



MAGYAR MINŐSÉG TÁRSASÁG
HUNGARIAN SOCIETY FOR QUALITY



Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján – Horváth Zsolt, Solymosi Ildikó, Fekete István

Kockázat(kezelés) nélkül nincs siker – Czimbalmos Béla, Császár Helga, Sobják Mónika

A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása az ISO 9001 szabvány teljesítésére – Fehér Ottó

MAGYAR MINŐSÉG
2016/05

MAGYAR MINŐSÉG®

a Magyar Minőség Társaság havi folyóirata

Elektronikus kiadvány

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Sződi Sándor

Tagok:

dr. Ányos Éva, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pongrácz Henriette,
Rezsabek Nándor, Tánczos Lajos, Tóth Csaba László

Főszerkesztő: dr. Róth András

Szerkesztőbizottsági titkár: Tuross Tarjáné

Felelős kiadó: Reizinger Zoltán

Szerkesztőség:

Székhely: 1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Telefon és fax: (36-1) 215-6061

e-mail: ujsag@quality-mmt.hu, portál: www.quality-mmt.hu

A megjelenő publikációkban a szerzők saját szakmai álláspontjukat képviselik

A hirdetések és PR-cikkek tartalmáért a Kiadó felelősséget nem vállal

Megrendelés:

A kiadványt e-mailban megküldjük, vagy kérésre postázzuk CD-n

Az éves előfizetés nettó alapára: 8.200,- Ft + 27% ÁFA/év

A CD költsége: 5.900,- Ft + 27% ÁFA/év

INTRANET licence díj: egyedi megállapodás alapján

[Megrendelő \(pdf űrlap\)](#)

HU ISSN 1789-5510 (Online) ISSN 1789-5502 (CD-ROM)

MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 05. szám 2016. május

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Tisztelt Olvasó!	Dear Reader!
25 éves történetünk margójára - Rezsabek Nándor, a Magyar Minőség Társaság elnöke	To the Margin of Our 25 Year's History - Rezsabek, Nándor, President of the Hungarian Quality Society
Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján - Horváth Zsolt – Solymosi Ildikó – Fekete István	How to Perform Risk Assessment and Treatment on Corporate Level Based on the Instructions of Different ISO Standards?" Horváth, Zsolt – Solymosi, Ildikó – Fekete, István
Kockázat(menedzselés) nélkül nincs siker! - Czimbalmos Béla - Császár Helga - Sobják Mónika	No risk (management) - No Success! – Czimbalmos, Béla - Császár, Helga - Sobják, Mónika
A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása az ISO 9001 szabvány teljesítésére - Fehér Ottó	Development of the RiskQM15 Method for the Application of ISO 9001 Standard - Fehér, Ottó
Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Németh Balázssal – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Dr. Németh, Balázs - Sződi, Sándor
Le a kalappal: ISO 9000 FÓRUM Egyesület - Sződi Sándor	Hats off to ISO 9000 FÓRUM Society - Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai	2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XXV. Magyar Minőség Hét	25th Quality Week
Pályázatunk a 25. évforduló alkalmából	Competition on the Occation of the 25th Anniversary
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok – 2016. (DEMIN XVI.)	Quality Health Days, Debrecen, 2016 (DEMIN XVI.)
ISO 9000 FÓRUM Egyesület 28. rendes közgyűlése	28th General Meeting of the ISO 9000 FÓRUM Society
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society

Az újonnan megjelent minőségirányítási rendszerszabvány (MSZ EN ISO 9001:2015) egyik fontos ismérve, hogy rámutat a **kockázatalapú gondolkodás** jelentőségére. Ennek köszönhető, hogy erre a témakörre az utóbbi hónapokban a minőségirányítással, vállalatirányítással kapcsolatos fórumokon és rendezvényeken egyre nagyobb figyelem irányult. Az irányítási rendszerekkel kapcsolatban érintett szakemberekben természetesen felmerül a kérdés, hogy vajon mit is jelent mindez a gyakorlatban, mit kellene tenni?

Ebben a - **25. évi, jubileumi - számunkban** azzal szeretnénk Olvasóinknak szolgálatot nyújtani, hogy ezt az időszerű témát járjuk körül, szakavatott, kiváló szakértők vezetésével. Amint tapasztalják - az eddigi gyakorlatunktól eltérően - a témakört hosszabb, átfogó cikkekben tárgyaljuk.

A 25 évi, jubileumi számnak az is rangot ad, hogy Társaságunk elnöke, **Rezsabek Nándor írt** hozzá Köszöntőt, a Jók a legjobbak között rovat riportalánya pedig ez úttal **Dr. Németh Balázs**, Társaságunk alelnöke.

Közljük továbbá ügyvezető Igazgatónk, **Reizinger Zoltán** írását, melyben jubileumi pályázatunk írásait mutatja be.

Főszerkesztő

25 éves történetünk margójára

Rezsabek Nándor, a Magyar Minőség Társaság elnöke

Akik a szakmai tevékenység és a hazai minőségügy társadalmi funkciója mellett közelebbről ismernek, azt is tudják rólam, hogy részt veszek a hazai tudományos ismeretterjesztés civil szervezeteinek munkájában is. Az egyik, ilyen körben mozgó alapítvány vezetője egyszer kifejtette, hogy a meghatározott célra és szándékkal létrehozott szervezetek ötlete bárkitől származhat, a megvalósítás is sokak számára lehetséges, de az igazi feladat a szervezet fenntartása, még rövidtávon is, és ez az a kihívás, melynek a többség képtelen megfelelni.

Mit mondhatunk akkor a Magyar Minőség Társaságról? Jó időben életre hívott szerveződés, céltudatos befektetés a jövőbe, hatékony adminisztráció, megfelelő szakmai színvonal, jó kommunikáció? Sok minden egyszerre, számtalan tényező szinergiájának köszönhető, hogy idén negyedszázadosak lehettünk. Az MMT a rendszerváltozás utáni időszak állandóan változó társadalmi, gazdasági és szakmai viszonyai között, valamint a belső változások ellenére is, folyamatosan életképes maradt, kezelni tudta a válság jelenségeit.

Az idei év többszörös évforduló, hiszen nemcsak Társaságunkat ünnepeljük, de hasonlóan negyedszázados folyóiratunk, a Magyar Minőség is. A 2016-os esztendőt ráadásul tavaszi-őszi keretbe foglalja a huszonötödik alkalommal szervezett szakmai rendezvényünk, a „Minőség hét”, valamint huszadik alkalommal várjuk „találkozóra” a minőség-szakembereket.

De mennyiben vagyunk azok, akik korábban, és milyen újdonsággal tudunk szolgálni a minket régóta ismerő minőségügyi szakmának? Szervezetünket az általam belátott és már igazgatótanácsi tagként érintett elmúlt évtizedben a folyamatos változás jellemezte. A távmunka-végzés bevezetése, folyóiratunk úttörő módon elektronikus kiadvánnyá alakítása, választott tisztségviselők összetételének sűrű változása egyaránt jellemző volt. Ahogy az is, hogy az ügyvezetés és az adminisztráció a nehéz időszakokban is derekasan helyt állt, sőt időnként a hátán vitte a szervezetet, nagymértékben támaszkodva a (sokszor szabad-) idejét is a Társaságra fordító aktív tagságra.

A legutolsó általános tisztújítás radikális változást hozott. Megoldódott az elnökség évek óta problémás kérdésköre, igazgatótanácsunk elkötelezett és szakmailag (valamint emberileg!) kompetens új összetétele a korábbiakhoz képest jelentősen fejlődött, amit, a többi között, rendezvényeink hőskorszakot idéző hangulata és a résztvevők létszáma bizonyít.

Az úton azonban nem állunk meg, nem szabad megállnunk. Fenntartva eddigi értékeinket, az idei esztendőől tematikus szakmai rendezvényeket indí-

tunk. Az első, télvégi energiahatékonysági workshopunknak, az időszerű tartalom mellett, a kiváló szervezésnek és lebonyolításnak is köszönhetően, igen jó visszhangja volt. Következő lépésként visszahozzuk a korábbi oktatási tevékenységi portfólió - a mai környezetben is életképes - elemeit. Ötleteink és terveink vannak, a megfelelő alap biztosított, reményeink szerint mindez megfelelő belépő egy újabb negyedszázadhoz.



Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján

 Horváth Zsolt – Solymosi Ildikó – Fekete István 

1. Bevezetés

A vállalati döntéshozók egyre inkább igénylik a stratégiai döntéstámogatásban rejlő bizonytalanságok modellezését, így módon kapcsolatot teremtve a döntések és azok várható következményei között. A döntéstámogatás célja a kockázatok tudatos vállalása a profit maximalizálása érdekében. Ez az oka annak, hogy miért olyan aktuális téma jelenleg a vállalatok gyakorlatában a kockázatelemzés és a kockázatmenedzsment.

Ezt a tényt jelzi, hogy 2009-ben megjelent az ISO 31000 szabványcsalád, amely jelenleg négy különböző szabványból áll. Az első az ISO Guide 73:2009, amely a kockázatfelméréssel és –kezeléssel kapcsolatos legfontosabb fogalmak meghatározását tartalmazza. Ez a szabvány MSZ EN 13073:2014 néven, Magyarországon is megjelent, 2014. szeptember 1-től hatályos.

A család második tagja az ISO 31000:2009 szabvány, amely a különböző szervezeteknél a kockázatmenedzsment rendszer kiépítésének alapelveit foglalja össze. Ez a szabvány 2015. január 1-től hatályos Magyarországon.

A család harmadik tagja az ISO 31010: 2009 szabvány, amely a kockázatfelmérés és –kezelés megvalósításának legfontosabb módszereit foglalja össze. Ez a szabvány MSZ EN 31010:2010 néven 2010-ben jelent meg Magyarországon.

Végül a család tagja még az ISO 31004:2013 szabvány, amely az ISO 31000:2009-ben megfogalmazott alapel-

veket megvalósításához ad útmutatót. Ez a szabvány 2013-ban jelent meg. Egyelőre még nincs tervben magyar szabványként történő megjelentetése.

Az elmúlt évben a minőségirányítással, vállalatirányítással kapcsolatos fórumokon és rendezvényeken egyre nagyobb figyelmet kapott a kockázatokkal való foglalkozás témaköre. Köszönhető ez annak, hogy az újonnan megjelent minőségirányítási rendszerszabvány (MSZ EN ISO 9001:2015) a kockázatalapú gondolkodást a szabvány középpontjába helyezte. Egyből persze felmerült a kérdés mindenkiben, aki az irányítási rendszerekkel kapcsolatban érintett, hogy vajon most mit is kell ezzel csinálni? Mit is jelent mindez tulajdonképpen?

Sok cégben felmerülhet az igény a következőre: Jó lenne, hogyha lenne egy „sablon”, amit alkalmazva mi is megfelelhetünk az új követelménynek! Biztos vannak és lesznek is olyan vállalkozások, akik készítenek erre a célra ilyen vagy olyan sablont, kielégítve ezzel az előbb vázolt piaci igényeket. Azonban szeretnénk leszögezni, hogy az ilyen sablonok nem alkalmasak, sőt nem is lehetnek alkalmasak a vállalat számára hasznos, értéktörmő funkció betöltésére.

Sajnos ki kell, hogy ábrándítsunk minden ilyen elképzelést. Ahogy nem létezik olyan csodagyógyszer, ami minden betegséget meggyógyít, úgy nem létezik olyan csoda-eljárás sem, amelyet lépésenként bármely vállalatnál ugyanúgy bevezetve minden kockázatokkal kapcsolatos problémát megold. Ehelyett vannak azonban

általános érvényű alapelvek, amelyeket ha bármely vállalat a saját viszonyaira értelmezve és testre szabva alkalmaz, akkor azok a vállalat számára jól használható és értékteremtő folyamattá vál(hat)nak. Azonban a különböző méretű, profilú és jellegű vállalatoknál ezek a leképezett kockázat-felmérési és kezelési módszerek egymástól nagymértékben eltérőek lehetnek.

Annak érdekében, hogy a szervezetek megfeleljenek az új szabványban foglaltaknak, vagy be kell vezetniük az integrált kockázatmenedzsment rendszert, vagy aktualizálniuk kell azt a jelenleg érvényben lévő a kockázatmenedzsment szabványokkal összhangban. Az MSZ ISO 31000: 2015 szabvány szerint az integrált kockázatmenedzsment rendszer bevezetése és működtetése a szervezetek első számú vezetőjének a felelőssége. Ennek feladatnak végrehajtása továbbá az egyik feltétele az új ISO 9001:2015 szabvány szerinti sikeres tanúsítatásnak is.

A cikk további részeiben ezeknek az alapelveknek a megismerésében, valamint az ezzel kapcsolatos gondolkodásmód megértésében kívánunk segítséget nyújtani.

2. Kockázatfelméréssel és –kezeléssel kapcsolatos fogalmak

Az újonnan megjelent MSZ EN ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015) szabvány a teljes minőségirányítási rendszer minden részébe beleépítette a kockázatalapú gondolkodásmódot, ezzel – nem kimondottan – de mintegy alapelemévé is téve azt. Hiszen ahogy pl. a vevőközpontúság, a vezetés szemlélete vagy a folyamatalapú megközelítés az egész szabvány szerint felépített minőségirányítási rendszer minden részének a sajátja, úgy most már a kockázatalapú gondolkodás is. Ahhoz, hogy ezt megértsük, nézzük meg a következőket!

Először is mit értünk a „kockázat” szó alatt. Sajnos szükséges egy kicsit elidőzni ennél a fogalomértelmezésnél, mert a szó értelmezése nemcsak a hétköznapi életben, de sokszor kockázatokkal foglalkozó szakmai körökben sem egyértelmű és a használata sem egységes. A leg-hitelesebb kiindulás, hogyha magának a kockázatmenedzsmenttel foglalkozó ISO szabványcsoportnak a definíciójából indulunk ki, amely egyszerre utat mutat az összes többi kockázatot is használó szakterületnek. Ez a szabvány az ISO Guide 73:2009, amely magyar szabványként 2014-ben jelent meg MSZ 13073:2014 szabványjelzettel.

Kockázat: „A bizonytalanság hatása a célokra.” (MSZ 13073:2014)

Ez egy nagyon rövid meghatározás, és minden szónak jelentősége van. A „**bizonytalanság**” kifejezi, hogy kockázatról mindig akkor (és csak akkor) beszélhetünk, ha egy jövőbeli esemény vagy cselekvés kimenetele lehet többféle is, és nem tudjuk, hogy milyen lesz, és ez a különböző jellegű kimenetel „**hatással**” van az általunk elérni kívánt „**célokra**”. Tehát hogyha ennek a bizonytalan kimenetelű eseménynek vagy dolognak nincs hatása a céljainkra, akkor az számunkra nem jelent kockázatot. Ebből egyrészt következik, hogy a kockázatok megfogalmazásához előbb meg kell tudnunk a céljainkat fogalmazni, amelyeket a bizonytalanság megfelelő kezelésével támogatni, védeni vagy még erősíteni szeretnénk. Ha nincsenek céljaink, akkor a kockázatok kezelése nem is lehet hatékony, hiszen nincs mit javítanunk vagy védenünk. Másrészt pedig a hatásból következik, hogy a hatás nemcsak negatív, de pozitív is lehet. Ilyenkor a bizonytalanság kimenete számunkra pozitív kockázatot, más szóval lehetőséget rejt, aminek kezelése meg éppen üzleti potenciált jelent. A kockázatok mindig a jövő-

ben következnek be, és azért vannak kockázatok, mert a jövőt nem ismerhetjük meg teljes mértékben.

Tulajdonképpen a nyereség és veszteség fogalma is relatív, mert a viszonyítási ponttól függ. Ha kiindulunk abból az általános alapelvből, hogy „minden elkerült veszteség egyben nyereség is” vagy fordítva „a nem realizált nyereség is veszteség”, akkor egyből sokkal több értelmet nyer a kockázat definíciójában a hatás értelmezése, aminek ily módon tetszőleges irányát egyformán kell vizsgálnunk.

Az MSZ EN ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015) szabvány megjelenésével szinkronban kiadásra került az MSZ EN ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015) szabvány is, amely a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos fogalmakat határozza meg és magyarázza. Ebben is szerepel a kockázat definíciója, a következő módon:

Kockázat: „A bizonytalanság hatása.” (MSZ EN ISO 9000:2015)

Ez a meghatározás még rövidebbre sikerült, mint az általános kockázatokkal foglalkozó szakmai ISO szabvány definíciója. Ebből kimaradt a „célok” megnevezés, ami szakmailag sajnos hiba. Bármely konkrét kockázatazonosítási folyamat során azokat a kockázati eseményeket kell/célszerű kockázatként azonosítani, amelyeknek nem általában van hatása, hanem az adott szervezet által a kockázat-felmérési és -kezelési folyamat során meghatározott konkrét célok teljesülésére! Egyébként maga az ISO 9001:2015-ös szabvány meg is fogalmaz ehhez konkrét célokat.

Miután a kockázat fogalma részletesen definiálásra került, érdemes górcső alá venni, hogy az MSZ ISO 31000:2015 szabvány szerint a kockázatfelmérés és -kezelés folyamata milyen lépésekből áll. A szabvány szerint ezek a következők:

- kockázati források/tényezők feltárása,
- feltárt kockázati források/tényezők elemzése,
- az elemzés alapján a kezelendő kockázatok kiválasztása,
- a kiválasztott kockázatokra kockázatkezelési akciók megfogalmazása és végrehajtása,
- nyomon követési tevékenység végzése, mely magában foglalja egy korábban elvégzett kockázatfelmérés ismételt elvégzést a folyamatosan változó környezet tükrében, és kockázatkezelési tevékenység hatékonyságának visszamérését.

A fentiek alapján az első feladat tehát a kockázati források/tényezők feltárása, melynek a szabvány szerint egy szervezet minden tevékenységére ki kell terjednie. A fenn idézett szabványok szerinti kockázat fogalom meghatározást alapul véve **kockázati tényező valamilyen esemény, tevékenység, vagy tevékenység elmulasztása lehet. Ezek bekövetkezése esetén a szervezetek által kitűzött célok nem teljesülnek, vagy pozitív kockázatok bekövetkezése esetén lehetőség van a kitűzött célok túlteljesítésre is.**

Fontos hangsúlyozni, hogy egy probléma (pl. túlszabályozott folyamat,) vagy egy hiányosság (pl. szabályozás hiánya) önmagában nem kockázat, hanem kockázati forrás, hiszen ezek már a jelenben is ismerhetők, a kockázatok pedig a jövőben következnek be. Természetesen, ha ezeket a problémákat, vagy hiányosságokat nem orvosoljuk, ezekből a jövőben következhetnek be kockázatok. (Például a szabályozás hiányából következhet csalás, stb.)

A következő lépés a feltárt kockázati források/tényezők elemzése. **A kockázatok elemzését a rendelkezésre álló információk mennyiségétől és minőségétől függően kva-**

litatív és kvantitatív módszerek segítségével lehet elvégezni. A kvalitatív értékelés azt jelenti, hogy a kockázati kitéettséget nem számszerűsítjük, csupán az egyes tényezők fontossági sorrendjét határozzuk meg, azzal a célzattal, hogy kiválaszthatók legyen a kezelendők, vagy más néven kritikus kockázatok. Kvalitatív értékelés például ötfokozatú sorrendi skálák segítségével végezhető el, amelyeken egyes kockázatok bekövetkezésnek valószínűségét, másrészt a bekövetkezés esetén az adott céltól való eltérést értékeljük 1-es 5 közötti értékek segítségével. Ezt követően pedig a két skálaérték valamilyen kombinációjával kockázati értékeket határozunk meg, majd előre meghatározott szabályrendszer segítségével szétválasztjuk a kezelendő és nem kezelendő kockázatokat egymástól. Fontos jellemzője a kvalitatív értékelésnek, hogy a különböző kockázatok egymástól függetlenek, azaz egymásra nem gyakorolnak hatást.

Nagyon fontos külön is hangsúlyozni, hogy nem kell minden kockázatot kezelni. Ennek az az oka, hogy a kockázatok kezelésének is van költsége, így a kockázatkezelés nem lenne hatékony, ha olyan kockázatot is kezelnénk, amelynek a hatása kisebb, mint a kezelésére megfogalmazott akció (intézkedés) költsége. Ezért különös jelentősége van annak, hogy milyen módon történik a kritikus kockázatok kiválasztása.

Kvantitatív értékelés során azonban a kockázati kitétség számszerűsítését is el kell végezni. Ennek azonban előfeltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű input adat rendelkezésre állása, amely lehet statisztikai adat, vagy a felmérésben részt vevő szakértők tapasztalatai alapján becsült érték, vagy a kettő kombinációja. Kvantitatív módszer lehet például a Szenárióelemzés vagy másképpen fogalmazva a forgatókönyv elemzés, melynek célja a feltárt kockázatok bekövetkezése esetén lehetsé-

ges forgatókönyvek (kimenetek) leírása, azok bekövetkezési valószínűségével és hatásával. Kvalitatív értékeléssel szemben itt már számszerű értékelést kell végezni, melynek segítségével meghatározható a várható érték, vagy más néven a különböző valószínűségekkel súlyozott átlag illetve a várható érték körüli ingadozást mérő szórás mértéke.

Egy másik lehetséges módszer a Monte-Carlo szimuláció, mely hasonlatos a Szenárióelemzéshez, azzal a különbséggel, hogy ennek a módszernek segítségével a Szenárióelemzéshez képest lényegesen több forgatókönyvet (kimenetet) lehet vizsgálni diszkrét vagy folytonos valószínűségi eloszlások definiálásával. A valószínűségi eloszlások meghatározása múltbeli statisztikai adatok felhasználásával (ha rendelkezésre állnak), illetve szakértői becslésekkel történhet. Ez utóbbi esetben az előzetesen elvégzett Szenárióelemzés is adhat megfelelő inputot. A Szenárióelemzés és a Monte-Carlo szimuláció során lehetőség van a különböző kockázatok egymásra hatásának értékelésére is (korrelációvizsgálat). Kvantitatív értékelés során is ki kell választani a kezelendő vagy kritikus kockázatokat.

Természetesen a fentiekén túl kvantitatív módszerből sokkal több létezik. Ezeket az ISO 31010:2009. szabvány tartalmazza.

A következő lépés a kritikus kockázatok kiválasztására különböző **kockázatkezelési technikák** alkalmazása. Ezek **irányulhatnak a kockázatok elkerülése, a bekövetkezési valószínűség illetve a hatás csökkentésére, illetve a kockázatkezelésbe más partnerek bevonására a kockázatok megosztásával** (pl. biztosítás) **vagy a kockázatok áthárításával** (pl. beruházás esetén a megvalósításra fővállalkozóval történő szerződéskötés.) **Pozitív kockázatok esetén a kockázatkezelés célja a lehetőségek ma-**

ximális kihasználása. (például egy új termék bevezetése esetén a vártnál nagyobb keresletre tartalékkapacitások biztosítása.)

Bármely módon is történjen a kockázatok felmérése és kezelése a folyamat hatékonyságát mindenképpen növeli a korábbi tapasztalatok alapján összegyűjtött **kockázati adatbázis használata, a kockázatfelmére és –kezelés egyes lépéseinek workshopok keretében történő megvalósítása,** amelyen a témában érintett minden fontos terület szakértői vesznek részt, továbbá az alapos előkészítés.

A kockázatfelmére és –kezelési tevékenység előnyei az alábbiakban fogalmazható meg:

- támogatja a szervezetek reális stratégiai és operatív céljainak megfogalmazást és végrehajtását,
- megbízható input adatokat szolgáltat a vezetői információs rendszerekhez és szoftverekhez (pl. audit, törvényi megfelelés, projektmenedzsment, stb.),
- áttekinthetőbbé válik a szervezetek működése a külső és belső érintettek számára, nő a szervezetbe vetett bizalom,
- támogatja a kockázattudatos szervezeti kultúra kialakítását.

A továbbiakban érdemes megvizsgálni, hogy a fenn felsorolt alapelveket miként fogalmazza meg az új ISO 9001:2015 szabvány. Mint majd a kedves olvasó láthatja, a két szabvány, az MSZ ISO 31000: 2015 és az ISO 9001: 2015 megközelítése sok tekintetben azonos, a különbséget alapvetően az jelenti, hogy az előbbi szabvány fókuszja a különböző szervezetek stratégiai céljai teljesülésének elősegítése, addig az utóbbi a kockázatfelmére és –kezelés és a minőségbiztosítás kapcsolatára helyezi a hangsúlyt, ter-

mészetesen közvetlen itt is a stratégiai célok teljesülésének támogatása a cél.

