MinőségDoktorok.Hu

Egyszerű, érthető, a gyakorlatban is működő minőségbiztosítás kis és középvállalatoknak!

Válogatások a MinőségDoktorok.Hu honlapon 2007-2013 között megjelent írások közül

Tartalomjegyzék

Előszó

2007 nyarán négy lelkes, minőségirányítással (és részben információbiztonsággal) foglalkozó szakember *(ezek voltunk mi: Harrer Ágnes, Gönye Zoltán, Oláh Tamás és jómagam: Horváth Zsolt)* úgy gondolta, hogy megpróbál segíteni – elsősorban a KKV szektorban – a minőségügyi és információbiztonsági menedzsment elvek megismertetésében és elterjesztésében. Az volt a tapasztalatunk, hogy a kapcsolódó rendszerszabványok (főképp ISO 9001 és ISO/IEC 27001) által kínált nagyon jó módszerek és elvek használata nem hozza azt az eredményt, amit hozhatna. Ennek fő okát abban láttuk, hogy azok lényegének megértése és a kisvállalati viszonyokra való értelmezése, leképezése nem ismert – nem közismert, és ezért (általában) nem is működik jól.

Ebben szerettünk volna a magunk módján segíteni, és létrehoztuk **MinőségDoktorok.Hu** internetes oldalt, ahová számos cikket, blogot, írást illetve riportot tettünk ki, amelyek mind-mind a fenti alapelveknek a hétköznapi gyakorlatokba való átültetését mutatták be, lehetőleg sok-sok példán keresztül. A honlapon ezzel szerettük volna a minőségirányítási és információbiztonsági alapelveket a hétköznapi gyakorlathoz közel hozni. Az írások elkészítésekor törekedtünk a könnyű érthetőségre, hiszen elsősorban nem már képzett minőségügyi szakemberekhez kívántunk szólni, hanem a kisvállalkozókhoz, akiknek a munkájukban szerettünk volna segítséget nyújtani. A honlap biztosított továbbá hozzászólási lehetőséget, fórumot is, így ezen keresztül reagálhattunk az olvasói észrevételekre, kérdésekre is.

A honlap évekig sikerrel működött, számos olvasónk visszajelzéséből, valamint a Google Analytics olvasottsági statisztikáiból ez látható volt. A honlap sikeréhez tartozik, hogy 2008-ban megnyerte a **Magyar Minőség Portál 2008 Díj**at is, amit a Magyar Minőség Hét rendezvény keretében adtak át.

Sajnos azonban – elsősorban a szerzők időközbeni egyéb elfoglaltságai miatt, – a folyamatosan megjelentetett új írások volumene lecsökkent, végül 2014-2015-ben már alig jelent meg új írás. Emiatt is döntöttünk 2016 év elején a honlap megszüntetése mellett.

Átnézve az évek során megjelent számos írást megállapítható, hogy azok tartalma még ma is megállja a helyét, azok tanulsága még ma is időtálló. Ezért összeválogattam egy csokrot a honlapon 2007 és 2013 között megjelent írásokból, amelyeket itt most – témakörönként rendszerezve adok közre.

Kívánom a kedves Olvasónak, hogy élvezettel olvassa az írásokat, és tudjon tanulni azok tapasztalataiból!

Budapest, 2016. január

Dr. Horváth Zsolt

1 Irányítási rendszerek – kiépítés – tanácsadás

1.1 Mi is az az irányítási rendszer?

Dr. Horváth Zsolt

Egy cég vezetőjeként – legyen az 5-, 15-, 25-fős, vagy esetleg nagyobb – egy idő után bizonyára azt is el szeretnéd érni, hogy a céged működése nyereséges, kiszámítható, átlátható legyen, és megbízhatóan eleget tegyen minden elvárásnak. Ehhez **nem elég, hogy munkatársaid „csak tudják", hogy mi a dolguk!**

Ehhez már a teljes működés átgondolt irányítására van szükség! **Fontos, hogy a vállalkozásod minden tevékenysége pontosan átlátható, a tevékenységek végzésének módja hatékony legyen és megfeleljen minden elvárásnak.** (Minden alatt értem – a tevékenység jellegétől függően – az ügyfél általi elvárásokat, a Te tulajdonosi vagy vezetői elvárásaidat, de adott esetben az adatvédelmi, környezetvédelmi, munkavédelmi és egyéb külső törvényi elvárásokat is.) És hogy ez minden pillanatban ilyen, azt – **ésszerű határokon belül – utólag igazolni is kell tudni.** Erre Neked is szükséged van, mert nem állhatsz minden pillanatban minden kollega háta mögött. De bizonyos igazolásokat az ügyfél is megkövetelhet, illetve a törvényi előírások is. Továbbá vitás esetekben ez igazolhatja majd, hogy Te vagy munkatársaid megfelelően jártatok el, valamint ennek alapján sokkal könnyebb az utólagos hibakeresés és javítás.

Tehát pontosan meg kell határozni, hogy melyik munkatársad – milyen feltételek mellett – mit csináljon, és hogyan csinálja azt. El kell dönteni azt is, hogy mit kell, illetve mit szeretnénk utólag is igazolhatóvá tenni! (Egy példa, amibe biztosan Te is belefutottál már: „Az árut hiánytalanul, és sértetlenül átvettem: …aláírás…") Ehhez a folyamatokat, tevékenységeket kell meghatározni, szabályozni! Vagyis **meg kell tudnod mondani, hogy hogyan működjön a céged, mik legyenek a belső játékszabályok!** És mindez persze csak akkor működhet jól, ha **ezeket minden munkatársadnak a tudomására hozod, hogy megértsék és értelmesen betartsák a játékszabályokat!** (Közhelyszámba megy már az az alapelv, de nagyon is igaz, hogy „minden szabályozás csak annyit ér, amennyit használnak belőle!" A jó szabályozás készítésének szempontjairól olvasd el „***A szabályzat készítésének nyolc parancsolata***" c. írásunkat.)

Szeretnéd továbbá azt is elérni, hogy a céged hatékonysága, teljesítménye folyamatosan javuljon? Hogy az elkövetett hibákat ne kövesd el újból, illetve a megváltozott körülményekhez is gyorsan tudjál igazodni? Ez azt jelenti, hogy a kialakított működési módot folyamatosan felügyelni kell, és amikor szükséges, akkor javítani! – Tehát **a kialakított szabályozási rendszer nem kőbe vésett az idők végezetéig, hanem folyamatosan karbantartott és továbbfejlesztett.** – És pontosan ez az a plusz, amitől a kialakított szabályozási rendszered irányítási rendszerré válik, mert nemcsak az egyes tevékenységeket irányítja, hanem a folyamatos tanulás és tapasztalatok alapján felügyeli és javítja önmagát a szabályozási rendszert is!

Összefoglalva: Akkor beszélhetsz a vállalatod (vagy vállalkozásod) irányítási rendszeréről, hogyha a vállalatod összes tevékenységét folyamatokba rendezed, ezek működésére – valamely vezérlő elv(ek) figyelembe vételével – meghatározod a (játék)szabályokat, amelyeket folyamatosan javítasz és jobbítasz, valamint az elvégzett tevékenységeket illetve eredményeket kapcsolódó feljegyzések rendszerével teszed igazolhatóvá, a szükséges (és célszerű) mértékig! A különböző irányítási rendszerek ezekben a vezérlő elvekben térnek el egymástól.

Sok volt ez így egyszerre? **Érdemes mindezt még egyszer átgondolni, mert ha ez világos, akkor már meg is értetted az irányítási rendszerek lényegét!** Hiszen a legtöbb ún. irányítási rendszer arról szól, hogy az azt használó vállalkozás vezetője / vagy

vezetősége meghatározza, mik azok a követelmények és szempontok (vezérlő elvek), amelyeknek a működés során feltétlenül érvényesülniük kell, és amelyeknek, mintegy szemléletmódként való figyelembe vételével alakítja ki és fejleszti folyamatosan a belső működési játékszabályok rendszerét.

Milyen irányítási rendszerekről beszélhetünk? Ilyenek lehetnek pl.:

- **Minőségirányítási rendszer.** (Ezt szokták minőségbiztosítási vagy minőségügyi rendszerként is emlegetni. Ennek követelményeit az ISO 9001-es szabvány foglalja össze, és képezi a minőségirányítási rendszer tanúsításának az alapját.) A vállalkozás számára az elérendő cél a működésének átláthatósága, stabilitása, és a folyamatainak olyan szintű megbízható és igazolt működése, amely garantálja a vevők felé a vállalások határidőre történő és kívánt minőségű teljesítését. Ennek biztosítását rendelik a folyamatok kialakítása során a fő vezérlő szemponttá.
- **Környezetközpontú irányítási rendszer.** (Ezt szokták környezetvédelmi rendszerként is emlegetni. Ez szintén tanúsítható, mégpedig az ISO 14001 szabvány alapján.) A vállalkozás itt a környezetszennyezés csökkentését tűzi ki, és tesz meg mindent annak érdekében, hogy mind termékeivel, mind tevékenységeivel minél kisebb mértékben károsítsa a környezetet, a természetet. Ehhez tudatosan figyeli tevékenységeinek kölcsönhatását a környezettel, és úgy alakítja minden tevékenységét, hogy – lehetőleg a hatósági előírásokon túlmutatóan is – a környezeti terhelés (értsd: szennyezés, károsítás) mértéke csökkenjen.
  Nagyobb vállalkozások egyre fontosabbnak tartják az ezen a téren elért eredményeiket, sőt ezen eredmények kommunikációját is. Lásd pl. a ~0 emissziójú autókat, vagy azokat az autógyárakat, amelyek a termék teljes életútján át (azaz már a gyártás alatt, majd a hulladékká vált termék megsemmisítésekor) fontosnak tartják az alacsony környezeti terhelést. Ilyen például a Toyota, vagy a Honda. Azok a vállalatok, amelyek figyelmen kívül hagyják a környezetvédelem szempontjait, adott esetben komoly civil ellenállásra számíthatnak. Példát sem kell nagyon keresni, elég csak a Greenpeace körüli híreket figyelni. De még ilyen messze sem kell menni: elég, ha visszaemlékezünk a Rába ausztriai bőrgyárak okozta szennyezésére.
- **Információbiztonsági irányítási rendszer.** (Ezt szokták információ-védelmi rendszerként is emlegetni. Ez szintén tanúsítható, az ISO 27001 szabvány alapján.) A vállalkozás célja (leegyszerűsítve) itt a működés / működőképesség folyamatos fenntartása és biztosítása azokkal a veszélyekkel szemben, amelyeket egyrészt a vállalati informatikai rendszer hibás működése, másrészt fontos és bizalmas információk illetéktelenek kezébe kerülése jelenthetnek. Itt a vállalat azt méri fel, hogy a működés egyes tevékenységeiben milyen információk és információhordozók vannak jelen, azok milyen fenyegetettségeknek vannak kitéve. A tevékenységeket és folyamatokat úgy szabályozza, illetve olyan védelmi eljárásokat vezet be, amelyek a kívánt védelmi szintet biztosítják. Játssz el a gondolattal, hogy:
  - Mit tennél, ha az összes beszállítód aktuális adata, elérhetősége elveszne? Vagy ami talán még rosszabb: a versenytársadhoz kerülne?
  - Ha a számlázó-, vagy a raktárnyilvántartó rendszered 1-2 napig nem lenne elérhető, vagy néhány adata nem a valóságot tükrözné?
  - Mi történne, ha ellopnák a notebookodat, rajta a (mentés nélküli) teljes üzleti levelezéseddel, valamint a tenderbeadás előtti bizalmas tender anyagokkal?
  - ….
- **Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere.** (Ez is tanúsítható rendszer, az MSZ 28001 szabvány alapján.) A vállalkozás itt az egyes tevékenységek munka- és egészségvédelmi szempontból történő kockázatait méri fel és minimalizálja, illetve vezet be és tart fenn védelmi eljárásokat. Szintén csak gondolatjátékként:

- A munkavégzésük során bekövetkező egészségkárosodásuk miatt indítottak pert volt munkaadójuk ellen a Fővárosi Bíróságon…"
- „Fogyasztók perelik tömegesen, a veszélyes adalékanyagot (guargumi…) felhasználó gyártót…"
- Stb…

Ezen irányítási rendszerek mindegyikét lehet erre vonatkozó, fent bemutatott szabványok szerint kiépíteni, bevezetni majd tanúsíttatni. De irányítási rendszert kiépíteni lehet egyéni szempontoknak és követelményeknek a betartására is, amiről úgy gondolod, hogy hatékonyan segít céged jobbá tételében!

1.2 Mi lehet jogos kizárás a minőségirányítási rendszerből?

Dr. Horváth Zsolt

Nagyon kellemetlenek azok az esetek, amikor az ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszerből történő kizárásokat az auditon másképp értelmezi az auditor, illetve a tanúsított cég. Ugyan a szabvány egyértelműen megmondja, hogy mikor melyik szabványelem zárható ki, illetve mikor nem, a gyakorlat a különböző értelmezések (vagy szándékok ☺) miatt mégis sok vitát szült már. Nézzünk most ezekre néhány példát!

Mit is jelent a „kizárás"? Azt jelenti, hogy a minőségirányítási rendszer kiépítése során nem alkalmazom az ISO 9001 szabvány összes követelményét, hanem bizonyos követelmények teljesítésétől eltekintek a rendszer kiépítése és működtetése során.

Meg lehet ezt egyáltalán tenni? Milyen esetekben lehet ezt megtenni? Nézzünk két egyszerű példát:

- Egyik ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszert kiépítő vállalkozás sem mondhatja azt, hogy nem alkalmazza pl. a belső auditot, mert szerinte anélkül is jól működik a rendszere.
- Egy vállalkozás például a megrendelőjétől bérelt műanyag fröccsöntő berendezésen, annak előírt technológiája betartásával gyártja neki folyamatosan ugyanazokat a fröccsöntött műanyag kütyüket. Akkor ő maga semmilyen terméktervezést nem végez, hiszen a kész termékdokumentációt és a hozzávaló technológiai előírást készen veszi át a megrendelőtől. Így a termék tervezésére vonatkozó szabványkövetelmények értelmezésével nem tud mit kezdeni, azokat nyugodtan elhagyhatja a rendszeréből.

Ezekből a példákból látszik, hogy a minőségirányítás működtetéséhez feltétlenül szükséges keretfolyamatok, menedzsment folyamatok semelyik minőségirányítási rendszerből nem hagyhatók el. Viszont ha az üzleti főtevékenység jellege miatt bizonyos, **az üzleti főfolyamatra vonatkozó követelmények az adott esetben nem értelmezhetők illetve nincsenek, akkor** azok szabályozása nyugodtan elhagyható – másképp fogalmazva **„az adott követelmények teljesítése kizárható" – a minőségirányítási rendszerből**.

Leegyszerűsítve sokszor a következő alapelvet szoktam követni: Az üzleti tevékenység (főfolyamat) szabályozását folyamatszemlélettel, a valós tevékenységeknek megfelelő folyamatstruktúrában szabályozom. Úgy, ahogy azt a szakma szabályai szerint végezni kell! Ezekben a szabályozásokban megtalálhatók az ISO 9001 szabvány 7. fejezetének értelmezhető követelményei. Ha valamelyik követelmény nem található meg, akkor megvizsgálom, hogy annak a hiányzó követelménynek – értelmezve a saját üzleti folyamatra – hol és milyen haszna van, illetve kéne lennie. Ha azt megtalálom, akkor ott be tudom illeszteni a szabályozásba. Ha nem találom értelmét, akkor az azt jelenti, hogy olyan dologra kéne egy kötelező előírást gyártanom, ami egyébként nem szükséges! Akkor azt kizárom.

De **nézzünk mindjárt néhány példát is** ezekre a kizárásokra:

- Tanácsadó tevékenységet végző kisvállalkozás, 8 – 10 fő alkalmazottal. A tanácsadás lehet pénzügyi, adószakértői, minőségügyi vagy más. Jellemző, hogy minden kolléga alapvetően otthonról (távmunkában) a saját számítógépén dolgozik, munkaidejének egy meghatározott részét az ügyfeleknél tölti. A tanácsadás – mint szolgáltatás – minőségére sem az irodaszerek, sem a munkatársak saját tulajdonú laptopjai beszerzésének nincs meghatározó ráhatása. Miután a tanácsadási szolgáltatás során semmilyen más dolog beszerzésére nincs szükség, ezért a főfolyamat szabályozásának kialakítása során a beszerzés, beszerzett termék követelményei illetve beszállítók értékelésének követelményei nem értelmezhetők. Ezek ilyen esetben nyugodt szívvel kizárhatóak. (Ez jelen esetben a szabvány 7.4 fejezete.)
- Egy ügyvédi iroda esetében nehezen tudom elképzelni, hogy mit értelmeznék „megfigyelő- és mérőberendezésen", és különösen nehezen tudnám a tevékenység ellenőrzését (pl. másik kollegával való átnézés) mérőberendezéshez és annak hitelesítéséhez kötni. Ilyen esetben a megfigyelő- és mérőberendezések kezelésére (hitelesítésére) vonatkozó követelmények értelmezésétől (szabvány 7.6 fejezete) el tudok tekinteni.
- A fenti fröccsöntő alvállalkozó cég példáján látszik, hogy a cég semmilyen fajta terméktervezést nem végez, így a termék tervezésére vonatkozó szabványkövetelmények (7.3 fejezet) nyugodtan kizárhatóak.

Ugyanakkor **nézzünk néhány ellenpéldát is:**

- Szoftverfejlesztő cég ki szerette volna zárni a terméktervezést (7.3), mondván hogy a tanúsítást ő csak a saját fejlesztésű szoftvereinek (garanciaidőn belüli) kisebb javítási folyamataira szeretné értelmezni. Miután saját fejlesztésű szoftverről volt szó, ahol a javítás adott esetben nemcsak paraméterezést, hanem a szoftver kódba való javítást, belenyúlást (tehát tervezést és kódolást) is igényelhetett, ezért itt ezt semmiképp sem tartom jogosnak. (Természetesen ilyen tevékenység esetén az értelmezési tartomány leszűkítése a saját tevékenység garanciális javításának egy részére szintén megkérdőjelezhető.)
- Szintén szoftverfejlesztő cég esetén a mérőberendezések kezelésének (7.6) kizárása nehezen fogadható el, különösen hogyha a mérés (értsd itt: tesztelés) a fejlesztéstől elkülönülten, ún. külön tesztrendszeren fut. Ebben az esetben maga a tesztrendszer a mérőberendezés, aminek a megfelelőségéről külön gondoskodni kell. Ez azt jelenti, hogy biztosítani kell azokat a tesztrendszerrel szembeni követelményeket, amelyek garantálják, hogy a tesztrendszeren hibátlanul lefutott program utána az éles üzemben is hibátlanul fog majd működni.

Általában még nem találkoztam olyan esettel, és igazából **nem is tudom elképzelni, hogy a következők kizárásra kerüljenek:**

- „**7.1 A termék-előállítás megtervezése**" – ez magának a gyártási illetve szolgáltatási folyamatnak a megtervezését jelenti, beleértve a minőségtervezéssel, minőség-követelmények tervezésével és figyelésével.
- „**7.2 A vevővel kapcsolatos folyamatok**" – ez a termékkel kapcsolatos követelmények vevői elvárását, meghatározását, teljesíthetőségének átvizsgálását és a vevői kapcsolattartás folyamatait foglalja magába. Minden cég, amely valamilyen tevékenységért másnak számlát állít ki, ezeket kell, hogy végezze, ezek egyike sem hagyható el.
- „**7.5 A termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása" c. fejezet néhány alfejezete** semmilyen körülmények között nem zárható ki. Ide tartozik többek között:
    - „**7.5.1 A termék előállítás és a szolgáltatásnyújtás szabályozása**" – ami maga a szabályozott főfolyamatot tartalmazza, és ami a minőségirányítási rendszer érvényességi területét lefedi, valamint

- „**7.5.3 Azonosítás és nyomon követhetőség**” – ami meg a szabályozott főfolyamat egy alapvető és el nem hagyható ismérve.

