolata legyen) megelégedettségének, megítélésének és a minősítések, változások kimutatásának mérése. Ebben az esetben feltétlenül közvélemény-kutatási technikákat kell használni.
- Másrészt itt is be kell mutatni az ügyfél és lakossági kapcsolatok fejlesztésére tett erőfeszítések belső akcióinak kimutatható eredményeit, azok tendenciáit, a kontaktusok struktúrájának, mennyiségének számszerű változásait, a lakossági körzetek, régiók elérhetőségi, „szolgáltatási” statisztikáit, azok eredményeit bemutatva, szövegesen kiemelve.

Rendőrségi egyéni teljesítmény értékelési rendszer.

A **társadalmi megítélés (E3)** bemutatása értelem-szerűen - az előzőekhez hasonlóan - kettős. A külső partnerek minősítése részben célzott vizsgálatokkal, részben médiaértékeléssel lehetséges. Fontos, hogy itt az értékelések jól kifejtettek, adottságra, vagy folyamatra utalóak legyenek.

A **kulcsfolyamatok, illetve a szervezet gazdálkodási eredményei (E4)**. Természetes, hogy itt a gazdálkodás, illetve ráfordítások tényszerű paramétereit kell bemutatni. A projektértékelések is ide tartoznak. Ennek megfelelően az E1, E2, E3 és az E4 között van egy jelentős eltérés. Az E1, E2, E3 mindig a megjelenő hatásokat mutatja, illetve ehhez esetleg az erőfeszítések néhány értékelő elemét is megjeleníti. A hatékonyság részben A1, A2, A3, A4, A5 adottság, és jelentős mértékben az E1, E2, E3 eredmény elemeknél jeleníthető meg. Az utóbbinál külön vizsgálat és értékelés tárgya, hogy maga az elérni kívánt hatás, hogy teljesült, vagy teljesült-e? Az E4, mivel minden valós ráfordítás, illetve a célelemek eredményei itt már ismertek, alkalmasak a szervezet, illetve a projektek gazdaságosságának megítélésére is.

Az ilyen értelemben általánosított EFQM modell egy keretmodell, vagyis további elemek a blokkokba beépíthetők és átértelmezhetők.

Természetesen maga a modell belső tartalma is fokozatosan fejleszthető, illetve az értékelés tekintetében több célból is minősíthető.

Az értékelési irány tekintetében a balról-j óbra, illetve jobbról-balra való megközelítéseknek itt is nagy jelentősége van.

A **normatív, összehasonlító** értékelés (balról-jobbra), az adottságok felől az eredmények felé haladva a tesztes és írásos önértékelés külső (auditszerű) felülvizsgálatát jelenti. Erre akkor van szükség, ha a kapitányságok és főkapitányságok önértékelését külső (rendőrségi szakértőkből álló) auditorok minősítik, akik rangsorokat is képeznek.

A **diagnosztikai értékelés** (jobbról-balra) alapvetően az eredményelemek hiátusainak csökkentésére és felszámolására irányuló vezetői, minőség-, vagy kiválóság-fejlesztési programok meghatározását célozza meg. Ebben az esetben elindul a EFQM alapján való gondolkodás a minőségirányításról, és teljesen eltérő szinten lévő egységek is sikerrel szerepelhetnek saját programjaikkal a kiválóság-fejlesztésben. Ebben az esetben még az sem szükséges, hogy a folyamatok és az adottságelemek teljesen definiáltak legyenek.

A **diagnosztikai és normatív értékelés együttes elvégzése** annyiban több az önértékelés és audit megközelítésnél, hogy a diagnosztikai akcióból le kell vezetni a kiválóság fejlesztési programot. Vagyis az önértékelés végeredménye egy kauzalitásokat feltáró fejlesztési program. Az auditálók pedig a 9 elem mellett a jövőbeli akciótervet is minősítik.

A közbenső állapotok tekintetében kapcsolat teremt-

hető a klasszikus EFQM, az ISO 9004:2000-es és a klasszikus TQM alkalmazások között (**2. ábra**).

A TQM és a kiválósági modell kapcsolatát a következő logika szerint is megteremthetjük.

A vezetés tekintetében kiemelünk négy lényeges elemet (**3. ábra**):

- vevőorientáció,
- tények alapján való vezetés,
- a munkatársak bevonása a vezetésbe,
- folyamatos minőségfejlesztés.

Az akcióterületek tekintetében a következő elveket érvényesítjük:

- vevői megelégedettség (külső ügyfelek elégedettsége, belső ügyfelek elégedettsége),
- a tényszerűség (munkafolyamatok pontos meghatározása, teljesítmény értékelése a produktum alapján),
- a munkatársak bevonása (teammunka bevezetése, teljesítményértékelés, magatartási, kompetencia alapon),
- a folyamatok és a munka minőségének folyamatos javítása (technikák betanítása, best practice és fórum megteremtése).

A szervezet önértékelése

Az általánosított EFQM keretmodell szerinti önértékelés a szervezet tevékenységének és eredményeinek átfogó, rendszerszemléletű és periodikus vizsgálata a kiválósági modellhez viszonyítva. Célja a módszertan megismertetése, az önértékelés végrehajtása, valamint az önértékelés során szerzett információk felhasználása a továbbfejlődés érdekében.

Önértékelésre azért van szükség, hogy többet tudjunk magunkról (vezetés, munkatársak), a folyamatokról, az ügyfelekről, a lakosságról, a partnerekről és a társadalomról; és azért is, hogy fokozzuk az innovációt a munkatársak elégedettségén keresztül, a duális szervezetek (projektek, teamek) kialakításán át azáltal, hogy összehasonlítjuk a jelenlegi és korábbi eredményeinket.

Lehetővé teszi a szervezetnek (kapitányság, főkapitányság), hogy világosan megkülönböztesse erősségeit és azokat a területeket, amelyeket tovább lehet fejleszteni. A felkínált lehetőségekkel élni tudó szervezet létrehozhatja saját, testre szabott irányítási rendszerét. Az önértékelés ciklikusságát szemlélteti a **4. ábra**.

A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modelljének (továbbiakban: RKM) 9 elemét és az értékelésnél használt pontszámok - általunk javasolt - megoszlását az **5. ábra** szemlélteti.

Az önértékelés folyamatának a rendőrség megyei szervezetére adaptált fázisait és végrehajtóit mutatja be a **6. ábra**.

Az RKM kérdőíves felmérés vizsgálati tesztjeit az adottságelem és a munkatársi megelégedettség vonatkozásában a személyi állomány 85%-os mintájára lserű kiterjeszteni. A 85% belső megosztása:

minden vezető beosztású személy,
további minta a vezetetti állományból.

A rendőrségi vezető* a beosztási hierarchia alapján választják ki, amit értelmezési és a kitöltési helyzet meghatározása érdekében a következők szerint pontsítok.

A lakossági elégedettség vizsgálati körének egy lehetséges megoldása az alábbiak szerint nevesíthető.