3. Az ISO 9001:2015 szabvány a kockázatok felmérésével és kezelésével szemben támasztott követelményei

A szabvány már a bevezetésben kiemeli a kockázatalapú gondolkodás fontosságát a minőségirányítási rendszer kialakításának, megvalósításának, fenntartásának és folyamatos fejlesztésének a követelményeiben. A vállalatoknak – szemben ennek a szabványnak a kockázatokkal kapcsolatos minimum-követelményeivel, – lehetőséget ad egy átfogóbb kockázatalapú megközelítés kidolgozására is, amihez ajánlasként az ISO 31000 szabvány útmutatóit ajánlja.

A szabvány az „A mellékletében” az új szerkezethez és terminológia értelmezéséhez ad további útmutatót. Itt az **A 4. melléklet a kockázatalapú megközelítés** jelen szabványban értelmezett alapelveit mutatja be. Az alapelvek közül a következő gondolatokat célszerű kiemelni:

- A vállalatokkal szemben elvárás a működésükkel kapcsolatos, céljaikra hatást gyakorló külső és belső tényezők meghatározása, azaz **a környezetük megértése, és az azokból eredő kockázatok és lehetőségek meghatározása.** Ezek a tényezők, mint kockázatok és lehetőségek, számottevően befolyásol(hat)ják teljes működésüket. Ezért ezeket a kockázatok és lehetőségeket a stratégiájuk kialakításakor illetve megvalósításakor kell figyelembe venniük.
- A kockázat alapú megközelítés egyik fontos célja, hogy a minőségirányítási rendszernek a „**megelőző eszközként**” való működési funkcióját biztosítsa, azaz a még be nem következett kockázatok elkerülése a

lehetséges okok előzetes megszüntetésével. Ez az értelmezés természetesen bővíthető, hiszen nemcsak valami rossz bekövetkezését lehet az ok megszüntetésével megelőzni, hanem valami jó bekövetkezését is lehet az ok biztosításával kiváltani.

És ennél a pontnál ismét a „kockázat” fogalmához értünk. Hiszen a „megelőzés” mindig egy jövőbeli eseményről szól, aminek a kimenetele nem ismert, tehát bizonytalan. Ekkor a megelőzésnek – és ezzel együtt a kockázat kezelésének – a célja, hogy a folyamat úgy kezelje a bizonytalanságot, hogy annak a vállalat számára negatív hatását csökkentse, a pozitív hatását pedig növelje.

- Bár a kockázatokat és a lehetőségeket meg kell határozni és foglalkozni kell velük, nincs követelmény szabályos kockázat-felmérési és kezelési tevékenység végzésére vagy egy dokumentált folyamatra. A szabvány szerint a kockázatokkal és lehetőségekkel való foglalkozás, noha kötelező, és annak célja meghatározott, de a szervezetek maguk határozhatják meg az alkalmazott kockázat-felmérési és -kezelési módszert és annak dokumentálási formáját.

A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek végzésének módját a szabvány 6.1. fejezete tartalmazza. Ebben a fejezetben a szabvány előírja a szervezetek számára

- a kockázatok és lehetőségek figyelembe vételét – azaz a kockázatok azonosítását, a következő célok érdekében:
 - o amelyek biztosítják a minőségirányítási rendszer elvárt eredményeit,
 - o megelőzik vagy csökkentik a nem kívánt hatásokat;

- o támogatják a kívánt hatásokat;
- o támogatják a folyamatos fejlesztést.

- a kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos intézkedések megtervezését és bevezetését – azaz a kockázatok kezelését a következő szempontok betartásával:
 - o az intézkedések épüljenek be a minőségirányítási rendszer folyamataiba;
 - o az intézkedések mértéke legyen a kockázatokkal arányos;
 - o az intézkedések eredményeinek hatékonyságát értékelni kell.

Tovább figyelve a szabvány elvárásait a kockázatok felmérésének és kezelésének követelményei megjelennek későbbi fejezetekben is.

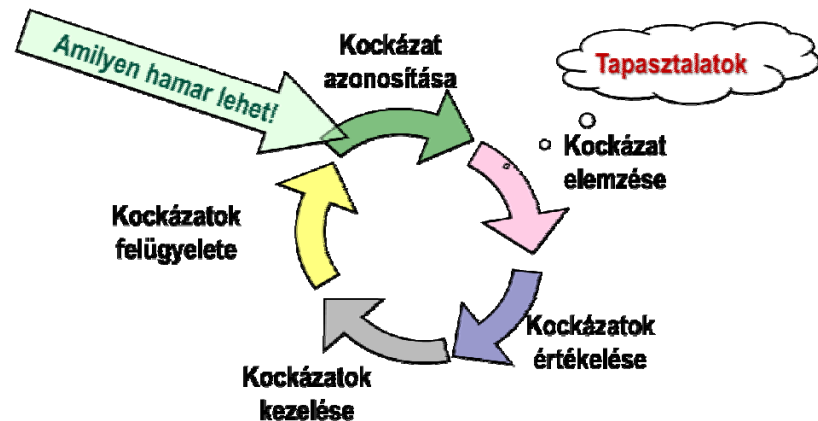
A 9.1. Figyelemmel kísérés mérés, elemzés és értékelés c. fejezetben a szabvány előírja, hogy a különböző mérések és felülvizsgálatok eredményei elemzését a minőségirányítási rendszer fejlesztésére, azon belül a kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban megtett intézkedések eredményességének értékelésére kell felhasználni.

A 9.3. Vezetőségi átvizsgálás c. fejezetben a szabvány a vezetéségi átvizsgálás egyik kötelező tárgyává teszi a kockázatokkal és lehetőségekkel megtett intézkedések hatékonyságának értékelését, – azaz a kockázatok figyelemmel kísérésének és átvizsgálásának felső vezetői értékelését.

A 10.2. Nem-megfelelőség és helyesbítő tevékenység c. fejezetben a szabvány előírja, hogy a bekövetkezett problémák, reklamációk, nem-megfelelőségek esetén felül kell vizsgálni a tervezés során (az adott témában megállapított) kockázatokat, és azokat szükség szerint

aktualizálni kell – azaz a kockázatokat figyelemmel kísé-
rni és karbantartani kell.

Hogyha ezeket a követelményeket együtt nézzük, és behelyezzük ezeket a kockázatmenedzsment (kockázatok felmérése és kezelése) általános életciklus modelljébe, akkor a következők lesznek láthatóak (1. ábra):



1. ábra A kockázatok felmérésének és kezelésének általános életciklusa

A kockázatok felmérésének és kezelésének általános életciklusát az 1. ábra mutatja be. Ennek lépéseit és az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány szerinti előírt követelményeit a következőkben foglalhatjuk össze:

- **A kockázatok azonosítása:** annak verbális meghatározása, hogy milyen kockázati események következhetnek be, ami hatással van a meghatározott céljainkra. A kockázati események meghatározásakor jellemezzük annak bekövetkezési mechanizmusát, valamint a lehetséges hatásokat is.

Ezt a lépést a szabvány 6.1. fejezete értelmében meg kell tenni, azaz azonosítani kell a – szabványban is meghatározott – célokat befolyásoló kockázatokat és

lehetőségeket. Ennek a lépésnek a kimenete egy azonosított kockázati lista, amely tartalmazza az egyes kockázati események (legalább verbális) megfogalmazását, kockázati forrásának illetve hatásának leírását.

- **A kockázatok elemzése:** annak számszerűsítése vagy legalábbis becslése, hogy az egyes kockázati események mekkora kockázati potenciált jelentenek a szervezetek számára. A cél az, hogy az egyes kockázati események a szervezetek szempontjából mért jelentőségük alapján egymással összehasonlíthatóak legyenek. Jellemzően a kockázati potenciált (mint kockázati értéket) a bekövetkezési valószínűség mértékének és a hatás mértékének a kombinációjával mérik.

Ez az a lépés, amire a szabvány ugyan nem ír elő egy kötelező kockázat-elemző formális eljárást, bár ajánlja annak használatát. Ugyanakkor ennek a lépésnek a kimenete az előző lépésben feltárt kockázati listához való egységes kockázati értékek hozzárendelése, vagy legalábbis a feltárt kockázatok kockázati szintbe sorolása, ami nélkül a következő – immár ismét – kötelező lépés nem hajtható végre.

- **A kockázatok értékelése:** a már kockázati potenciálokkal meghatározott kockázati események elfogadását, azaz az intézkedési szükségesség meghatározását jelentik.

Ennek a lépésnek a végrehajtása a szabvány 6.1. fejezete értelmében ismét kötelező, hiszen itt történik a kockázatokkal arányosan az intézkedések szükségességének illetve mértékének a meghatározása. Ennek a lépésnek a kimenete tartalmazza a feltárt és mértékkel ellátott (legalább kockázati szintbe sorolt) kockázatok elfogadásáról vagy intézkedési szükségességéről a döntést.

- **A kockázatok kezelése:** intézkedések bevezetése a nem elfogadható mértékű kockázatok esetén a kockázat általi hatás csökkentése vagy növelése céljából. Ezek az intézkedések nagyon sokfélék lehetnek. Szükséges felhívni a figyelmet, hogy egy új kockázat-csökkentő intézkedés sokszor a szervezetek működésében okoz(hat) változásokat, ami maga is újabb kockázatok forrása lehet. Ilyen esetekben az új intézkedések bevezetésekor annak kockázati hatásait is ismételten felmérni, és szükség esetén kezelni kell. Ezt a lépést a szabvány 6.1. fejezete értelmében meg kell tenni, azaz a kockázatokkal kapcsolatos intézkedéseket be kell vezetni, és azokat a szervezet adott folyamataiba be kell illeszteni. Ennek a lépésnek a kimenete az ún. kockázatkezelési terv, amely tartalmazza, hogy mely kockázatok kezelése milyen intézkedésekkel történik, és az intézkedések megvalósításának eredményeként a kockázati kitettség hogyan változik. Ez a terv tartalmaz(hat)ja egyidejűleg a nem kezelt kockázatok is, úgy, mint „maradványkockázatok”, amelynek elfogadásáról tudatosan kell felső vezetői szintű határozatot hozni.
- **A kockázatok felügyelete:** a feltárt kockázatokkal kapcsolatosan bevezetett intézkedések működésének folyamatosan megfigyelése, és szükség esetén a kockázatok felmérésének és kezelésének (teljes vagy részleges) megismétlése. Cél az, hogy a feltárt és kezelt kockázatok mindig az aktuális állapotnak feleljenek meg. Ezt a lépést a szabvány több pontjában (9.1, 9.3, 10.2) is egyértelműen és kötelezően előírja, és ez biztosítja a feltárt kockázatok listájának és elemzésének aktualitását, valamint a bevezetett kockázatkezelési intézkedések folyamatos felügyeletét és hatékonyságát.

A fentieket figyelembe véve látható, hogy a kockázatok menedzselése az MSZ EN ISO 9001:2015 szabványt alkalmazó vállalatok számára a szervezetek teljes vezetését átfogó, központi vezetési eszközzé lép elő, beépülve a vállalatirányítás és minőségirányítás teljes PDCA ciklusába.

Következő kérdés a kockázatokkal való foglalkozás szempontjából, hogy melyik területek kockázatait kell egy szervezetnek a minőségirányítási rendszer kapcsán figyelembe vennie? Mire terjedjen ez ki – megfelelően az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány elvárásainak? Erre is találunk utalásokat a szabványban:

- Általánosan foglalkozni kell **minden, a szervezetre ható külső és belső tényezők, valamint a lényeges érdekelt felek általi követelmények vonatkozásában felmerülő kockázattal és lehetőséggel.** (szabvány 6.1. pontjának követelménye)
- Általánosan azonosítani kell és foglalkozni kell **a termékek és szolgáltatások megfelelőségére, valamint a vevői elégedettség növelésére ható kockázatokkal és lehetőségekkel.** (szabvány 5.1.2. pontjának követelménye)

Ezek eddig általános területek voltak, amelyek tulajdonképpen a szervezetek teljes működését, minden folyamatát felölelhetik, és a kockázatkezelési intézkedés szükségességét az adott folyamatnál a kockázat vagy lehetőség fenti célokra kifejtett hatásának mértéke alapján kell meghatározni.

Azonban ezeken túlmenően egy néhány folyamatra külön kiemeli (illetve ajánlja) a szabvány a kockázatok felmérésének és szükség esetén kezelésének az alkalmazását:

- A külső szolgáltatók és alvállalkozók értékelése és felügyelete esetén a szabvány ajánlása, hogy **a külső**

forrásból biztosított folyamatok és termékek felügyeleti tevékenységei típusa és mértéke azoknak a szervezetek saját termékei és szolgáltatásai minőségére gyakorolt hatásuk kockázatának figyelembe vételével legyenek megállapítva. (szabvány 8.4. pontjának és A8. mellékletének követelménye)

- A kiszállítás utáni tevékenységek szükséges mértékének meghatározása során a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos, kiszállítás utáni nem kívánt következmények kockázatát is figyelembe kell venni. (szabvány 8.5.5. pontjának követelménye)
- Természetesen számtalan más területen is érdemes a kockázatok feltárásával és kezelésével foglalkozni, melyre a későbbiekben példát is mutatunk.

Ezekből látszik, hogy a kockázatok és lehetőségek menedzselése beépülve a minőségirányítási rendszerbe a szervezetek számára teljesen új lehetőséget ad. Lehetővé teszi, hogy a külső és belső bizonytalanságok hatását figyelembe véve a folyamataikat úgy alakítsák, hogy azok a fellépő bizonytalan kimenetelű tényezők kezelésével az elérni kívánt cél érdekében mindig a legjobbat hozzák ki. Ez természetesen egy újfajta vezetési szemléletet és vezetési módot jelent. Ez a szemlélet sok vállalatnak bármilyen körülmények között is a fejlődést, nyereséget, vagy éppen a túlélést, fennmaradást jelentheti.

Ezeknek a kockázatmenedzsment elveknek a gyakorlati alkalmazásában segít sokat az MSZ ISO 31000:2015 szabvány, amelyre a jelen cikk későbbi fejezeteiben gyakorlati tanácsokkal még visszatérünk.

4. Integrált irányítási rendszerek integrált vállalati kockázat-menedzsmentje

Nagyon sok szervezet munkáját, vezetését támogatja valamilyen tanúsítható menedzsmentrendszer, mint pl. minőségirányítási rendszer, környezetközpontú irányítási

rendszer, információbiztonsági irányítási rendszer, vagy egyéb. Számos szervezetnél működik egyszerre több ilyen irányítási rendszer is, és ezeket a szervezetek – kevés kivételtől eltekintve – integrált irányítási rendszerként működtetik.

Integrált irányítási rendszer esetén közös, azaz integrált az irányítási rendszer politika, közősek a menedzsmentrendszer fő elemei, mint pl. dokumentált információk kezelése, célok kitűzése, tervezés, belső audit, folyamatos fejlesztés, vezetőségi átvizsgálás, valamint a főfolyamatok szabályozása és abban az egyes irányítási rendszerek követelményeinek egységes szempontú figyelembe vétele.

Ugyanakkor az integrált irányítási rendszerektől függetlenül a kockázat-felmérési és kezelési eljárások egymástól teljesen függetlenül, sokszor egymásról semmit se tudva működtek. Ez a függetlenség jellemzően olyan szintű, hogy a különböző irányítási rendszerekhez kapcsolódó kockázati listák és értékek semmilyen szempontból nem voltak egymáshoz mérhetőek. Így például fennállhat annak a veszélye, hogy a felső vezetéshez a különböző kockázati területekről beérkező legnagyobb prioritású kockázatok közül objektív módon nem dönthető el, hogy valójában melyik milyen kockázati szintet jelent a vállalat számára. A szervezetek gyakorlatában sokszor különböző területek különböző elemzési módszerei egymástól jellemzően függetlenek, és egymáshoz semmilyen módon nem hasonlíthatóak, még akkor sem, ha például ugyanannak a kockázati forrásnak a különböző jellegű hatását vizsgálják.

Pedig a különböző irányítási rendszerek kockázatainak felmérésében és kezelésében – köszönhetően részint az irányítási rendszerek felépítésének is – számos azonos jellegű vonás fedezhető fel, ami a kockázatok integrált felmérését és kezelését támogatja. Ezek:

- A kockázatok a szervezeti folyamatokhoz kapcsolódnak, azonosításuk jellemzően folyamatlapon (vagy annak figyelembe vételével) történik.
- A kockázatokat negatív kockázatként értelmezik, a szervezetek számára közvetlen vagy közvetett (társadalmi, természeti, egészségre vonatkoztatott, ...) károkat határoznak meg. (Megjegyzés: ebben kivételt képez az új minőségirányítási rendszer, annak használata azonban még nem széleskörű.)
- Kockázati értékek számítása jellemzően a bekövetkezési valószínűség és a kár nagyságának szorzataként értelmezett.
- Intézkedések bevezetését követelik meg kár mérséklésére vagy a bekövetkezés elkerülésére – arányosan a kár vagy kockázat mértékével, – amely intézkedések többségükben a szervezeti folyamatokba épülnek be.
- Folyamatos felügyeletet kívánnak.
- PDCA alapú menedzsment kezeli.

Nézzünk ezekre néhány példát a különböző általános (azaz gazdasági szektor-független, minden vállalatra alkalmazható) kockázatalapú irányítási rendszer esetére:

Információbiztonsági irányítási rendszer (IBIR) kockázatai

A szervezeti folyamatok egyik legfontosabb erőforrása az információ. A folyamatok a működésükhöz bemenő információkat használnak fel, kezelnek, és alakítanak át kimenő információkká. Hogyha a működésükhöz a bemenő információ kellő időben nem áll rendelkezésre, vagy nem pontosan (vagyis hibásan) áll rendelkezésre, akkor a folyamatok nem tudnak működni vagy hibásan működnek. Ha a folyamatok működéséhez szükséges információszolgáltatás nem megfelelően működik, akkor az a folyamatok működésében problémát, a szervezetek

számára pedig kárt jelent. A másik oldalról nézve az információk illetéktelenek általi hozzáférése, megismerése számos visszaélésre és károkozásra adhat lehetőséget. Összegezve tehát, **minden szervezetnek a működése szempontjából alapvető üzleti érdeke a működéséhez szükséges információszolgáltatás folyamatosságának és megbízhatóságának a fenntartása valamint az információszivárgás megakadályozása, azaz az információi biztonságának a megőrzése.**

Az információk biztonságának fogalma alatt – ennek megfelelően – az információk bizalmasságát, sértetlenségét és rendelkezésre állását értjük. Ez azt jelenti, hogy az információkhoz csak az férhet hozzá, aki arra jogosult, viszont annak mindig és sértetlenül, módosíthatatlanul álljon rendelkezésre a szükséges információ.

Az információbiztonság fenntartása érdekében működtetett védelmi eljárásrendszer kialakítása során is érvényesül a kockázatalapú gondolkodás elve. Hiszen minél magasabb szintű biztonságot szeretnénk kiépíteni, az annál többre fog kerülni. Cserébe viszont az információbiztonság sérülése esetén kisebb kárt szenvedünk el. Az információbiztonsági kockázatok felmérése, kezelése majd folyamatos figyelemmel kísérése és aktualizálása – azaz az információbiztonsági kockázatok menedzselése – biztosítja azt, hogy a fenntartott információbiztonsági rendszer az információk biztonságának sérülése következtében fellépő károk ellen kellő védelmet nyújt, és így a lehetséges kockázatok mértéke egy elfogadható szint alatti.

Az információbiztonsági kockázatok felmérése is a legtöbb esetben a szervezetek működési folyamatai mentén történik, vizsgálva a folyamatok tevékenységeit és felhasznált erőforrásait, és megállapítva az adott információk biztonsága sérülésének lehetséges fenyegetéseit és a sérülés nyomán létrejövő lehetséges károkat. Ezen vizsgálá-

latok nyomán meghatározott kockázatok képezik az alapját a kialakítandó, és a szervezetek folyamataiba beépítendő információbiztonsági védelmi mechanizmusoknak.

Ennek tanúsítható irányítási rendszerként megfogalmazott követelményrendszerét tartalmazza az ISO/IEC 27001-es szabvány. Nem szabad azonban figyelmen kívül hagyni, hogy tulajdonképpen az új ISO 9001:2015-ös szabvány (és az összes HLS-nek megfelelő új ISO tanúsítási rendszerszabvány) 7.5.3 fejezetében a „dokumentált információk” felügyeletére követelményként jelenik meg annak biztosítása, hogy a dokumentált információk elérhetők és alkalmasak legyenek a használatához, ahol, és amikor szükséges, valamint megfelelően védve legyenek (pl. bizalmasság elvesztésétől, helytelen használatától vagy sértetlenség elvesztésétől). Ez tulajdonképpen a szervezeti működés során az összes szabályozó és igazoló, elektronikus és papíralapú dokumentumra kimondja a bizalmasság, sértetlenség és rendelkezésre állás – azaz együttesen az információk biztonságának – a követelményét!

A környezetközpontú irányítási rendszer (KIR) kockázatai

A környezetvédelem a globalizációs törekvések következtében egyre szélesebb körben szabályozott állami eszközökkel és ágazati szabványokkal. Sok esetben az előírások betartása vagy kötelezettségből, vagy önkéntességből fakad. Alapvetően megelőző tevékenység, de bizonyos esetekben a környezetre gyakorolt hatások nagyon könnyen elérhetik a katasztrófa szintjét.

A környezetközpontú irányítási rendszer ISO 14001 szabvány szerinti önkéntes bevezetése és működtetése egyre jobban terjed és pozitív eredményeként a környezettudatosság már családi szinten is megvalósulhat.

A környezetközpontú irányítási rendszerben a kockázatokkal már a szabvány első megjelenésétől kezdve is foglalkozni kellett, külön-külön normál üzemmenet és vészhelyzet esetén is. Ennek alapját legtöbb esetben a szervezetek folyamatainak értékelése, és a folyamatok működése során – mind a normál üzemi, mind a vészhelyzeti állapotban – a környezeti tényezőkkel való kölcsönhatást, az azokra kifejtett (vagy kifejthető) negatív hatás vizsgálata képezte.

Kiemelten azon környezeti tényezőkkel szükséges foglalkozni, – azaz az azokhoz tartozó kockázatot szükséges kezelni, – amelyek az adott szervezet tevékenységeinek vizsgálatakor, a kiválasztott értékelési módszer eredményeként jelentős mértékűek. Ennek következtében ezek a környezeti hatások bekerülnek a fokozott ellenőrzés alatt tartandók körébe.

Ebből adódóan a jelentős hatással bíró környezeti tényezők esetén a vészhelyzeti tervek kidolgozása is indokolt a rendszer eredményes és hatékony működtetésében.

Ehhez illeszkedhetnek egy másik területről, a katasztrófavédelemhez kapcsolódó kárelhárítási tervek, illetve a rendkívüli (havária) eseményekkel kapcsolatos feladatok (megelőzés, felkészülés, riasztás).

Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszer (MEBIR) kockázatai

A MEBIR rendszer bevezetése és eredményes működtetése azon szervezetek számára, akik korábban is komolyan foglalkoztak a munkavédelmi jogszabályok betartásával, nem okozhat nehézséget, hiszen a törvényi előírások, kapcsolódó rendeletek betartása minden irányítási rendszer alapkövetelménye.

Az emberi élet és az egészség védelme kiemelt fontosságot kapott az „MSZ 28001:2008 A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere (MEBIR). Követelmények (BS OHSAS 18001:2007)” szabványban.

A szabvány már a tervezés szakaszában a veszélyek azonosítását, a kockázatok értékelését és a szükséges kockázatok kézbentartására vonatkozóan ír elő kötelező szabályozást.