Nézzük meg végül, hogy maga az ISO 9001-es szabvány mond:

MSZ EN ISO 9001:2009, 1.2 Alkalmazás

… „Ha kizárásokat hajtanak végre, akkor ennek a nemzetközi szabványnak való megfelelőség csak akkor fogadható el, ha ezek a kizárások a 7. fejezet követelményeire korlátozódnak, és nincsenek hatással a szervezetnek arra a képességére vagy felelősségére, hogy a vevői, valamint az alkalmazható jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeknek megfelelő terméket szolgáltasson.”

Ez két dolgot követel meg:

- Az ISO 9001-es szabványban csak az (üzleti) főfolyamatra vonatkozó általános követelmények között (ez a szabvány 7. fejezete) lehet olyan követelmény, amely az adott üzleti folyamat esetén – annak speciális jellege miatt – nincs, és így az a követelmény nem értelmezhető.
- Az adott követelmény kizárása esetén (semmilyen módon) nem léphet fel olyan probléma, hogy amiatt valamilyen törvényi, jogszabályi vagy egyéb meglévő követelmény nem teljesítésül.

Ezek a követelmények semmiben sem mondanak ellent a fenti megfontolásoknak, viszont felhívják a figyelmet arra, hogy a termék vagy szolgáltatás megfelelőségének biztosítására mindig a kapcsolódó törvényi, jogszabályi követelményeket – a kizárások során is – vegyük figyelembe!

1.3 Kinek is szól a minőségügyi kézikönyv?

Dr. Horváth Zsolt

Kézikönyv a te pénzedből, amit talán csak az auditor használ? Ez nem hangzik túl jól, ugye?

Eddigi auditori munkáim során számtalan minőségügyi (minőségirányítási) kézikönyv került már a kezembe. Az auditok során sokszor próbáltam megérteni, hogy az adott kézikönyvet a gyakorlatban ki és hogyan használja. A legtöbbször azt tapasztaltam, hogy igazából senki sem!

Érdemes kipróbálni: Ha a cégedben, (uram bocsássa meg: a szomszéd cégében) van minőségügyi kézikönyv, úgy érdemes megkérdezni a folyosón néhány munkatársat: „Mit kell tudni minőségügyi kézikönyvről? Van-e benne valami, amire a napi munkavégzés során figyelni kell?” Nem árt mentő kérdéssel is készülni: „Tud-e bármi gondolatot felidézni a minőségügyi kézikönyvből”. A kérdés teljesen jogos, hiszen elvileg innen kellene indulnunk, nem?

Ha netán nem lennének megnyugtatóak a válaszok (Elnézést, hogy ezt rögtön megelőlegezzük), úgy joggal merül fel a kérdés: Hogyan lehet ez a „minőségirányítási rendszer alapdokumentuma”, amit tulajdonképpen senki sem használ?

Azt hiszem, sok auditon olyan kérdést kezdtem el feszegetni, amibe előttem senki sem gondolt bele!

„Aki minőségügyi rendszert épít és vezet be, annak kell minőségügyi kézikönyv, és kész!

Miért? (És jönnek a sztereotip válaszok.)

Mert az a minőségügyi rendszer része! Mert előírja a szabvány! Milyen legyen? Nem tudom, de majd a Tanácsadó megmondja. …" – és ettől a pillanattól kezdve készítesz olyan dokumentumokat, szabályozásokat, végzel úgy tevékenységeket, aminek NEM látod az értelmét. És ez mind és mind fölöslegesen kidobott pénz, pedig lehetne értelmesen, megértve jól is csinálni!

Először azt kell tisztázni, hogy **mi is valójában a kézikönyv célja?**

A kézikönyv az irányítási rendszerek alapdokumentuma. A minőségirányítási rendszeré például a minőségirányítási kézikönyv. **Ez ad keretet a működtetett rendszerednek.**

De mit is értek a „**keret**" alatt? Egy **új irányítási rendszer bevezetésekor** meg kell határozni, majd **le kell fektetni annak az alapelveit.** Értem ezalatt azt, hogy Te magad, mint a céged első embere, mit tartasz fontosnak a céged működése számára, mit akarsz elérni, mik az alapvető elvárások és betartandó alapelvek, és melyik tevékenységeket vagy módszereket tartod kiemelten fontosnak!

Ezek az alapelvek segítenek a rendszer kidolgozása során, valamint a rendszer működése és továbbfejlesztése alatt is.

Ezek az alapelvek kell, hogy – mintegy filozófiaként, szemléletként – áthassák a vállalkozás minden tevékenységét.

De hogy ez mit is jelent, arra nézzünk néhány példát. Nézd meg azokat akik igazán nagyokká lettek:

> *Egy kis szigetországbeli cég, amelyik a világ legnagyobb autógyártójává tudott felnőni: Toyota: „Folyamatos fejlesztés, minden szinten – a gyakorlatban" Legyen szó stratégiáról, vagy akár csak egy csavarról!*
>
> *Vagy a világot behálózó „sarki hamburgeres": McDonald's. Egy olyan gyorsbüfé, ahol mindent megelőz az a filozófia, hogy egyenletes minőségben, és villámgyorsan kell kiszolgálni az ügyfelet.*
>
> *Számos példát lehetne még hozni. Ezeknél a cégeknél biztos lehetsz abban, hogy minden munkatárs tisztában van ezekkel az alapelvekkel, ezzel a filozófiával!*
>
> *Itt nem szabad legyinteni, és azt gondolni, hogy „á, ezek multik, teljesen más világ". Most már lehet, de a sikerük egyik nagyon fontos eleme, hogy tisztában voltak azzal (értsd: az összes munkatárs), hogy milyen filozófia mentén dolgoznak, és mindent összhangba is hoztak ezzel!*

Érdemes egy gyors önellenőrzést végezni:

- Mik a vállalkozásod főbb alapelvei? Meg tudod őket fogalmazni egyszerűen, és tömören?
- És a munkatársaidat is meg mered kérdezni, hogy szerintük mi?

Az alapelveket minden alkalmazottnak, munkatársnak meg kell ismernie, meg kell értenie, és el kell fogadnia. Így ezek az alapelvek beépülnek a cégkultúrába, és folyamatosan részét képezik annak. Aki új alkalmazottként jön, annak már ez lesz a természetes ennél a cégnél, mert ebbe tanul bele, és ezt szokja meg. (Pont a rendszer „öntanító" volta miatt hihetetlen nehéz egy lezüllött kultúrájú céget talpra állítani!)

Ezért a kézikönyv alapvető célja, hogy az irányítási rendszert alkalmazó vállalat alkalmazottai számára:

- röviden összefoglalja a fenti alapelveket,
- segítsen annak megértésében, és ezáltal
- keretet adjon a rendszer kidolgozásához, és
- mintegy „forgatókönyvként" segítséget nyújtson a rendszer mindennapi használatához.

További fontos célja lehet a kézikönyvnek, hogy külső partnerek, ügyfelek felé, illetve a tanúsító testület felé bemutassa az irányítási rendszer kereteit (és nem többet)!

A kézikönyv alapelveinek a figyelembe vételével készül el a cég szabályozási rendszere. Ennek dokumentálása többféleképpen történhet. Mindig olyan módot kell választani, ami a Te cégedben, a Te munkatársaid által érthető, és használható! Azaz ami Rólad, és a Te vállalkozásodról szól! Kis cégek, vállalkozások esetén, amikor a szükséges szabályozás mennyisége is csekély és azok struktúrája könnyen áttekinthető, gyakran az egyszerűség kedvéért a szabályozásokat is összevonják a kézikönyvvel. Ilyenkor a kézikönyv nem csak az eredeti funkcióját látja el, hanem egyben a teljes szabályozási rendszer dokumentációjáét is. (Persze vannak tanácsadók, akik úgy gondolják, hogy a hosszabb, több dokumentumból álló, körülményesebben megfogalmazott dokumentációs rendszerért több pénzt is lehet kérni… De ez már nem a Te érdeked!)

Akkor kinek is készül a kézikönyv?

Nézzük először, hogy kinek nem készül a kézikönyv? **A kézikönyv NEM az auditoroknak készül!**

Miért hangsúlyozom ezt ki ilyen határozottan? Azért, mert a legtöbb fölösleges rossznak, hibának, sajnos még szakemberek körében is, sokszor az az indoklása, hogy „az auditon át kell menni", no meg hogy „fel kell készülnünk mindenféle auditorra is"! – De ebből az érvelésből is csak az látszik, hogy a kézikönyv céljának nem a kézikönyv eredeti működését tekintik, hanem csupán egy megírt segédeszközt az audit sikeréért!

Tegyük helyre a dolgokat: az auditon való megfelelésnek nem célnak, hanem eszköznek kell lennie! Ha ez a Te vállalkozásodban nem így van, úgy érdemes végiggondolni, hogy mit is várs a minőségbiztosítástól!

