



**Fehér Ottó**  
 **kreatívátor**

**Fehér Kreatívfejlesztési Központ**

**Április 1-i tréfa**

## **Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi sorozat**

## **A józan ész alapú gondolkodásmód esete ...**

### **Dokumentum azonosítás**

Szerző és kiadó: Fehér Ottó

Cím: A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása a szabványos minőségirányítási rendszerekben

Cím angolul: Development of the RiskQM15 Method for Standard Quality Management Systems

Kiadás: Budapest, 2016. április 1.

Verzió: v.1.3. - 2016. május 20.

Azonosító: FCDC-TCM-WL-16-v.1.3.

Url: [www.tcm.hu](http://www.tcm.hu)

Copyright©2016 Fehér Ottó Minden jog fenntartva.



## ***A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása a szabványos minőségirányítási rendszerekben***

### **1. Bevezetés**

A 2015-ben kiadott minőségirányítási rendszerekre vonatkozó szabvány új megoldásokat is elvár a korábbiakhoz képest. Az egyik követelmény a kockázatokkal való foglalkozás, ami 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.

**Jelen dokumentum a képzelet szüleménye, bármiféle hasonlóság/egyezés a valósággal kizárólag a véletlen műve.**

**A kockázatok, a lehetőségek és a mellékhatások tekintetében kérdezze meg kezelőorvosát ...**

## Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa

A kifejlesztésénél alapelv volt, hogy

- egyszerű technika legyen, ne bonyolítsuk túl a dolgokat,
- a feltárási és azonosítási mód segítse elő, hogy lehetőleg ne maradjon ki semmi fontos dolog,
- bővíthető legyen a feltárás, az elemzés, az értékelés 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 szisztematikus feltáráására,
- a Villám FMEA módszer gyorsítási technikáit, és
- az információbiztonsági kockázatelemzésből a kombinált megközelítést.

### 3. Meghatározások

Általában a szakmai kockázatelemzések és értékelések a saját definícióikat alkalmazzák, a minőségirányításra vonatkozathatóan is 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]

Kockázatalapú gondolkodásmódot kell alkalmazni a kockázatok és lehetőségek kezelésére, amelyek hatással lehetnek a minőségirányítási rendszer tervezett eredményeinek eléréséhez.[6]

„A kockázat menedzsment keretrendszer ... figyelembe veszi az emberi és kulturális tényezőket” és szempont a „szervezet és környezetének megértése”[7].

A RiskQM15 módszer alkalmazásánál használt alapvetések:

a) Tényező – minden olyan dolog, esemény, állapot, tevékenység, személy, információ, elem, „hatóerőként szereplő mozzanat”[5], 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.

**(Figyelem és vigyázat, a kockázat eredeti magyar értelmezése: „kockázat - valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége.”[5] A szabvány szerint viszont bizonytalanságokat és hatásaikat kell feltárni és nem a veszélyforrásokat és a hibákat!)**

c) Bizonytalanság – „bizonytalan állapot, kétség”[5], amely egy eseménnyel, tényezővel kapcsolatos információk teljes vagy részleges 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.

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

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 nemmegfelelőség,
- a pozitív hatás eredménye pedig lehet vélt vagy valós lehetőség.

A mi esetünkben a kockázatok kezelésével kapcsolatos tevékenységeknél a meghatározás legyen mondjuk (a nemmegfelelőség más értelmezési környezete miatt):

f) az elfogadott negatív hatás: probléma,

g) az elfogadott pozitív hatás: lehetőség.

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

## **4. A RiskQM15 módszer 10 lépése**

### **4.1. 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].

### **4.2. 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 folyamatokra és tevékenységekre.

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

### **4.3. A folyamatok/folyamatelemek meghatározása**

Általános iránymutatásnak tekinthetjük, hogy folyamatonként végezzük el a kockázatokkal kapcsolatos tevékenységeket [6], de alkalmazhatjuk a kombinált megközelítést is.

### **4.4. A tényezők meghatározása**

Rögzítsük mindazokat a külső és belső tényezőket, amelyek bizonytalanságot okozhatnak. 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.

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

**4.5. A kockázati mátrix összeállítása**

Készítsük el a feltáró mátrixot a folyamatok vagy folyamatlemek és a tényezők kölcsönhatásainak vizsgálatára. A mátrix összeállításánál az Irányított Generálás módszer elveit kell követnünk.[3] Az elemek és tényezők részletessége garantálja, hogy a lehető legtöbb szempontból tudjuk elvégezni a bizonytalanságok feltárását.