A kapitányság területén legalább 1 éve élő felnőtt 14 éven felüli lakosság 0,5%-a, ezen belül:

spontán az utcán kiválasztott lakosok (66%) (a kapitánysághoz tartozó települések lélekszámának arányában),

ügyintézés miatt a kapitányság épületében spontán kiválasztott válaszadó (10%),

közúti ellenőrzés során csak a helyi lakosok (6%), olyan állampolgár, akinek sérelmére elkövettek valamit, és a nyomozás sikertelenül fejeződött be (6%), a kapitányság kezdeményezésére fogva tartott, előállított személyek közül egynapi átlagos létszámának megfelelő,

eredményesen lezárt ügyekben érintett személyek (6%).

nek szellemében a társadalmi hatás vizsgálati köre: a rendőrkapitányság területén lévő összes település polgármestere vagy jegyzője +1 önkormányzati képviselő,

társtestületek felelős vezetője vagy helyettese (tűzoltóság, pénzügyőrség, mentőszolgálat, határőrség, katasztrófavédelem),

t a rendőrkapitányság területén lévő összes iskola igazgatója vagy helyettese,

t a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó gazdasági potenciájú 10 cég vezetője vagy helyettese,

a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen dolgozó 5 öntevékeny csoport vezetője,

a rendőrkapitányság által kiválasztott, a működési területen meghatározó 5 szórakozóhely vezetője vagy helyettese,

a rendőrkapitányság területén működő egyházak egy-egy tisztségviselője.

* Rendőrségi Vezetők: azok a személyek a Magyar Köztársaság Rendőrségének szervezetében, akik valamennyi a MRFK-hoz, illetve RK-hoz tartozó egységek érdekeit koordinálják, közöttük egyensúlyt és kapcsolatot teremtenek, beleértve a stratégiai és az operatív irányító egységeket, személyeket, vagy azon belül vezető pozíciót betöltő, szerepet vivő személyeket.

A tesztet kitöltő személy, ezen fogalom kapcsán a hierarchián (szervezet, csoport) belül a saját szervezeti egységének vezetőjére és a mellérendeltségi viszonyban lévő szervezetek vezetőire kell gondoljon.

A szöveges értékelés elemenkénti alkritériumait az 7. táblázat (táblázatokat lásd a 35-38. oldalon) szemlélteti.

A szöveges értékelés elvégzendő mind az adottság, mind az eredményelemek vonatkozásában. Az adott elemen belül a pontok megoszlása a kérdőíves és a szöveges értékelés között eltérő arányban jelenik meg. Valamennyi adottságelem és a munkatársi elégedettség esetében az elérhető pontszám 75%-a a teszt, 25%-a a szöveges értékelés alapján szerezhető meg. A lakossági és társadalmi elégedettség kizárólagosan tesztet tartalmaz, a szervezeti eredmények vizsgálata „csak” szöveges értékelésen alapul.

A szöveges értékelés a RADAR technikára épül, mely szerint meg kell tervezni, és létre kell hozni azokat a szilárdan megalapozott módszereket, megközelítéseket, amelyek révén a definiált célok elérhetők; szisztematikus módon le kell bontani a megközelítéseket, vizsgálni és értékelni kell az alkalmazott módszereket az elért eredmények elemzésén keresztül, és meg kell határozni azokat az eredményeket, amelyek a szervezet teljesítményére, valamint az érdekelt felek elvárásainak kielégítésére vonatkoznak.

A RADAR értékelés azonos szempontrendszert alkalmaz az adottságelemek konszenzusos megítélésénél és szintén azonos az eredményelemek minősítésénél.

Az adottságelemekre vonatkozó adatgyűjtés a következő kérdésekre keresi a választ:

- Hogyan végezzük az adott tevékenységet?
- Hol írjuk le a tevékenység eredményeit?
- Mi maga a folyamat? Mik a mérőszámai? Vannak-e hozzá tervadatok? Mik az eredmények?
- Hogyan vizsgáljuk a folyamatot?
- Hogyan fejlesztjük a folyamatot?
- Összehasonlítjuk-e magunkat a szervezeten belül, kívül?

Ez alapján bemutatandó a megközelítés, az alkalmazás és az értékelés szemlélet megvalósulása az egyes elemen belüli szöveges szempontokon végighaladva, melyet a Vezetés esetében mintaszerűen ismereték (2. táblázat).

Az eredmények vizsgálatakor a feltett kérdések a következők:

- Hogyan, kik, mikor határozták meg az adott mutatót?
- Jellemző-e ez a mutató a vizsgált folyamatnál?
- A mutató számszerű értéke megbízható szám?
- Mik az eredmények az elmúlt időszakban (3-5 év)?
- Vannak-e hozzá tervadatok? Minek alapján? Van-e elfogadott ingadozás a mutató értékére? Jövő évi tervadat van?
- Mi történik, ha nem érik el a tervadatokat?
- Összehasonlítjuk-e a számszerű eredményeinket?

Bemutatandók a vizsgált mutatónál a tendenciák, saját célok elérése, összehasonlítások (más szervezetekkel), s hogy az eredményeket a megközelítés okozza-e, s az, hogy a mutató megfelelő-e és a szervezet sajátosságainak meghatározó területeire vonatkozik-e. A munkatársak elégedettségét minősítő mintatáblázat a **3. táblázat**.

Az RKM szerinti értékelés módszertana

Az RKM szerinti értékelés módszertani szempontrendszere felbontható egy PRIMER és egy SZEKUNDER halmazra. Mindkettő figyelembe veszi mind a teszt alapú, mind a szöveges értékelés eredményeit.

A primer feldolgozás elsősorban a teljes modellt és azon belül az adottság- és eredményelemekre vonatkozó átfogó értékeket tartalmazza, illetve az egyes elemeken belüli szélsőségeket taglalja, a szekunder feldolgozás az elemeken belüli csoportokat, az elemeken belüli és elemek közötti összefüggéseket vizsgálja.

A primer feldolgozás (**4. táblázat**) az alábbi területek értékelésére terjed ki:

A feldolgozás során először az állomány által kitöltött tesztek feldolgozásából meghatározható összes pontszám a vezetés, a munkatársak irányítása, a stratégia, az erőforrások, a folyamatok és a munkatársi elégedettség vonatkozásában az elemhez kötötten, az összes megszerezhető pontszám 75%-hoz viszonyítottan, majd a lakossági megelégedettség és a társadalmi hatás tekintetében az elemhez kötötten az összes megszerezhető pontszám 100%-hoz viszonyítottan (azaz itt nincs szöveges értékelés).

Ezt követően a vezetői teamek által elkészített RADAR minősítés eredményeként a szöveges értékelésért kapott pontszámok definiálhatók. A RADAR logika szerint minden szervezet számára szükséges

- az elérni kívánt eredmények pontos meghatározása,
- az alkalmazandó megközelítések tervezése és kialakítása,
- a megközelítések szisztematikus alkalmazása,
- a megközelítések értékelése és átvizsgálása,
- a prioritások meghatározása, további fejlesztése és végül a végrehajtás.

A megközelítés során az értékelést végző szakmai team figyelembe veszi azt, hogy a szervezetnek világosan megfogalmazott céljai és irányvonalai vannak-e, felméri-e az érdekelt felek igényeit, a szervezet stratégiájának integrálását és támogatását, és az elvárt eredményeket. Az alkalmazás értékelése tulajdonképpen a megközelítésnek a gyakorlatba való átültetését vizsgálja. Az értékelés és átvizsgálás a megközelítés mérésére és megfigyelésére vonatkozik. Vizsgálni szükséges a megközelítésnek és az alkalmazásának hatását és hatékonyságát, a szervezet tanulási teljesítményét, az intézkedések és az információ elemzését és felhasználását, a végrehajtott fejlesztéseket.

Mindez tömören kifejezésre jut a (eredmények, megközelítés, alkalmazás, értékelés és átvizsgálás angol megfelelőjének kezdőbetűiből alkotott) RADAR betűszóban. A fenti logika szerint szereshető meg valamennyi adottságelem pontjainak 25%-a, a munkatársi elégedettség pontjainak 25%-a és a szervezeti eredményekért kapható pontszám 100%-a.

A tesztek alapján valamennyi teszt segítségével vizsgált elemnél (8) számszerűsíthető az adható maximális (5) - minimális pontok (0 vagy 1) előfordulási gyakorisága, mellyel az értékelés szélsőségségének dominanciája vizsgálható.