Itt szeretnék mindjárt egy félreértést megszüntetni! Az auditornak az a feladata, hogy a követelmények teljesülését a gyakorlati működés alapján igazolja! Ez azt jelenti, hogy neki a munkatársaknál, alkalmazottaknál azok érdemi munkáját, mindennapi tevékenységük végzését kell megfigyelni, és az alapján következtetéseket levonni. Ellenben abból a kézikönyvben leírt állításból, amely egyenként felsorolva állítja a szabvány pontjainak teljesülését – még semmilyen konkrét információt nem lehet következtetni! Nézzünk erre egy tipikus példát:

> A következő bekezdés részlet egy kisvállalkozásnak a terjedelmes, mintegy 50-60 oldalas kézikönyvéből. Ennek célja annak a szabványpontnak való megfelelés igazolása, ami az üzleti főfolyamatok megtervezését írja elő.
>
> *„Az XXX Kft. úgy alakította ki minőségirányítási rendszerét, hogy az biztosítsa a szolgáltatás teljes körű megfelelését a vevői igényeknek és az MSZ EN ISO 9001: 2001-es rendszerszabványnak. A vezetőség meghatározta a követelményeket, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy miként kell a tevékenységeket végrehajtani. A szervezet kielemezte a folyamatok egymáshoz kapcsolódását, annak érdekében, hogy a folyamatok hatékony rendszerként tudjanak együttműködni. A szervezet megállapította, melyek azok a folyamatok, amelyek szükségesek az érdekelt felek követelményeinek való megfelelés érdekében, ezekre a folyamatokra eljárásokat dolgozott ki."*
>
> Ebben a bekezdésben a kézikönyv pontosan azoknak a követelményeknek a teljesítését állítja, amelyeket ilyen sorrendben és megfogalmazásban a szabvány is megkövetel. **Csak éppen azt nem lehet megtudni belőle, hogy ez konkrétan mit takar! Nem mond semmit se a konkrét folyamatokról, se a tevékenységekről, se a velük szemben támasztott követelményekről.** Az auditor ezzel a leírással semmire sem megy! Ugyanis a működés megfigyelése során ennek az eredménye akár látszik, akár nem, azt fogja tudni értékelni, és ez az idézett bekezdés mindenképpen értékelhetetlen fölösleges rész. Ugyanakkor beosztottad számára kimondottan káros, mert a sok fölösleges sallang között sokkal nehezebb megtalálnia a számára fontos információt, és így használni sem fogja tudni a kézikönyvet. De nézzünk egy másik példát ugyanabból a kézikönyvből. Ez a vevői elégedettség

mérési kötelezettségének teljesítését hivatott igazolni:
„Az XXX Kft. vevőivel, megrendelőivel folyamatos kapcsolatot tart fenn, hogy megelégedettségükről pontos információt szerezzen és ezen információkat visszacsatolva a működési rendbe egyre jobb minőséget érjen el. A megrendelői igényeket, követelményeket a vállalkozás minden tekintetben pontosan felméri és teljesíti elsősorban a vevő teljes megelégedettségére, másrészt az összes érdekelt fél érdekeinek szem előtt tartásával."

Ezzel a bekezdéssel sem tud sem a beosztottad, sem az auditor mit kezdeni. Ebből is hiányzik minden konkrétum a cégre vonatkozóan.

Ez a két példa is azt mutatja, hogy az ilyen kézikönyv teljesen alkalmatlan a munkatársak számára a minőségirányítási rendszer kereteinek megértéséhez. De ami a nagyobb baj, hogy még az auditon is sokszor gondot okoz, mert az auditort az adott követelmény teljesítésének jó gyakorlatával kell meggyőzni. Abban pedig vajmi keveset segítenek ezek az általánosságok.

Gondold csak el, mi történne, ha az alkalmazottaidnak ezeket a bekezdéseket (és hasonlókat) küldenéd körbe? Ha elvárnád tőlük, hogy ezeket olvassák el, értsék meg, és ennek tudatában végezzék jobban munkájukat? Mit értenének meg belőle, mit tudnának jobban csinálni? – Lehet, hogy alkalmazottaid jelentős része meg sem értené, mit is vársz el tőlük! Nem tudnának vele mit kezdeni, és ezért nem is vennék komolyan.

Akkor kinek is készül a kézikönyv?

Először is magának a vállalkozásnak, a vállalkozás munkatársainak és alkalmazottainak!

A fentiekből kiderült, hogy a kézikönyvet elsősorban a saját alkalmazottaidnak készíted, hogy segítsél nekik megérteni a vállalkozásodban (cégedben) elvárt szemléletet és munkastílust. Ezért természetesen úgy is kell készítened a kézikönyvet, hogy amit beosztottaiddal – alkalmazottaiddal meg akarsz értetni, azt könnyen megérthessék. (Lásd „***A szabályzat készítésének nyolc parancsolata***" c. írásunkat!)

A kézikönyv alapvető funkciója, hogy a minőségirányítási rendszered kereteit fektesse le, és annak működését segítse, támogassa. Ehhez kizárólag a cégeden belül kell működnie. Ha a kézikönyvedet még másnak is szánod, **az első és legfontosabb cél akkor is a saját munkatársaid, alkalmazottaid felé történő kommunikáció maradjon.**

De készülhet a kézikönyv még az ügyfeleknek is, a nagyobb állandó beszállítóknak és alvállalkozóknak, vagy a tulajdonosoknak, vagy egyéb érdekelt feleknek!

A kézikönyv készítésénél előre gondold át, hogy kinek szeretnéd majd odaadni az irányítási rendszered kézikönyvét! Ugyanis annak megfelelő célú és tartalmú információnak kell belekerülnie!

Játékként nézzünk néhány gondolati példát ezekre. Képzeld el, hogy:

- Ha állandó beszállítója szeretnél lenni néhány nagyobb ügyfelednek, akkor őket akarod meggyőzni a működésed megbízhatóságáról, átláthatóságáról. Ehhez – a bizalom erősítése miatt is – bemutatod nekik, hogy ISO 9001 szerinti minőségirányítási (minőségbiztosítási) rendszert működtetsz, sőt odaadod nekik a kézikönyvedet is. Azt szeretnéd, hogy ez a kézikönyv segítsen meggyőzni őket arról, hogy Téged érdemes állandó beszállítónak választania. A kézikönyvnek itt már célja az ügyfeled meggyőzése is, számára azoknak az elemeknek a bemutatása, ami bizalmat ébreszt bennük! Ehhez bele kell tenned néhány olyan dolgot is, ami már a működésed struktúrájára, a folyamatok rendszerére illetve az ellenőrzési rendszer alapelveire utal.
- Bizonyos vállalkozások egyik alapvető marketing eszköznek tekintik a különböző konferenciákon, kiállításokon és egyéb szakmai fórumokon való jelenlétet. Ott szeretik

bemutatni potenciális ügyfeleiknek a piaci jelenlétüket, és minél több olyan információt adni magukról, amivel megnyerik a jelenlévőket vevőknek. Ehhez a személyes kontaktuson túlmenően prezentációs anyagra is szükség van, aminek egyik eleme – amennyiben a minőségirányítási rendszer megléte versenyelőnynek számít, – a tanúsítvány, vagy maga a kézikönyv is. Gondold át, hogy ha kézikönyvedet marketinges szóróanyagként is szeretnéd használni, akkor mit kell beletenned, hogy hatékony legyen, illetve mit nem szabad kiadnod abban!

- A kézikönyvet természetesen, – amennyiben tanúsítatni szeretnéd a vállalakozásod rendszerét, – oda kell adni a tanúsító szervezetnek is. Ennek célja, hogy előzetesen is meggyőződjön arról, hogy a minőségirányítási rendszeredet bevezetted, annak keretei megfelelnek a szabvány elvárásainak. Ezért szükséges látniuk, hogy a saját cégeden belül a „kereteket" lefektetted és kihirdetted! Segíthet még néhány alapvető eljárásnak az előzetes, dokumentált bemutatása, de ennek nem kötelező a kézikönyv részének lennie. A többit pedig az auditor a tanúsítási eljárás során, a gyakorlatban majd ellenőrzi.

Hidd el, sokkal könnyebb a kézikönyv tartalmát összeállítani, ha már tudod, hogy kinek és mit akarsz mondani vele!

1.4 Fogyókúrán a minőségügyi kézikönyv!

Dr. Horváth Zsolt

Ha már valamilyen módon kapcsolatba kerültél az ISO 9001-es szabvánnyal, már biztos találkoztál egy vagy néhány kézikönyvvel. Ha netalán több kézikönyv is akadt már a kezedbe, elég hamar, akár már a második kézikönyv után rájöhettél, hogy a harmadik, sőt a többi is ugyanolyan lesz. Mindegyiknek ugyanaz a struktúrája, és majdnem ugyanaz a tartalma is!

Ebből következik, ha most a vállalkozásodba be kell, vagy be szeretnéd vezetni az „ISO"-t, akkor **joggal számíthatsz arra, hogy Neked is egy ugyanilyen kézikönyvet fognak a nyakadba sózni!** Mindehhez még arról is meg akarnak majd győzni, hogy ez kell a tanúsításhoz, és ezzel fog jobban működni a céged! (Már hallom is az indokot: „Hiszen hány helyen bevált már, nem...?") A tanúsításon ezek után valószínűleg nem is lesz gondod, de szinte biztosan nem fogod a kézikönyv más hasznát látni. Ezt gyorsan le is tesztelheted! Elég, ha csak néhány barátodat, ismerősödet vagy partneredet megkérdezed, hogy náluk az „ISO bevezetése", a Kézikönyv használata a tanúsítvány megszerzésén túlmenően milyen gyakorlati hasznot hozott. (Ne lepődj meg, ha a válaszok – kevés kivételtől eltekintve – elszomorítóak lesznek!)

Azért, hogy Te ne juss ilyen sorsra: megmutatjuk, hogy hogyan lehet ezt egyszerűen és jól csinálni!

Addig semmiről nem lehet eldönteni, hogy jó-e, amíg nem tudjuk annak a célját! Így van ez a kézikönyv esetén is. Ezekre a kérdésekre választ adtunk a „***Kinek is szól a minőségügyi kézikönyv***" című írásunkban. Ha már meghatároztuk a kézikönyv célját, és azt, hogy kinek szóljon, akkor lehet csak elgondolkozni azon, hogy milyen eszközök, megoldások állnak a rendelkezésre mindennek megvalósítására.