Ez részletesen kiterjed a kockázatok felmérése és kezelése során alkalmazandó szempontokra, amelyek közül első helyen emeli ki a folyamatokon keresztül történő felmérés teljességének szempontját:

„A veszélyazonosítási és kockázatértékelési eljárás(ok)nak figyelembe kell venniük:

- a) a rutin- és a nem rutintevékenységeket;
- b) a munkahelyen előforduló összes személy tevékenységét (beleértve az alvállalkozókat és látogatókat is);
- c) az emberi viselkedést, képességeket és más humán tényezőket;
- d) azokat a (munkahelyen) kívülről származó azonosított veszélyeket, amelyek a szervezet felügyelete alatt lévő, munkahelyen belüli személyek egészségére és biztonságára káros hatással lehetnek;
- e) a munkahely környezetében, a szervezet szabályozása alatt álló munkával kapcsolatos tevékenységből keletkező veszélyeket;
- f) a munkahelyen található infrastruktúrát, berendezéseket, anyagokat, függetlenül attól, hogy a szervezet vagy valaki más bocsátotta ezeket rendelkezésre;

A veszélyek módszeres és folyamatalapú felmérésén keresztüli kockázatfelméresek majd az azt követő kocká-

zatkezelése szempontrendszerének meghatározásával kötelező módszertant ugyan nem ír elő a szabvány, de meghatározza annak kulcsfontosságú sarokpontjait.

Ez a megelőző szemlélet már 1993-tól sajátossága a munkavédelemről szóló törvénynek (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről).

Összegezve, a fenti - kockázatértékeléssel és kezeléssel kapcsolatos - követelmények gyakorlati megvalósítása, már meg kell, hogy legyen egy szervezetnél a MEBIR bevezetése előtt, ha a Munkahelyi Kockázatértékelését szakmailag kellő alapossággal és körültekintéssel, a cég egyedi sajátosságainak figyelembe vételével állították össze.

Tűzvédelem

A tűz elleni védekezés alapvetően állami (hatósági) esz-
közökkel szabályozott. (54/2014. (XII. 5.) BM rendelet az Országos Tűzvédelmi Szabályzatról)

A tűz elleni védekezés intézkedései terve szintén kockázatalapú gondolkodásból indul ki, és az adott szervezet minden helyszínén, és minden tevékenységével kapcsolatos vizsgálatából kiindulva határozza meg a lehetséges tűzzel szembeni fenyegetéseket, mint lehetséges veszélyforrásokat, majd ez alapján állítja fel a megfelelő intézkedéseket. Az intézkedések felölelik a tüzeset elkerülésének (megelőzés!), észlelésének (észlelés, riasztás!) és elhárításának (oltás!) eszközeit, eljárásait és szabályait is!

A kockázatalapú gondolkodást igazolják pl. az alábbi a tűzvédelmi dokumentumok:

- Tűzvédelmi szabályzat
- Tűzriadó terv

- A tűz elleni védekezésben résztvevők munkaköri leírásai
- Tűzvédelmi képzés-oktatás feljegyzései
- Tűzjelző és tűzoltó berendezések (rendszerek) dokumentációja
- A menekítést segítő jelzések, és berendezések dokumentációja, stb.

Katasztrófavédelem

A katasztrófavédelemben sem ismeretlen terület a kockázatok elemzése. A 65/2013. (III. 8.) Korm. rendelet a létfontosságú rendszerek és létesítmények azonosításáról, kijelöléséről és védelméről szóló 2012. évi CLXVI. törvény szerint:

1§. 2. kockázatelemzés: „fenyegetettségi és kockázati tényezők vizsgálata a rendszerelemek sebezhetőségének, valamint a megzavarásuk vagy megsemmisítésük által okozott következmények értékelése céljából.”

Az Országgyűlés az élet és az anyagi javak védelmének, az alapvető szolgáltatások biztosítása folyamatosságának érdekében alkotta meg törvényt. Fő célja volt, hogy egy rendkívüli esemény bekövetkeztekor a kulcsfontosságú létesítmények (nemzeti és az európai) védelme és megfelelő működése biztosított legyen, és ehhez a kockázatok azonosítása, elemzése és megfelelő kezelése kulcsfontosságú.

Ezek alapján tulajdonképpen a különböző irányítási rendszerek kockázatai egyazon kockázat-felmérési és kezelési folyamattal menedzselhetőek, hiszen tulajdonképpen az egyetlen lényegi különbséget a kockázatok besorolásánál az jelenti, hogy az eltérő irányítási rendszerekben más-más kárjellegű kockázatokat kezelünk. Ezeket a kárjellegeket az egyes irányítási rendszerek

kockázatai vonatkozásában az **1. táblázat**ban mutatjuk be (nem egy-az- egyben az előbb bemutatott példák alapján):

Irányítási rendszer	Kárjelleg
ISO/IEC 27001 – Információbiztonsági irányítási rendszer (IBIR)	Információszivárgás, folyamatokhoz információk rendelkezésre állásának, pontosságának elvesztése
ISO 14001 – Környezetközpontú irányítási rendszer (KIR)	Környezeti tényezők veszélyeztetése, környezet szennyezése és károsítása
OHSAS 18001 – Munkahelyi egészségvédelem és biztonságirányítási rendszer (MEBIR)	Munkahelyi balesetek, egészség-károsodások
ISO 50001 – Energiagazdálkodási irányítási rendszer (EIR)	Fölösleges energiafelhasználás
ISO 9001:2015 – Minőségirányítási rendszer (MIR)	Termék és szolgáltatás minőségének romlása, (üzleti, stratégiai) célok veszélyeztetése, nem kívánt hatások
+ Ágazati irányítási rendszerek: élelmiszer-ipar, gyógyszer-ipar, egészségügy, autóipar, stb.	ágazati speciális hatások, kárjellegek

1. táblázat A kockázatalapú irányítási rendszerek és a kapcsolódó kárjellegek

A különböző irányítási rendszerek kockázatainak felmérésekor több azonosság illetve hasonlóság látszik, ezekből példaképp emelünk most ki néhányat:

- **A kockázatok azonosításának, feltárásának módja – a szervezetek folyamatai mentén.** (Erre mutattunk be fentebb példákat.)
- A kockázatok azonosítása szakaszban a kockázatforrások meghatározásakor felfedezhetjük fel, hogy kü-

lőnböző kockázati fajták esetén ugyanazt az okot (mint kockázatforrást) azonosítottuk. Ez nem meglepő, mert **ugyanaz a kockázati forrás okoz(hat) egyszerre többféle kockázati eseményt, amely többféle kockázati irányítási rendszerben is megjelenik egyszerre.** Ilyen kockázati források, lehetnek pl. szabályozatlanság, géphiba, anyaghiba, és talán a leggyakoribb: az emberi hiba.

Tapasztalat, hogy a legtöbb kockázatalapú biztonsági/védelmi rendszerben „**a biztonság leggyengébb láncszeme az ember**”, azaz a legtöbb negatív kockázatforrás az emberi tényezőre vezethető vissza. Emiatt is érdemes ezzel a témával, ennek lehetséges okaival az 5. fejezetben kicsit részletesebben külön foglalkozni.

- A kockázatok elemzése során a különböző kárjellegek összemérhetősége (vagy legalábbis összehasonlíthatósága) miatt célszerű **egy egységes, közös értékelési skálát kialakítani és alkalmazni egységesen mindegyik irányítási rendszerhez tartozó kockázatértékelés során**, amin a különböző kárjellegeket együtt lehet értelmezni. Ezek a módszerek általában kvalitatív kockázatértékelési módszereket takarnak.
- Az integrált kockázatmenedzsment rendszernek **további alkalmazási területei** is lehetnek, mint például a **stratégia tervek, vagy projekttervek kockázatmenedzsmentje**, melyekkel kapcsolatos részleteket a 6. és 8. fejezet tartalmaz.

5. Az ember, mint kockázat

Az egészséget nem veszélyeztető biztonságos munkavégzés feltételeit minden munkáltatónak biztosítani kell. A prioritást mindenekelőtt az ember biztonsága, egészsége védelme élvezi, hiszen „mindenkiről csak egy

van”. A személy maga pótolhatatlan, még ha az általa elvégzett munka pótolható is.

A rendszerben működő kölcsönhatások révén az ember maga is jelenthet kockázatot, az emberi tényezők is generálhatnak kockázatot. Azonban a kockázatok megszüntetése, mérséklése is befolyásolja az emberi tényezőket.

Két oldalról megközelítve az ember, mint kockázati tényező, egyszer veszélyforrás, mivel kockázatot generál, másszor veszélyeztetett a rá ható kockázatok és veszélyek miatt.

A kockázatok komplex értelmezésénél az ember, az ember-gép-környezet rendszer elengedhetetlen része.

A pszichoszociális kockázat

Dr. Selye János osztrák - magyar származású világhírű biológus, a stressz-kutatás professzora, már a múlt század 30-as évei óta foglalkozott a stressz hatásmechanizmusával.

A mai munkahelyeken szinte kivétel nélkül előfordulnak olyan váratlan élethelyzetek, kockázati tényezők, melyek a stresszt előidézik. (Pl. szoros határidők, nem várt feladatok, eszköz- vagy anyaghiány, nem megfelelő kommunikáció, kezelhetetlen információdömping vagy késeledmes adatszolgáltatás, személyes konfliktusok és még hosszasan sorolhatnánk.)

A pszichoszociális kockázat jogi szabályozása

A munkahelyi stressz komoly kockázati tényező, melyet mi sem bizonyít jobban, hogy a 2004-ben nemzetközi keret megállapodást írtak alá a munkával összefüggő stressz ellen. Ennek értelmében a munkahelyi stressz nem egyéni, hanem kollektív probléma.

33/1998. (VI. 24.) NM rendelet 5. számú melléklete továbbbi információkat ad a fokozott pszichés terheléssel járó tevékenységek felsorolásával:

1. Különösen nagy felelősség viselése emberekért, anyagi értékekért.
2. Döntés szükségessége
 - a) nehezen áttekinthető helyzetben,
 - b) új helyzetekben,
 - c) hiányos információk alapján,
 - d) ellentmondó információk alapján,
 - e) bonyolult szabályok, összefüggések utasítások alapján,
 - f) egymást gyorsan követő problémákban.
3. Alkotó szellemi tevékenység
 - a) zavaró ingerek környezetében,
 - g) különösen bonyolult szabályok, utasítások alapján.
4. Rutin szellemi munka
 - a) időkényszer viszonyai között,
 - b) rövid idejű, egyszerű feladat változtatás nélküli állandó ismétlésével,
 - a) tartósan szükséges akaratlagos figyelemmel.
5. Különböző munkaeszközök, technológiai folyamatok pontos, gyors váltogatása időkényszer vagy különleges figyelmi követelmény, illetve fokozott felelősség eseteiben.
6. Képernyős munkahelyeken történő munkavégzés.
7. Emberekkel foglalkozás kötelezettsége konfliktusveszélyes helyzetben.
8. Testi, érzékszervi, értelmi, beszéd- és más fogyatékos személyek nevelési-oktatási, ápolási-gondozási,

rehabilitációs intézményeiben, javító intézetekben nevelési, oktatási tevékenységet végzők.

9. Szakképzett ápolói munkát végzők elmeosztályokon, elme szociális otthonokban, súlyos fogyatékosok szociális intézményeiben, szociális otthonok munkavállalói, traumatológiai, intenzív osztályokon, krónikus és baleseti belgyógyászati osztályokon (öngyilkossági kísérletet tett betegeket ellátó osztályokon), onkológiai osztályokon, detoxikálóknak, krónikus elme-gyógyászati osztályokon, valamint drogambulancián, illetve - osztályokon.

A jelenlegi törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be. (Lásd. 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről 87.§ 1/H)

A 2011. évi CXCI törvény 175. § (1) bekezdése módosította a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény (Mvt.) 54. § (3) bekezdését a kockázatértékeléssel kapcsolatban. A módosítás értelmében a munkáltató a kockázatértékelést legalább háromévente köteles elvégezni.

Miért fontos a pszichoszociális kockázatértékelés?

A nagyfokú munkahelyi stressz rizikótényezővé válik! A munkavállaló nagyfokú stressz terhelés következményeképpen pszichés és szomatikus megbetegedések áldozatává válhat.

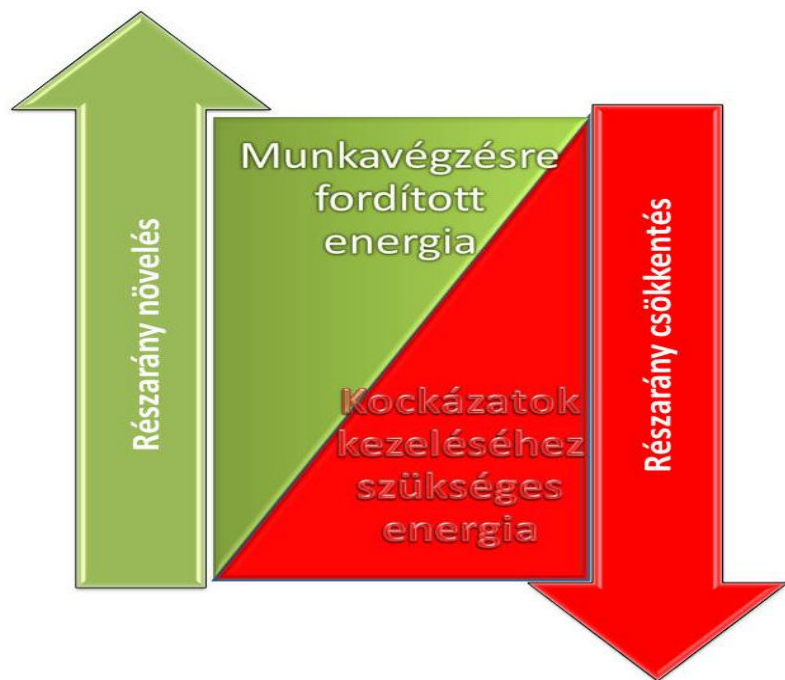
Több nemzetközi és hazai kutatás rámutat arra, hogy az egészségügyi problémák a munkaképtelenséggel függ-

nek össze, s ez hiányzásokhoz és teljesítménycsökkenéshez vezet.

(2020-ra a szorongásos zavarok és a depresszió várhatóan a második és harmadik leggyakoribb betegség lesz a szív- érrendszeri megbetegedések után. A csökkenő számú betegség miatti hiánnyal ellentétben, a mentális problémák miatti hiányzások száma megnégyszereződött- és folyamatosan növekszik.)

(Forrás: European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP)- „A Work. In tune with life. Move Europe.”)

A munkavállaló energia mérlege (2. ábra)



2. ábra A munkavállaló energia mérlege

(Forrás: Kapás Zsolt: Pszichoszociális kockázatértékelés (OMKT Kft. 2012))

Ha a munkahelyi körülmények miatt megbetegszenek a munkavállalók, az komoly kockázatot jelent, hiszen nem lesznek jelen azok, akik irányítják, koordinálják, illetve elvégzik a feladatokat. (A gépek nem tudnak minden esetben sokváltozós, racionális és megfontolt döntéseket hozni...)

Lassan öt év telt el az említett törvénymódosítás óta. Óvatosan tesszük fel a kérdést: Vajon minden munkáltató elvégeztette a pszichoszociális kockázatok felmérését?

A nyitott és őszinte, a problémák megoldására és a folyamatok eredményességére irányuló szervezeti kultúra illetve a munkakultúra fejlődéséhez nagyban hozzájárulna, ha ez a törvényi kötelezettség ténylegesen megvalósulna mind a nagyvállalatok, mind a KKV-k keretein belül.

Ne feledkezzünk meg erről, amikor a kockázatalapú megközelítésre fókuszáló szabványátállásra készülünk majd. Ha olyan módszert választunk, amely a szervezeti, stratégiai, megfelelőségi és működési kockázatokon kívül a humán erőforrás kockázatait is magában foglalja, akkor akár „két legyet is üthetünk egy csapásra”.

A pszichoszociális kockázatok és a LEAN kapcsolata

A LEAN-t alkalmazó vállalatok szemszögéből tovább gondolva, a kockázatok és a szervezet veszteségei közötti kapcsolat egyértelmű. Rögzíthető, hogy vannak olyan állapot-, folyamat-, és rendszerhibák, amelyek kockázatot generálnak, illetve vannak olyan fellelhető kockázatok, amelyek veszteségekhez vezetnek (2. táblázat).

Veszteségfajta	Veszteség leírása	Kapcsolat jellege a pszicho-szociális kockázatokkal
Túlermelés	A termék, szolgáltatás, információ a szükségesnél nagyobb mennyiségben kerül létrehozásra	Kockázatokat növeli
Felesleges készletek	További feldolgozásra (megmunkálás, döntés, intézkedés, stb.) váró anyag, adat, dokumentum, folyamat, stb.	Kockázatokat növeli
Várakozás	A tevékenység végrehajtása akadályozva van, és ez alatt a szükséges tevékenységek nem kerülnek elvégzésre.	Kockázatokat növeli
Felesleges mozgás	Az ember minden olyan mozgása, amely a darabok/eszközök/információk mozgatására irányul, és amely a külső és/vagy belső vevő számára nem teremt értéket.	Kockázatokat növeli
Nem ergonomikus munka	A munkavállalóhoz nem, illetve rosszul illesztett munkafolyamatok.	Kockázatokat növeli
Felesleges tevékenység	Minden olyan tevékenység, amely nem járul hozzá a vevő általi elismert és elvárt használati érték megteremtéséhez.	Kockázatokat növeli
Rossz kommunikáció	Adatok dokumentumok továbbítása olyan formában, amelyben azok egyáltalán nem használhatóak, illetve a célszemély számára nem bírnak értékkel, feleslegesek.	Kockázatokat növeli
Hiba, javítása	Hibás termék vagy szolgáltatás előállítása illetve kijavítása.	Meglévő kockázatok eredménye
Kihasználatlan emberi tudás	Az emberek tudása, ötletek, javaslatok, kezdeményezések, aktivitásuk nem kerül fel-, illetve kihasználásra	Kockázatokat növeli
Szabályozatlanság, kiszámíthatatlanság	Hiányos illetve rossz szabályozás	Kockázatokat növeli
Túlterheltség, túlterhelés	A standard munka hiánya, mennyiségben, intenzitásban túlterhelt munkavállalók, gépek és berendezések.	

2. táblázat A pszichoszociális kockázatok és a Lean kapcsolata

(Forrás: Kapás Zsolt: Pszicho-szociális kockázatértékelés (OMKT Kft. 2012))

A kockázatok kézbe tartása, csökkentése, felszámolása tehát nem jogszabályi kötelezettség „csupán”, hanem a versenyképesség növelésének egyik kulcsmozzanata, lehetősége.

6. Teendők az integrált kockázatmenedzsment rendszer szervezeti szintű bevezetéséhez

Az előző fejezetben leírtakat figyelembe véve továbbiakban röviden tekintsük át, hogy – a vonatkozó szabványok alapján – mit kell tennie az egyes szervezeteknek ahhoz, hogy sikeresen vezessenek be integrált kockázatmenedzsment rendszert. Ezzel megteremtve egyrészt a lehetőségét annak, hogy növeljék az esélyüket stratégiai és operatív céljaik teljesülésének, másrészt megfeleljenek az új ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek, és ezen keresztül a sikeres tanúsításnak.

Ha fenti feladatot a következőkben leírt megfontolások figyelembe vételével végzik el az egyes szervezetek, akkor garantálható, hogy a **kockázatmenedzsment bevezetése és működtetése nem egy újabb kipipálandó, bürokratikus feladat lesz, hanem egy olyan tevékenység, amely értékteremtő módon járul hozzá a szervezeti sikerekhez.**

Az első feladat az integrált kockázatmenedzsment bevezetéséhez szükséges keretrendszer kialakítása az MSZ ISO 31000: 2015 szabványban foglaltak alapján.

Ennek egyik eleme **kockázat-felmérési és -kezelési kézikönyv (szabályzat) készítése**, amely röviden kitér arra, hogy – az előző fejezetekben leírtaknak megfelelően – az adott szervezetnél a kockázatfelmérs és –kezelés milyen területekre terjedjen ki, valamint az egyes területe-

ken milyen módszerek alkalmazásával történjen a kockázatok felmérése és –kezelése. Itt fontos hangsúlyozni, hogy a különböző területek eltérő mélységű kockázatfelmérést igényelnek. Például stratégia szintű kockázatfelmérés során – elegendő múltbeli (statisztikai adat) hiányában általában nincs meg annak feltétele, hogy kvantitatív módszereket használjunk a kockázatok felméréshez. Ugyanez a helyzet folyamat alapú működési kockázatfelméréssel kapcsolatban. Ugyanakkor a projektek megvalósításával összefüggő kockázatfelmérés során, a hasonló projektek során szerzett tapasztalatok felhasználva szakértői becslések segítségével már előállítható annyi kellően megalapozott input adat, amely már feljogosít a kvantitatív módszerek alkalmazására. Ugyanez a helyzet az üzleti terv (költségvetési terv) kockázatalapú számértékek előállítása során is.

A kézikönyvnek továbbá tartalmaznia kell, hogy az **integrált kockázatfelmérés és –kezelés milyen szervezeti struktúrában valósuljon meg az adott szervezetnél**. Nagyobb szervezeteknél célszerű lehet önálló kockázatmenedzsment szervezet felállítása, amelynek alapvető feladata a különböző területeken végzett kockázat-felmérési és –kezelési tevékenység koordinálása. **A koordinációs tevékenység kiterjedhet**

- az egyes területeken végzett kockázatfelmérések módszertani támogatására,
- a különböző területeken végzett kockázatfelmérés eredményeinek konszolidálására (tartalmi összevonására),
- jelentési rendszer működtetésére a felsővezetői döntéshozók munkájának támogatása céljából,
- felsővezetői döntések nyomán gondoskodás a kockázatkezelési akciók formalizált keretek között történő végrehajtásáról,

- valamint a kockázatfelmérés rendszeres időközönkénti aktualizálásáról, és ennek kapcsán a kockázatfelmérési és –kezelési tevékenység hatékonyságának méréséről.

Az egyes területeken végzett kockázatfelmérést, valamint a koordináló szervezet munkáját célszerű célszoftver(ek) segítségével támogatni.

A szoftver(ek) alkalmazása – többek között – lehetővé teszi egy **olyan adatbázis létrehozását**, amelyben a különböző területeken végzett kockázatfelmérések eredményei egyben megtalálhatóak, így megteremtve a koordináló szervezet számára annak a lehetőségét, hogy a konszolidált kritikus (kezelendő) kockázatok listájának, valamint ezek kezelésére megfogalmazott konszolidált kockázatkezelési akciók megfogalmazásánál az egyes területeken feltárt kockázatok közötti kölcsönhatásokat figyelembe vegyék.

A kockázati adatbázis alkalmazása ugyanakkor az egyes területeken végzett kockázatfelmérés végrehajtását is megkönnyítheti, mivel az aktualizálások során csak arra kell ügyelni, hogy az előző felmérés óta eltelt időszakban a külső és belső környezetben végbemenő változások a korábbi kockázatfelmérés eredményeinek milyen mértékű megváltoztatását indokolják, így az aktualizált kockázatfelmérés hatékonyan elvégezhető. Természetesen azonban törekedni kell arra, hogy a rendelkezésre álló adatbázis adta előnyökkel visszaélve, az aktualizálás ne mechanikusan történjen.

A kockázatmenedzsment kézikönyv a fentiekén túl más, az adott szervezetre jellemző specialitásokat is tartalmazhat.

Amennyiben a kézikönyv és az integrált kockázat-felmérést és –kezelést végző szervezeti struktúra rendelkezésre áll, megkezdődhet az integrált kockázat-felmérés

és –kezelés gyakorlatban történő végzése. Ahogy ezt már korábban is említettük, ez a tevékenység az adott szervezet nagyon sok területére kiterjedhet. Ezek közül a következőkben – terjedelmi korlátok miatt – a gyakorlatban talán leginkább elterjedt folyamat alapú működési kockázatfelmérést emeljük ki részletesebben.