Az ügyfél-elégedettségénél és a társadalmi hatásonál célszerű a terjedelemből vizsgálatot elvégezni, ami arról ad információt, hogy a kapott pontok a (0,5), illetve a munkatársi megelégedettségénél (1,5) intervallumon belül hol helyezkednek el, s ha ehhez szórás számítást is kapcsolunk, a megítélés homogenitásáról is képet kapunk.

Az állomány által minősített 6 elem vonatkozásában (5 adottságelem és a munkatársi megelégedettség) vizsgáljuk a legmagasabb és legalacsonyabb átlagpontokat a szélsőségek kiszűrésére, elsősorban a legkisebb átlagpontokra fókuszálva, mint a potenciális javítási területek nevesítésére.

A szekunder feldolgozás (**5. táblázat**) az alábbi területek értékelésére terjed ki.

A statisztikai csoportok elemenkénti %-os értékelésével megvizsgálható, hogy vezető-beosztott, hivatásos-közalkalmazott, férfi-nő relációkban található-e releváns véleménykülönbség, amelyet azután - szükség esetén - követhet egy kauzális elemzés.

A minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között a kétféle értékelésben megjelenő markáns véleménykülönbségek nevesítésére, illetve a kétféle vizsgálat közötti „konvergencia” feltárására alkalmas.

Valamennyi megye esetében a véleményalkotás konzisztens voltát vizsgáltuk ellenőrző kérdések segítségével. A **6. táblázat** elemenként megjeleníti ezek tartalmi vonatkozásait.

Az elemek izolált vizsgálata mellett célszerű az adottság- és eredményelemekből képzett láncok tagjai együttjárásának vizsgálata, amely az egyes elemek vonatkozásában megjeleníti a gyengeségeket és a gondolatmenetben lévő kiegyensúlyozatlanságot. Ez megingt hasznos lehet a többoldalú megközelítésen keresztül a projektálandó terület kijelölésében.

A Balanced Scorecard, mint a stratégia vezetés eszköze

(Kaplan, R. S. - Norton, D. P. 1996)

A korábbiakban is utaltunk rá, hogy a vezetés feladatai az időtáv, illetve a strukturális változások és működtetés feladatai tekintetében két nagy csoportba sorolhatók:

- stratégia vezetés (sok esetben az átalakító vezetés megjelölést is használják),
- illetve működtető, vagy operatív vezetés.

A stratégiai menedzsment feladatai a minőségi-rányítás tekintetében három vonatkozásban fontosak:

- A stratégiai vezetés, mint a változásvezetés megfogalmazója, irányítója a cég, az intézmény rendszerét érintő átalakításokat kezdeményez és irányít. Ezek az akciók a stratégiát, struktúrát, kultúrát együttesen érintő beavatkozások. A változásvezetés számára, a rendszerátalakító feladatoknak nem egy kisebb, feltétlenül evolúciós jellegű része is, amit például a TQM folyamatos fejlesztési akciói generálnak.
- A változások projektálása mindig erőforrás-szétosztást, projektirányítást, motiválást, és teljesítményértékelést igényel. A teljesítményértékelés az operatív tevékenységi körök mellett ki kell, hogy terjedjen a stratégiai, strukturális, kulturális változási programokra. Ennek ma az egyik legkorszerűbb módszere a Balanced Scorecard, illetve annak továbbfejlesztett változatai, amelyek a stratégiai és az operatív vezetés közötti kapcsolatot teremtik meg. A BSC alapvetően, mint teljesítményértékelési eljárás jelent meg, abból a helyzetből kiindulva, hogy a cégek pénzügyi értékelése egyre kevésbé elégségesen tükrözi a tulajdonosokat és a topvezetést.

A Balanced Scorecard (BSC) a múlt teljesítményét ikröző pénzügyi mutatókat kiegészítő, a jövő teljesítményeit legjobban befolyásoló tényezőkről pontos formációt nyújtó menedzsmentmódszer. A legalapabb leírását megalkotói, Róbert Kaplan és Dávid Jorton könyvében olvashatjuk. A következőkben csúszlatosan ismertetem a módszert.

Ennek megfelelően négy lényegi nézőpontot értelmeztek (természetesen megadva a lehetőséget azok ítésére, bővítésére, átértelmezésére), mégpedig alapvetően kettős megközelítést alkalmazva (**8. ábra**), a külső megítélés (eredményesség, hatássóság fogalmát is használhatjuk),

- pénzügyi és szervezeti eredményesség,
- vevői, ügyfél megítélés,

a belső képességek és azok működtetése (a hatékonyság fogalmát is használhatjuk),

- működési, belső folyamatok,
- fejlődési, tanulási képesség (innováció és változási akciók).

Vagyis a stratégia készítésénél négy alapvető kérdésre keresik a választ:

Milyennek látnak minket az ügyfelek (ügyfél dimenzió)?

Mely folyamatokban kell kiemelkedőt teljesítenünk (működési, belső folyamat dimenzió)?

- Miben és hogyan javulhatunk (fejlődési, tanulási dimenzió)?
- Milyennek látnak minket a cégünk, intézményünk finanszírozói (pénzügyi, szervezeti eredményesség dimenzió)?

Az említett nézőpontok között értelemszerűen ok-okozati, vagy ok-hatás kapcsolat van (**9. ábra**). A négy dimenzió logikai kapcsolatát a **9. ábra** mutatja.

A BSC eredetileg egy cégértékelési mutató számrendszer volt, amelyet a stratégiai tervezés, illetve az azokhoz kapcsolódó akciók lebontására továbbfejlesztettek. Vagyis a vízió és az ahhoz tartozó stratégia, a négy dimenzióra kivetített célok, a célok mérésére szolgáló mutatók (azon belül a jelen és jövő pozícióit meghatározó számértékek) együttes, egyensúlyos megvalósítását teszik lehetővé, áttekinthetővé (**10. ábra**).

Az értékelő pontozó kártyák (scorecardok) egyensúlyba többszörösen is fontos:

- egyensúly az eredmények és a képességek között,
- egyensúly a stratégiai és operatív feladatok között,
- egyensúly a múlt és a jelen között,
- egyensúly az intézmény belső és külső képe között.

Ennek a törekvésnek a teljesítése során vált nyilvánvalóvá,

- hogy a stratégia meghatározása és realizálása folyamatos tevékenység,
- hogy a stratégiai menedzsmentnek a vezetés folyamataként kell kezelnie a vízióval való kapcsolatát,
- hogy a folyamat négy eleme a BSC esetében a **11. ábra** szerint kapcsolódik össze.

BSC a hierarchikus kapcsolatok integrálója

A folyamatszémlelet mellett a BSC, a különböző irányítási szintek számára a stratégiai akciók lebontását, illetve részletesebb kifejtését teszi lehetővé (**12. ábra**). A lebontás személy és osztály szintig biztosítja, hogy a stratégia megvalósításával kapcsolatos feladatok mindenki számára érzékelhetőek legyenek, és ismertté váljanak. A személyes teljesítményértékelő rendszerekkel itt kapcsolódik össze a BSC. A BSC egyik nagy előnye, hogy a stratégiai menedzsment és az operatív, működtető vezetés kapcsolatát is megteremti (**13. ábra**).

A dimenziók belső kifejtését, a scorecardok elkészítését egy részletes strukturálás előzi meg, ennek egy részét az érzékeltetés szándékával - példászerűen a **7. táblázat** mutatja.

Integrált vezetési modell

(Szintay I. - Veresné S. M. 2002. augusztus)

Az integrált vezetési modell az általánosított EFQM modellt, az általánosított BSC és a tudásmenedzselési modell összekapcsolásával jön létre, melyet a **14. ábra** szemléltet.