Mit tartalmazzon a kézikönyv?

A válasz alapvetőnek és triviálisan egyszerűnek hangzik, azonban a gyakorlat azt mutatja, hogy mégis ezt kell hangsúlyozni:

„Csakis olyan információkat, amit azokkal szeretnél közölni, akiknek szól."

A legelső és legfontosabb célközönsége a kézikönyvednek a vállalatod alkalmazottai, munkatársai. Nekik ismerniük, sőt mi több, megérteniük és el kell fogadniuk a minőségirányítási rendszered alapelveit, kereteit. A kézikönyv, – a fentieknek megfelelően, –

az új irányítási rendszer bevezetésekor meghatározandó alapelveket tartalmazza. Ezek a következők lehetnek:

- **Milyen célból vezetem be?** (Milyen követelményeknek szeretnék ezzel megfelelni? Mit akarok ezzel elérni? Miért fontos ez?)
- **Mi az érvényességi területe? Kire vonatkozik?** (Lehatárolás! – Főleg az elején jöhet nagyon jól, ha mersz fókuszálni! A fókuszálás és a „célcsoport" meghatározás fontosságáról főként a marketing keretei között hallani, pedig a minőségbiztosítás keretei között is alapvető lépésnek számít!)
    - Az egész cég, vagy csak egy része?
    - Az összes telephely, vagy csak részei?
    - Minden (üzleti) tevékenység, vagy azok közül csak néhány?
- **Milyen szabványnak akarok megfelelni** (ISO 9001, esetleg az ISO 14001 vagy ISO/IEC 27001 is), ha szabvány szerinti, tanúsított irányítási rendszert szeretnék? Amennyiben minőségirányítási rendszerről van szó, úgy vonatkozik-e a szabvány minden pontjára, vagy vannak-e benne a cégem tevékenységére nem értelmezhető pontok?
- A céges működésnek **mely folyamatait szabályozom**, és azok hogyan kapcsolódnak egymáshoz? Ilyen értelemben a kézikönyv azt mutatja be, hogy milyen tevékenység-sorozataid (folyamataid) vannak, azokból hogy áll össze a vállalkozás működése, és azok játékszabályait hogyan mondtad ki vagy hol írtad le.
- **Hol találhatóak meg ezek a szabályozások?**
- Ehhez a következő **információkat kell rendszerezve bemutatni:**
    - Mik is tartoznak a lefektetett „belső játékszabályokhoz"?
    - Az egyes alkalmazottakra melyik szabályok vonatkoznak? (Mindenki gyorsan találja meg azt, ami őrá vonatkozik!)
    - Az egyes szabályok hol, hogyan érhetők el? (Mindenki gyorsan tudja meg, hol férhet hozzá a számára szükséges információhoz, no és persze ott hozzá is férhessen!)
- **Melyek a megvalósítás alapvető eszközei?**

  Pl. minőségirányítási rendszer esetén mely területek fejlesztését kezelem kiemelten, mik az általánosan meghatározott célkitűzéseim a minőség javítása érdekében, stb. Itt gondolj arra, hogy melyek a cégednek azok a tevékenységei, amelyek a céged profiljától, üzleti tevékenységétől függően annak sikerét, elismertségét vagy az ügyfeleinek elégedettségét döntő mértékben befolyásolják.

  Nézzünk erre is egy példát: Ha egy szerviz céget vezetsz, akkor alapvető célnak tűzheted ki az ügyfélszolgálatod fejlesztését, vagy akár a szolgáltatási idő csökkentését is. A szolgáltatási idő hosszúsága nagyon sok szervizes cégnél az ügyfelek elégedetlenségének egyik alapja. Gondolj bele, hogyha elromlik egy berendezésed, amit nap mint nap használsz, akkor amúgy is kellemetlenséged van, mert nem tudod használni, nem is beszélve a javíttatással járó tortúráról. Ilyen esetben az időveszteséget nehezen viseled, és nagyon kiszolgáltatva érzed magad. A javítási idők csökkentése, a folyamat közbeni várakozási idők felszámolása pedig gyakorta elsősorban szervezési kérdés. Ha tehát a várakozási idő csökkentésével és az udvarias és korrekt ügyfél-kommunikációval ki tud emelkedni céged a többi szerviz közül, akkor bizton számíthatsz az ügyfelek elégedettségére, és megfelelő forgalomra, haszonra, stb. (Persze a berendezések korrekt javítását alapnak feltételezem!)

Ezeket együtt egy olyan **"felsőbb szintű szabályzatnak" is tekinthetjük,**amely keretet szab a konkrét tevékenységeknek, a kialakítandó szabályozások kidolgozásának.

Ezért ezek az alapelvek a minőségirányítási rendszer két alapdokumentumának részeit alkotják: a minőségpolitika (bevezetés célja, elvárások, és a megvalósítás eszközei),

valamint a minőségirányítási kézikönyv. Általános gyakorlat azonban, hogy a kézikönyv tartalmazza magában a minőségpolitikát is.

És most gondolj bele – saját vállalkozásod esetén – ezekbe az alapelvekbe! Mit fogalmaznál meg, és hány oldalon tudnád ezt megtenni?

Emlékeztető: A cél az az, hogy ezeket az alapelveket a saját munkatársaid megértsék és magukévá tudják tenni. Ezt minél egyszerűbben tudják megtenni, annál jobb! És ez rajtad (is) múlik!

Ha például egy minőségirányítási rendszer kiépítését szeretnéd elérni, akkor ezeknek az alapelveknek a megfogalmazása együttesen nem lehet terjedelmesebb néhány oldalnál! Még ha részletesebben is fogalmazod meg ezeket, akkor sem haladhatja meg a minőségirányítási kézikönyv és a minőségpolitika együttesen a 3 – 5 oldalt!

Mindezekkel szemben milyen hosszú egy átlagos kézikönyv?

A kézikönyvek nagy többsége, mintegy 35 – 50 (vagy több) oldalon, egyesével „válaszolgat" a szabványban szereplő összes mondatra. Ezeknek az az egyetlen értelme, hogy igazolja az elkötelezettségedet a szabvány megvalósítása iránt, amit egyetlen mondattal is megtehetnél!

Természetesen a kézikönyved tartalmazhat ennél többet is, attól függően, hogy kinek szánod még, és mit akarsz vele elérni. Megmutatok néhány példát, hogy az ilyen esetekben mire kell figyelned kézikönyved tartalmának összeállításakor:

- **Amennyiben leendő vagy meglévő nagyobb, fontosabb ügyfeleidnek szánod a kézikönyvet, akkor az a célod, hogy meggyőzd őket a működésed megbízhatóságáról, átláthatóságáról.** Érdemes tehát alaposan végiggondolni, hogy milyen információt és milyen struktúrában tartalmazzon még ebben az esetben a kézikönyv. Neked kell meghatároznod, – céged üzleti tevékenységétől, működési jellegétől függően, – hogy melyek azok az információk, amelyek bemutatásával megszerezheted a leendő (vagy meglévő) nagy megbízóid bizalmát. Nagyon komolyan érdemes megfontolni, hogy jó ötlet-e, ha mindezen, lényegében egy stratégiai kérdés megválaszolását egy (külső) tanácsadóra bízzuk! Értékes tippeket, jól bevált mintákat persze mutathat, de a döntésről való lemondást nem javasoljuk. Mit lehet érdemes elmondani? Például az üzleti főfolyamatod folyamatábráját, feltüntetve az ellenőrzési (kontroll) pontokat, vagy nagyobb cég esetén a minőségirányítási szervezeted felépítését, vagy más erősségedet. Továbbá abba is gondolj bele, hogy a kézikönyv kiadva cégen kívülre már nem számít bizalmas dokumentumnak, annak útját már nem tudod figyelemmel kísérni. Ezért a belső működésedről olyan információk, amelyek a saját know-how-d részét képezik, illetve amelyek konkurensek kezébe kerülve veszélyt jelenthetnek, még véletlenül se kerüljenek a kézikönyvbe! Nagyobb „játékosok" között arra pedig igenis számíts, hogy ha egy új partner kerül a képbe, az kérheti a kézikönyv kiadását! A szokásos üzleti gyakorlat az az, hogy azt ki is adják, ezért ha Te nem teszed, egyből előnytelen színben tűnhetsz fel. Hiszen már egy ártatlannak tűnő kérés teljesítésében sem vagy partner.
- **Más az eset, hogyha kézikönyvedet marketinges szóróanyagként szeretnéd használni konferenciákon, kiállításokon és egyéb szakmai fórumokon.** Itt a megfelelő tartalom meghatározása sokkal nehezebb kérdés, mert sokkal kevésbé ismered azt, akinek a kezébe jut majd az anyag. Ugyanakkor utólag belelapozva ez az anyag legyen az, ami közvetíti az üzenetedet, és leendő vevőt szerez neked. Milyen információkat tehetsz bele akkor még a kézikönyvbe? Általános szabály erre sincs! Neked kell meghatároznod, ismerve vállalkozásod erősségeit, előnyeit, értékeit! Ezek persze iparáganként, tevékenységi körönként nagyon különbözők is lehetnek. Tartalmazhat a kézikönyv információkat például az üzleti folyamatokra, azok megbízhatóságára, vagy akár a minőségirányítás szervezetére, működtetésére, fejlesztési folyamataira, stb. vonatkoztatva is. Ebben az esetben ugyanakkor fokozottan igaz az az alapelv, hogy csak olyan információt írj bele, amit országnak-világnak

nyugodtan publikálsz! Hidd el, hamarabb jut ez az anyag a konkurenciád kezébe, mint a leendő ügyfeleidébe. Továbbá talán ez az az eset, amikor a legnagyobb a jelentősége az információ „csomagolásának", „tálalásának" is. Hiszen a kézikönyv ebben az esetben marketinges anyag funkcióját is betölti, tehát az idegenek kezében figyelemfelhívónak kell lennie. A szerkesztése pedig olyan legyen, hogy a szemet a legfontosabb információt tartalmazó helyre vonzza! A megfogalmazásnak is törekedni kell a rövid és egyértelmű üzenetekre, amikre kiemeléssel hívhatod fel a figyelmet! Ne hidd, hogy leendő ügyfeled végig fog olvasni egy pl. 55 oldalas száraz szöveget az általános elkötelezettségeidről, sőt a helyzet rosszabb: Még a saját munkatársak esetében sem lennék ebben biztos!