7. Folyamat alapú működési kockázat-felmérési és –kezelési rendszer kiépítése

Szükséges inputok:

- Az adott szervezet valamennyi tevékenységét leíró folyamatmodellek rendelkezésre állása, mely tartalmazza az input és output adatokat, a folyamat egyes lépéseit és köztük lévő összefüggéseket, a folyamatban résztvevő erőforrásokat és a folyamat végrehajtása során keletkező dokumentumokat. A folyamatmodellek előállításhoz célszerűen használható valamilyen folyamatmodellező szoftver.
- Az egyes folyamatokhoz rendelt mutatószámok (indikátorok), amelyek azt mérik, hogy az adott folyamat végrehajtása miként járul hozzá a szervezet stratégiai céljainak teljesüléséhez. Egy folyamathoz akár több mutatószám is tartozhat és célszerű ez egyes mutatószámokhoz célértékeket is rendelni. Ebben az esetben ugyanis, a kockázatértékelés során azt kell megbecsülni, hogy az egyes azonosított kockázat az adott célértékhez képest mekkora mértékű pozitív vagy negatív eltérést eredményez. Például beszerzési folyamat esetén lehetséges mutatószám lehet a beszerzés átfutási ideje, mivel az adott szervezet stratégiai célként fogalmazta meg, hogy a következő három évben piaci részarányát 30 %-al kívánja növelni, melyhez elengedhetetlenül fontos új berendezések beszerzése. Amennyiben ezek nagymértékben elhúzódnak, így veszélybe kerülhet a stratégiai cél teljesülése.

Főbb lépések:

- Az input adatok rendelkezésre állása után minden egyes folyamatra el kell végezni a kockázatfelmérést. Mivel itt általában nem állnak rendelkezésre elegendő mennyiségben múltbeli adatok, ezért alapvetően kvalitatív módszerrel történik az értékelés. Olyan módszert kell választani, amely garantálja, hogy teljes körű legyen a kockázatok feltárása az adott folyamat/mutatószám relációban. Ennek érdekében nagyon fontos az alapos előkészítés, kockázati adatbázis alkalmazása, és a kockázatfelmérésnek workshopok keretében történő elvégzése, ahol az adott folyamat szempontjából valamennyi releváns terület képviselője részt vesz. A kockázatfelmérés Excel táblák segítségével, vagy szoftveres támogatással is elvégezhető.
- Az egyes folyamatokra végzett kockázatfelmérés elvégzését követően következhet a kritikus (kezelendő) kockázatok és azok kezelésére megfogalmazott kockázatkezelési akciók konszolidálása (tartalmi összevonása.) Szoftveres támogatással ez a munka lényegesen hatékonyabban végezhető el.
- A konszolidált kritikus kockázatok segítségével a szervezeti hierarchia különböző szintjein előállítható a kockázati térkép, mely kellően megalapozott információkat szolgáltat a döntéshozók számára. Ez egyrészt vonatkozhat arra, hogy az adott szervezetnek egy adott időpillanatban mekkora kockázati kitettséggel kell szembe néznie, és melyek azok a kockázatkezelési akciók, amely megvalósításával maximálisra növelhető az adott szervezet stratégiai céljainak elérése.
- A kockázatkezelési akciók megvalósítására vonatkozó döntést követően kerülhet sor az akciók megvalósítására és akciók státuszának nyomon követé-

sére és ennek alapján a szükséges beavatkozások megtételére. Szoftveres támogatással ez a tevékenység könnyen megvalósítható.

- Utolsó lépés – egy előre meghatározott időszak le-
teltét követően – a kockázatfelmérés hatékonyságá-
nak visszamérése, mely részben kitér arra, hogy az
elemzési időszakban ténylegesen milyen kockázatok
következtek be, és ezek mennyire esnek egybe az
elemzések során azonosított és értékelt kockázatok-
kal. Ezek alapján potenciális és a tényleges kockázati
kitétség egymáshoz viszonyított mértéke mekkora és
mindezt mekkora költségátfordítással sikerült elérni.
(kockázatfelmérés költsége + javasolt kockázatkeze-
lési akciók megvalósításának költsége). A fenti ada-
tok segítségével költség-haszon elemzés végezhető
annak szemléltetésére, hogy az kockázatfelmérés és
–kezelés eredményeként elért haszon, hogyan vi-
szonylik az összes felmerült költséghez. Az elmúlt
évek tapasztalatai alapján kijelenthető, hogy **az elért
haszon akár a tízszerese is lehet a felmerült költsé-
geknek**. A költség-haszonelemzés számítógépes tá-
mogatással könnyen elvégezhető.
- Természetesen a fenti lépéseket minden egyes ak-
tualizálás során újra és újra el kell végezni.

Amennyiben a szervezetek a fenti módon végzik el a
folyamat alapú működési kockázatok felmérését és –ke-
zelését **garantálható, hogy a kockázatfelmérés érdemi
segítséget ad a döntéshozók számára a helyes döntések
meghozatalában** és a kockázatfelmérés nem lesz egy
újabb bürokratikus teher.

8. Kockázatfelmérés a projektek döntés-előkészí- tése és megvalósítása során

A kockázatfelmérést és –kezelést azonban nemcsak a
folyamat alapú működési kockázatok szintjén kell vé-

gezni, hanem például projektek előkészítése és megva-
lósítása során is. Annak szemléltetésére, hogy megfele-
lően előkészített és megvalósított kockázatfelmérés mi-
ként tud hozzájárulni a sikeres projektmegvalósításhoz, a
következőkben bemutatunk egy közel múltban sikeresen
megvalósított projektet és ez az új Ferencvárosi Stadion
építése.

A kockázatfelmérésnek és –kezelésnek már a projektek
döntés-előkészítése során is fontos szerepe lehet pél-
dául annak eldöntésére, hogy melyik tervváltozat kerül-
jön megvalósításra. A továbbiakban azonban a projektek
megvalósítására koncentrálunk. A kockázatfelmérés és –
kezelés végrehajtásának célja annak elősegítése, hogy
az adott projekt a tervezett határidőre, a tervezett költ-
ségkereten belül és az elvárt minőségi paraméterek tel-
jesülésével valósuljon meg.

A tervezett határidőre történő kockázatfelmérés feltétele,
hogy rendelkezésre álljon a projektmenedzsment sza-
bályai szerint előállított projektütemterv, mely tartal-
mazza az egyes tevékenységek kockázatfelmérés előtt
kalkulált átfutási idejét, valamint a teljes projektterv kriti-
kus útját. Ha a kritikus úton lévő tevékenységek közül
bármelyik tevékenység esetében csúszás következik be,
az a teljes projekt átfutási idejét is megnöveli. Példánk-
ban a kockázatfelmérés előtt a projekt átfutási ideje 388
napra adódott. Ezt követően az ütemterv minden egyes
tevékenységre szcenárióelemzés segítségével végez-
zük el a kockázatfelmérést.

Az Új Ferencvárosi Stadion esetében az alap készíté-
sére mutatunk be példát a **3. táblázatban**.

Kockázati tényező: Tűzszerészeti, haditechnikai leletek kerülnek elő			
Szenárió	Leírás	Valószínűség	Hatás
Szenárió 1:	Nem kerül elő tűzszerészeti, haditechnikai lelet.	98%	0 nap
Szenárió 2:	Előkerül tűzszerészeti, haditechnikai lelet, a tűzszerészek elszállítják.	1%	3 nap
Szenárió 3:	Előkerül tűzszerészeti, haditechnikai lelet, és a helyszínen felrobban.	1%	10 nap
Kritikus?	Igen		
Kockázat-kezelési akció	Az építési terület átvizsgálása az alapozás megkezdése előtt		
Felelős	Projektvezető, kivitelező		
Határidő	2013.04.06		
Költség	600.000 Ft		

3. táblázat Példa Szenárióelemzésre

A példában látható számok nem feltétlenül valósak, azok csak illusztrációs célt szolgálnak.

A fenti táblázatból látható, hogy az alapkészítése során az egyik kockázati tényező tűzszerészeti, haditechnikai leletek előkerülése. Az első Szenárió szerint a kockázat nem következik be, ekkor az eltérés a kockázatfelmérés előtt kalkulált időtartamhoz képest 0. Amennyiben ez a kockázat bekövetkezik, abban az esetben az egyik Szenárió szerint az ütemtervben szereplő időtartamhoz képest 3 napos csúszás, másik Szenárió szerint akár 10 napos csúszás következik be.

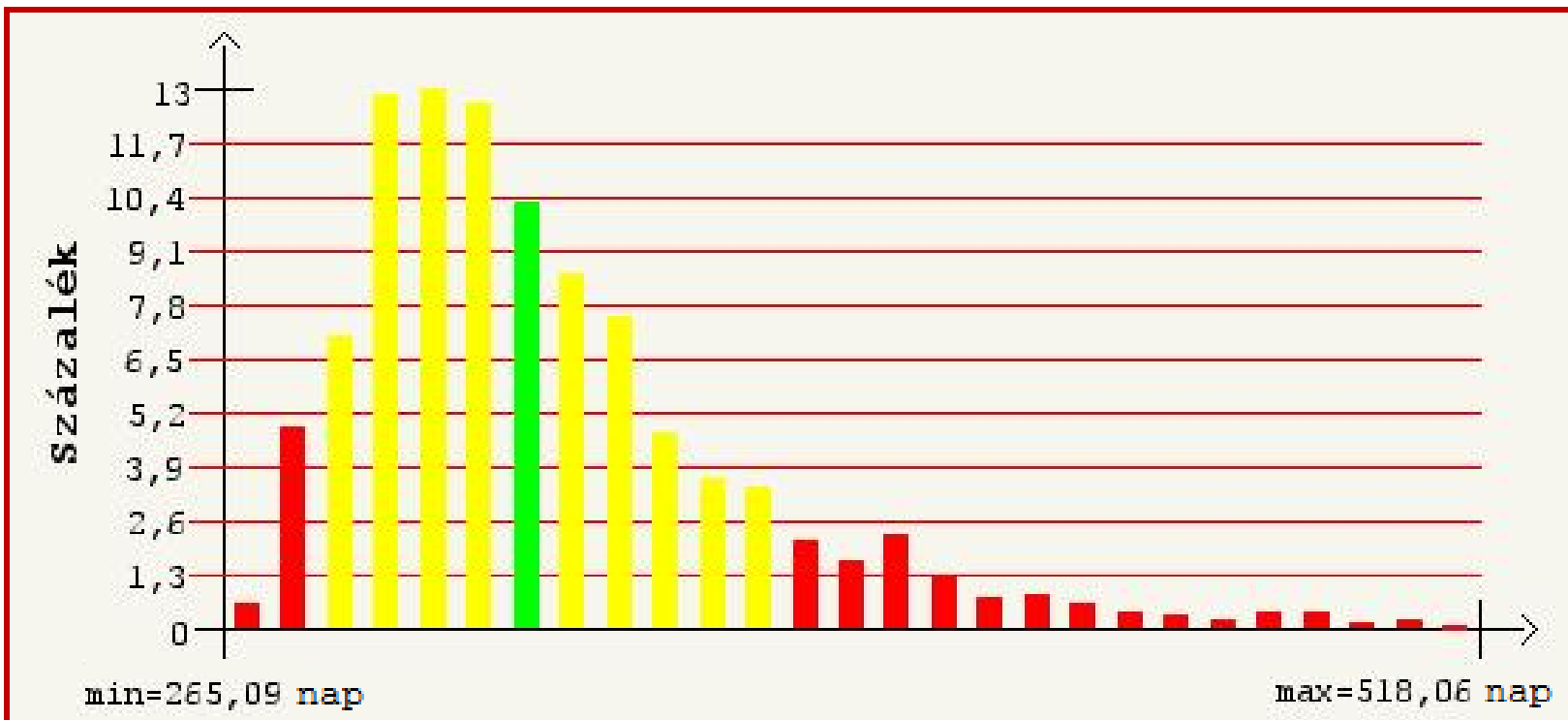
A táblázat nem tartalmazza, de rendkívül fontos a becslés indoklása három okból. Az első, hogy az értékelést végzőket arra kényszerítse, hogy alaposan végig gondolt

becslést adjanak. A másik ok, hogy azoknak is világos legyen az értékelés menete, akik közvetlenül az értékelésben nem vettek részt, de annak eredményében érintettek lehetnek. A harmadik ok pedig az, hogy a kockázatfelmérés nem egyszeri tevékenység, hanem azt a külső-belső környezet folyamatos változása miatt rendszeres időközönként meg kell ismételni. Ha a becslés indoklását kellő alapossággal írtuk le, akkor az aktualizálást nagyon gyorsan lehet elvégezni, hiszen csak arra kell koncentrálni, ami a legutóbbi értékeléshez képest változott.

A kockázatfelmérésben részt vevő szakértők döntése alapján kritikus (azaz kezelendő) a kockázat, ha az eltérés várható értéke a 10 %-ot, a relatív szórás értéke pedig az 50 %-ot meghaladja. Példánkban ez utóbbi miatt a kockázat kritikus, ezért mindenképpen kezelni kell. A példában javasolt kockázatkezelési akció az építési terület alapos átvizsgálása az alapozás megkezdése előtt. Fontos, hogy minden akciónak, kell, hogy legyen felelőse, határideje és lehetőség szerint a megvalósítás költséget is hozzá kell rendelni.

Megjegyzendő, hogy egy tevékenységhez több kockázat is hozzárendelhető, illetve a különböző kockázatok kölcsönhatása is számszerűsíthető. Ezekből az adatokból először egy kockázat hatása számítható ki a kockázatfelmérés előtt kalkulált átfutási időhöz képest, majd a különböző kockázatok aggregált hatása is.

Miután a kockázatfelmérést az összes tevékenységre elvégeztük, következhet a Monte-Carlo szimuláció futtatása a projekt kritikus útjára annak szemléltetésére, hogy a kockázatfelmérés előtt meghatározott kritikus út hossza a feltárt kockázatok együttes hatásaként hogyan változhat meg. Erre mutat be példát a **3. ábra**:



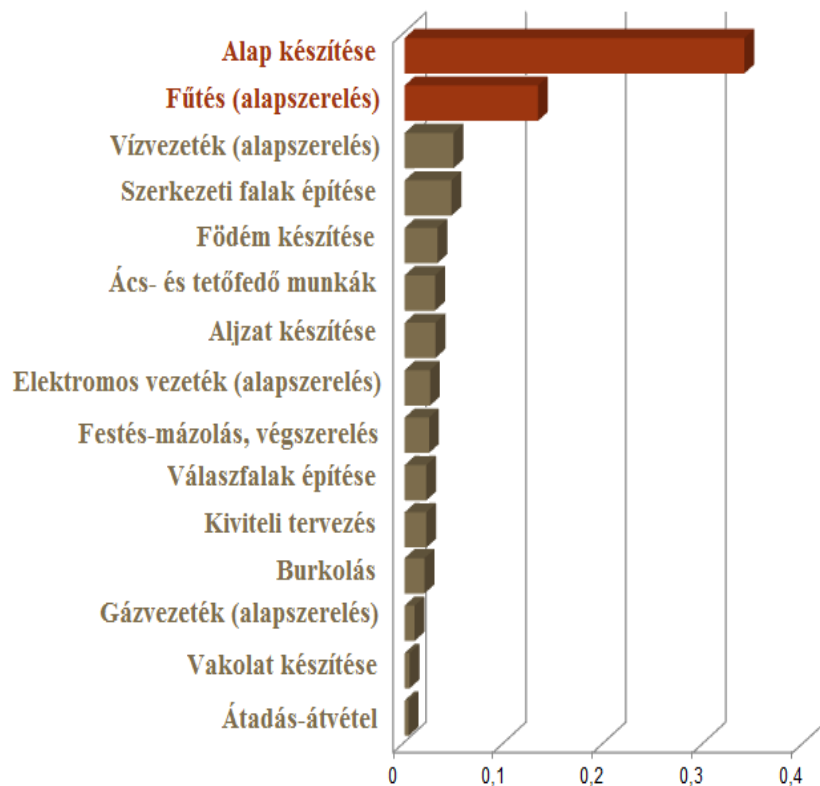
3. ábra Monte-Carlo szimuláció eredménye

A fenti ábrán zöld szín jelöli a projekt átfutási idejének várható értékét a Monte-Carlo szimuláció után. Ez a példánkban 414 nap, a sárga a várható értéke körüli ingadozást mérő szórási tartományt mutatja, illetve a legkedvezőbb esetre érvényes minimális átfutás időt (amely a példában 265 nap) és a legkedvezőtlenebb esetet, amikor az átfutási idő akár 518 nap is lehet.

A példa tehát azt mutatja a projekt megvalósítása az eredetileg tervezettnél valamivel hosszabb lehet, de az átfutási idő lehetséges tartománya túl széles (265-518 nap), ezért mindenképpen szükséges a javasolt kockázatkezelési akciók végrehajtása, annak érdekében, hogy

ez a tartomány szűküljön, illetve hogy növelni tudjuk annak esélyét, hogy a projekt a tervezett átfutási idő alatt (388 nap) valósuljon meg.

Ehhez nyújt hatékony segítséget a 4. ábrán látható Tornádó diagram, amely megmutatja, hogy melyek azok a tevékenységek, amely leginkább felelősek a csúszásért (az ábrán pirossal jelölve.) Javasolt tehát a kockázatkezelési akciók megvalósítását ezekkel a tevékenységekkel kezdeni, így is növelve az esélyét annak, hogy a projekt az eredetileg tervezett átfutási idővel valósuljon meg.



4. ábra Tornádó diagram

Az Új Ferencvárosi Stadion 2014 augusztusában átadásra került, körülbelül egy hónappal az eredetileg tervezett határidő előtt. Így a stadion a saját kategóriájában a világ leggyorsabban felépített stadionja lett! Ehhez az eredményhez a beruházás lebonyolító véleménye alapján a szisztematikusan elvégzett kockázatelemzés és –kezelés is hozzájárult.

A fenti példa is igazolja, hogy a kockázatok megismerése és tudatos kezelése nagymértékben járulhat hozzá a szervezetek által kitűzött célok eléréséhez.

9. Összegzés

A fentiek alapján megállapítható, hogy a kockázat alapú megközelítés, gondolkodás szinte az élet minden területét behálózza. A szervezeti szintű, komplexen értelmezett kockázatmenedzsment lehetőséget ad a már meglévő, valamint a gazdasági és politikai változások következtében – sokszor váratlanul – keletkező új kockázatok kezelésére is.

A kockázatok azonosítása, ismerete, megelőző jellegű kezelése, elfogadható mértékűvé csökkentése akkor lesz igazán eredményes, ha a mindennapok tevékenységének szerves részét képezi.

Végül csak remélni lehet, hogy a cikkben megfogalmazott gondolatok valóban segítséget adnak minden szervezeteknek ahhoz, hogy hogyan kell egy integrált kockázat-felmérési és –kezelési rendszert úgy kiépíteni, hogy valódi segítséget adjon a szervezetek számára stratégiai és operatív céljaik eléréséhez. Így elkerülve azt a csapdahelyzetet, hogy csak az új ISO 9001. szabványnak való megfelelés kényszeréből fakadóan működtetnek ilyen rendszert, amely megfelelésen túl semmilyen hozzáadott értéket nem teremt az adott szervezet számára.

A sikeres kockázatmenedzsment négy alappillére

Jelen cikkünkben a kockázatmenedzsment humán szempontjaira térünk ki részletesebben, alapozva arra, hogy a módszertani és IT infrastrukturális kérdéseket már számos szakirodalom részletesen taglalja. Tapasztalataink alapján azonban a humán oldal, azaz a sikeres kockázatmenedzsmenthez szükséges készségek, valamint a szervezeti illeszkedés a kultúra és működés oldaláról legalább olyan jelentőséggel bír, miközben a szervezetek fejlesztési fókuszja ezekre kevésbé terjed ki.

Ahhoz, hogy érdemben beszéljünk a témáról, először áttekintjük, mi az a 4 terület, amelyek fejlesztése egy jól működő kockázatmenedzseléssel rendelkező szervezetben hatékonyan támogatja egymást:

- **Módszertan, folyamatok** – Kell, hogy legyen egy elfogadott és mindenki által ismert lépéssor a kockázatok kezelésére. Gazdag annak a szakirodalma, hogy milyen módon kell a kockázatokot feltérképezni, kategorizálni, fontossági sorrendbe állítani, és megtervezni a stratégiát a kezelésükre, majd folyamatosan nyomon követni ennek sikerességét.
- **Informatikai infrastruktúra** – Szükségünk van egy eszközre is, ahol ennek a folyamatnak a lépéseit követjük, dokumentumait kezeljük a módszertanban lefektetett rend és forma szerint. Valahol rögzíteni kell a feltérképezett és besorolt kockázatokot, a megfelelő kezelési stratégiát – és mindezt folyamatosan nyomon kell követni, hiszen ez a hatékony kockázatkezelés egyik kulcskérdése.

- **Kompetencia** – Ez a terület 'soft' és 'hard' kompetenciákat egyaránt felöleli, és magában foglalja a szakmai, a módszertani, a személyes és a személyközi készségeket is, mind munkatársi, megvalósítói, mind felelősi szinten. Ebbe többek között beletartozik, hogy képesek legyünk idejében azonosítani a kockázat bekövetkezésének jeleit, de az is, hogy stratégiaiag átlássuk, melyek azok a kockázatok, amire fókuszálnunk kell.
- **Szervezeti működés** – Általában ez kevert működési modell jelent, ahol a skála a teljesen funkcionális alapon működő szervezetektől az erős mátrix szervezetig terjed. Bármelyik modell szerint működjön is a szervezet, kulcsfontosságú, hogy a kockázatok kezelésének felelőssége tisztázott legyen, valamint a kezelési stratégiák megvalósításához valódi felhatalmazással rendelkezzen az a személy, akinek ez a feladata.

Nézzük most részletesebben az egyes pillérek bemutatását. Melyek a fő fejlesztési fókuszok az egyes területeken belül - tanácsadói tapasztalataink alapján - a kockázatmenedzsment érettség növeléséhez?

Első pillér - Módszertan

A sikeres kockázatmenedzsment első alappillére, hogy egy egységesen ismert módszertant kövessünk. Ahhoz, hogy követhető legyen, kulcs szerepe van annak, hogy milyen eljárást alakítunk ki.

Melyek a kulcstényezők a helyes módszertan kialakításához? A teljesség igénye nélkül csak néhányat emel-nénk ki tapasztalataink alapján:

- A „kevesebb több elv” alapján alakítsuk ki a módszer-tant, hiszen a túlzott komplexitás nehezíti a haszná-latbavételt
- A kockázatok felismerésétől és a rögzítésétől egé-szen a kockázatkezelési akciókon át, a kockázatmenedzsment eljárás értékeléséig tartson a folyamat
- A fókusz a kritikus kockázatokon legyen, azokon a-melyek kezelése megéri az erőfeszítést és bekövet-kezése valódi veszélyt jelentene a feladat sikerére vagy a cég működésére nézve.
- A kockázatok értékelésekor törekedjünk a számszerű értékek definiálására, a minél objektívebb értéke-lésre.
- A szervezeti tapasztalatok megosztását és felhaszná-lását a historikus kockázati tényező lista valamint a kezelési akciók nagyban segíthetik, főként ha ez egy megfelelően kialakított struktúrába kerül rögzítésre.

Második pillér – IT infrastruktúra

A második pillér nem más, mint az IT infrastruktúra, azaz, hogy van-e olyan eszköz és felület, ami támogatja a kockázatok rögzítését, kiértékelését és követését. Most csupán két főbb kritériumot emelnénk ki, melyeknek meg kell felelni az IT infrastruktúra oldaláról, ezek talán a leg-kritikusabb tényezők:

- Mintadokumentum álljon az érintett munkatársak ren-delkezésére a kockázatok rögzítésére, kiértékelésére és követésére egységesen elérhető és értelmezhető tartalommal.

- A kockázatok jellegéből fakadóan kritikus kérdés, hogy milyen gyorsan, könnyen elérhető és mennyire egyértelmű helyen van a kockázatmenedzsment ke-zelési akcióterv. Ehhez a fájlmegosztó szerverek il-letve az igen elterjedt „cloud” technológiák a legtá-mogatóbb eszközök (pl. sharepoint), hiszen ez a meg-felelő hozzáférési jogokkal bárholonnan interneten keresztül elérhetővé teszi az aktuális dokumentumot. Hiszen gondoljunk csak bele, hogy mi történne, ha mindenki a saját gépén tölti ki a megfelelő dokumen-tumokat és a kockázatok bekövetkezésekor az adott ember nem elérhető, illetve email levelezéseinkből keressük vissza az elfogadott aktuális változatot, óriási kockázatot futva, hogy nem találjuk vagy csak lassan illetve, hogy nem a legfrissebb verzióra lelünk rá.