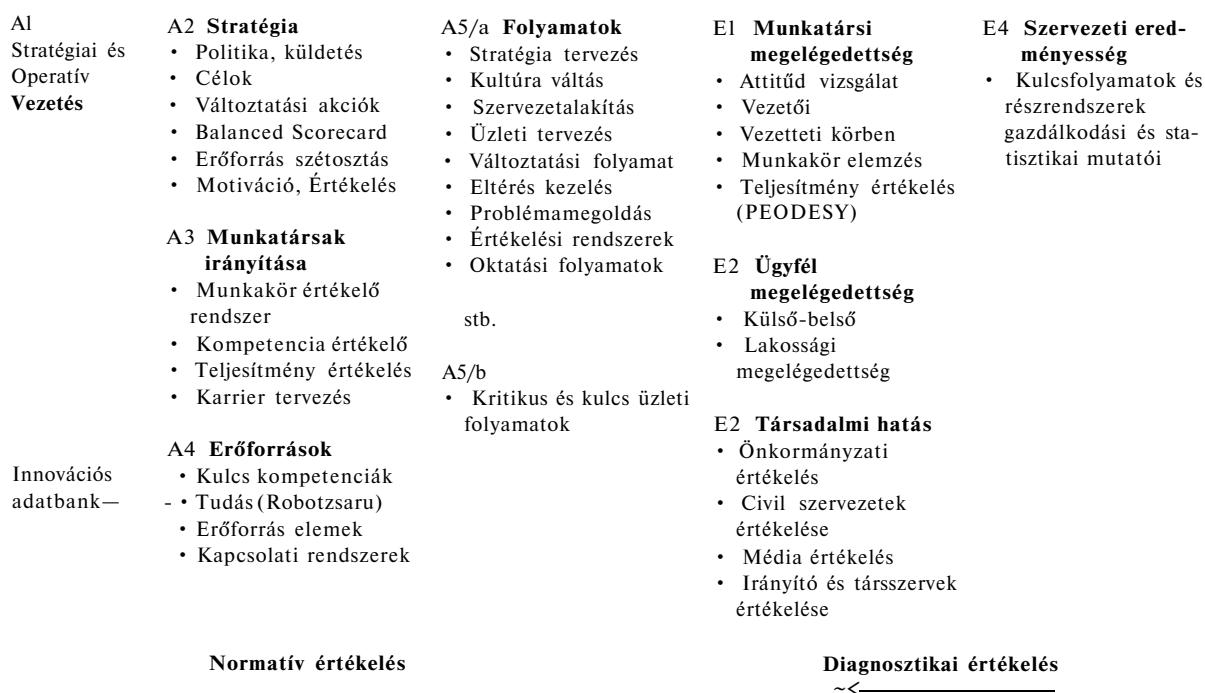
A tudásmenedzselésen belül, a célra orientált megközelítés során a tudással kapcsolatos mutatók mérésével kell foglalkozni, amelyekben keresztül a szervezetnek javulást kell felmutatnia, hiszen ellenőrizhető célok esetében a folyamatok menedzselhetővé válnak. A tanulásközpontú megközelítésnél az új tudás létrehozása a tacit és explicit tudás közötti konverzió eredménye. Ugyanakkor a szervezeti tudás az egyéni, csoportos, szervezeti és szervezetközi tudáskonverziós lépéseken keresztül alakul ki. Ennek a tudáskonverzióknak és tudásszint változási folyamatnak a logikája fellelhető a Pilot program távoktatási megoldásaiban. A folyamatközpontú megközelítés integrált modellünkkel való kapcsolata leginkább a TQM-en keresztül valósítható meg, míg a technicista megközelítésre szemléletes példa a Robotzsaru, a Rendőrségi Innovációs adatbank, vagy a PEODESYS rendszer.

A modellt elsősorban rendőrségi specialitásokat magába foglaló tartalommal vázoltuk fel, de értelemszerűen bármilyen más típusú for-profit vagy non-profit szervezetre analóg módon leképezhető.

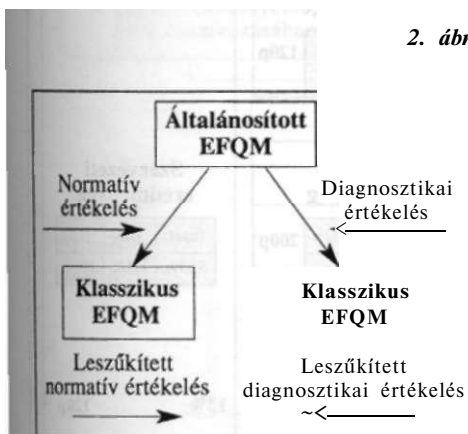
Felhasznált irodalom

- [1] Vezetői döntéshozatal. Fejezet a „Gyémántok csiszolása - Képzés - Vállalkozás” c. tananyagban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. PHARE HU0105-03-01-0028. 1-35. p.
- [2] A szervezeti önértékelés módszertani sajátosságai egy regionális működés-hatékonysági felmérés kapcsán. Tudásalapú társadalom Tudásteremtés - Tudástranszfer Értékrendváltás V. Nemzetközi konferencia Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. II. köt. Miskolc-Lillafüred 2005. május 11-12.27-35. p.
- [3] Organisational Self - Evaluation as a Possible Tool of Organisational Analysis. Sixteenth Annual Conference of POMS, Chicago, II, April 29 - May 2, 2005. 14 p. [CD]
- [4] Kaplan, R. S. - Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996
- [5] Szintay I. - Veresné Somosi M.: Integrált vezetési modell - önfejlesztés, tudásmenedzselés. Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés - Tudástranszfer Értékrendváltás II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc 2001. II. kötet, 466-495. o.
- [6] Szintay I. - Veresné Somosi M.: Stratégiai menedzsment. PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [7] Szintay I.: Minőségügyi ismeretek PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [8] Veresné Somosi M.: Folyamatok vizsgálata. PHARE HU 9705-0201-0013 pályázat tancsomagjának része. 2001. december
- [9] Szintay I. - Veresné Somosi M.: A rendőrség EU konform irányítási modellje. Belügyi Szemle 2002/8. 72-106. o.
- [10] Szintay I. - Veresné Somosi M. - Horváth Cs. - Kunos I.: Stratégiai akcióprogramok kidolgozásának előkészítése. PHARE Pilot program részjelentés 2000. március

