

Kockázatalapú gondolkodás

VEZETŐI KÉSZSÉG VAGY SZISZTEMATIKUS MÓDSZERTAN?

Fórum a minőségről XVIII. konferenciáján elhangzott előadás rövidített változata

Honvári Gitta

Az új ISO 9001:2015 szabvány megjelenése óta számos rendezvény és konferencia foglalkozott a megváltozott követelmények értelmezésével, elemzésével és teljesítésükhöz alkalmazható módszertanok taglalásával. Ebben a cikkben – melyet a témában tartott előadásaim inspiráltak – inkább kicsit provokatív módon, de arra szeretnék rávilágítani, hogy milyen veszélyei vannak, ha minden erőnkkel a kockázattértékelési módszertanunkat cizelláljuk és nem a szabvány szellemiségét próbáljuk megragadni.

A kockázatalapú gondolkodásmód – idézve a szabványt – alapvető fontosságú egy eredményes minőségirányítási rendszer megvalósításához. Ahhoz, hogy megfeleljen egy szervezet az ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek, intézkedéseket kell megterveznie és végrehajtania a kockázatok és lehetőségek kezelésére. A kockázatok és lehetőségek kezelése egyaránt alapul szolgál a minőségirányítási rendszer eredményességének növeléséhez, a jobb eredmények eléréséhez és a negatív hatások megelőzéséhez.

A minőségirányítási rendszer folyamatai nem jelentenek azonos kockázatot a szervezet azon képességére, hogy teljesíteni tudja célkitűzéseit, ahogy termék-, szolgáltatás-, folyamat- és rendszer-nem-megfelelések sem járnak azonos következményekkel. Ebből fakad, hogy nem lehet kitétni egy módszertant vagy erőltetni egy-egy kockázattélemzési és -kezelési megközelítést sem!

Mielőtt még komolyabb szakmai kérdéseket kezdenénk el boncolgatni, végezzünk el néhány gondolatkísérletet!

Mi is az a kockázatalapú gondolkodásmód? Valami olyasmi, amit minden nap végzünk, akár tudat alatt is. Amikor eldöntjük, hogy hétfőn reggel mikor indulunk el, hogy beérjünk a reggeli megbeszélésre, amikor eldöntjük vigyünk-e ernyőt, átmenjünk-e egy kereszteződésben és még sorolni lehetne ezeket a mikor döntéseinket.

De gondoljunk valami komolyabbra, mondjuk egy állásinterjúra! Felkészülünk a várható kérdésekre, a leendő cég öltözködési kódexéhez igazodó ruhát öltünk, gyakoroljuk a magabiztos fellépést – vagyis számba vesszük, milyen bizonytalanságokat tudunk kezelni az interjúval kapcsolatban. És ha útközben dugóba kerülünk? Egy biztos, ha legközelebb állásinterjúra megyünk, akár órákkal előbb el fogunk indulni.

És valahol itt van a kockázatalapú gondolkodásmód lényege, hogy meg tudjuk valósítani a teljes PDCA (plan-do-check-act) ciklust adott kockázattal kapcsolatban. Felmérjük, értékeljük, ha kell, intézkedést hozunk a csökkentésére, és ha nem hatékony az intézkedés vagy nem csökkentettük eléggé a kockázatot, akkor arra legközelebb már készülünk, és a szerzett tudást beépítjük a mindennapi döntéseinkbe.

Most nézzük meg, mi is az, hogy kockázat az ISO 9001:2015 szabvány szerint! A definíció, mint oly sok definíció a minőségirányításban – ha szabad így fogalmazni – tág teret ad az értelmezésre: Kockázat – bizonytalanság hatása egy várt eredmény tekintetében. Ahhoz hogy világos legyen, minek is kell vizsgálni a kockázatát, két részt idézek a szabványból:

„4.4. pont ...meg kell határozni a minőségirányítási rendszerhez szükséges folyamatokat és alkalmazásukat az egész szervezetben, és

f) foglalkoznia kell a kockázatokkal és a lehetőségekkel, ahogy azt a 6.1. szakasz követelményeivel összhangban meghatározták.

5.1.2. pont A felső vezetőségnek bizonyítania kell vezetői szerepvállalását és elkötelezettségét a vevőközpontúsággal kapcsolatban annak biztosításával, hogy

b) meghatározzák és foglalkoznak azokkal a kockázatokkal és lehetőségekkel, amelyek hatással lehetnek a termékek és szolgáltatások megfelelőségére és a vevői elégedettség növelésének képességére.”