Az IT infrastrukturális oldal tipikusan az, amely ha jól működik, akkor nagyon megkönnyítheti a szabályo-zott eljárás alkalmazásba vételét és az a szerinti mű-ködést, ezért érdemes ezt a pillért is harmóniában tartani a másik hárommal.

Harmadik pillér – Kompetenciák és készségek

A harmadik pillér a kompetenciák és készségek pillére, amely alatt az összes a kockázatmenedzsmentben érin-tett munkatárs kompetenciáját beleértjük, azaz a feladat felelőst, az adott témához kapcsolódó szakterületi ve-zetőket és a szaktudással bekapcsolódó munkatársakat.

A kompetenciák és készségek kapcsán a tapasztalatunk szerint a sikeres kockázatkezelő munkatárs és vezető az alábbi, egymásra épülő dimenziók mentén tudatosan, a szervezeti környezet kihívásainak megfelelően kell, fej-lessze készségeit (1. ábra):

- **Szakmai**

Szakmai-technológiai ismeretek az adott iparágban és környezetben.

- **Módszertani**

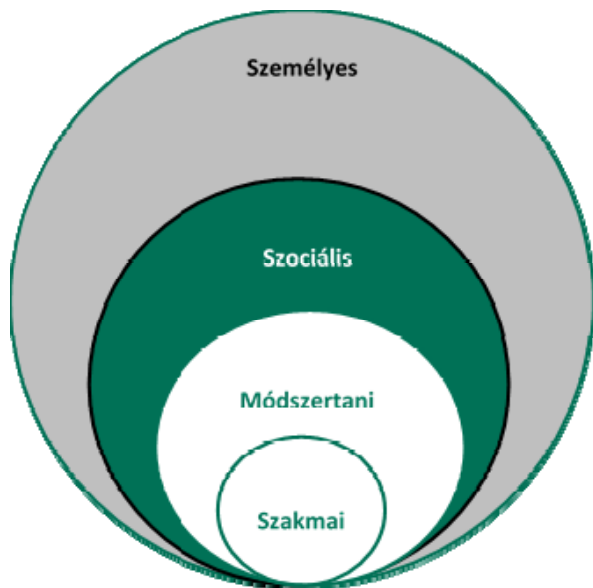
Kockázatmenedzsment metodika, eszközök és technikák, jó gyakorlatok.

- **Szociális, interperszonális**

A csapatmunka és az egyéb érintett szereplőkkel való együttműködés.

- **Személyes**

Személyes hatékonyság és egyéni működés.



1. ábra Fejlesztendő készségek

Vajon a kockázatmenedzsment sikerességéhez mely dimenzió(k)ra helyezzük a fókusz a kompetenciafejlesztésnél?

Egyértelmű, hogy a **szakmai tudás** nélkülözhetetlen a kockázatok feltárásához, hiszen a szakmai tartalomból, az iparági sajátosságokból és a környezet specifikus elemekből számtalan kockázat fakadhat. Tapasztalataink alapján azonban nem ez a kulcsa a kockázatmenedzselésért felelős munkatársak kompetenciafejlesztésének.

Ennek két fő oka van:

1. A szakmai tudás és tapasztalat gyakran már kellően magas szinten megvan, és erre építve, a karrier egy újabb lépcsőjeként kapja meg a munkatárs a speciális funkciót a kockázatok kezeléséhez kapcsolódóan.
2. A szakmai kompetencia nem szükségszerű, hogy a kockázatkezelésért felelős munkatárs részéről legyen meg, főként nem a legmélyebben. Sőt, még olykor hátráltató is lehet a túlzott szakterületi szaktudás, mivel ez megakadályozza a többi szereplő véleményének beépítését.

A **módszertani kompetencia** kör a kockázatmenedzsment metodológia ismeretét és önálló alkalmazási képességét jelenti, mely viszonylag könnyen és eredményesen fejleszthető készség, hiszen ismertek olyan átfogó módszertanok is, melyek használatba vétele egy saját vállalati módszertan nélkül is gyors eredményeket hozhat. Fontos azonban megemlíteni, hogy számos előnye van a saját módszertan kialakításának, amennyiben az a cég munkatársainak bevonásával került kialakításra.

Természetesen nagyon eltérő kihívásokat ad egy olyan szervezet, ahol nincs átfogó saját módszertan, mint egy olyan, ahol van egy elfogadott, testreszabott módszertan,

amit mindenki ismer és esetleg már alkalmazott is. Ez azonban majd a személyközi és személyes kompetenciák terén teszi próbára az érintett munkatársunkat, így erre azok során térünk ki. A módszertani kompetenciát tehát fontos első lépésnek tartjuk a humán fejlesztések, képzések során, vagy a saját céges módszertanon alapulva vagy az általános módszertanok alapján, ahol más szervezetek „best practice”-ei is megismerhetők.

A **szociális vagy interperszonális kompetencia** körbe beletartoznak mindazok az elemek, melyek abban segítenek minket, hogy más szereplőkkel együttműködve sikeresek és eredményesek legyünk a feladatunkban. Tehát a kockázatmenedzsment során ide tartoznak az alábbi kulcskompetenciák:

- **moderátori készség és workshop vezetés:** A kockázatok felmérése és -menedzselése sem hatékony elszigetelten, önállóan végzett feladatként. Éppen ezért gyakran felmerül, hogy közös megbeszélések kerüljenek megvalósításra, melyhez a felelős moderációs és workshop vezetési képességével tud hozzájárulni, annak érdekében, hogy eredményes, fókuszált meeting jöjjön létre. Ehhez kapcsolódóan az alábbi kapcsolódó kompetenciák kerülnek még fókuszba:
 - **brainstorming technikák:** a kockázatok feltérképezéséhez majd a kezelési tervek kialakításához a megfelelő szakértők és érintettek bevonásával összegyűjtse az inputokat, amiből aztán elkészülhet a kockázatkezelési terv.
 - **kérdezéstechnika:** abban tudja segíteni a munkatársat, hogy a megfelelő kérdések mentén feltárja egy-egy kockázat gyökérokát és ezáltal a megfelelő problémára keressék a megoldást

- **strukturált szóbeli kommunikációs képesség:** a szóbeli kommunikáció időigényes, azonban a valódi kétirányú kommunikáció csakis ilyen módon jön létre vagy négy szemközti, vagy kiscsoportos helyzetekben. Ezért fontos, hogy ezt fókuszáltan, eredményesen tudjuk megvalósítani segítve ezzel a többi szereplő gondolkodását és a vélemények megértését.

- **networking:** minden szabályozás és rögzített eljárás mellett is sok múlik a konkrét felelős kapcsolatteremtési és -fenntartási képességén, hiszen gyakran egy-két ad hoc beszélgetés során merülnek fel a legfontosabb információk. Emellett pedig a rendszeres kapcsolattartás az együttműködési készséget is növeli az érintettek között, hiszen a mai alapvetően online kommunikáció során valódi felüdülést ad a személyes kommunikáció.
- **mentorálási, oktatói kompetencia:** magát a kockázatmenedzsmenthez szükséges szemléletet és a módszertant is gyakran el kell, hogy tudja magyarázni, meg kell hogy tanítsa a többi résztvevő számára a kockázatmenedzsmentért felelős munkatárs. Ez kiemelten fontos ott, ahol még nincs saját módszertan vagy nem terjedt el még. A tudásátadás azonban egy összetett kompetencia, hiszen itt megjelenhet az újabb személet kapcsán az ellenállás, amit kezelni kell tudni, a beleérző képesség, azaz hogy mik az adott munkatárs helyzete szempontjából a legfőbb üzenetek, amiket meg kell hogy értsen és az érdeklődést fenntartó előadásmód, amihez nagy szerepet nyújt ha megfelelő példákkal vagy akár a hétköznapiokból vett analógiákkal is alá tudja támasztani a fő üzeneteket.

A személyes képességek az előzőket kiegészítve tudják erősíteni a sikeres kockázatmenedzsmentet, amiből a tapasztalataink alapján legfontosabbak emeljük ki, melyet önfejlesztéssel és tréningekkel is javasolt fejleszteni. Ezek gyakran azonban attitűdbeli kérdéseket feszegetnek, így ezek fejlesztése hosszabb időt igényel, így a valódi fejlődés érdekében egy coaching folyamatot vagy tréning sorozatot javasunk kialakítani rá. A legfőbb elemek tehát a következők:

- **önszervezési készségek:** ezt a kompetenciát gyakran időgazdálkodásként hívják, de valóságban inkább feladatgazdálkodásnak vagy önszervezésnek kellene, hiszen ez valójában a saját feladataink megfelelő prioritizálása és megvalósítása, valamint a másoknak kiadott feladatok követése és a megfelelő határidőre történő visszagyűjtése.
- **megoldásfókuszú hozzáállás:** a kockázatmenedzsment egyik kulcseleme, hogy a kockázatok kezelési módját is megtaláljuk, melyek közül a kritikus kockázatok esetén a feloldásuk, megszüntetésük a legfőbb. Gyakori azonban, hogy ezek a kezelési akciók nem triviálisak, sőt akár kilátástalannak is tűnnek, ekkor kifejezetten fontos lehet a megoldásfókusz, mellyel legalább részlegesen feloldást lehetővé tudunk tenni.
 - **kreativitás:** az előzőhöz szorosan kapcsolódó a kereteken kívüli, megszokásoktól elrugaszkodó megoldások leszállításához segítség a kreativitás, melyet gyakran a problémamegoldó képesség részeként értelmeznek fejlesztések során. A kreativitás különböző mértékben fejleszthető az egyes embereknél és nem is feltétlenül az a cél, hogy kiemelten kreatívvá váljunk kockázatmenedzserként, ami azonban az egész alapja és fejlesztése

kifejezetten fontos: az a nyitottság az újszerű megoldások felé.

Másik oldalról pedig kifejezetten fontos, hogy a kockázatkezelésnél fókuszáljunk a pozitív kockázatokra, azaz a lehetőségekre is, amelyek általában szintén nincsenek benne az alap gondolkodásába a szervezeti szereplőknek éppen ezért szükséges ezek kiemelt keresése.

- **rendszer szemlélet:** ez a kompetencia nem más, mint hogy az egyes kockázati tényezők illetve tervezett beavatkozások átfogó hatását is átlássuk, és összefüggéseiben tervezzük meg a kockázatok kezelését. A kockázatok kapcsán fontos, hogy felmérjük, hogy a szakmai fókusz mellett milyen egyéb területekből fakadhatnak kockázati tényezők, melyhez szintén komplex látásmód szükséges.
- **agilitás:** mivel kockázatok alatt gyakran csak a negatív kockázatokra gondolunk, így ezeket gyakran mint egy „eltitkolandó dolog” rejtegetik a szervezetek munkatársai, vezetői, akár vélt, akár valós okokból fakadó félelmük miatt – például „nehogy ők legyenek a hibásak érte”, „nehogy nekik legyen több dolguk vele”. Így a kockázatok menedzseléséhez kitartás és agilitás szükséges, hogy a szervezet részéről jövő ellenállás mellett is feltárássra kerülhessenek a fontos kockázatok és a követésük, kezelésük, valamint kiértékelésük se maradjon el.

A készségfejlesztés során javasolt tehát egy komplexebb fejlesztési folyamatot is felépíteni, melyben a módszertani, személyközi és személyes kompetenciák is fejlesztésre kerülnek párhuzamosan, amihez első lépésként a kockázatmenedzsmentre fókuszáló tréningek is jó segítséget tudnak adni. Ehhez a következő képzést ajánljuk

figyelmükbe: <http://www.szinergia.hu/kockazatkzezes-a-gyakorlatban/>

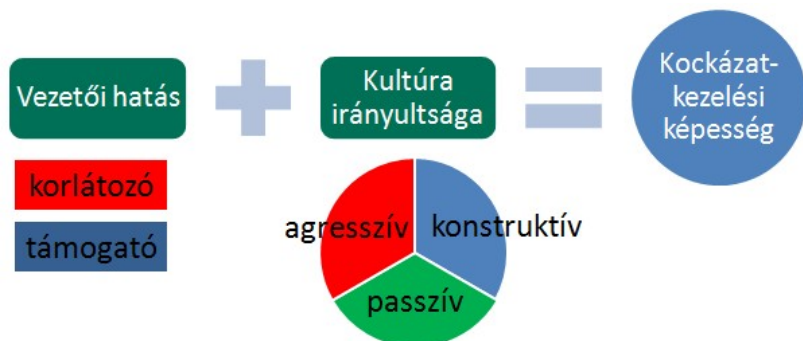
Majd ezek alapján megjelenhet az egyes készségek fókuszáltabb fejlesztése, vagy egy konkrét helyzetben való támogatás egy-két kiemelt szereplőnek coaching formájában.

Negyedik pillér – Szervezeti illeszkedés

A **negyedik pillér** és egyben második 'soft' elem pedig nem más, mint a szervezeti illeszkedése a kockázatmenedzsmentnek.

Hogyan is áll összefüggésben a **szervezeti környezet a kockázatkezelési képességgel**?

A szervezeti működés a másik kiemelt humán oldali elem az egyéni kompetenciák és készségek mellett. Ennek áttekintéséhez tisztáznunk kell néhány alapvető összefüggést azzal kapcsolatban, mi húzódik a szervezeti működés hátterében. Az egyik a vezetői hatás, a másik pedig magának a szervezeti kultúrának az irányultsága (**2. ábra**).



2. ábra Alapvető összefüggések a szervezeti működés hátterében

A **vezetői hatással** kapcsolatban már régóta ismert összefüggés, hogy a vezető (akár funkcionális szervezeti, akár projektvezető) hatással van a csapatában dolgozók működésére. Ezt az ókori Rómában úgy fogalmazták meg: „Fejétől búzlik a hal.” Ez azóta is így van, és idő közben kutatások azonosították, hogy melyek azok a vezetői viselkedések, amelyek képesek jó irányba befolyásolni egy csoport működését, és melyek azok, amik ártanak a hatékonyságnak. A legfontosabb ilyen különbségtétel a támogató és korlátozó vezetői megnyilvánulásokban rejlik. Ezek optimális aránya 3 az 1-hez, vagyis **egy vezetőnek háromszor annyi alkalommal érdemes támogató módon megnyilvánulni**, mint korlátozó módon, ha csapatával sikeres akar lenni a kockázatok kezelésében. De mit is jelent a korlátozó illetve a támogató viselkedés?

A korlátozó módon kommunikáló vezető arra igyekszik felhívni a figyelmet, mit ne csináljanak a munkatársak, hogyan ne viselkedjenek, kedveli az elrettentő példákat. Üzenetek formájában ez így nyilvánulhat meg: „Ne hagyjatok ki semmi lényegeset a kockázatok feltérképezése során! Nehogy elhanyagoljátok a kockázatok folyamatos követését! Nehogy úgy járjatok, mint XY, aki nem fordított erre kellő figyelmet, és tudjuk mind, hogy megjárta!”

A támogató módon kommunikáló vezető a követendő irányra hívja fel a figyelmet, megfogalmazza, milyen viselkedést vár el a kollégáktól, és pozitív példákat állít. Üzenetei így hangzanak: „Igyekeztek összegyűjteni minden lényeges kockázatot, amit lehetségesnek láttok a projekt során! Vegyétek sorra, milyen jelekből látjátok majd, hogy egy kockázat valószínű bekövetkezik, és ha ilyet észleltek, azonnal jelezzétek! Emlékezzetek vissza,

hogy WZ is úgy tudta megelőzni a nagyobb problémát, hogy időben észrevette, hogy alakul a baj!”

A kétféle módon megfogalmazott üzenet célja lehet ugyanaz, ám a hatás, amit a vezető elér vele, teljesen más lesz. És ezzel el is érkezünk a **szervezeti kultúra irányultságához**. Ennek alakulásában a vezetői elvárások mellett fontos szerepet játszanak a működésbeli elemek is, mint a kommunikáció, eskaláció és döntések rendje és a válaszadás sebessége, az adminisztrációra és riportolásra kialakított rendszerek – és hogy ezekben milyen adatokat tartunk nyilván, mit kérünk számon, vagy épp, hogy milyen könnyen, és kinek a számára elérhetőek. De hogyan fordítható ez le gyakorlati szintre, a munkavállalók számára? Elég feltennünk egy nagyon egyszerű kérdést: „Milyen viselkedést várnak el tőlem a szervezetben?” Az erre adott válasz megadja a szervezeti kultúra alapvető irányultságát.

A vezetői elvárások és működési elemek együttes hatásából (legyen ez a hatás tudatos vagy épp nem szándékos) **három alapvető szervezeti kultúra irányultság** rajzolódik ki: a konstruktív, a passzív és az agresszív szervezeti kultúráé, amelyek mindig keverednek valamilyen arányban, ám mégis van köztük egy, ami meghatározóbb a többinél. Lássunk erre néhány tipikus példát:

A dominánsan **konstruktív** kultúrában azt várják el, hogy keressem a feladatokban a nekem kihívást jelentőt, reális célokat tűzzek ki, támogassam a társaim fejlődését is, csapatban gondolkozzak, és a konfliktusokat egy mindkét fél számára elfogadható megoldás keresése érdekében vállalom fel.

- Egy döntően konstruktívan működő szervezeti kultúrában a kockázatok összefogásáért felelős személy sok időt tölt el kommunikációval, ám a szervezet a megala-pozott igényekre támogatóan reagál. A szervezeti ve-zetőktől elvárják, hogy igyekezzenek megtalálni a több egységen átívelő feladatok és a funkcionális feladatok közti ésszerű egyensúlyt. a kockázati listában felsorol-nak pozitív kockázatokat – vagyis olyan lehetőségeket is, amelyeknek az előidézéséért tenni lehet, és ez segíti a feladat sikeres megvalósulását.

A jellemzően **passzív** kultúrában azt várják el, hogy teljesítem a kiadott feladatot, dolgozzak a vezetők által meghatározott célokért, csak a saját hatáskörömbbe tar-tozó dolgokkal foglalkozzak, és ha lehet, a konfliktusokat a jó viszony megőrzése érdekében kerüljem el.

- Ha a működő szervezeti kultúra döntően passzív, születhetnek nagyon hosszú kockázati listák – jellem-zően lehetőségek megjelenítése nélkül, amelyekből nehezen választhatók ki az igazán lényeges elemek. A komplex feladatok felől érkező igények (pl. többlet erőforrás, eszköz) jóváhagyása a hosszú döntési utak miatt nagyon lelassulhat, és ez a lassú reakcióidő ve-szélyeztetheti a kockázatkezelés sikerét.

Az összességében **agresszív** kultúrában azt várják el, hogy mind magasabb célokért dolgozzak attól függetle-nül, ezek reálisak-e, bizonyítsam be, hogy én vagyok a legeslegjobb a területemen, és a konfliktusokból nyertes-ként kerüljek ki.

- Egy agresszív, versengő szervezeti kultúrában a komplexebb feladatok felelősének kemény tárgyalá-sokban, tökéletesen felépített érveléssel kell meghar-colni a szervezeti vezetéssel minden erőforrásért. A kockázatkezelési módszertant túlóvatoskodónak tart-

hatja egy ilyen környezet, ahol a versengés és a kockázatvállalás az érték.

Most, hogy tisztában vagyunk a vezetői hatás és a szervezeti kultúra irányultságának fogalmával, érdemes ránézni a **mátrix szervezet** sajátosságaira. A mátrix szervezetekre jellemző, hogy a funkcionális, napi feladatok mellett, amelyet a főnököktől kapnak, a munkatársaknak egyéb komplex feladatokkal is kell foglalkozniuk. Általában ezek olyan komplex feladatok, projektek, amelyeket a szervezet csak több szervezeti egység bevonásával tud végrehajtani, és egy kinevezett koordinátor, felelős fogja össze őket (aki nem feltétlen egy magas beosztású szervezeti vezető). Ennek a kétféle szervezeti működésnek a találkozása már önmagában elég bonyolult helyzeteket okoz, ahol folyamatos tárgyalásra van szükség a két működésmód képviselői között. Ezt tovább árnyalja, hogy a kockázatmenedzsment így gyakran egy több szervezeti egységen átívelő feladattá válik, és ennek kezelését az alapvető szervezeti kultúra irányultság mellett befolyásolja a felelős, vezető vagy koordinátor személyes hozzáállása is.

Mégis melyek akkor azok a kulcsfontosságú tényezők, amelyeket szervezeti és vezetési szempontból érdemes szem előtt tartani?

- **Lehetőségek feltérképezése:** a kockázatok közös gyűjtése során érdemes nem csak arra fókuszálni, mi romolhat el, hanem arra is, hogy mi az, ami megkönnyítheti a munkát. Ha mindenhol csak a rosszra fókuszálunk – úgy is lesz. Ha igyekszünk nyitott hozzáállással minél több szempontból megvizsgálni a helyzetben rejlő lehetőségeket – könnyebben fogjuk megragadni őket.

- **Elégedettségre törekvés:** bár a biztonságra törekvés együtt jár a kockázatok kiszűrésével, mégis szervezeti és vezetői szinten érdeme s inkább az elégedettségre törekvés üzenetét képviselni. Ehhez biztonságban kell érezzék magukat a szereplők is.
- **Konstruktív szemlélet:** egy együttműködő, hibákra mint tanulási lehetőségekre tekintő környezet megteremtésével nő az előző pontban említett biztonságérzet, a munkatársi felelősségvállalás és együttműködési készség. A másik előnye az, hogy egy ilyen környezetben sokkal kevesebb energia befektetésével lehet minőségi eredményt elérni, hiszen kevesebb „felesleges kört” kell lefutni, míg valaminek a végére jutunk.
- **Tudásmegosztás:** a módszertani résznél már említett historikus kockázati lista, avagy az eddigi tapasztalatok írásos gyűjtése mellett nagyban megkönnyítheti ezeknek az információknak az áramlását, ha kiemelt figyelmet fordítunk ilyen témájú fórumok működtetésére. Valamilyen rendszerességgel érdemes személyesen is összegyűlni, és átbeszélni az utóbbi időszak kockázati tapasztalatait.

Esetpéldák – Miként fejleszthető a kockázatmenedzsment képesség?

Nézzünk néhány esetpéldát, melyen keresztül bemutatjuk, hogy a fenti fejlesztési elemek egymásra épülve, hogyan támogatják a sikeres kockázatmenedzsmentet.

Első példánk alanya egy távközlési eszközök nagykereskedelmével foglalkozó KKV, ahol kockázatkezelési eljárást a nagyobb megrendelések, projektek esetében alkalmaznak. A továbbértékesítéssel foglalkozó partneri hálózat (jellemzően KKV-k) eltérő fejlettségi szinten állnak a kockázatok kezelésével kapcsolatban.

Van olyan partner, aki nem ismeri a kockázatok felismerésének, feltárásának eszközeit. Így gyakran érik őket olyan „meglepetések”, amiket hirtelen kell kezelni, és ez a munkaszervezés hektikusságára, valamint a kockázatkezelés költségeire, gyorsaságára és sikerességére is hatással van.

Olyan is akad köztük, ahol ugyan létezik erre módszertan, de nem prioritizálják (hatás, valószínűség szerint), illetve személyes szempontok szerint prioritizálják a lehetséges kockázatokat. Az ügyféligények, ügyfélsajátosságok esetén a közepes kockázat besorolás a megvalósítók, az üzemtetők számára gyakran kezelhetetlen helyzeteket okoz. A szubjektív szempontból alacsony kockázat következményei a szervezeti konfliktusok, jövedelmezőséget csökkentő plusz költségek, jelentős, hirtelen felmerülő többlet erőforrásigény.

Egyes partnerek pedig bár eljutnak a listázásig és a helyes prioritizálásig, de a folyamatos követésben vannak hiányosságaik: nem kezelik tudatosan a feltérképezett jelenségeket (elkerülés, átruházás, stb.) mert a meglévő készségek, kompetenciák erre nem megfelelőek.