Általánosított EFQM keretmodell

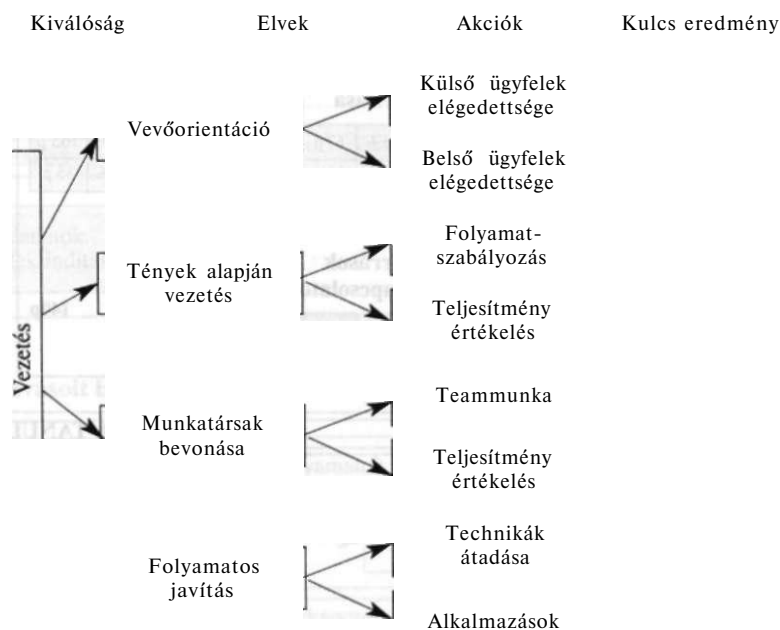


2. ábra



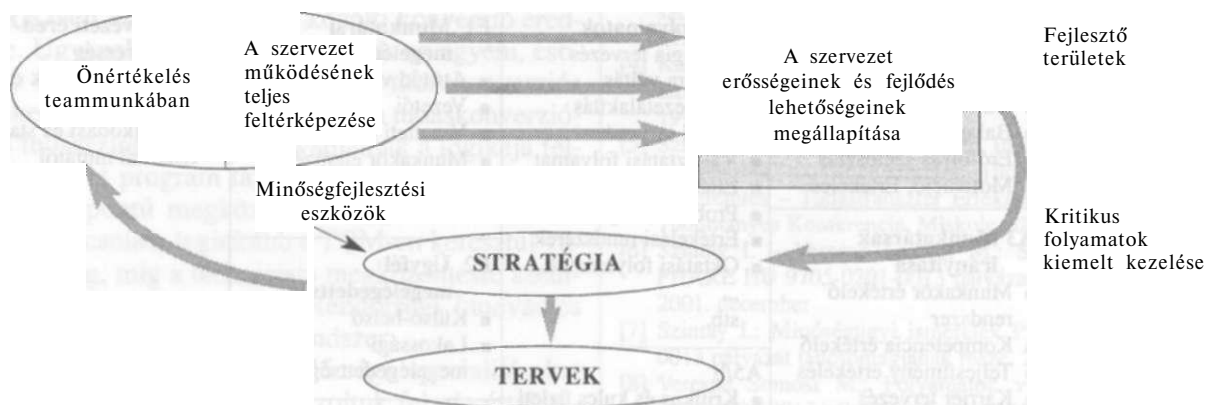
3. ábra

TQM és kiválósági modell egyszerűsített kapcsolata



Az önértékelés ciklikus jellege

Hogyan lehet az erőforrásokat a leghatékonyabban az érdekelt felek elégedettségének és a hatásosság növelésére fordítani?

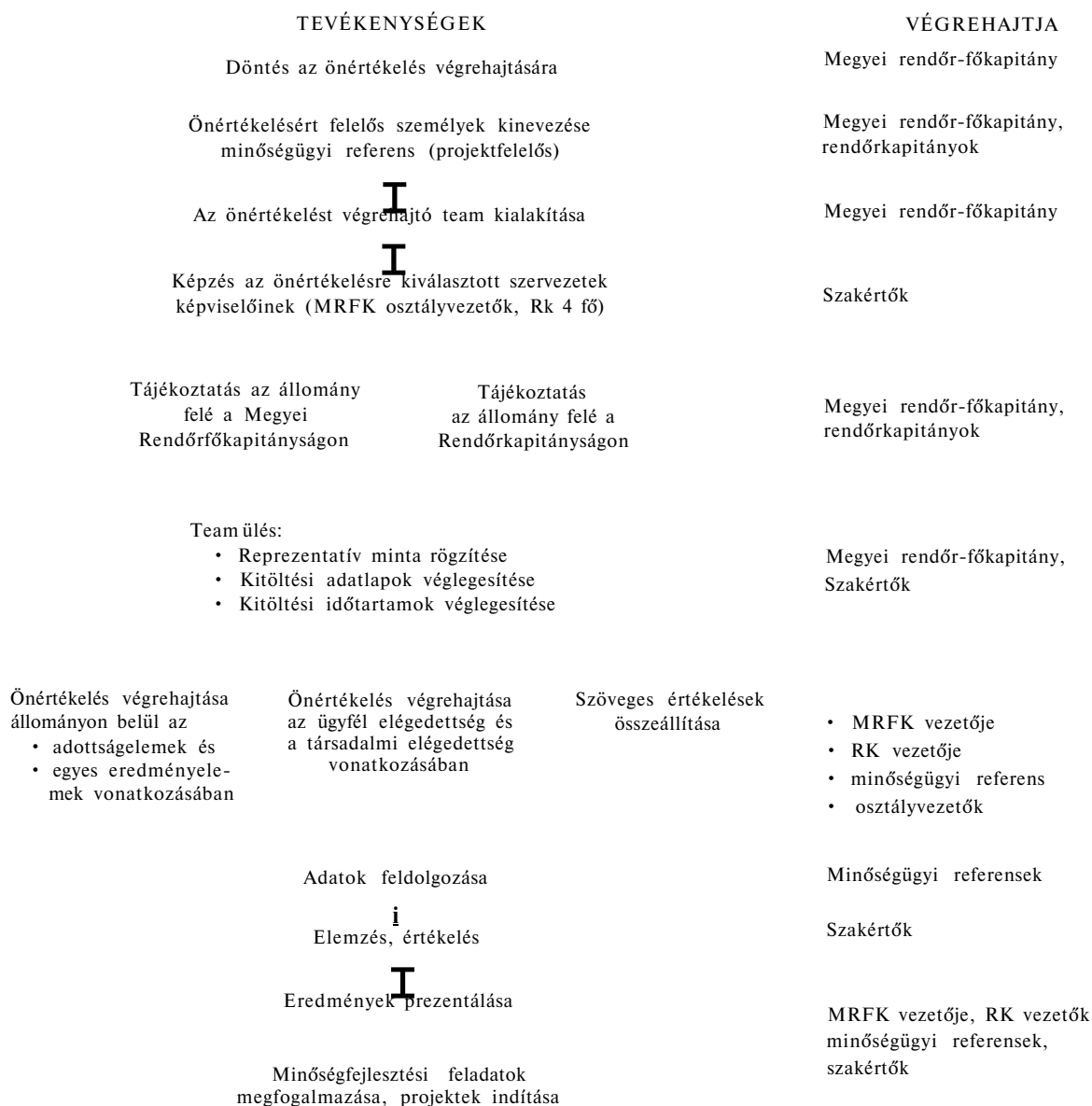


A Magyar Köztársaság Rendőrsége Kiválósági Modellje

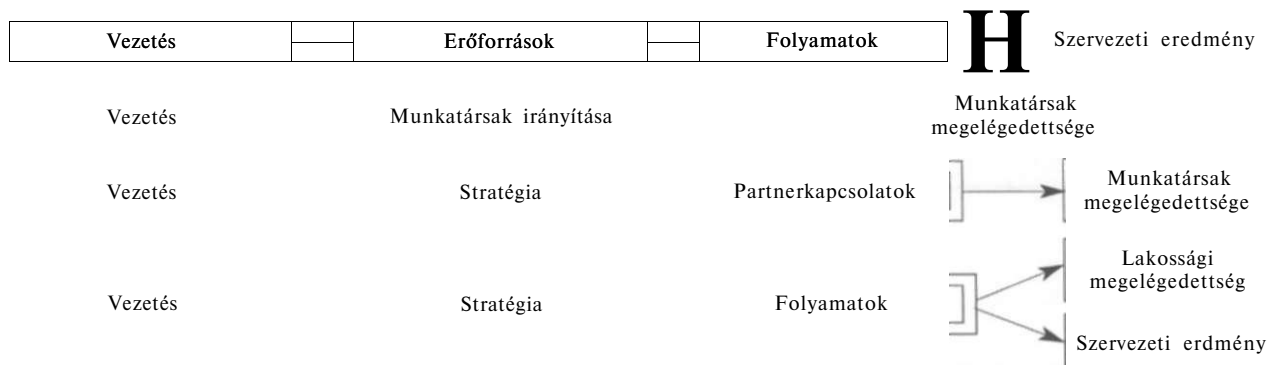
ADOTTSÁGOK		50 %	500 p	EREDMÉNYEK		50 %	500 p
Rendőrségi stratégia		Teszt: 75%	60 p	12%	Munkatársak megelégedettsége		120p
80p		Szöv: 25%	20 p		Teszt: 75%	90 p	
Vezetés		Teszt: 75%	75 p	Lakossági megelégedettség		20%	200p
100p		Szöv: 25%	25 p	200p			
Munkatársak irányítása		Teszt: 75%	67 p	Szervezeti eredmények		12%	120p
90p		Szöv: 25%	23 p	200p			
Folyamatok		Teszt: 75%	105 p	Erőforrások partnerkapcsolatok		14%	140p
100p		Szöv: 25%	35 p	90p			
Társadalmi megítélés		Teszt: 100%	60 p	Erőforrások partnerkapcsolatok		9%	90p
120p		Szöv: 0%	0p	90p			