- **Másik, ellentétes példa az, amikor egy kisvállalkozás kézikönyve tartalmazza magukat az eljárások szabályozását is.** Ez jellemzően az egyszerűen szabályozható tevékenységeket végző kisvállalkozásoknál lehet egy jó megoldás, ahol – cél az egyszerű működés és a teljes szabályozó dokumentáció rövidsége. Ekkor a kézikönyv az alkalmazottaid / munkatársaid számára nemcsak a minőségirányítási rendszer kereteit tartalmazza, hanem a folyamatok szabályozásának dokumentálását is, – a működéshez szükséges részletességgel. A kézikönyv szerkezetét is ennek megfelelően kell kialakítani. A folyamatok szabályozását úgy strukturáld, hogy az alkalmazottak könnyen áttekinthessék, gyorsan megtalálhassák benne a számukra fontos információkat. (Lásd még „***A szabályzat készítésének nyolc parancsolata!***" c. írásunkat.) Nem hiszem, hogy az alkalmazottaid mind tételesen tisztában lennének az ISO 9001-es szabvány fejezeteivel és azok követelményeivel. Nyugodj meg, nem is elvárás ez tőlük. Akkor viszont a nekik szóló folyamatok szabályozását ne a szabvány pontjai szerint strukturálva készítsd, még ha ez a felkészítőnek vagy az auditornak egyszerűbb és kényelmesebb is. Az alkalmazottaid nem fogják megérteni, pedig inkább értük kellene hogy készüljön a kézikönyv, és nem az auditorok kedvéért! Sokkal egyszerűbb, hogyha maguk a tevékenységek alapján strukturálsz, vagy akár a szervezeti felépítés szerint. Ezekben már könnyebben fognak tájékozódni, hiszen ebben élnek. Fontos, hogy miután ebben az utolsó példában a kézikönyv a teljes belső működés szabályozását tartalmazza, ezért ez a kézikönyv tipikusan csak belső használatra készül, és nem adható ki – a tanúsító szervezeten kívül – senkinek!

1.5 A szabályzat készítésének nyolc parancsolata!

Dr. Horváth Zsolt

Belegondoltál-e már abba, hogy mennyi fölösleges szabályzat, írott és be nem tartott szabályozás van a cégetekben? Vajon mennyi munka volt mindezt elkészíteni, mennyi időbe és energiába került (és mennyi pénzedbe!), és végül mennyi papír ment mindezért pocsékba?

– **Igen, pocsékba**, mert a be nem tartott, nem használt szabályozások mind fölöslegesek, és minden, ami azok elkészítéséhez kellett, fölösleges pénzkidobás volt!

Tarts velünk, és kezedbe adjuk a szabályzatírás legfontosabb 8 pontját! Előbb azonban lássuk a miérteket!

Minek a szabályzat?

Figyelem, csapongani fogok, de kihagyhatatlan. Érted!

Szükség van-e egyáltalán szabályzatokra, szabályozásokra? Melyik cégnek, vállalatnak mit kell szabályoznia? És mit kell ebből írottan szabályoznia?

Szabályozás, szabályzat sokféle lehet. Minden vállalat vagy vállalkozás működésének vannak belső keretei, amiket a főnök elvár vagy megkövetel minden beosztottjától! Ő mondja meg, hogy ki mit csináljon, mit tehet meg és mit nem. Magyarul, hogy mik a belső játékszabályok! A miheztartás végett sokszor jó, ha ezek le is vannak írva, hiszen „… a szó elszáll…", no meg félreértik, vagy nem hallják meg!

De vannak bizonyos területek, témák, amiket szükséges is mindig ugyanúgy csinálni, és ezeket minden munkatárs számára kötelezően elő kell írni. Ilyenek például a különböző biztonsági előírások, legyen az munkavédelemmel vagy tűzvédelemmel kapcsolatos (ezt még a törvény is megköveteli), de akár csak környezetvédelemmel, adatvédelemmel vagy adatbiztonsággal kapcsolatos is.

A 4-5 főnél nagyobb vállalkozások, akik önálló munkahelyet tartanak fenn, előbb vagy utóbb már eljutnak oda, hogy készítenek maguknak szabályzatokat, mint pl.:

- munkába járás rendje,
- vírusvédelmi szabályzat,
- internet használati szabályzat,
- belső működési szabályzat(ok),
- munkavédelmi szabályzat,
- tűzvédelmi szabályzat,
- mentési szabályzat (vagy adatmentési rend),
- minőségügyi kézikönyv és eljárási utasítások (a minőségügyi rendszert működtető cégeknél),
- stb…

A kicsit nagyobb vállalatok a működésük stabilizálásáért már az egyes alkalmazottaknak részletes munkaköri leírásokat készítenek, és tevékenységeiket folyamatokba szervezik. Ekkor a folyamatok működésének írott szabályozásai is újabb szabályzatokat képeznek.

Az írott szabályozások hírneve

Képzeljétek magatokat egy pillanatra az alkalmazottaitok helyébe! Mire gondoltok, ha meghalljátok a munkahelyeteken, hogy a főnök holnapra ad nektek egy újabb szabályozást, ami 15 oldal, el kell olvasni, meg kell tanulni és még be is kell tartani? Hát, nem sok jóra!

Nekem az első gondolatom az lenne, hogy megint fölöslegesen megnőtt az adminisztráció, és lett egy csomó újabb olyan előírás, amit úgysem kell / lehet majd betartani! – És ha ez a gondolatom, még mielőtt megismertem volna a konkrét szabályozást, akkor ez rossz! Azért, mert ez már **egy negatív előítélet egy vállalkozás fontos eszközével szemben,** ami önmagában és jól használva egy nagyon hasznos és praktikus eszköz!

Miért alakult – alakulhatott ki ez a negatív előítélet? Hiszen ha bárkit megkérdezek, a munkahelyi szabályozásokról és szabályzatokról mindenkinek csak olyan általánosságok jutnak az eszébe, hogy betarthatatlan, fölösleges, értelmetlen, bürokratikus, „minek, ha maga a főnök se veszi komolyan", stb…

Auditorként járva a vállalatokat, sajnos azt látom, hogy a gyakorlatban meglévő szabályozások jelentős részét valóban nem tartják be. Formálisan létezik ugyan az adott szabályzat, de senki sem használja, alig ismerik, vagyis nincs sok köze a valós működéshez, ami a készítése eredeti célja lett volna! Cserébe viszont lejáratják a szabályozás intézményét, mint az építkezések után hetekig kint felejtett 30-as táblák.

Szabályozást írni könnyű, jó szabályozást írni azonban nagyon nehéz!

Legalábbis ez következik abból, hogy a vállalatok és vállalkozások életében mennyi szabályzat, szabályozás van, azonban ezekből milyen kevés az, ami valóban jó! Milyen kevés az, amit valóban megértenek, használnak és betartanak!

Közelítsük akkor meg erről az oldalról! Nézzük meg, hogy melyek a rossz szabályozások közös vonásai! Nézzük meg, hogyan készítsünk zavaros szabályozást, amit garantáltan senki nem használ! … És persze utána **tanuljunk belőle, hogy MIT NE KÖVESSÜNK MAJD EL!**

A szabályozások 8 alapvető hibája, ami garantálja, hogy a szabályozást ne használja senki:

1. **A vezetés nem támogatja**

   Mit gondolsz, mennyire fogják betartani azt a szabályzatot, …

   - … amelyet egy megbeszélésen ismertettek, de maga a tulajdonos v. ügyvezető nem is volt jelen?
   - … amelynek oktatásán csak az volt fontos, hogy mindenki írja alá a jelenléti ívet?
   - … amelyet ugyan az igazgató rendelt el, de személyesen egyszer nem említette annak fontosságát senkinek?
   - … amelynek betartása alig vagy egyáltalán nem is ellenőrzött?
   - … amelyet maga a tulajdonos vagy ügyvezető sem tart be, netalán a tartalmát még csak nem is ismerik?

   A vezetés támogatása még nem garantálja a szabályozásunk sikerét, de a támogatás elutasítása garantálja a sikertelenségét! És a gyakorlat már ezerszer bizonyította, hogy ez akkor is igaz, hogyha különben teljesen jó, használható és gyakorlatias szabályozás lenne, amely teljes mértékben hasznos lenne mind a vállalatnak, mind a kollegáknak.

   <u>Első parancsolat</u>: Bármely szabályozás sikeréhez szükséges, hogy a vezetés önmaga tudatosítsa mindenkiben annak fontosságát, követelje meg annak betartását és személyes példamutatással a szabályzat betartásában járjon az élen!

2. **Rossz a reklámja**

   „Jó bornak is kell a cégér”! Ez itt is igaz! **Hajlamosak vagyunk a szabályzatot azonosítani azzal, aki írta. Hajlamosak vagyunk egy új szabályzatot még elolvasása előtt az alapján megítélni, hogy mennyire tartjuk fontosnak azt az embert, aki azt készítette.**

   Nézzünk egy példát: A vállalat vezetése egy biztonsági (pl. informatikai biztonsági) témájú szabályzatot akar életbe léptetni. Ha az informatikai csoport nem túl népszerű a vállalaton belül, akkor fennáll a veszélye annak, hogy a kollegák csak legyintenek egyet, és nem veszik komolyan, mint ahogy az informatikai csoport egyéb megnyilvánulásait sem.