**4.6. A problémák és lehetőségek feltárása**

A mátrix elemek kérdőmondat-szerű összeolvasásával tegyünk fel kérdéseket és a reális válaszokat bizonytalanságként rögzítsük.

**4.7. A problémák és 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.

**4.8. A megelőző intézkedések meghatározása**

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

**4.9. 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.

**4.10. Az intézkedések eredményességének ellenőrzése**

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

**5. Példa az alkalmazásra**

**5.1. 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.”[6]

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

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.

## **5.2. A vonatkozási terület és a környezet meghatározása**

### 5.2.1. Vonatkozási terület

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

A tanúsítási tárgykörök és szervezeti helyek.

### 5.2.2. 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 beszállítók is együttműködnek a megrendelések teljesítésénél.

## **5.3. 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 írhatjuk még a szabvány további rendszerlemeit is, például a támogatás, a vezetői szerepvállalás folyamatait, stb. [6]

## **Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

Ha a folyamat-elemeket korábban nem rögzítették, vagy nem tarthatók fejben, célszerű részletesen leírni a folyamatblokkokat, a tevékenységeket, például a szabvány által meghatározott fejezetek szerint.

### **5.4. A tényezők meghatározása**

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

- folyamat bemenetek,
- folyamat kimenetek,
- saját személyzet,
- megrendelők igényváltoztatásai,
- alvállalkozók, beszállítók,
- eszközök, gépek, berendezések, szerszámok,
- anyagok, alapanyagok, segédanyagok,
- módszerek, technológiák, folyamatok, eljárások,
- 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.

### **5.5. A kockázati mátrix összeállítása**

A bizonytalanságokat feltáró mátrixot a folyamatok és tényezők elhelyezhetősége szerint állítsuk össze.

### **5.6. A problémák és lehetőségek feltárása**

Tegyünk fel kérdéseket a mátrix elemek összeolvasásával, például:

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

A válasz lehet például:

- szabványértelmezési hiba.

Első alapelv: csak a reális, mindenki által elfogadott bizonytalanságokat írjuk be a táblázatba.

Második alapelv: vita esetén az érdekelt személy döntse el a bizonytalanság rögzítésének szükségességét és a szövegezést.

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

A kockázati mátrix

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Folyamatok</p> <p style="text-align: center;">Tényezők</p>   | <p>- a jelenlegi helyzet és a szabványkövetelmények összehasonlítása,<br/>                 - a MIR, mint rendszer megtervezése,<br/>                 - a kockázatkezelési módszerek kifejlesztése,<br/>                 - a MIR források és folyamatok tervezése,<br/>                 - a szabályozások elkészítése,<br/>                 - a MIR bevezetés tervezése és végrehajtása,<br/>                 - a rendszer működtetése, felügyelete,<br/>                 - a rendszer fenntartása és fejlesztése, stb.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- folyamat bemenetek,</li> <li>- folyamat kimenetek,</li> <li>- saját személyzet,</li> <li>- megrendelők igényváltoztatásai,</li> <li>- alvállalkozók, beszállítók,</li> <li>- eszközök, gépek, berendezések, szerszámok,</li> <li>- anyagok, alapanyagok, segédanyagok,</li> <li>- módszerek, technológiák, folyamatok, eljárások,</li> <li>- jogi előírások és szabályozók,</li> <li>- a dokumentációk, a papírok kezelése,</li> <li>- kommunikáció,</li> <li>- programozás, időtartás, késés,</li> <li>- tudás, szakismeret, képesség,</li> <li>- környezeti tényezők,</li> <li>- munkaterületek,</li> <li>- munkabiztonság,</li> <li>- változások,</li> <li>- nem várt események, állapotok, stb.</li> </ul> | <p style="text-align: center;">Milyen bizonytalanságok lehetnek?</p>   |

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

A kockázatelemzéseknek megfelelően készítsünk egy táblázatot az áttekintéshez.

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

A táblázatot kitölthetjük egyénileg vagy csoportosan.