Erre a helyzetre a következő jó megoldásokat vonultatjuk fel:

- **A gyökérokok felkutatása:** A nagykereskedelmi cég vezetése a helyzetet felismerve, részben saját költségén ismeret- és készségfejlesztő programot szervez partnereinek. Ez konstruktív, együttműködő üzeneténél fogva, másrészt az ismeretek közös szintre hozása miatt is hosszú távon növeli a kockázatkezelés hatékonyságát, valamint támogatja több szakterület, partner bevonását is.
- **A panaszkodás konstruktív lépésekre fordítása:** A szervezetben, illetve a partneri hálózatban folyamatos

panaszkodás hallható a váratlan kockázatok miatt. Érdemes ekkor egy workshopot összehívni, ahol közösen összegyűjtik a felmerülő problémákat, és megvizsgálják, kinek van erre működő megoldása. Adott esetben egy letisztázott kérdéslistával fordulhatnak szakemberhez is tanácsért.

- **A módszertan elfogadtatása:** főleg kisebb cégekben gyakran azt gondolják, hogy a kockázatok kezelésére egy bonyolult rendszert kell, hogy alkalmazzanak, és ez által nem jutnak végi a folyamaton – pedig a működő módszertan kulcsa a folyamatos követés. Érdemes inkább egyszerű eszközökben megegyezni, de azokat folyamatosan használni, mintsem egy nagyon bonyolult rendszert elhanyagolni.
- **Eredményesség vizsgálata:** A kockázatmenedzselés értékelése még a legjobb helyeken is gyakran elmarad. Márpedig az összesített szervezeti eredményesség szempontjából nagyon lényeges, hogy számszerűen mennyit „nyerünk” azzal, hogy tudatosan kezeljük a kockázatokat. Ezáltal a kockázatkezelés hatékonysága érdekelttséghez is köthető. Az első pontban említett képzési programot követően mérhető az, hogy a kockázatok sikeres kezelése az értékesítés volumenében, a vevői elégedettség növelésében rövid időn belül visszaigazolást nyer.

A második esetpéldában egy autóipari autóalkatrészek gyártásával foglalkozó KKV ügyfelünk esetén keresztül mutatunk be egy tipikus ellentmondást a kockázatkezelés kapcsán. A termelés során felmerülő kockázatok és hibák egyértelműen a soron dolgozó munkatársak részéről láthatóak első körben. Mégis a quality csoport munkájának tekintik a hibák feltárását és a gyártás során felmerülő hibák kiszűrését, illetve az ő érdekeltégi rendszerük épül ezen hibák feltárására is. Azonban operátor

munkatársak és a karbantartók részéről az éppen bekövetkező hibák csak ellenérdekeltséget szülnek napi szinten, mivel plusz feladatot rónak rájuk – pl.: újat kell helyette gyártani, elromlik a gép és gyorsan kell kezelni a helyzetet stb.. Mindez az érdekeltségükben is megjelenik az operátoroknál, hiszen a napi kvóta teljesítése az elvárás a fizetést kiegészítő bónuszhoz. Ennek eredménye, hogy nem vállalják fel a hibás termékeket, a hiba okai csak lokális szinten kerülnek felismerésre, de tovább már nem jut el az információ, így folytonosan eredménybeli romlást, esetenként ügyfél-reklamációt okoz.

A fejlesztés során elsősorban a szervezeti valamint a kompetencia oldalra szükséges ez esetben fókuszálni:

- **dedikált fejlesztő csapat a működésből fakadó kockázatok kiszűrésére:** ilyenkor egy vegyes csapat alakítása javasolt időről időre, akiknek külön erre dedikált idejük van (és semmiképpen sem túlórában végzendő feladatként kapják) a fejlesztési javaslatok összegyűjtésére és priorizálására. Fontos, hogy a csapatba mind a szakmai, mind a személyes és személyközi kompetenciák oldaláról legmegfelelőbb munkatársi kör kerüljön bevonásra az egyes érintett területekről.
- **érdekeltségi rendszer felülvizsgálata:** melynek kulcsa, hogy azon kockázatok melyek eredményteremtő, hibamegelőző intézkedések ugyanúgy jutalmazásra kerüljenek a végrehajtó munkatársaknál is ezzel erősítve a rendszerszemléletet és a gyökérokok feltárásának képességét is. Ekkor a kockázatmenedzsment eljárásunk kiértékelésekor a ráfordítás és kalkulált eredmény kell, hogy adja az értékelés és érdekeltség alapját.

- **tudásmegosztást és kétirányú kommunikációt támogató fórumok:** fejlesztési feladatok, projektek kapcsán kiemelten fontos, hogy legyen olyan közös fórumok kialakítva, mely során a tanulságok és az abból fakadó fejlesztési javaslatok is feltárára kerülhetnek minél szélesebb körű bevonással. Itt a kétirányú kommunikációt kell elérni, amihez mind a workshopok felépítése, mind a szervezeti kultúra és vezetői hozzáállás során a biztonságérzet megteremtése, valamint feladatfókusz szükséges.
- **rendszerszemlélet kompetencia fejlesztése:** azaz a mind az operatív munkatársak, mind a vezetők részéről annak az összekép és az egymásra gyakorolt hatások átlátása. Ezáltal fejleszthető az a tipikus probléma a funkcionálisan működő szervezeteknél, hogy az egyes egységek nem látnak rá a másik terület munkájára vagy nem gondolnak bele az egyes munkafolyamatok egymásra épülésébe, hanem csak lokálisan gondolkoznak a feladatok végrehajtásakor.

Összegzésként fontos megemlítenünk, hogy a kockázatmenedzsment képességének erősítése minden szervezetnél más-más folyamatot igényel. A fejlesztési folyamat kialakítása során az adott kiindulási helyzetet, az iparági és szervezeti sajátosságokat valamint a reális fejlesztési célkitűzést is külön-külön mérlegelni szükséges és a megfelelő lépések ezek után definiálhatók és valósíthatók meg.

1. Bevezetés

A 2015-ben kiadott minőségirányítási rendszerekre vonatkozó szabvány új követelményei között szerepel a kockázatalapú gondolkodásmód.[7] A kockázatokkal való foglalkozás komoly felkészültséget és szakértelmet igényelhet azoktól, akik eddig nem végeztek ilyet. Több mint tíz kockázattípus [2] és közel 30 módszer [1] említhető a vállalati kockázatkezelések tekintetében. A RiskQM15 módszer is csak egy az újonnan kifejlesztett cél-eredmény módszerek közül.

2. A RiskQM15 módszer kifejlesztése

A módszer megalkotásának célja az volt, hogy

- a lehető leggyorsabban lehessen teljesíteni a minőségirányítási szabvány követelményeket,
- a lehető legegyszerűbb technika legyen,
- kis ráfordítással, gyorsan el lehessen jutni a megelőző intézkedések végrehajtásához.

A kifejlesztésénél alapelv volt, hogy

- könnyen érthető módszer legyen, ne bonyolítsuk túl a dolgokat,
- a feltárási és az azonosítási mód segítse elő, hogy lehetőleg ne maradjon ki semmilyen fontos dolog,
- bővíthetők legyenek az azonosítás, a feltárás, az elemzés, az értékelés és az intézkedés elemei a szakmai igények szerint.

A módszer kialakításánál a következőket használtam fel:

- a Gondolkodás Irányítás módszert [3] a tényezők azonosítására,
- az Irányított Generálás módszert [4] a bizonytalanságok teljes körű feltárására,
- a Villám FMEA módszer gyorsítási technikáit, és
- a szabványos információbiztonsági kockázatelemzésből a kombinált megközelítést.

3. Váltsunk „paradigmát”

A magyar nyelvben a kockázat: valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége. [6] A szakterületi kockázatelemzéseknél a saját definíciókat használják a kockázat meghatározására, például az élelmiszerbiztonságban: „egy veszély következményeként jelentkező, egészségkárosító hatás és a hatás súlyosságának valószínűsége”. [5]

A hagyományos, az "eredeti" kockázatelemzéseknél a veszélyekre, veszteségekre, lehetséges hibákra fókuszálva történt a biztonság elérése, pl.: gyógyszeripar, élelmiszeripar, járműipar, munkavédelem.

A minőségirányításra vonatkoztathatóan a kockázat „a bizonytalanság hatása a célkitűzésekre. Ebben a meghatározásban a hatás az lehet, hogy pozitív vagy negatív irányban tér el az elvárt céltól.”[1]

Az új megközelítésben tehát nem a veszélyeket kell keresnünk, hanem a célok és az előirányzatok teljesülésére ható bizonytalanságokat, hogy azonosítani tudjuk a kedvező vagy kedvezőtlen hatásokat.

4. A RiskQM15 módszer alkalmazásánál használt alapvetések

a) Tényező – minden olyan dolog, esemény, állapot, tevékenység, személy, információ, elem, „hatóerőként szereplő mozzanat”[6], amely kölcsönhatásba kerülhet a minőséggel, és azt okozhatja, hogy a folyamatok kimenete és/vagy a minőségirányítási rendszer eltér a tervezett eredményektől.

b) Kockázat – a bizonytalanság hatása a minőségre.

c) Bizonytalanság – bizonytalan állapot, kétség”[6], amely egy eseménnyel, tényezővel kapcsolatos információk elégtelenségéből származnak.

d) Negatív hatás – nem kívánt hatás, a bizonytalanság negatív hatásának bekövetkezésekor a folyamat kimenete, eredménye vagy értékei nem teljesítik a vonatkozó követelményeket, célokat.

e) Pozitív hatás – lehetőség, a bizonytalanság pozitív hatásának bekövetkezésekor a folyamat kimenete, eredménye, értéke nem változik vagy javul, és előnyöket adhat, vagy növelheti az elégedettséget minden külső és belső érdekelt fél számára.

Tegyük fel, hogy

- a negatív hatás eredménye lehet vélt vagy valós nem-megfelelőség,
- a pozitív hatás eredménye pedig lehet vélt vagy valós lehetőség.

A mi esetünkben a minőség-kockázatok kezelésével kapcsolatos tevékenységeknél a meghatározás legyen, mondjuk (a nem-megfelelőség más értelmezési környezete miatt):

f) az elfogadott negatív hatás: probléma,

Magyar Minőség XXV. évfolyam 05. 2016. május

g) az elfogadott pozitív hatás: lehetőség.

h) Megelőző intézkedések – az elfogadott negatív és pozitív hatásokra meghatározott feladatok.

i) A minőségirányítási rendszer kockázati kölcsönhatások kulcsszavai: tényező – bizonytalanság – hatás – eltérés – értékelés – kezelés – megelőzés.

5. A RiskQM15 módszer 10 lépése

5.1. A tárgykör, a cél és az elvárt eredmény meghatározása

Határozzuk meg és írjuk le az adott kockázatfeltárás, elemzés, kezelés tárgykörét, célját és elvárt eredményét. Itt alkalmazhatjuk a célpont mintát [3].

5.2. A vonatkozási terület és a környezet meghatározása

Fontos, hogy körülhatároljuk a kockázatok azonosításának, feltárásának, kezelésének, érvényességi/vonatkozási területét, határait. Ez kiterjedhet például a minőségirányítási rendszerre, vagy a tanúsítandó tárgykörökre, a szabványos folyamatokra és a tevékenységekre.

Könnyebb feltárni a tényezőket és a hatásokat, ha rögzítjük a vizsgált terület/folyamat környezetét.

5.3. A folyamatok/folyamatelemek meghatározása

Általános iránymutatásnak tekinthetjük, hogy folyamatokként végezzük el a kockázatokkal kapcsolatos tevékenységeket [7], de alkalmazhatjuk a kombinált megközelítést is.

5.4. A tényezők meghatározása

Rögzítsük mindazokat a külső és belső tényezőket, amelyek bizonytalanságot okozhatnak a minőséggel kapcsolatban. Jól bevált kiindulás itt is a Gondolkodás Irányítási módszer 10W1H-ja [3], de biztos, hogy ki kell

egészíteni a környezet és a vizsgált folyamat kulcstényezőivel is.

5.5. A kockázati mátrix összeállítása

Készítsük el a bizonytalanságokat feltáró mátrixot a folyamatok, a folyamatlemek és a tényezők kölcsönhatásainak vizsgálatára. A mátrix összeállításánál az Irányított Generálás módszer elveit kell követnünk.[4] Az elemek és a tényezők részletessége garantálja, hogy a lehető legtöbb szempontból tudjuk elvégezni a bizonytalanságok feltárását.

5.6. A bizonytalanságok feltárása, azonosítása

A mátrix elemek kérdőmondat-szerű összeolvasásával tegyünk fel kérdéseket és a reális válaszokat bizonytalanságként rögzítsük a kockázatelemzési táblázatban. Utána írjuk le a lehetséges hatásokat is.

5.7. A problémák és a lehetőségek elemzése, értékelése, minősítése

A kockázatelemzéseknél használt táblázatos megoldások adják az áttekinthetőséget a problémák és a lehetőségek kezelésére. A minősítés lehet az például, hogy a bizonytalanság hatását problémaként vagy lehetőségként kezeljük, vagy az, hogy mennyire fontos a bizonytalanság hatásának a kezelése.

5.8. A megelőző intézkedések meghatározása

A problémák és a lehetőségek kezelésénél ajánlott először azt rögzíteni, hogy a bizonytalanság és a hatásai közben tartottak-e és hogyan. Ha igen, nem kell tenni semmit, ha nem, akkor le kell írni a szükséges megelőző intézkedéseket.

5.9. A megelőző intézkedések végrehajtása

A szokásos módon, a helyi gyakorlat és a követelmények szerint határozzuk meg a feladatokat, a felelősöket, az alkalmazott módszereket, a bevezetést, a működtetést, az értékelést, és az alkalmazás felügyeleti tevékenységeit.

5.10. Az intézkedések eredményességének ellenőrzése

A MIR-rendszerben megtervezett/alkalmazott szabályozási körökhöz igazítva kezeljük az eredményeket, az értékelést, a minősítést és a jelentéstételt.

6. Példa az alkalmazásra

6.1. A tárgykör, a cél és az elvárt eredmény meghatározása

Válasszuk, mondjuk a minőségirányítási rendszert, abból kiindulva, hogy „követelmény, hogy a szervezet bizonyítsa, hogy megfelelő intézkedéseket tett azoknak a kockázatoknak vagy lehetőségeknek a kezelésére, amelyek hatással lehetnek a szervezet minőségirányítási rendszerének képességére, hogy a tervezett eredményeket szolgáltatassa.”[7]

A MIR kockázatkezelés céljai és elvárt eredményei legyenek például:

- a minőségirányítási rendszer eredményes bevezetése és szakszerű működtetése,
- a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredményeket,- a minőségirányítási rendszer fenn tudja tartani a képességét az eredmények szolgáltatásához,
- a termékek és szolgáltatások megfelelőségének biztosítása,

- a külső és belső vevői elégedettség növelése,
- önszabályozó és önfejlesztő rendszer kialakítás.

6.2. A vonatkozási terület és a környezet meghatározása

6.2.1. Vonatkozási terület

A cég minőségirányítási rendszere, megtervezés, bevezetés, ellenőrzés, felügyelet, szabályozás, fenntartás és fejlesztés.

A tanúsítási tárgykörök és a szervezeti helyek.

A vonatkozó külső és belső előírások teljesítése.

6.2.2. Környezet

A cég egy telephelyen működő szervezet iroda épülettel, gyártócsarnokokkal és logisztikai egységekkel.

32-féle termék gyártása vagy összeszerelése történik a megrendelések szerint.

A gyártói létszám változik a megrendelések szerint.

Informatikai hálózatok biztosítják az irányítást és a kommunikációt.

Belföldi és külföldi megrendelők.

Teljesíteni kell a vonatkozó jogi előírásokat és a vevői követelményeket.

Alvállalkozók és szállítók is együttműködnek a megrendelések teljesítésénél.

6.3. A kockázatkezeléssel kapcsolatos folyamatok meghatározása

Tekintsük át egy új rendszer bevezetésének és működtetésének jellemző folyamatait a PDCA szerint – a teljesség igénye nélkül – például:

- a jelenlegi helyzet és a szabványkövetelmények összehasonlítása,
- a MIR, mint rendszer megtervezése,
- a kockázatkezelési módszerek kifejlesztése,
- a MIR források és folyamatok tervezése,
- a szabályozások elkészítése,
- a MIR bevezetés tervezése és végrehajtása,
- a rendszer működtetése, felügyelete,
- a rendszer fenntartása és fejlesztése, stb.

Ide írhatók még a szabvány további vonatkoztatható rendszerelemei is, például a támogatás, a vezetői szerepvállalás folyamatai, stb. [7]

Ha a folyamat-elemeket korábban nem rögzítették, vagy nem tarthatók fejben, célszerű részletesen leírni a folyamatblokkokat, a tevékenységeket.

6.4. A tényezők meghatározása

Vegyük számba a minőségirányítási rendszer belső és külső tényezőit, amelyek bizonytalanságot okozhatnak, például:

- folyamat bemenetek,
- folyamat kimenetek,
- saját személyzet,
- megrendelők igényváltoztatásai,
- alvállalkozók, szállítók,
- eszközök, gépek, berendezések,
- anyagok, alapanyagok, segédanyagok,
- módszerek, technológiák, folyamatok,
- ogi előírások és szabályozók,
- a dokumentációk, a papírok kezelése,

- kommunikáció,
- programozás, időtartás, késés,
- tudás, szakismeret, képesség,
- környezeti tényezők,
- munkaterületek,
- munkabiztonság,
- változások,
- nem várt események, állapotok, stb.

6.5. A kockázati mátrix összeállítása

A bizonytalanságokat feltáró mátrixot a folyamatok és a tényezők elhelyezhetősége szerint állítsuk össze (1. ábra).

6.6. A bizonytalanságok feltárása, azonosítása

Tegyük fel kérdéseket a mátrix elemek összeolvasásával, például:

- milyen bizonytalanságok lehetnek a jelenlegi helyzet és a szabványkövetelmények összehasonlítása bemeneteivel kapcsolatban?

A válasz lehet például:

- szabvány kockázat értelmezési hibák.

6.7. A problémák és a lehetőségek elemzése, értékelése, minősítése

A kockázatelemzéseknek megfelelően készítsünk táblázatot az áttekintéshez (2. ábra).

Kezdjük a legegyszerűbb megoldással, utána bővíthetjük az oszlopokat a szakértők igénye és a rendelkezésre álló idő szerint.

A táblázatot kitölthetjük egyénileg vagy csoportosan.

Folyamatok Tényezők	- a jelenlegi helyzet és a szabványkövetelmények összehasonlítása, - a MIR, mint rendszer megtervezése, - a kockázatkezelési módszerek kifejlesztése, - a MIR források és folyamatok tervezése, - a szabályozások elkészítése, - a MIR bevezetés tervezése és végrehajtása, - a rendszer működtetése, felügyelete, - a rendszer fenntartása és fejlesztése, stb.
- folyamat bemenetek, - folyamat kimenetek, - saját személyzet, - megrendelők igényváltoztatásai, - alvállalkozók, beszállítók, - eszközök, gépek, berendezések, - anyagok, alapanyagok, segédanyagok, - módszerek, technológiák, folyamatok, - jogi előírások és szabályozók, - a dokumentációk, a papírok kezelése, - kommunikáció, - programozás, időtartás, késés, - tudás, szakismeret, képesség, - környezeti tényezők, - munkaterületek, - munkabiztonság, - változások, - nem várt események, állapotok, stb.	Milyen bizonytalanságok lehetnek?

1. ábra A kockázati mátrix

Kockázat		Jel.	Ért.	Kézben tartás	Intézkedés	Megjegyzés
Bizonytalanság	Hatás a minőségre					
Szabvány kockázat értelmezési hibák	Alkalmazási hiba	P	J	Saját meghatározás és szakmai igazolás	Probléma és lehetőség meghatározás és kezelés	a) feladat
	Helyi „testre szabott” megoldások	L	J	Szabályozás leírás a helyi körülményekre	MIR kézikönyvben vagy szabályozási előírásokban rögzítés	a) feladat b) feladat
Dokumentált információk értelmezése	Alkalmazási hiba	P	J	Értelmező szabályozás leírás	MIR kézikönyvben való szabályozás	b) feladat
A szabvány nem írja elő a dokumentáció formáját	Követelmény előírás igazolási hiba	P	J	Szabályozási előírások	Eljárások, folyamatszabályozások készítése	b) feladat
	Egy dokumentumban történő előírás teljesítés	L	J	Szabvány pontok szerinti MIR kézikönyv	A MIR kézikönyv pontjai egyezzenek a szabvány pontjaival	b) feladat
Szabvány vonatkoztatása a saját működésre	Hibás szabályozás	P	J	Team alakítás a teljesítés meghatározására	A teamek összeállítása megtörtént	
Nem dokumentált szabályozások	Eltérő alkalmazás	P	J	Szabályozási előírások	MIR kézikönyvben való szabályozás	b) feladat
A folyamatok PDCA és szabályozási kör igazolása	Hibás működés	P	J	Ábrák, táblázatok, sorrendek rögzítése	MIR kézikönyvben folyamatkapcsolódások és táblázatok	b) feladat
Folyamatok és előírás igazolások tervezése	Rendszerelemek hiánya	P	J	A szabvány pontjai szerinti szabályozás	A MIR kézikönyv pontjai egyezzenek a szabvány pontjaival	b) feladat
Felkészülési határidőtartás	Határidőcsúszás	P	J	Felkészülési program	Felkészülési program készítés és felügyelet	c) feladat
Felkészülési feladatok kiterjedése	Hiányos felkészülés	P	J	Feladatjegyzék készítése	Felkészülési feladatok lista	e) feladat
Felkészülési egyeztetési hibák	Határidőcsúszás	P	J	Vezetőségi határozat	Vezetőségi felügyelő ülések	f) feladata
Korábbi eltérő szabályozási leírások	Előírás betartási hiba	P	J	Egységes szabályozás	Formulák alkalmazása a MIR kézikönyvben és leírásokban	b) feladat
Eltérő ismeretek az alkalmazáshoz	Hiányos alkalmazás	P	J	Oktatási tematika és oktatások	Bevezetési oktatások tartása és ismeret ellenőrzés	g) feladat
Az előírásokhoz való hozzáférés	Hiányos alkalmazás	P	J	Hozzáférhetőség biztosítás	Érvényes dokumentumok elosztása és felügyelete	h) feladat
	Környezetvédelem	L	J	Papírmentes működtetés	Hozzáférés szabályozás	h) feladat

Rövidítések: Jel. – jellemző, P – probléma, L – lehetőség, Ért. – értékelés, J – jelentős. MIR – minőségirányítási rendszer

2. ábra A kockázatelemzési táblázat

6.8. A megelőző intézkedések meghatározása

A problémák és a lehetőségek kezelésénél először azt rögzítsük, hogy jelenleg mennyire lehet kézben tartani a bizonytalanság hatásait. Ha nem kell tenni semmit, akkor hivatkozunk az adott szabályozásra. Ha kell intézkedni, akkor pedig írjuk le a megelőző intézkedéseket. Lehetőleg az ok-források megszüntetésére törekedjünk.

Célszerű összesíteni a táblázat adatait, például:

Bizonytalanságok száma:	28
Problémák száma:	25
Lehetőségek száma:	8
Intézkedési feladatok száma:	18

A szokásos módon, a helyi gyakorlat szerint, határozzuk meg a megelőző programot, a célokat, a feladatokat, a felelősöket, az alkalmazott módszereket, a bevezetést, a működtetést, az értékelést, és az alkalmazás felügyeleti tevékenységeit.

6.9. A megelőző intézkedések végrehajtása

A PDCA szerint irányítsuk az intézkedések megvalósítását. A szabályozási körök szerint felügyeljük a bevezetett változtatások fenntartását.

6.10. Az intézkedések eredményességének ellenőrzése

A vonatkozó előírások szerint értékeljük a megelőző intézkedések eredményességét és hatékonyságát.

7. Időigény

Az eddigi alkalmazási tapasztalatok alapján egy mátrixra és egy vagy két fő készítőre vonatkoztatva az időigények:

- a tárgykör, a cél és az elvárt eredmény meghatározása: 5 perc
- a vonatkozási terület és a környezet meghatározása 5 perc
- a folyamatok/folyamatelemek meghatározása 5 perc

- a tényezők meghatározása 5 perc
- a kockázati mátrix összeállítása 10 perc
- a problémák és a lehetőségek feltárása 45 perc
- a problémák és lehetőségek leírása, elemzése, minősítése 30 perc
- a megelőző intézkedések meghatározása, leírása 40 perc
- Összesen: 145 perc**

A módszer alkalmazásánál

bizonytalanság: a tudáshiány,

probléma: növekedhet az időráfordítás (az ismerethiány miatt, a gyakorlatlanság miatt, a team munka szabályok hiánya miatt, stb.),

lehetőség: szabványosítással csökkenthető a ráfordítási idő.