   És ez súlyos hiba! Ez ellen tenni kell valamit! – Fontos tehát, hogy az adott szabályozás – példánkban az informatikai biztonsági szabályozás – bevezetése előtt ezt a feszültséget feloldjuk!

   Magának a vezetőnek kell előre **tudatosítani a munkatársakban az adott szabályozás fontosságát**, annak jelentőségét a munkavégzés során illetve a vállalat életében. A példánknál maradva fontos megértetni a munkatársakkal, hogy az adott informatikai védelmi szabályok be nem tartása esetén saját maguk okozhatnak hatalmas kárt, veszélybe sodorva ezzel az egész céget, ami egyben a saját munkahelyük is! Tehát fontos legyen, hogy tudatában legyenek a szabályozás által előírt tevékenységek jelentőségének!

   <u>Második parancsolat</u>: Már a szabályzat bevezetése előtt tudatosítsd a munkatársaidban, a játékszabályoknak a munkájukra, és a vállalkozásra gyakorolt jelentőségét!

3. Nem célzott, nehezen megtalálható információ

„Ha nem találom meg gyorsan, hogy mit kell nekem tudnom, akkor nem is fogom hosszasan keresgélni azt!" Akkor pedig inkább már el sem olvasom, és be sem tartom!

Ne higgyük, hogy

- ha egy szabályzatban gyönyörűen szabályoztuk a világ működését, akkor mindenki azt fogja használni!
- feltétlenül azok a szabályzatok a jók, ahol sikerült egy monumentális szabályzatban mindent megoldani!
- a munkatársak el akarják majd olvasni az összes többi részlegre vonatkozó előírásokat, biztonsági és egyéb szabályokat!

Egy nagy, monumentális és minden területet felölelő szabályozást nagyon nehéz úgy megírni, hogy az egyes emberek gyorsan átláthassák és csak az őket érintő információkat olvashassák ki belőle gyorsan. **Vagy ha így jobban tetszik: úgy megírni, hogy egyáltalán elolvassák!**

Ha nem tudjuk kellően strukturálni, szegmentálni a szabályzatot, akkor inkább több kisebb szabályzatba szedjük szét!

Semmi értelme, hogy az asszisztensek elolvassák pl. az informatikai osztály dolgozóira vonatkozó biztonsági előírásokat.

Az lebegjen a szemünk előtt, hogy mindenki csak gyorsan az őrá vonatkozó részt szeretné megismerni, és erre a minimális időt szánja. Akinek ez nem sikerül, az nagy valószínűséggel nem kutat tovább!

Harmadik parancsolat: Strukturáljunk! A szabályozásban jól láthatóan, egyszerűen különítsük el a különböző embereket érintő szabályozásokat! Cél legyen az, mindenki könnyen, egyszerűen és gyorsan férhessen hozzá az őrá vonatkozó passzusokhoz!

4. Köze sincs a valósághoz – avagy a szabályozás sokszor, csak elméletben egyezik meg a gyakorlattal

Az a szabályzat, amit a valós élettől távoli elefántcsont-toronyban írnak meg, nem sok eséllyel fogja a vállalat működését támogatni, segíteni. Vonatkozik ez úgy a külső szakértőre, mint egy kollegára, aki ezt a feladatot megkapva elvonul a vackára, hogy megalkossa a nagy „Szabályzatot".

Mert ha nem a mindennapi életben előforduló / előfordulható esetekre állít fel szabályokat a munkatársak számára, akkor a munkatársaid a legjobb szándék mellett sem tudják majd használni, mert az ő valós eseteik nem részei a „Szabályzatnak". Ha pedig elkezdenek leszokni a szabályozás használatáról, akkor más később sem fogják használni, amikor pedig ez szükséges is lehetne.

Negyedik parancsolat: A szabályzat a valós, életszerű eseteket, szituációkat szabályozza!

5. Homályos, érthetetlen

Senki sem szereti, ha kioktatják! Előfordul, hogy a gyereknek nem magyarázzuk meg, miért nem teheti azt, ami neki meg van tiltva, a felnőttekben azonban ellenérzést kelt az ilyen parancsolgatás. **Ha azt szeretnénk elérni, hogy együttműködjenek, és segítsék munkánkat, akkor meg kell mutatnunk, hogy mi miért is van. Különben a kiskapukat fogják keresni!**

Különösen a biztonsági szabályokra jellemző, hogy a szabályzat betartása nagymértékben függ az előírás (vagy éppen tiltás) megértésétől. Sokszor nem triviális, hogy látszólag ártalmatlan viselkedésből hogyan lehet katasztrófa! Ezt célszerű példával is alátámasztani.

Az oktató (de nem kioktató!) jellegű szabályzat segít a szabályozás fontosságának megértésében és tudatosításában, és sokszor – a szabályozáson keresztül – oktatja a megcélzott közönséget.

Ötödik parancsolat: A szabályzatokat – különösen a biztonsági szabályzatokat – először értessük meg az alkalmazottakkal, utána lehet csak betartatni!

6. Terjengős, bőbeszédű

Egy pillanatra cserélj helyet az alkalmazottaiddal, és gondolj bele, hogyan reagálnál arra, ha egyik reggel a főnököd eléd tenne egy 130 oldalas szabályzatot, és elvárná, hogy napi munkád végzése mellett ezt olvasd el, és holnaptól tartsd is be? Kevesen vannak, akik valóban odafigyelve végigolvasnák mind a 130 oldalt! Anélkül pedig, hogy ismernénk annak tartalmát, a betartása is kérdésessé válik!

Számos szabályzatnál **tipikus hiba, hogy a szerző túl részletesen szeretne minden lehetséges esetet kielemezni, és minden apró részlet legprecízebb elmagyarázásával és szabályozásával egy hatalmas terjedelmű – és ezáltal szinte olvashatatlan méretű** – szabályzatot alkot. Ezzel, még ha tartalmában teljesen korrekt is, csak azt éri el, hogy azok a kollegák, akik különben érdeklődéssel és pozitív hozzáállással el is olvasnák az adott szabályzatot, megrémülnek annak méretétől, és félreteszik, hogy majd később olvassák el. Ez persze a gyakorlatban azt jelenti, hogy sosem fogják elolvasni.

A túlbonyolított szabályzat soha sem éri el a célját! Ha a szabályzatunk alapvető részei túl hosszúak, senki sem fogja elolvasni őket. Ha meg senki nem olvassa, akkor olyan, mintha nem is létezne!

Itt persze kompromisszumra kell törekedni, mert egyik oldalról ott a nyomás, hogy alaposak legyünk, és értessük mag az előírás miértjét is, a másik oldalról pedig a terjedelemben meg van kötve a kezünk. A rohanó világunkban jellemző, hogy **egy dologra csak rövid ideig szentelünk figyelmet**. Ha ezt nem tartjuk szem előtt a szabályzat készítése során, akkor valószínű, hogy senki sem fogja megkapni az üzenetünket, legyen az bármennyire is fontos.

Törekednünk kell a lényeg gyors, rövid, érthető megfogalmazására. Ezt fogalmazza meg a következő alapelv, a **„RÉV-szabály": azaz „Röviden És Velősen"!**

Hatodik parancsolat: Minden jó szabályzat rövid! (De nem minden rövid szabályzat jó!) A különleges témákat mélységeiben tárgyaló részeket válasszuk el a mindenki számára fontos fő iránymutatásoktól!

7. Büntetéseken alapuló betartatás

Milyen légkörben kell dolgoznia annak, akinek minden egyes mozdulata szigorú szabályozásokkal megkötött, és minden egyes hibát azonnal szigorú büntetések torolnak meg? Mit gondolsz, mennyire lehet hatékonyan és konstruktívan dolgozni egy ilyen légkörben? Te meddig bírnád ott?

A büntetésen alapuló szabályzatoktól félnek az alkalmazottak, és megpróbálják kikerülni. Ha az erőfeszítések a kiskapuk keresésének irányába hatnak, akkor a szabályozás már megbukott, nem érte el a célját!

Az emberek borzonganak attól a gondolattól, hogy a cég az orwelli „nagy testvér", aki mindig látja őket, és csak arra vár, hogy bűnt kövessenek el, és ő lecsaphasson rájuk a büntetéssel. Ez egy feszült, álszent légkört teremt, ahonnan sokan igyekeznek menekülni, az ottmaradók pedig megtalálják a kiskapukat a belső szabályrendszer kijátszására. A vége mindig az, hogy mindenki veszít!

Azok a szabályzatok, amelyek betartása és betartatása csak különböző retorziókkal és büntetésekkel tartható fenn, azok ritkán érik el a céljukat.

Az alkalmazottaknak természetesen tisztában kell lenni a szabályozás tartalmával és annak jelentőségével, de a szabályzatot úgy kell elkészíteni, hogy az azt olvasó alkalmazottak, kollegák **azt érezzék, hogy ők és a cég egy hajóban eveznek!**

Hetedik parancsolat: Ne a következményektől való félelem miatt legyen betartva az adott játékszabály! Még ha bizonyos szabályszegések retorziókat is vonnak maguk után, – a szabályzat betartása ne a retorzióktól való félelem miatt legyen biztosított, hanem az alkalmazottaid legyenek meggyőzve az adott szabályozás betartásának célszerűségéről, hasznosságáról.

8. Elavult

Nincs az a jó szabályozás, amely előre látná a jövőt! Minden szabályozás csak a jelen viszonyokra, jelenlegi állapotra tud építeni, és a jelenlegi körülmények között ír elő vagy éppen tilt meg bizonyos cselekvéseket, bizonyos célok érdekében.