INNOVÁCIÓ, TANULÁS

Az önértékelés folyamatának legfontosabb fázisai



Javasolt láncvizsgálatok



8. ábra

A BSC nézőpontok kapcsolata



9. ábra

A BSC dimenzióinak kapcsolata

Szervezeti eredményesség dimenziója

- költséggazdálkodás
- saját bevételek
- statisztikai értékelő rendszer

Ügyfél dimenzió

- ügyfelek megelégedettsége
- ügyfél kapcsolat
- lakossági megelégedettség

Működési dimenzió

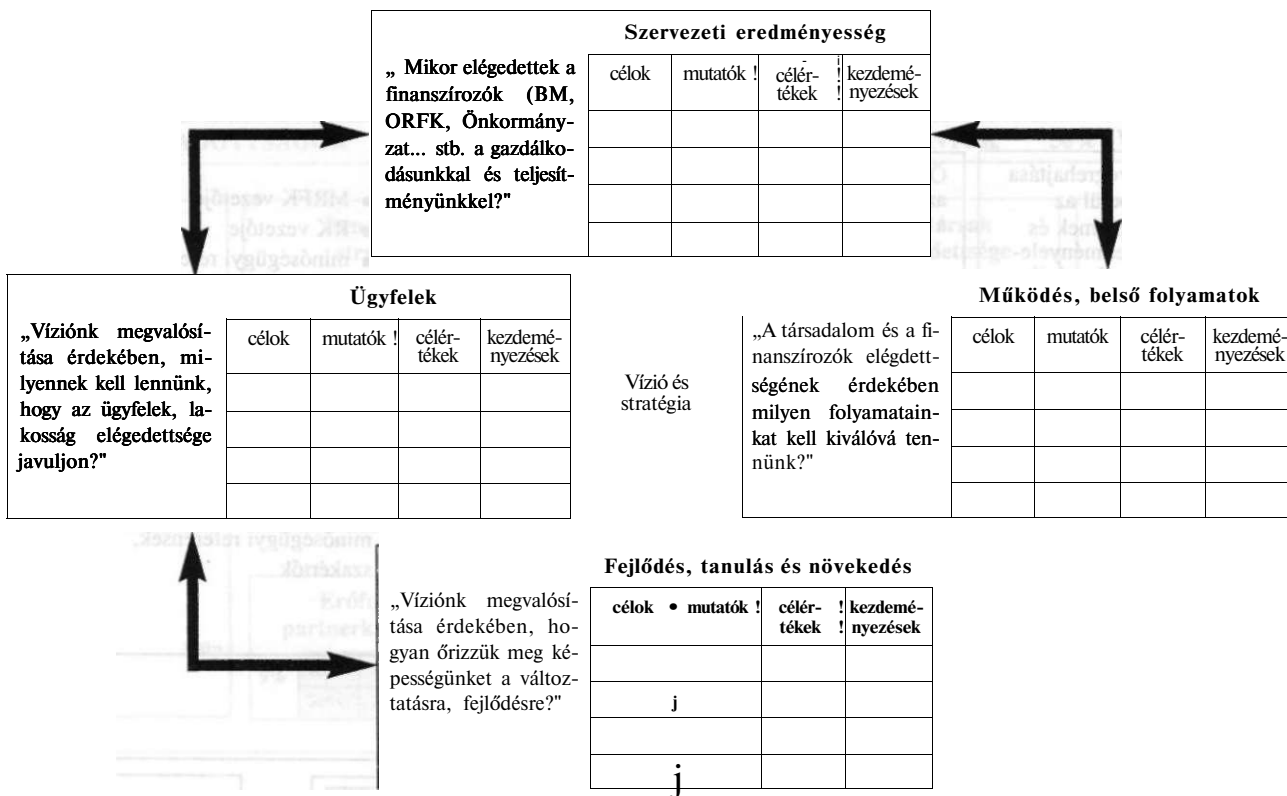
- határidő tartás
- átfutási idők
- lezáratlan, pót feladatok

Fejlődési dimenzió

- munkatársak képzettsége
- saját bevételek
- statisztikai értékelő rendszer

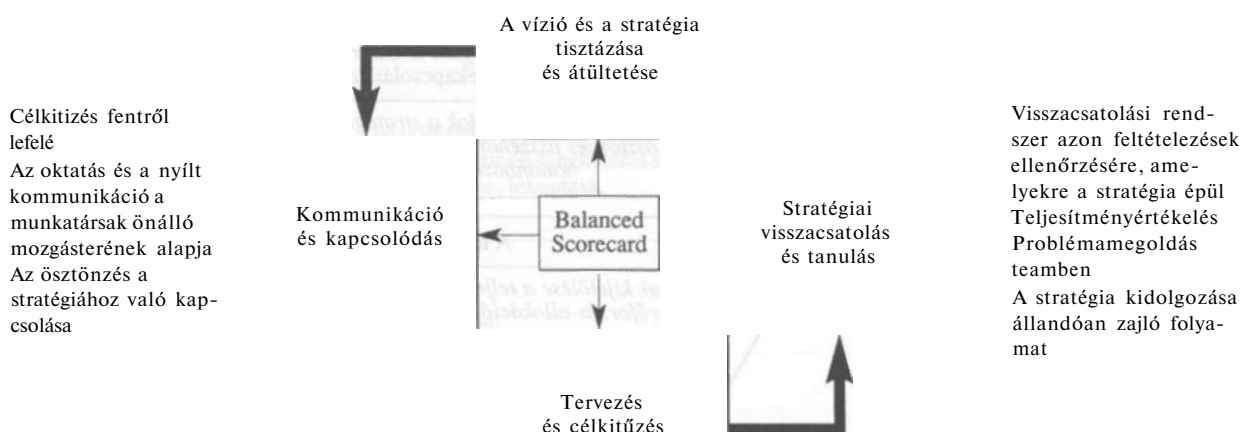
10. ábra

A Balanced Scorecard alapstruktúrája



A Balanced Scorecard, mint a vezetési folyamat

- A stratégia az egész vezetési folyamat vonatkozási pontja
- A közös vízió a stratégiai tanulás folyamat alapja



- Szigorú célok kitűzése és elfogadása
- Stratégiai kezdeményezések egyértelmű meghatározása
- A fejlesztési döntések a stratégia alapján
- Az éves költségvetés a hosszú távú tervek kapcsolódása

Különböző szintű scorecardok kapcsolata (top-down)

MRFK scorecard
ORFK prioritások
figyelem-
bevételével
határozza meg a
saját dominanciáit