Megjegyzés: A szabvány követelményeit számos úton és módon lehet teljesíteni.

Felhasznált irodalom

[1] Dr. Balogh Albert: Kockázatmenedzsment és kockázatértékelés, Magyar Minőség, XX. évfolyam 03. 2011. március, p6-14.

[2] Bolya Árpád: Kockázatok és dilemmák az új ISO EN 9001:2015 szabvány szellemében XXII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia, ISO 9000 Fórum előadás, 2015.09.17.

[3] Fehér Ottó: A kreativitási képességek fejlesztése és hasznosítása a vállalati gyakorlatban, XX. Nemzeti Konferencia, 2013. november 12-13. ISO 9000 Fórum, 2013.

[4] Fehér Ottó Imre: Total Creative Management Módszertár 1. Szellemi technológiák a vezetési és az alkotási hatékonyság növelésére, magánkiadás, Budapest, 2012.

[5] Gyaraky Zoltán - Dr. Martin Andrea: Kockázatbecslés, kockázatelemzés – jogszabályi alapok és gyakorlati alkalmazások a menedzsment rendszerekben, GMO Szimpózium, Szabályozás, minőség-ellenőrzés és analitika - 2008. XI. 6.

[6] Juhász József, Szöke István, O. Nagy Gábor, Kovalovszky Miklós: Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1975.

[7] Turi Tibor: Tapasztalatok és teendők a szabványváltozások kapcsán, Magyar Minőség, XXV. évfolyam 02. 2016. február, p36-42.

[8] Zrupkó János: ISO 9001 kockázat értékelés és integrált irányítási rendszerek XXII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia, ISO 9000 Fórum előadás, 2015.09.17.

Copyright©2016 Fehér Ottó, Minden jog fenntartva

Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Németh Balázssal

Sződi Sándor 



„... Az emberek életét, munkáját meg kell szervezni, annak értelmes irányt kell adni, ami összhangban van a környezet elvárásaival. A minőséggel foglalkozó szakemberek ebben a munkában vállalnak fontos szerepet.”
Dr. Németh Balázs

- Komoly tekintélyt vívtál ki magadnak a minőség szakemberek körében. Sokan ismernek, vagy helyesebben elismernek. Mégis arra kérlek: kezdjük egy rövid bemutatkozással.
- A magyarországi Lean menedzsment és Kaizen szakma egyik megalapozójaként ismernek. A Kvalikon képzésein 2000 óta több ezer felső és középvezető vett részt. Felsőfokú tanulmányaimat a Budapesti Műszaki Egyetemen végeztem. 1995-ben gépészmérnöki diplomát szereztem a Termelési Rendszer Szakon. 2000-ben sikeresen megvédtem PhD. értekezésemet közgazdaságtudomány területen Total Quality Management témában. 1995-ben a University of New Hampshire-en tanultam menedzsmentet az Egyesült Államokban. 1998-1999-ben Fulbright-Blinken ösztöndíjasként a SUNY, Stony Brook Harriman Business School-ban és a Columbia Business School-ban tanultam MBA-n. Az AOTS szervezésében többször jár-

tam és tanultam Japánban. Számos cikket és könyvrészletet publikáltam Magyarországon és külföldön.

- Sokan tisztelnék Téged, mint vezetési tanácsadót!
- 1996 óta dolgozom, mint vezetési tanácsadó. Karrieremet az Andersen Consulting-nál kezdtem, Deloitte & Touche-nál folytattam. 1997-től a Kvalikon Vezetési Tanácsadó és Rendszerfejlesztő Kft. vezetési tanácsadója és társtulajdonosa, 2003-tól ügyvezető igazgatója vagyok. Szakterületem a működésfejlesztési tanácsadás ezen belül számos átvilágítási, stratégiai-alkítási, Lean bevezetési (hatékonyság növelési), folyamatfejlesztési, BPR és TQM projektben vettem részt. Jelentősebb projekt ügyfeleim: SIEMENS, PHILIPS, NOKIA, GE, SANOFI, Magyar Nemzeti Bank, CIB BANK, KIKÁ, GDF SUEZ, MAGYAR POSTA, BOSCH, GENERALI BIZOTTSÍTÓ, EXTREME DIGITAL, MEDIA MARKT, MKB-EUROLEASING, GÜNTNER, VIDEOTON Holding, MARS, MUSASHI, ROTO

ELZETT, PAKSI ATOMERŐMŰ, HAJDU, ATLAS, BOS, DUNAFERR Holding, ZOLTEK. Részt vettem az Autóipari Benchmarking Klub alapításában, a benchmarking klub szakmai irányítójaként. A BEST PRACTICE FÓRUM alapítója és szervezője vagyok. A Global Benchmarking Network Konferencián, az EOQ World Quality Congress-en, IAQ WORLD QUALITY FORUM-on és több rangos hazai konferencia tartottam előadást. Angolul és magyarul oktatok több rangos egyetemen (Central European University MBA, a BME angol nyelvű MBA, Szent István Egyetem, International Business School).

- **Hogyan, milyen körülmények között fertőződte meg a minőséggel?**
- Még a Budapesti Műszaki Egyetemen fertőződtem meg a Minőség témával az Ipari Menedzsment és Vállalkozás Gazdaságtan Tanszéken, ahol minőségmenedzsmentet tanultam Szabó Gábor Csabától és Topár Józseftől, illetve a Finommechanikai és Optikai Tanszéken, ahol Megbízhatóság Elméletet tanultam Szász Gábortól. 1994-ben egy szakmai gyakorlaton voltam kint Angliában Liverpoolban az SAB WABCO vállalatnál, ahol szintén sokat tanulhattam a szakma gyakorlatáról. A későbbiekben már tudatos választás eredményeként Kövesi János Tanszékvezetőnél és Dékánál, TQM-ből csináltam a doktorimat és 2 USA ösztöndíjam során is számos minőségmenedzsment tantárgyat tanultam és vállalatnak (Motorola, Symbol, Xerox, KODAK, Bristol Myers.) tanulmányoztam a gyakorlatát.
- **Minőségfelfogásod mennyire változott az évek során? Mit tartasz fontosnak, ha a minőség fogalmát definiálsz?**
- Egy ország, vállalat és az ott élő dolgozó emberek életminőségét, elégedettségét alapvetően meghatározza

kapcsolataik, munkájuk minősége. Saját életemben és munkámban is mindig fontosnak tartottam, hogy hasznos legyen, amit teszek és megfeleljen a velem, munkámmal szemben támasztott elvárásoknak. Az emberek életét, munkáját meg kell szervezni, annak értelmes irányt kell adni, ami összhangban van a környezet elvárásaival. A minőséggel foglalkozó szakemberek ebben a munkában vállalnak fontos szerepet. Az ő munkájuk akkor lesz a legsikeresebb, ha a felső vezetés a megfelelő célokat és támogatást ad számukra. Az utóbbi időben egyre többet foglalkozom ezért a vállalati stratégia és a felső vezetők munkájának támogatásával. Illetve a proaktív minőségfejlesztési módszerekkel, amelyek a termék, folyamattervezésnél már úgy veszik figyelembe a vevői igényeket, és alakítják a vállalati és egyéni képességeket, hogy az érintettek elégedettek legyenek a megvalósítást követően.

- **Osztod azokat a véleményeket, amelyek a TQM eszközök és módszerek visszaszorulásáról szólnak?**
- Csöppet sem. Ezek a módszerek mai napig rendkívül hasznosak és velünk élnek. A minőségmenedzsment és annak eszköztára folyamatosan fejlődik, bővül, és integrálja a régebbi módszereket. Sokan tudják rólam, hogy a „Lean menedzsment” filozófia és módszerek elterjesztésében jelentős szerepet vállaltam Magyarországon az elmúlt 15-20 évben, de amikor a Lean módszereket oktatjuk, vezetjük be a vállalatoknál, akkor nem a TQM módszerek egy alternatíváját kínáljuk, hanem folyamatosan használjuk a TQM filozófiát és módszereket. A Lean menedzsment épít a TQM filozófiára, annak alapjaira és megtölti azt tartalommal, illetve tovább viszi, kiegészíti azt az irányt, amelyet anno Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum elindítottak.

- A Kvalikon Kft. oktatási palettája igen széles, sokszínű. Kínálataitok közül melyek ma a legnépszerűbbek?

- Éves szinten több 1000 vezetőt és szakembert oktatunk. A legnépszerűbb képzéseink a Lean menedzsment, folyamatmenedzsment, Six Sigma, Kaizen, projektmenedzsment, művezető képzések. Az utóbbi időben egyre nagyobb az igény mérnökökre és folyamatosan igény van az autóipari technikákat ismerő minőségügyi szakemberekre, egyre többen vesznek részt a folyamatmérnök, 8D problémamegoldás, FMEA, APQP, 5S képzéseinken.

- Milyen előnyeit látod az ISO 9001:2015 szabványnak?

- Az új ISO szabvány nagyobb szabadságot és felelősséget is ad a menedzsmentnek a rendszer kiépítésében és működtetésében. Jónak tartom, hogy az új szabványban kevesebb az előíró jellegű követelmény és inkább az eredményességre helyezi a hangsúlyt, mint a pontok szerinti megfelelésre. Az ISO 9001:2015 rendszer jó integráló keretet ad a vállalatnál zajló irányítási és fejlesztési tevékenységeknek. Fontosnak tartom, hogy megjelent benne a kockázatalapú gondolkodás és a szabvány hangsúlyt fektet a tervezéssel, megelőzéssel kapcsolatos módszerek tudatos alkalmazására.

- Mennyire tudod követni az új minőségügyi trendeket?

- Ha időm engedi, igyekszem nemzetközi és hazai folyóiratokat és honlapokat is rendszeresen olvasni, rendszeresen járok hazai és nemzetközi minőségügyi konferenciákra. Tagja vagyok a hazai minőségügyi szervezeteknek és igyekszem aktívan részt venni a munkájukban.

- Remek ismerője vagy a hazai benchmarkingnak. Bízonyítottad már ezt különböző előadásaidban, írásaidban.

Szabadjon ezúttal kiemelnem: az IFKA Iparfejlesztési Közhazsnú Nonprofit Kft. „A Mikulás is benchmarkol” eddigi kilenc országos konferenciáján négy alkalommal tartottál előadást! A kezdő vállalkozásoknak milyen módon ajánlanád figyelmébe a benchmarkingot?

- A Benchmarkinggal 1996 óta foglalkozom, szakmai lektorként és a hazai esettanulmányok szerzőjeként részt vettem Robert Camp: Üzleti Folyamat Benchmarking könyvének a kiadásában. Azt gondolom, hogy a vállalati (szervezeti) tanulás egyik leghatékonyabb módja a benchmarking. A benchmarking számos folyamat és minőségfejlesztési tevékenység, vagy akár a stratégiai tervezés fontos inputja és támogató, kiegészítő módszere. Szerintem a KKV és hazai kezdő vállalkozások számára kiemelt jelentőségű a benchmarking, mert az egyik leghatékonyabb és legolcsóbb formája a vállalkozás fejlesztésének és rengeteg igen hasznos gyakorlati információval láthatja el a döntéshozókat. Most indítjuk újra idén a 2002 óta futó Autóipari Benchmarking Klub tevékenységét, amibe most új (nem csak autóipari) gyártó vállalkozások bekapcsolódhatnak. u.i. Már több mint 30 Best Practice Fórumot szereztünk különböző vállalatoknál, amiket szintén szívesen látogatnak a hazai kisebb vállalkozások és nagyon sokat tudnak profitálni belőle.

- A hazai Lean apostolaként milyen jövőt jósolsz kedvenc a területednek?

- A Lean filozófia és rendszer iránti elkötelezettségem megkérdőjelezhetetlen. Szerintem a következő pár évben még szélesebb körben további iparágakban (bankok, kereskedelem, gyógyszeripar, élelmiszeripar, logisztikai, egészségügy) fog elterjedni a Lean. Amikor ezeknek a módszereknek a terjesztését úttörőként elkezdjük, még szinte teljesen ismeretlen volt a Lean fo-

galom és annak módszerei. Mára a Lean menedzsment egy szakmává nőtte ki magát, az egyetemeken is oktatják és Lean menedzsereket, mérnököket keresnek az álláshirdetésekből. Azt gondolom, hogy a Lean menedzsment a Toyota legjobb gyakorlatait és filozófiáját követő rendszerként, mint a minőségmenedzsment fejlődésének egy irányzata és epizódja szervesen tovább fog fejlődni és integrálódni fog az ISO 9001, TQM, ISO TS 16949 rendszerek működésébe, azokat kiegészítve és új módszerekkel gazdagítva.

- Sokat dolgozol. Van időd családra, hobbira, feltöltődésre?
- Ez az elmúlt években tényleg komoly problémát jelentett a számomra, hogy minden téren meg tudjak felelni. 3 gyermekem van, akikkel igyekszem minél több időt tölteni, de ezen a területen feleségemre lényesen nagyobb teher jut. Én nyáron, hétvégén és a szünetekben tudok több időt tölteni a gyerekekkel. A munkám szerencsére az egyik hobbim, de sajnos a többi hobbimra (utazás, kirándulás, tánc, sportolás, olvasás) sőt az alvásra is elég kevés időm jutott és ezen igyekszem az utóbbi időben változtatni. Ezt csak úgy lehet, ha erre tudatosan időt tervezek és szakítok, különben beszippant a munka. A munkában is csak akkor tud hosszútávon eredményes és sikeres lenni az ember, ha van honnan feltöltődni és táplálkozni. Egy minőséggel foglalkozó ember számára fontos az életminősége is!
- Nagyon szépen köszönöm, hogy időt szakítottál kérdéseim megválaszolására!

Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját

Bedzsula Bálint
Budapest

Tánczos Lajos
Budapest

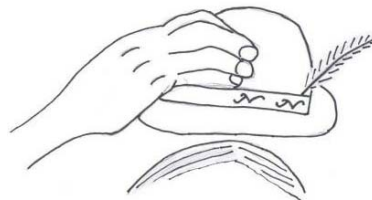
**Érdeklik a minőségügy fejleményei?
Találkozni szeretne a legismertebb
szakemberekkel?**

**Fejleszteni szeretné minőségügyi
ismereteit?**

**Kérjük legyen tagja a
Magyar Minőség Társaságnak!
[Lépjen be itt!](#)**

Le a kalappal!

Sződi Sándor



- 2003 óta tanúsított minőségirányítási rendszert működtet az ISO 9000 FÓRUM Egyesület. Milyen előnyöket tapasztaltál, mi motivált a rendszeres megújításra?
- Amikor 2002-ben megválasztottak az ISO 9000 FÓRUM elnökének, akkor döntöttem el, hogy a tanúsított szervezetek egyesületének a tagság iránti tiszteletből - minimális kötelessége -, hogy példamutatással tanúsított minőségirányítási rendszert működtessen. Ennek szellemében alakítottuk ki a MIR rendszert és 2003. óta folyamatosan működtetjük, illetve folyamatosan fejlesztjük a nemzetközi követelmények változásának figyelembe vételével.

2016. március 11-én Budapesten, a Fürj utcában, az **ISO 9000 FÓRUM Egyesület** központjában a minőségirányítási rendszer megújító auditjára került sor. Ami különlegessé teszi az eseményt: MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány szerint tették nagyító alá a patinás egyesület munkáját. Az ÉMI-TÜV SÜD Kft. vezető auditora zárszavában a példásan dokumentált és kiválóan működő rendszert példa értékűnek nevezte és tanúsítását ajánlotta. A sikeres auditot követően **Rózsa András az ISO 9000 FÓRUM Egyesület elnöke** örömmel válaszolt kérdéseimre.

Véleményem szerint a minőségüggyel foglalkozó civil szervezeteknek kellene tanúsított minőségirányítási rendszert működtetni. Rendszeresen kellene mérni partnerei és közvetlen munkatársai elégedettségét. Kellene, hogy pályázzanak az országban meghirdetett különféle minőségi díjakra és a kiválósági elismerésekre. Miért? A tagság iránti elkötelezettség és a tagság megbecsülése miatt. Azzal, hogy odaírjuk a nevünk mellé a közhasznú vagy kiválóság szót, még nagyon messzire lehetünk ezektől a szintektől.

A jól és következetesen működtetett minőségirányítási rendszernek számos előnye van az egyesület működésében és szervezettségében. Az új szabvány szerinti minőségirányítási rendszer biztosítja a szervezet

számára a tervezett működtetést, a dokumentált folyamatszemplélet alkalmazását, a PDCA gyakorlatán keresztül a rendszeresen ellenőrzött állapotot és a működési és pénzügyi átláthatóságot.

A MIR működtetése és a külső fél általi tanúsíttatása tehát jó lehetőség, de a szabvány szellemében kötelesség is a szervezet és a folyamatok korrekt működtetésében. Természetesen a MIR rendszer működtetése és folyamatos fejlesztése munkával jár, de én a rendszert vezetői eszköznek és az egyesületi stratégia egyik megvalósítási eszközének tartom.

- Példa értékű volt gyorsaságotok, amellyel az MSZ EN ISO:2015 szabvány megjelenésére reagáltatok!

- Az ISO 9000 FÓRUM 2014-2015. évek között az országban bekövetkezett törvényi változások miatt a közhasznú társadalmi szervezetből átalakult civil egyesületté és arra kényszerült, hogy ismételten megpályázza a közhasznúsági státuszt, minősítést. Ezek a célok elég egyszerűen, zökkenőmentesen megvalósultak és az egyesület vezetősége úgy gondolta, hogy felülvizsgáljuk és aktualizáljuk stratégiai elképzeléseinket összhangban a körülöttünk lévő országos működési környezettel.

Az elnökség 2015 nyarán foglalkozott az Egyesület stratégiai elemeinek értékelésével, a GYELV (gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek) elemzéssel és a szervezet működési környezetének PEST (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai) elemzésével. Ezek az elemzések a szervezet erősségei mellett rávilágítottak különféle veszélyekre és néhány fejlesztési lehetőségekre is.

Ekkor került előtérbe, hogy az új ISO 9001:2015 szabvány előírja, hogy a MIR rendszert működtető szerve-

zetek következetesen foglalkozzanak a **kockázatalapú gondolkodás** alkalmazásával, azaz a szervezet működését érintő és befolyásoló kockázatok azonosításával, értékelésével és kezelésével. Hiszen „az egyes jövőbeni események kedvezőtlen következményeinek lehetőség”, a veszély bekövetkezése bármikor előfordulhat bármely vállalkozás életében.

Ez volt az pillanat, amikor eldöntöttem, hogy nagyon gyorsan nekifogunk minőségirányítási rendszerünk megújításának és tanácsadó segítségével kialakítjuk az egyesület MIR rendszerét, illetve a kockázatértékelési és kockázatkezelési módszerét. Döntésemet továbbá erősítette, hogy az ISO 9000 FÓRUM Egyesületnek számos tanácsadó és tanúsító szervezet a tagja, amelyek az elmúlt két évben számos rendezvényen beszéltek a 2015-ben megjelenő irányítási rendszerszabványokról, a várható változásokról és a szabványok által biztosított integrált irányítási rendszerek működtetéséről. Azt is mondhatom, hogy két éve az új ISO szabványok ismételten központi szerepkörbe kerültek és „slágertémává” váltak.

Tehát én is beálltam a sorba, részt vettem legalább 5-6 szakmai konferencián és szabványismertető képzésen, hogy kellő ismerettel felruházva kezdhessem el a „munkát”. Az új ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerünk kialakítását, bevezetését és tanúsíttatását egy jól sikerült benchmarking projektnek tekintem, aminek során partnereinkkel (a tanácsadóval és tanúsítóval) számos tapasztalatot, új ismereteket, szakmabeli fogást osztottunk meg egymással.

Ami a reagálásunk gyorsaságát illeti, szeretném hangsúlyozni, hogy az ISO 9000 FÓRUM Egyesület a civil szervezetek között országosan elsőként tanúsíttatta az

új MIR rendszert és az ÉMI-TÜV SÜD Kft. esetében is minket tanúsítottak elsőként Magyarországon.

- Az Egyesület tagságának milyen haszonnal jár a tanúsított rendszer működtetése?

- Erre a kérdésre is válaszolhatok, de jobb lenne megkérdezni néhány jogi és egyéni tagunkat és tőlük megtudni, hogy ők mit gondolnak erről. Nem tartom jónak, hogy a kérdést leszűkítsük a MIR rendszer működtetésének hasznosságára.

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület hasznosságát, szakmaiságát, közhasznúságát és társadalmi hatását összességében kell értékelni. Az Egyesület életében a MIR rendszer a jó és szabályozott működés egyik eszköze. A szervezeten belül egyéb olyan tevékenységek is vannak, amelyek nem tartoznak a minőségirányítási rendszer hatáskörébe, de nélkülözhetetlenek a működtetésben, a kommunikációban és kapcsolattartásban.

E kis bevezetés után röviden válaszolok a feltett kérdésre, mivel tagságunknak is van némi haszna az általunk végzett minőségfejlesztési tevékenységből.

- Az új MIR rendszerünk kiépítése során és a sikeres tanúsítást követően is több tagunk, főleg kis- és közepes méretű vállalkozások kerestek meg és kérték, hogy tájékoztassam őket MIR rendszerünk kialakításáról, a felmerült nehézségekről és a szabványban előforduló követelmények értelmezéséről.
- Nálunk a külső fél által végzett audit nyílt napnak számít. A tagság részéről bárki eljőhet (és el is jönnek) nézni, tanulni, tapasztalatot gyűjteni az auditon. Ez mindenképpen hasznos a résztvevők számára

- Több mikro-vállalkozás kéri, hogy nyújtsunk segítséget számukra a kockázatok azonosításában és kezelésében.
- Egyre több tagunk igényli, hogy hozzuk össze őket hasonló tevékenységet végző vállalatokkal az egymástól tanulás és a jó tapasztalatok átadása céljából. Ezek a tevékenységek már heti gyakorisággal előfordulnak, mindig sikeresek és jó érzéssel tölt el, hogy tudunk segíteni tagjainkon.
- Az előbbi felsorolás révén hasznosítható ötleteket, tesztelt módszereket és értéket nyújtunk tagságunknak. Az ISO 9000 FÓRUM talán legnagyobb erőssége, hogy a több mint 430 tagunk közel 95%-át személyesen ismerem és sok esetben percekben belül teljesítem kéréseit. Én soha nem fekszem le addig, amíg vannak elolvasatlan e-mail leveleim és soha nem történik meg, hogy ne válaszoljak órákon belül partnereink, tagjaink kérdéseire.

- Sokat dolgoztál legújabb büszkeségeitek megszületéséért. Volt-e valamilyen segítségetek a rendszer kialakításában?

- Nem büszkeségnek tekintjük a tanúsított minőségirányítási rendszer megújítását és működtetését.

Az új ISO 9001 szabvány szerinti működésünket vezetői eszköznek és értéknek tekintjük, mivel ez alapján dolgozunk. A rendszer kereteket szab a mindennapi működésben, de lehetőséget is nyújt a szabályozott munkavégzésre, a dokumentált rendezettségére, és a folyamatosan fenntartható működésre a kockázatalapú szemlélet gyakorlati alkalmazásával.

A minőségirányítási rendszer megújításában és a megújító auditra való felkészülésben külső tanácsadót is bevontunk

(TQM Consulting Kft.), hiszen a jó tanácsadónak „helikopter szemlélete” van, és új szellemiséget visz a szervezetbe. További segítségnek tekintem elnökségünk tagjainak szakmai felkészítőkön és tapasztalatcsere látogatásokon való részvételét is. Segítségnek tekintem a rendezvényeinken elhangzott előadásokat, szakmai véleményeket, amelyek ebbe a témakörbe illenek.

Szükségesnek tartom megemlíteni, hogy van azért olyan dolog, amire az ISO 9000 FÓRUM Egyesület vezetősége büszke. Büszkeségnek tekintjük azokat az értékeket, amelyek közel negyed évszázad alatt akkumulálódtak, és amelyek biztosítják, hogy az egyesület gyakorolja tagsága iránti elkötelezettségét, teljesítse kitűzött stratégiai céljait és fenntartsa közhasznúságát tagjainak érdekében: **„A minőség szolgálatában minőséggel szolgálatni!”**

- Azt gondolom, kalapunkat megemelve gratulálhatunk az ISO 9000 Fórum Egyesület elnökének, elnökségének és mindazoknak, akik a tanúsítás megszületésénél bábáskodtak.