Látható, hogy mind folyamat, mind termék (szolgáltatás) oldalról lehet és kell foglalkozni a

kockázatokkal. Ha jobban belegondolunk, a két szorosan összefügg – irányítási rendszerünk folyamatainak eredménye a termékünk, szolgáltatásunk. Vagyis, ha a folyamatok kockázatait kezeljük, akkor annak biztosan pozitív hatása lesz a termék vagy szolgáltatás megfelelőségére is. Ugyanakkor nem lehet egyenlőséget tenni a két megközelítés szellemében elvégzett kockázátértékelés és -kezelés között. A folyamat oldali kockázatkezelés több olyan bizonytalanságot is le tud fedni, amit a termék oldalról indított kockázátértékelés esetleg nem tár fel.

Gondoljunk csak bele, egy nyomdai termék esetében, mondjuk egy magazin, ha termékspecifikáció oldalról végezzük a kockázátértékelést, biztos kezelni fogjuk a papír, a gép, a nyomólemezt, a festék, a vágás és kötés, ellenőrzés, csomagolás kockázatait. De vajon kezelni fogjuk-e, hogy mit vállal majd be az értékesítés? Figyelembe vesszük-e, hogy a külső környezet megváltozása miatt elmennek a gépmestereink jóval jobboldalra, szakmán kívüli munkahelyekre? Ezekre a bizonytalanságokra és kockázatokra sokkal inkább ad választ, ha a folyamatok vagy a vart üzleti eredmények oldaláról végezzük a kockázátértékelést és -kezelést.

Megoldás-e, ha részletes, esetleg számszerűsítő kockázátértékelési módszertant alkalmazunk minden folyamatra, termékre? Én személy szerint egy erős nemmel válaszolnék erre a kérdésre. Ugyanis egy cég működése nagyban függ a mindennapi vezetői döntésektől és azok hatásától. Gondolják végig, mikor kiválasztották a jóval olcsóbb alvállalkozót, végigelemezték, hogy milyen működési kockázatokkal járhat ez a döntés és érdemes-e ekkora kockázatot felvállalni?

Vagy ha áttérünk a 8 órás műszakról a 12 órás műszakra, milyen mélységben lett felmérve ennek a hatása az ellenőrzés vagy gyártás pontosságára a 8–12 óra közötti időszakban? És ha még foglalkoztak is előzetesen a kockázatokkal, később volt-e visszamérése a döntés helytállóságának? Tanultunk-e, mint szervezet egy-egy döntés minőségéből? Eddigi tapasztalatom szerint, jellemzően minimális nyoma van ilyen esetekben a kockázatok tudatos felmérésének és előzetes kezelésének.

Mi történne, ha egy ilyen szervezetben mindenre kiterjedően bevezetnénk valamilyen kockázátértékelési módszertant? Képzelnék el, ahogy a területi vezetők táblázatokat töltögetnek, és kockázati szinteket vizsgálnak minden egyes hasonló döntésük előtt. Jó eséllyel utólag kéne „kullogni” a táblázatokkal és értékelésekkel a már megtörtént események után. De pont arról ismerjük a jó vezetői döntési módszertant, hogy döntéshozatal során beazonosítja az elvárt eredményt, a követelményeket, és alternatívákat keres, miközben értékeli a kockázatokot. Legritkább esetben fogja mindezt dokumentálni tenni. Ezért nagyon fontos, hogy ezt a gondolkodásmódot tudatosítsuk a szervezetben belül, mindamelllett, hogy adott területekre bevezetünk valamilyen formális kockázátértékelési és -kezelési módszert.

Ez a dualitás – a szervezethez igazodó formalizált kockázátértékelés és a fejekben tudatosult kockázatalapú gondolkodás jelentheti azt a modellt, ami a szervezet számára leginkább hasznos lesz. És akkor nem jelent majd kihívást az sem, hogy a vezetőségi átvizsgálásban bemutassuk a kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatban megtett intézkedéseink eredményességét.

Flexószimpózium 2017

Helyszín: Hévíz, Hotel Panoráma és Zalaegerszeg, Helikon Nyomda

Időpont: 2017. február 23–24. (csütörtök–péntek)

Program

Február 23., csütörtök

- 10⁰⁰–13⁰⁰ Regisztráció Hévízen a Hotel Panorámában
- 12⁰⁰–13⁴⁵ Ebéd a hotel éttermében
- 14⁰⁰–19⁰⁰ Szakmai előadások a hotel konferenciatermében
(Részletek folyamatosan a honlapon)
- 20⁰⁰– Bankett, baráti találkozó a hotel éttermében

Február 24., péntek

- 09⁰⁰–12⁰⁰ Egyéni transzfer Zalaegerszegre. Üzemlátogatás
- 12³⁰-tól Ebéd Zalaegerszegen, hazautazás

További felvilágosítás: szervezési kérdésekben a titkárság (Fodor Erzsébet +36 1 783 0347, +36 30 632 3344), a szakmai tartalommal kapcsolatban Szabó Szabolcs (+36 30 288 6555) a nyomdaipari szakosztály társelnöke.