MRFK

Mindegyik kiegészítő egység
best practice tervet dolgoz ki

MRFK szakági
egységei

Vonali rendszer
Kapitányságok

MRFK kiegészítő
egységei

MRFK scorecard

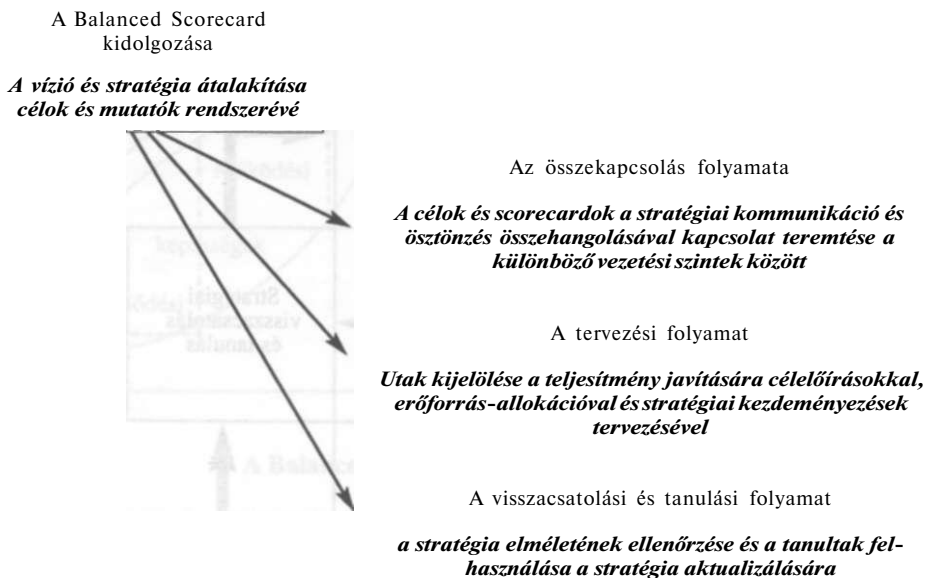
Rugalmasság, gyors
ügyintézés
udvarias
ügyfélkezelés...
stb.

Szakági folyamatok			K _n		
w	y ₁		v _x		
^	x	v	v _x	y	y _x
M N			x	x _x	x _x
co					

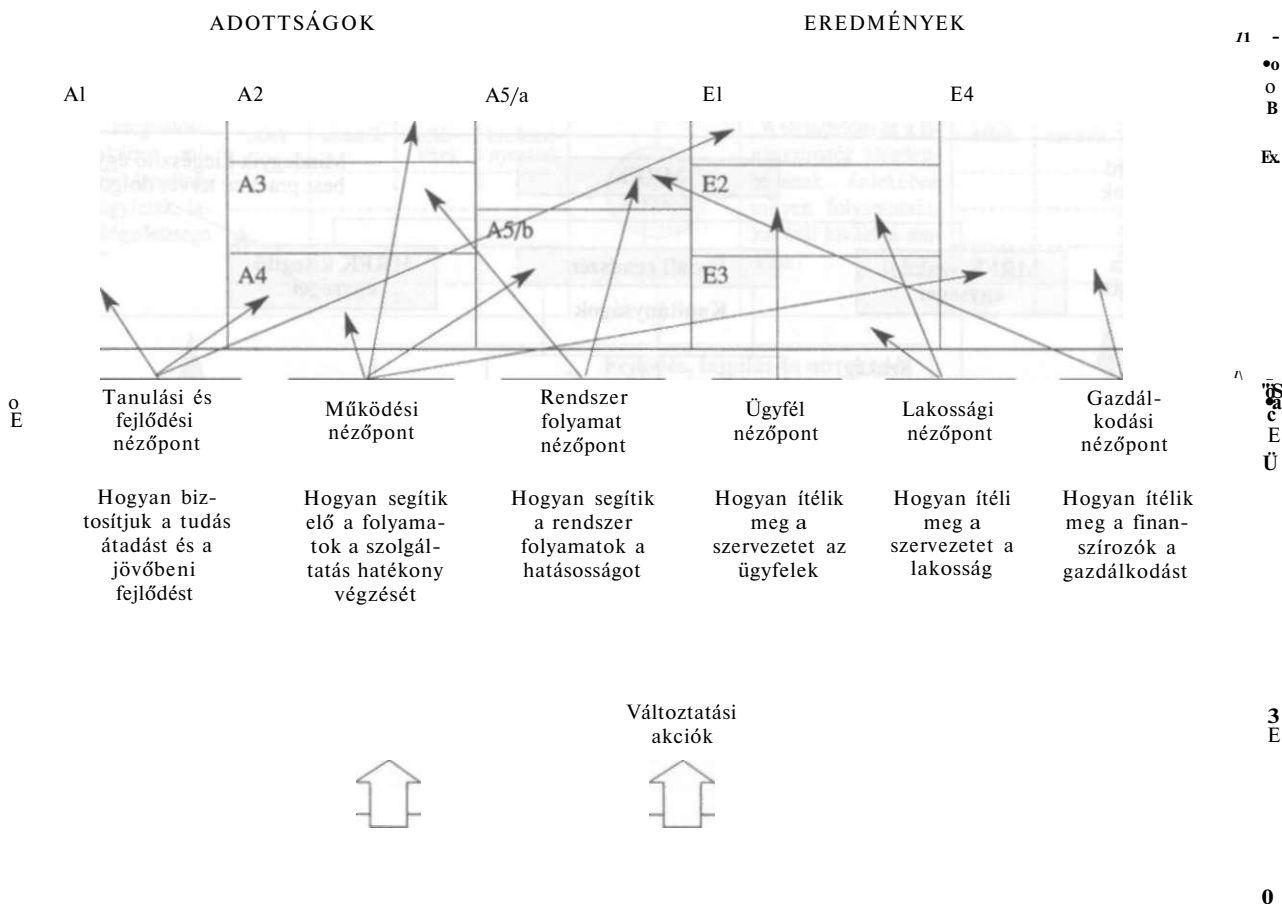
saját scorecardját a MRFK elképzeléseit
figyelembe véve

Az osztályok, teamek és „egyének” a
kapitányságok stratégiáival összhangban
kidolgozzák saját scorecardjukat