„A Mikulás is benchmarkol-10.” konferencia

December 1-én a budapesti Hotel Benczúrban rendezzük jubileumi, országos benchmarking konferenciánkat. A konferencia fővédnöke és nyitó előadója Lepsényi István gazdaságfejlesztésért és - szabályozásért felelős államtitkár. Az aktuális minőségfejlesztési témákról a terület legjobb szakértőit hallhatjuk. Mini kiállításokkal is színesítjük rendezvényünket.

A www.ifka.hu honlapon frissített információkkal szolgálunk és hamarosan a jelentkezési lapok is lehetőek lesznek!

Ne maradjon le Ön se! Nagy szeretettel várjuk!

A Magyar Minőség a konferencia média támogatója!

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

➤ XXV. Magyar Minőség Hét

2016. május 12-13.

➤ A Magyar Minőség Társaság éves közgyűlése

2016. május 25. szerda

- 2015. év beszámolója
- 2016. év tervezete

➤ XX. Minőségszakemberek találkozója

2016. november 08.

Tervezett pályázatok:

- Magyar Minőség Háza Díj 2016.
- Magyar Minőség Szakirodalmi Díj 2016.
- Az Év (szakterület megnevezése) Irányítási Rendszermenedzsere 2016.
 - Magyar Minőség e-Oktatás Díj 2016.
 - Magyar Minőség Portál Díj 2016.

Pályázati Díjak és a **Magyar Minőség** elektronikus folyóirat legjobb szerzőinek Díj ünnepélyes átadása

XXIV. Magyar Minőség Hét Konferencia

Helyszín: Danubius Hotel Aréna, 1148 Budapest, Ifjúság útja 1-3. 2016.03.29-i változat

Mottó: A Vezető építi a rendszert

2016.05.12, Csütörtök

Nap témája: Szabványos irányítási rendszerek

Levezető elnök: Somogyiné Alabán Ildikó, MMT alelnök

9.00-9.10	Konferencia megnyitó Rezsabek Nándor, MMT elnök	
9.10-9.40	ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 auditok tapasztalatainak összefoglalása Tohl András szakmai vezető, Bárczi István divízió vezető, SGS Magyarország Kft. ISO 45001 DIS - változások a MEBIR-ben Tohl András szakmai vezető, SGS Hungária Kft.	
9.40-10.10	Információbiztonság, avagy a vasaló nem attól meleg, mert a ruhához dörzsölődik Kürti Sándor elnök, KÜRT Zrt.	
10.10-10.30	Kávészünet	
10.30-11.00	Vészhelyzetek és kockázatok a vállalati energiaellátásban és az energiairányításban Papp Zsolt Csaba EIR vezető auditor, ÉMI-TÜV SÜD Kft.	
11.00-11.30	ISO 50001 auditok tapasztalatai Buzna Levente EIR vezető auditor, SGS Hungaria Kft.	
11.30-12.00	ISO 50001 alkalmazás tapasztalatai Széll Csaba EIR vezető, MOL Nyrt. Kutatás- Termelés Jogszabályi megfelelés az ISO 50001 rendszerben – megoldási lehetőségek Juszku Lajos projektmenedzser, dr. Novák Csaba Multipont projekt senior szakértő, MOL Nyrt.	
12.00-13.00	Ebédszünet	
13.00-13.10	Irányítási rendszereket támogató szoftverek bemutatása Szoftverek az irányítási rendszerek támogatására Szányel Zoltán ügyvezető igazgató, Kölber Ferenc partner, Baker Tilly Hungária Kft.	
13.10-13.20	Jogszabályi megfelelés az ISO 50001 rendszerben – megoldási lehetőségek Berényi Imre vállalkozó, BerenyiSoft Kft.	
13.20-13.30	Minőségmenedzsment rendszert támogató informatikai rendszer – Miklóczi Zoltán ügyvető, KDEC Kft.	
13.30-15.10	Műhelymunka Vezetés és folyamatos fejlesztés az ISO 9001:2015 szerint Levezető: Mikó Zsuzsanna, üzletfejlesztési vezető, Tohl András szakmai vezető, SGS Hungaria Kft.	Műhelymunka A rendelkezésre álló információk felhasználása a szabvány szerinti szakmai követelmények teljesítéséhez az EIR-ben Levezető: Papp Zsolt Csaba EIR vezető auditor, ÉMI-TÜV SÜD Kft.

15.10-15.30	Kávészünet	
15.30-17.00	Műhelymunka Kockázat menedzsment gyakorlatok – két módszer gyakorlati alkalmazása Levezető: Dr. Mesterházy Balázs , jogász, közgazdász, ProBalance Kft.	Műhelymunka A rendelkezésre álló információk felhasználása a szabvány szerinti alapállapot felméréshez az EIR-ben Levezető: Bárczi István , divízió vezető, Buzna Levente EIR vezető auditor, SGS Hungaria Kft.
17.00-21.00	Megemlékezés az MMT 25 évéről, Gálavacsora	
2016.05.13 Péntek Nap témája: Lean, beszállító fejlesztés, Innováció Levezető elnök: Dr. Németh Balázs, MMT alelnök		
9.00-9.10	Megnyitó Dr. Németh Balázs, MMT alelnök	
9.10-9.40	LEAN módszerek és megoldások az energiahatékonysággal összhangban Dr. Németh Balázs ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.	
9.40-10.10	Lean bevezetés, Kaizen workshopok tapasztalatai a Phoenix Mecano-nál Kelemen László termelés és karbantartásvezető, Phoenix Mecano Kecskemét Kft.	
10.10-10.30	Kávészünet	
10.30-11.00	Lean Beszállító fejlesztés tapasztalatai a Knorr Bremse-nél, Lantos Gábor kategória beszerző, Knorr-Bremse SfN GmbH	
11.00-11.30	Auditorok fejlesztése, Értékteremtő Auditok Gyöngy István MS osztályvezető, ÉMI-TÜV SÜD Kft.	
11.30-12.00	Business Continuity Planning Kráncz Péter ügyvezető igazgató, Cequa Vezetési Tanácsadó Kft.	
12.00-13.00	Ebédészünet	
13.00-13.30	Minőség a Bosch beszállító fejlesztésében Ászity Sándor CP/ASD-EE, Robert Bosch Kft.	
13.30-15.10	Műhelymunka Értékáram diagram készítés egy egyszerű példán keresztül Levezető: Dr. Németh Balázs ügyvezető igazgató, Kvalikon Kft.	Műhelymunka Auditálás gyakorlata (területek - célok – feladatok, sikertényezők) Hogyan tudnak az auditok valódi értéket teremteni a vállalatnál? Levezető: felkérés alatt
15.10-15.30	Zárszó	

Pályázatunk a 25. évforduló alkalmából

Reizinger Zoltán



Honlapunkon és hírlevelünkben 2016. január 20-án hirdettük meg március 20-i beadási határidővel, a Magyar Minőség Társaság és a Magyar Minőség folyóirat 25 éves évfordulójának megünneplését szolgáló pályázati felhívásunkat.

Videó pályázat nem érkezett, a szöveges megemlékezések pályázatait elbíráltuk.

Díjazottak

Sződi Sándor	belépőt nyert a 2016 évi Magyar Minőség Hétre.
Dr. Török Bálint	Magyar Minőség Társaság USB kulcsot nyert.
Fehér Ottó	Magyar Minőség Társaság USB kulcsot nyert.

Gratulálunk a nyerteseknek. A Magyar Minőség Társaság USB kulcsát a Magyar Minőség Hét keretében adjuk át.

A díjazott pályamunkákat az alábbiakban olvashatják.

Találkozás a Magyar Minőség Társasággal

Sződi Sándor



A Magyar Minőség Társaság tevékenységét gyakorlatilag megalakulása óta figyelemmel kísérem. Az indulásról leginkább a sajtóból és a médiából tájékozódtam. A társaság egy-egy sikeres rendezvényéről, programjáról szóló híradást követően még tudatosabban figyeltem munkájukra.

A Ganz Árammérőgyárban eltöltött tizennyolc év alatt, mintegy tucatszor tudtam részt venni az MMT különböző rendezvényein, tréningjein. Ezek az alkalmak mindig hasznosak voltak és jól segítették szakmai ismereteim bővítését.

Kapcsolatom a számomra egyre inkább fontosabbá váló szervezettel 1998-tól vált aktívabbá. Ekkor kezdtem el dolgozni a budapesti Minőségfejlesztési Központban, s hamarosan bekapcsolódhattam a Magyar Minőség szerkesztőbizottsági csapatába. Lehetőségem volt arra, hogy ne csak megtörtént, hanem tervezett programokról is „naprakész” információkat kapjak „első kézből” a társaság munkatársaitól.

Munkahelyem a név,- és szervezeti változásoktól függetlenül mindig fontosnak tartotta a minőségügyi szervezetekkel való jó kapcsolatot. Nagy öröömre szolgált, amikor ezekhez az együttműködésekhez, ha csak szerény módon is, de sikerült hozzájárulnom.

Mindig nagy tisztelője voltam a Magyar Minőség Társaságban folyó munka szakszerűségének és tiszteltem azokat az erőfeszítéseket, amelyek a magyar minőség-kultúra terjesztéséért, vállalkozásaink fejlesztéséért tesznek.

A társaság elnökei, ügyvezető igazgatói, munkatársai sokat tettek a minőségszemlélet meghonosításáért, formálásáért még akkor is, amikor mindennek nem voltak látványos, a tagságnak is könnyen látható jelei.

Tapasztalataim szerint a fontos gazdaságpolitikai célkitűzések (javuljon a magyar gazdaság és vállalkozásaink versenyképessége, növekedjék szakembereink felkészültsége, termékeink és szolgáltatásaink minősége) továbbra is az MMT zászlaján szerepelnek. A megvalósításban a vezetésnek és a tagságnak egyaránt erős próbáló szerepe lesz!

A minőség presztízse

Dr. Török Bálint



A minőségüggyel aktívan foglalkozó emberként (voltam főmérnök, minőségbiztosítási igazgató, minőségirányítási vezető) a Magyar Minőség Társaságról és a Magyar Minőség folyóiratról gyakorlatilag a kezdetektől volt tudomásom. 1998-tól 2005-ig egyéni tagja voltam a Társaságnak, majd közben munkahelyem képviseletében a másik két minőségügyi szervezetnek is tagja lettem (ISO FORUM, EOQ MNB).

2006-tól - vezérigazgatóm javaslatára - a TNT, mint jogi tag képviselőjeként kerültem kapcsolatba a Magyar Mi-

nőség Társasággal is. A minőségügy - cégünk vezetője szemében és személyében - mind kifelé, mind befelé a megfelelő helyen, fontosságának megfelelő súllyal szerepelt a vállalati tevékenységekben.

Mindennapi munkámban a Magyar Minőség folyóirat cikkei a szabványmegújulások, a minőségirányítási rendszerfejlesztések, az EFQM modell témáival voltak leginkább segítségemre.

Rendszeres látogatója voltam a Minőség Hét rendezvényeinek, tanúja lehettem a 2000-es évek nagyszabású eseményeinek. Sajnos az elmúlt 6-8 évben a bekövetkezett kedvezőtlen körülmények hatására a látogatottság jelentősen visszaesett, csökkent a minőségügy presztízse.

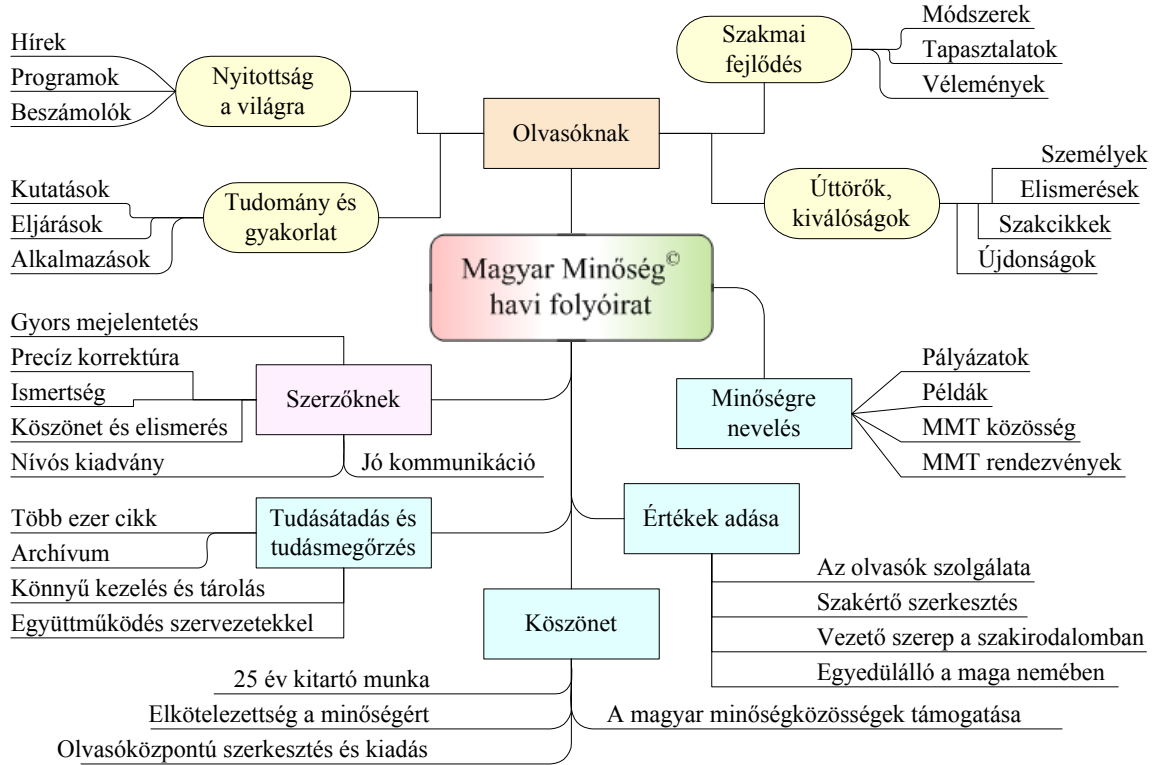
Ezek után bizalomra ad okot a Minőség Hét utóbbi két évben tapasztalt növekvő népszerűsége. A Magyar Minőség Társaságban megindult – ezt célzó, ezt támogató – munkát a jövőben is folytatni kell. Bízom benne, hogy a gazdasági, társadalmi környezet is kedvezően alakul.

2010-től a Magyar Minőség Társaság igazgató-tanácsának tagja lettem, de sajnos, nem tudtam az általam is elvárt szinten segíteni a társasági feladatok megoldását. IT tagságom 2015-ig tartott. 2016-tól nyugdíjasként a Magyar Minőség Társaságnak ismét egyéni tagja vagyok, s várom a minőségügy jelenével, jövőbeni fejlődésével kapcsolatos cikkeket, híreket a Magyar Minőségben.

25 éves a Magyar Minőség Társaság

Fehér Ottó

25 éves a Magyar Minőség Társaság pályázat



Készítette Fehér Ottó, kreatívator Budapest, 2016. március 19.

ISO 9000 FÓRUM Egyesület 28. rendes közgyűlése

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület 2016. április 6-án tartotta 28. rendes közgyűlését, amelyen több mint 70 fő vett részt.

A Közgyűlést **Kormány Tamás** társelnök nyitotta meg, s üdvözölte a résztvevőket. Ezt követően, a két évtizedes hagyományoknak megfelelően, az Egyesület Elnöksége átadta a 2015. évi elismeréseket azoknak a személyeknek és jogi tagoknak, akik országos szinten kiemelkedő módon terjesztik a minőségszemléleti elveket, akik rendszeresen és több év óta támogatják szakmailag, erkölcsileg és anyagilag az Egyesületet.

A következő díjakat az Elnökség tagjai adták át:

„A Nemzeti Minőségügyi Konferencia Legjobb Női Előadója” Oklevél

Szvetelszky Zsuzsanna - Ispiro Consulting Kft., partner; ELTE kutatásvezető

„A Nemzeti Minőségügyi Konferencia Legjobb Férfi Előadója” Oklevél

Puskás László - MVM Paksi Atomerőmű Zrt., biztonságvezető

„A FÓRUM Kiváló Támogatója” Oklevél

Dr. Simon Attila, Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt. vezérigazgató

Gyenes Balázs, cégvezető Berkemann Hungary Bt., -

„Aki sokat tett a FÓRUM - ért” Oklevél

Hatalyák Edit - MVM Zrt., Minőség- és folyamatmenedzsment osztályvezető

Dr. Simon Attila Herendi Porcelánmanufaktúra Zrt., vezérigazgató.

„Az Ipar- és Szolgáltatás Minőségéért” Oklevél

Baloghné Mikó Magdolna - Berkemann Hungary Bt., minőségbiztosítási vezető

Dr. Boross Ferenc - EOQ MNB Egyesület, ügyvezető elnök

„A Minőségért” Egyéni Vándordíj

Dr. Molnár Pál, EOQ MNB Egyesület, elnök

„A FÓRUM ÖRÖKÖS TAGJA” OKLEVÉL

Szödi Sándor – IFKA - Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft, minőség szakértő

A díjazottak örömmel nyilatkoztak az elismerésekről és kifejezték jövőbeni aktív szerepvállalásukat az ISO 9000 FÓRUM Egyesületben.

Az ISO 9000 FÓRUM Egyesület a civil szervezetek között országosan elsőként tanúsította az ISO 9001:2015 szabvány szerinti rendszerét. A közgyűlésen a tanúsítványt **Gyöngy István** az ÉMI-TÜV SÜD Kft. vezető auditora adta át

Ezt követően az elnökség és FB elnök ismertették az egyesület 2015.évi beszámolóját, tevékenységeit és eredményeit, bemutatták a szervezet közhasznú szereplését és közhasznúsági mellékleteit, illetve az ISO 9000 FÓRUM Egyesület 2016. évi célkitűzéseit, pénzügyi költségvetését és a 2016. évi szakmai Program tervezetét.

A mandátummal rendelkező jogi és egyéni tagok képviselői nyílt szavazással fogadták el az előterjesztett anyagokat, beszámolókat és pénzügyi kimutatásokat.

A közgyűlés dokumentumai és a jegyzőkönyv az ISO 9000 FÓRUM Egyesület honlapján (www.isoforum.hu) tekinthetők meg.

Az elnökség megköszönte minden résztvevőnek az aktív jelenlétet és gratulált a díjazottaknak.



Hidak építése a minőségügy és az egészségügy gyakorlata között

**Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok – 2016.
(DEMIN XVI.)**

A Debreceni Egyetem Népegészségügyi Kar, Megelőző Orvostani Intézet és a Debreceni Akadémiai Bizottság, az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottságával (EOQ MNB) és az ISO 9000 Fórum Egyesület Egészségügyi és Szociális Ágazatával közösen, a „Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok” keretében rendezi meg a tizenhatodik tudományos konferenciáját és továbbképző tanfolyamát.

A rendezvény időpontja: **2016. május 26-28. (csütörtök-**

További információk: www.demin.hu

MAGYAR MINŐSÉG XXV. évfolyam 05. szám 2016. május

TARTALOM	CONTENTS
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES
Tisztelt Olvasó!	Dear Reader!
25 éves történetünk margójára - Rezsabek Nándor, a Magyar Minőség Társaság elnöke	To the Margin of Our 25 Year's History - Rezsabek, Nándor, President of the Hungarian Quality Society
Gyakorlati tanácsok a kockázatfelmérés és kezelés szervezeti szintű bevezetésére a vonatkozó szabványok alapján - Horváth Zsolt – Solymosi Ildikó – Fekete István	How to Perform Risk Assessment and Treatment on Corporate Level Based on the Instructions of Different ISO Standards?" Horváth, Zsolt – Solymosi, Ildikó – Fekete, István
Kockázat(menedzselés) nélkül nincs siker! - Czimbalmos Béla - Császár Helga - Sobják Mónika	No risk (management) - No Success! – Czimbalmos, Béla - Császár, Helga - Sobják, Mónika
A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása az ISO 9001 szabvány teljesítésére - Fehér Ottó	Development of the RiskQM15 Method for the Application of ISO 9001 Standard - Fehér, Ottó
Jók a legjobbak közül Beszélgetés Dr. Németh Balázssal – Sződi Sándor	The Best among the Best. Report with Dr. Németh, Balázs - Sződi, Sándor
Le a kalappal: ISO 9000 FÓRUM Egyesület - Sződi Sándor	Hats off to ISO 9000 FÓRUM Society - Sződi, Sándor
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY
A Magyar Minőség Társaság 2016. évre tervezett programjai	2016 Year's Planned Programs of the Hungarian Society for Quality
XXV. Magyar Minőség Hét	25th Quality Week
Pályázatunk a 25. évforduló alkalmából	Competition on the Occation of the 25th Anniversary
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS
Debreceni Egészségügyi Minőségügyi Napok – 2016. (DEMIN XVI.)	Quality Health Days, Debrecen, 2016 (DEMIN XVI.)
ISO 9000 FÓRUM Egyesület 28. rendes közgyűlése	28th General Meeting of the ISO 9000 FÓRUM Society
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	NEW MEMBERS TO THE SOCIETY
Köszöntjük a Magyar Minőség Társaság új tagját!	We Welcome the New Member to the Society



MAGYAR SZABVÁNYÜGYI TESTÜLET - MSZT

Tanúsítási szolgáltatások

Az MSZT az IQNet (Nemzetközi Tanúsító Hálózat) teljes jogú tagja, ezért az általa tanúsított cégek az MSZT tanúsítványával együtt a világ több, mint 60 országában elismert IQNet-tanúsítványt is megkapják.

Rendszertanúsítás

Az MSZT a Szlovák Akkreditáló Testület (SNAS) által a Reg.No. 259/Q-070 és a Reg.No. 259/R-100 számon akkreditált irányítási rendszertanúsító szervezet a következő területeken:

- Minőségirányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 9001 szerint;
- Környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ EN ISO 14001 szerint;

Az MSZT a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) által a NAT-4-0044/2014, NAT-4-0086/2014 és NAT-4-0127/2014 számon akkreditált irányítási rendszer tanúsító szervezet a következő négy területen:

- A munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszerének (MEBIR) tanúsítása az MSZ 28001 (BS OHSAS 18001) szerint;
- Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO 22000 szerint;
- Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) szerint végzett tanúsítás;
- Információbiztonsági irányítási rendszerek tanúsítása az MSZ ISO/IEC 27001 szerint.

Innovatív területek- Speciális kínálat az MSZT további tanúsítási szolgáltatásaiból

- Informatikai szolgáltatás irányításának tanúsítása az MSZ ISO/IEC 20000-1 szerint;
- Fordítási szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN ISO 17100 szerint;
- Energiairányítási rendszerek tanúsítása MSZ EN ISO 50001 szerint;
- Egészségügyi szolgáltatások tanúsítása az MSZ EN 15224 szerint;
- Innovációirányítási rendszerek igazolása az MSZ CEN/TS 16555-1 szerint;
- Kozmetikai termékek helyes gyártási gyakorlatának (GMP: Good Manufacturing Practice) MSZ EN ISO 22716 szerinti igazolása;
- IQNet SR 10 –Társadalmi felelősségvállalás irányítási rendszerének tanúsítása;
- Integrált rendszerek tanúsítása (minőség-, környezetközpontú, munkahelyi egészségvédelem és biztonság, élelmiszer-biztonsági, információbiztonsági stb. irányítási rendszerek).

Terméktanúsítás

- Termékek és szolgáltatások szabványnak való megfeleléségének tanúsítása;
- Normatív dokumentumok szerinti terméktenúsítás;
- Játszóterei eszközök megfeleléségének ellenőrzése.

TANÚSÍTÁSI TITKÁRSÁG

1082 Budapest, Horváth Mihály tér 1.

Tel.: 456-6928 Fax: 456-6940

e-mail: cert@mszt.hu

www.mszt.hu



LEGYEN TAGJA AZ IQNET NEMZETKÖZI ELIT-KLUBNAK!