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

Néhány példa a táblázat soraira:

| Kockázat  |   | Hatastípus | Értékelés | Kézben tartás                                     | Intézkedés                                    | Megjegyzés               |
|---|---|------------|-----------|---|---|--------------------------|
| Bizonytalanság                                  | Hatás a minőségre                             |            |           |   |   |                          |
| Szabványértelmezési hibák                       | Alkalmazási hiba                              | P          | J         | Saját rendszerre értelmezés pontonként            | Oktatás és megbeszélés példákkal              | a) feladat               |
|   | Testre szabott megoldások                     | L          | J         | A saját rend szerinti folyamatszabályozások       | Saját rend szerinti feladatok és kialakítások | b) feladat               |
| Dokumentált információk értelmezési hiba        | Hibás kezelés                                 | P          | J         | A saját használat szerinti szabályozás kialakítás | A definíciók és kezelési rend meghatározás    | c) feladat               |
| A szabvány nem írja elő a dokumentálás formáját | Követelmény előírás igazolási hiba            | P          | J         | Eljárások és folyamat-szabályozási leírások       | A meglévő előírások aktualizálása             | d) feladat<br>e) feladat |
|   | Egy dokumentumban történő követelmény előírás | L          | J         | MIR kézikönyvben rögzítés                         | MIR kézikönyv készítés                        | e) feladat               |
| A PDCA és a szabályozási kör hiánya             | Hibás működés                                 | P          | J         | Ábrák, táblázatok, szabályozási kör rögzítése     | MIR kézikönyvben kapcsolódások és táblázatok  | e) feladat               |
| Felkészülési feladatok lista hiánya             | Hiányos felkészülés Határidőcsúszás           | P          | J         | Feladatjegyzék és felkészülési program            | Felkészülési program a PDCA szerint           | f) feladat               |
| Eltérés az előírásoktól                         | Hibás alkalmazás                              | P          | J         | Folyamatos felügyeleti rend                       | Rendszerbe építés és alkalmazás               | e) feladat               |
| Nem várt eseményekre való reagálás elmaradás    | Működési hibák                                | P          | J         | Kommunikációs rend                                | Nem szükséges, megfelelő a jelenlegi rend     |                          |

Jelölések: P - probléma, L - lehetőség, J - jelentős, N - nem jelentős



**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa**

**5.8. A megelőző intézkedések meghatározása**

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

Célszerű összesíteni a táblázat adatait, például:

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Bizonytalanságok száma:      | 28 |
| Problémák száma:             | 25 |
| Lehetőségek száma:           | 6  |
| Intézkedési feladatok száma: | 18 |

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

**5.9. A megelőző intézkedések végrehajtása**

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

**6. 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 a lehetőségek leírása, elemzése, minősítése | 30 perc  |
| - a megelőző intézkedések meghatározása, leírása             | 40 perc  |
|  | <hr/>    |
| Összesen:  | 145 perc |

**Probléma:** az ismerethiány miatt, a gyakorlatlanság miatt, a team munka szabályok hiánya miatt növekedhet az időráfordítás.

**Lehetőség:** szabványosítással csökkenthető a ráfordítási idő.

**Az iszo kilencezeregy éjszaka meséi - április 1-i tréfa****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] Juhász József, Szőke István, O. Nagy Gábor, Kovalovszky Miklós: Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémiai Kiadó, Budapest, 1975.
- [6] Turi Tibor: Tapasztalatok és teendők a szabványváltozások kapcsán, Magyar Minőség, XXV. évfolyam 02. 2016. február, p36-42.
- [7] Zrupkó János: ISO 9001 kockázat értékelés és integrált irányítási rendszerek XXII. Nemzeti Minőségügyi Konferencia, ISO 9000 Fórum előadás, 2015.09.17.

**Változáskezelés**

| Verzió | Dátum         | Módosítás   | Érvényesítés |
|--------|---------------|---|--------------|
| v.1.0. | 2016. 04. 01. | Első változat   | Fehér Ottó   |
| v.1.1. | 2016. 04. 04. | Szöveg pontosítás   | Fehér Ottó   |
| v.1.2. | 2016. 05. 03. | Kisebb szöveg javítás   | Fehér Ottó   |
| v.2.0. | 2016. 05. 01. | Átdolgozott változat, folyóirat cikk: A RiskQM15 módszer kifejlesztése és alkalmazása az ISO 9001 szabvány teljesítésére Magyar Minőség, XXV. évfolyam, 05. szám, 2016. május | Fehér Ottó   |
| v.1.3. | 2016. 05. 20. | Bizonytalanság feltárás szöveg kiegészítés, táblázat javítás  | Fehér Ottó   |