A Balanced Scorecard része az integrált vállalatvezetési rendszernek



14. ábra



Az RKM szöveges értékelésének szempontrendszere

ADOTTSÁGOK	
<p>1. Vezetés</p> <p>a) A vezetők hogyan teszik láthatóvá a TQM kultúra iránti elkötelezettségüket?</p> <p>b) A vezetők hogyan segítik a munkatársak továbbfejlődését és a részvételüket a vezetésben?</p> <p>c) A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel, a társadalom képviselőivel?</p> <p>d) A vezetők hogyan ismerik el és becsülik meg a munkatársak erőfeszítéseit és teljesítményét?</p>	
<p>2. Rendőrségi stratégia</p> <p>a) A rendőrségi politika és stratégia kialakításának külső információ forrásai.</p> <p>b) A stratégiai célállapot és stratégiai akcióprogramok meghatározásának módszertana.</p> <p>c) Rendőrségi politika és stratégia megismertetése, lebontása.</p> <p>d) Rendőrségi stratégia változékonysága.</p>	
<p>3. Munkatársak irányítása</p> <p>a) Az emberi erőforrás tervezése, fejlesztése.</p> <p>b) A munkatársak képességeinek kibontakoztatása.</p> <p>c) Célok meghatározása, teljesítmények folyamatos értékelése.</p> <p>d) Munkatársak bevonása, felhatalmazása.</p> <p>e) A munkatársakkal történő dialógus kialakítása.</p> <p>0 A munkatársak munkavégzése feltételrendszerének biztosítása, elismerése.</p>	
<p>4. Erőforrások</p> <p>a) Pénzügyi erőforrások menedzselése.</p> <p>b) Információk menedzselése.</p> <p>c) Készletek, vagyongazdálkodás.</p> <p>d) Partnerkapcsolatok menedzselése.</p> <p>e) Szellemi vagyon menedzselése.</p>	
<p>5. Folyamatok</p> <p>a) A folyamatok szisztematikus tervezése és menedzselése a működés során.</p> <p>b) A folyamatokat, az innovációt felhasználva szükség szerint fejlesztik annak érdekében, hogy teljes mértékben kielégítsék az ügyfeleket és egyéb érdekelt feleket.</p> <p>c) A szolgáltatások az igények és elvárások alapján kerülnek megtervezésre és fejlesztésre.</p> <p>d) A szolgáltatások biztosítása.</p> <p>c) Az ügyfelekkel, lakossággal, partnerszervezetekkel, médiával való kapcsolatok menedzselése.</p>	
EREDMÉNYELEMEEK	
<p>6. Munkatársak megelégedettsége</p> <p>a) Teljesítmények.</p> <p>b) Elégedettség.</p> <p>c) Motiváció és bevonás.</p> <p>d) A munkatársaknak nyújtott szolgáltatások.</p>	
<p>9. Szervezeti eredmények</p> <p>a) Bűnüldözés, bűnügyi ügyfeldolgozás.</p> <p>b) Bűnmegelőzés, balesetmegelőzés.</p> <p>c) Közbiztonsági és közlekedési tevékenység.</p> <p>d) Közrend.</p> <p>e) Gazdálkodás.</p>	

Konszenzusos százalékos érték meghatározása a vezetésnél

Adottság megnevezése: VEZETÉS		
Értékelési szempont: 1/a A vezetők hogyan teszik láthatóvá a TQM-kultúra iránti elkötelezettségüket		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: VEZETÉS		
Értékelési szempont: 1/b A vezetők hogyan segítik a munkatársak továbbfejlődését és a részvételüket a vezetésben		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: VEZETÉS		
Értékelési szempont: 1/c A vezetők együttműködnek a lakossággal, partnerekkel a társadalom képviselőivel		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Adottság megnevezése: VEZETÉS		
Értékelési szempont: 1/d A vezetők hogyan ismerik el és becsülik meg a munkatársak erőfeszítéseit és teljesítményét		
(A) Megközelítés	(D) Alkalmazás	(A R) Áttekintés
Átlag		
Átlag		

Konszenzusos százalékos értékelés meghatározása a munkatársak elégedettségénél

Eredmény elem megnevezése: MUNKATÁRSOK ELÉGEDETTSÉGE	
Értékelési szempont: Teljesítmények	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: Elégedettség	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: Motiváció és bevonás	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Értékelési szempont: A munkatársaknak nyújtott szolgáltatások	
(R) Eredmény	(S) Kiterjedtség
Átlag	
Átlag	

A primer feldolgozás értékelési szempontjai

FORRÁS	ÉRTÉKELÉSI SZEMPONT	Vonatkozási terület	
		MRFK	RK
teszt	összes pont	X	X
szöveges	RADAR %	X	X
teszt	adható maximális - minimális pontok előfordulási gyakorisága	X	X
teszt	terjedelemvizsgálat az ügyfél és a társadalmi megítélés vonatkozásában	X (csak társ.)	X
teszt	legmagasabb és legkisebb átlagpontozás az adottságok és a munkatársi elégedettség elemei vonatkozásában	X	X

A szekunder feldolgozás értékelési szempontjai

FORRÁS	ÉRTÉKELÉSI SZEMPONT	Vonatkozási terület	
		MRFK	RK
szöveges	a minősítés következetességének vizsgálata a teszt és a szöveges értékelés átlagostól eltérő elemei között	X	X
teszt	konzisztens véleményalkotás ellenőrzése (ellenőrző kérdések)	X	X
szöveges	az elemenkénti értékelési szempontok korrelációvizsgálata	X	X
teszt szöveges	adottság és eredmény elemekből képzett láncok tagjai együtt járásának vizsgálata	X	
teszt	főcsoportok (képzés, kommunikáció, együttműködés, irányítási rendszer, kultúra) terjedelemvizsgálata és átlagpont számítás	X	X

A konzisztens véleményalkotás ellenőrzésének területei

ADOTTSÁG	Vezetés:
	<ul style="list-style-type: none"> • mérési módszerek szervezetre, egyénre történő kiterjesztése • külső szereplőkkel történő kapcsolatépítés
	Stratégia: külső-belső tényezők figyelembevétele
	Munkatársak irányítása: viselkedési minták, elvárások
	Erőforrások:
EREDMÉNY	<ul style="list-style-type: none"> • adatok tárolása, aktualizálása • kapcsolatépítés
	Folyamatok: szakterületi tevékenység megítélése
	Munkatársak megelégedettsége:
	<ul style="list-style-type: none"> • munkahelyi légkör • motiváció • vezető-vezetett viszony • elégedettség
	Lakossági megelégedettség (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • a rendőri intézkedés gyorsasága • ügyintézésrel kapcsolatos elégedettség - általános kép

A BSC dimenzió példaszerű kifejtése

Terület	Nézőpont	Célstruktúra	Kimenetek (outputs)	Következmények (outcomes)
Fejlődés, tanulási, kultúráváltási készség		<ul style="list-style-type: none"> iskolai végzettség magasabb szintje, innovatív gondolkodás kiterjesztése, új technikai eszközök alkalmazása, tervszerű vezetőképzés, vezető kiválasztás, tudományos együttműködés a civil szférával, alkalmazott tudományok bevezetése, nemzetközi tapasztalatok, módszerek honosítása, adaptálása, idegen nyelvi ismeretek bővítése, munkakultúra javítása, etikai normák érvényesítése, ügyfél orientáltság. 	<ul style="list-style-type: none"> diplomák száma, diplomák aránya, új módszerek alkalmazásának száma, hatékonysága, technikai beruházások mennyisége, PEODESY program alkalmazása, más területen alkalmazott módszerek, technikák bevezetése, közös pályázatok, PILOT programok, TEST programok, nyelvvizsgák száma, idegen nyelvet beszélők száma, egyenruhák, irodák (ügyfélszolgálat) 	<ul style="list-style-type: none"> kommunikációs színvonal növelése
Működés, belső folyamatok		<p>PROFIZMUS NÖVELÉSE</p> <ul style="list-style-type: none"> törvényesség fokozása, szakszerűség a teljes tevékenységben. <p>IDŐSZERŰSÉG</p> <p>EREDMÉNYESSÉG / HATÉKONYSÁG</p> <ul style="list-style-type: none"> rugalmasság, gyors reagálás a bűnözés változásaira. 	<ul style="list-style-type: none"> egységes rendőrségi és ügyészségi bűnügyi statisztika, komplex céllenőrzések, parancsnoki kivizsgálás (kényszer intézkedések, panaszok) közlekedésbiztonsági statisztika, ügyészi észrevétel, tettenérés, elfogás, ismeretlen tettes felderítési mutató, nyomozás eredményességi mutató, 100 ezer lakosra jutó bűncselekmények száma 	<ul style="list-style-type: none"> ügyészi értékelés, bírói ítéletek (pótnyomozás, óvás, felmentő ítélet, panaszok, nyom. kieg.), szakmai rend. megítélése, reagáló-készség, lakossági fórum értékelése. lakosság megítélése, átcsoportosítások, szervezeti változtatások, akciók, nyomozó portyák, statisztikai értékelések