De mi van, hogyha változnak a jelenlegi körülmények? Már pedig változni fog, mert változik folyamatosan a törvényi háttér, a gazdasági háttér, fejlődnek a technikai eszközök, változik maga a cég is! Meddig biztos, hogy a szabályozásom a kitűzött célját – a megváltozott körülmények mellett – ugyanazokkal az előírásokkal még mindig hatékonyan tudja szolgálni?

A tapasztalat is azt igazolja, hogy az egyszer elkészített és évek óta elfekvő, nem aktualizált szabályzatok az évek múlásával kikopnak a gyakorlatból, és elhalnak! Lehet, hogy formailag megmaradnak még érvényes szabályzatnak, de a működő gyakorlat teljesen eltávolodik tőlük.

A szabályzat **aktualizálásának optimális időpontját mindig az adott helyzethez viszonyítva** kell mérlegelned!

- Ha nagyon ritkán változtatod az adott szabályozást, akkor vagy állandóan problémákba ütközöl a régi szabályozás megváltozott körülmények közötti betartásával, vagy a kialakult gyakorlat már rég nem felel meg a szabályozásnak, túllépett azon.
- Ha viszont túl sűrűn változtatod a szabályozást, akkor egyrészt irreálisan sok idő és energia megy el az új szabályozások kigondolására, dokumentálására és bevezetésére, és éppen ezért veszti el a szabályzat a hatékonyságát.

Nyolcadik parancsolat: A szabályzatokat tartsd folyamatosan karban, és az élet változásával mindig aktualizáld őket! Csak az a szabályzat használható és marad is használatban, amely mindig az aktuális napi viszonyokra és elvárásokra vonatkozik!

1.6 ISO mindenáron?

Dr. Horváth Zsolt

Az ISO bevezetése sok jót is tud hozni, azonban **ész nélkül használva sokszor értelmetlen, az üzletmenetet romboló túlkapásokkal jár.** Erre jó példa a következő történet…

Barátom mesélte, hogy elromlott a lakásukban az erkélyajtó zárja. Különleges erkélyajtó és szerette volna, ha a beszerelő cég szervizeli. Gyors telefon, amit azonnal fel is vett egy barátságos hang, és megállapodtak a javítás időpontjában. Csak a szervizesnek egy fontos feltétele volt: Kérte, hogy a telefonos megrendelést erősítse meg írásban. Azaz küldjön vagy faxot, vagy e-mailt, mert különben nem tudnak kimenni javítani. ***„Na, nektek is biztos ISO-tok van”*** *– gondolta a barátom. Mindenesetre elküldte a megrendelést e-mailben is. A szerviz alatt – amit egyébként gyorsan és szakszerűen ellátott a kiküldött szakember – elbeszélgetett vele. Megkérdezte tőle, hogy miért szükséges az e-mailes vagy faxos*

megrendelés is a telefon mellé, mert bizony ő számos olyan nyugdíjast ismer a környéken, akik ezt a feltételt nem tudnák teljesíteni. A szervizes szakember elmondta, hogy néha ez nekik is problémát okoz, de miután ISO 9001 szerinti minőségbiztosítási rendszer szerint dolgoznak, muszáj ehhez tartaniuk magukat. Ezt az eljárást az auditor írta elő a számukra.

A történet még folytatódik, de számomra máris **számtalan tanulsággal szolgál!**

Nagyon hasznos, hogyha egy cégvezető és a cég is elkötelezett a minőségbiztosítás használatában. Ez rengeteg előnnyel jár, de csak akkor, hogyha ésszel használják!

Fontos alapelv, hogy az egyes megrendelések mind jelenjenek meg valahol leírva, visszakereshető (igazolható) formában, valamint az utána következő események, cselekmények is **legyenek visszakereshetőek, nyomon követhetőek.** Ez követelményeket állíthat mind az adott cég saját munkaszervezése, munkatársai felé, mind az ügyfelek felé is. Azonban a megvalósítás módját hogyan szabályozzuk, az minden esetben rajtunk múlik. Az a szabályozási mód jó, ami illeszkedik a munkastílusunkhoz, nem akadályozza vagy nehezíti a munkavégzést, valamint nem állít fölösleges vagy esetenként megoldhatatlan akadályokat az ügyfeleinknek. (Egyszerű: mi vagyunk az ügyfelekért, és nem ők értünk. Ha végrehajthatatlan adminisztrációt várunk el tőlük, akkor elveszítjük az ügyfelek egy részét.)

Mit jelent ez? Magánszemélyekből álló ügyfélkörrel rendelkező karbantartó (azaz szerviz) vállalkozás, **ne állítson olyan adminisztratív bejelentési követelményt (fax, e-mail), amit az ügyfelek egy része nem tud teljesíteni. Ez a követelmény az adott szolgáltatás elvégzéséhez nem szükséges.** A megrendelést tökéletesen fel lehet venni telefonon is, és a nyújtott szolgáltatás értéke sem indokolja ezt. (Egyébként a telefonos megrendelés igazolására – ha cég vagy az auditor mindenképpen ragaszkodik hozzá – a hangrögzítés is megfelelő alternatív módszer, amelyet más területen számos nagy szolgáltató alkalmaz is. Jelen esetben nem zárnám ki a faxon vagy e-mailben történő alternatív bejelentési lehetőséget, csak nem írnám kötelezően elő.)

Képzeljük el, mi lenne akkor, hogyha minden kisiparos vagy szerelő, aki magánlakásokban javítja az ottani elektromos berendezéseket, közműveket (víz, villany, gáz, csatorna, stb.), bútorokat, nyílászárókat, zárakat vagy bármely mást, a minőségbiztosításra hivatkozva csak faxon vagy e-mailben beküldött dokumentumok iktatása után volna hajlandó elindulni a helyszínre?

Természetesen nem azt mondom, hogy a felvett rendelésnek ne legyen cégen belül semmi nyoma, a kiszállásról és a munka elvégzéséről ne legyen igazolás, amit akár maga az ügyfél igazol. De **a szükséges adminisztráció (papírozás) formája, egyszerűsége és mennyisége alkalmazkodjon mindig célszerűen a tevékenységhez, körülményekhez, és az elérendő célokhoz. Minden öncélú papírozás fölösleges.**

Még egy fontos gondolat! Értelmetlen dolgot még az auditor kedvéért sem szabad csinálni! Az auditornak ugyanis nem szabad konkrét eljárást, módszert előírnia vagy megkövetelnie. A feladata csupán annak megállapítására szorítkozik, hogy az adott cég működése során alkalmazott módszerek alkalmasak-e az ISO 9001 szabvány követelményei megvalósítására, és a gyakorlat során ezek a követelmények teljesülnek-e. A követelmények azonban sohasem konkrét módszerek alkalmazására vonatkoznak (azok szabadon választhatók), hanem bizonyos elvek érvényesülésére. Ilyen elv volt jelen esetben a megrendeléstől a teljesítés befejezéséig a nyomon követhetőség és igazolhatóság biztosítása.

És akkor megint vissza a történethez. A barátom gyors közvélemény kutatást és némi számolást végzett. Az ablakokat, ajtókat kb. 8 évvel ezelőtt ez a cég cserélte a környéken tömegesen. Többek között az ő hatvan-lakásos társasházukban is. A munkájukkal és a termékükkel azóta is mindenki elégedett (volt). Az ajtók, ablakok is megöregednek, elhasználódnak, tehát valószínű, hogy a közeljövőben megszaporodnak a javíttatási igények. A hatvan-lakásos társasházukban vélhetően 20-25 %-nak van Internet kapcsolata és senkinek nincs faxa. Viszont, mindenkinek van ajtaja és ablaka...

Tanulság: Ha egy tevékenységet csak az ISO-nak való megfelelés miatt csinál meg a cég, akkor ott a követelmények értelmezésekor valamit nagyon félreértelmeztek!

1.7 A minőségbiztosítás minőségbiztosítása

Dr. Horváth Zsolt

Értetlenül állok a manapság divatos „pályáztatási rendszer" előtt. Hogyan lehet, hogy egy egyébként jó elképzelés – pl. a tanácsadási, különösen ISO rendszerépítési feladatkiírások esetén, – a gyakorlatban legtöbbször ennyire félresiklik? Hogyan lehet például felelősséggel irányítási rendszerek (ISO rendszerek) kiépítésére árajánlatot adni, amikor nem ismertek a feltételek és a körülmények (a feladat tartalma)? Meglepő, hogy ez a tény sokszor magát a megrendelőt / pályázat kiíróját se zavarja! Mi lehet itt a megoldás, ezen gondolkozzunk itt el!

Gyakori tapasztalat, hogy a vezetési, informatikai vagy különösen az ISO rendszerek (pl. minőségirányítási, információbiztonsági vagy egyéb irányítási rendszer) kiépítési témájú pályázatok esetén maguk a kiírások is tartalmilag hiányosak, illetve súlyos szakmai hozzá-nemértésről tanúskodnak. Ez következik sokszor abból, hogy a „kiíró" – rendszerint – nem szakember, fogalma sincs, hogy mi pl. annak az ISO rendszernek a „tartalma", amit ki akar építtetni.

Egyébként meg fölösleges a nagyon vegyes „tartalmakat" elemezni, amikor a „nyertes" úgyis a legalacsonyabb árat kínáló (és ez gyakran a jelentkező csapatból a „kókler", esetleg a „főnök rokona vagy barátja"). Ilyenkor a Megrendelő rendszerint – ugyan nagyon határozott fellépéssel és meggyőzően – de csak valami használhatatlan papírhalmazt kap, amivel „áttolják a baráti tanúsító auditján".

Ha nem tudja, mit kéne kapnia, akkor annak is örül, hogy ilyen címen valamit kapott. **Azzal legtöbbször ő maga sincs tisztában, hogy** az ilyen olcsón kapott dokumentációt **azon a kapott szinten saját maga (vagy bármely beosztottja), irányítási rendszerre vonatkozó szakismeret nélkül is egy-két napi munkával ingyen is meg tudta volna szerezni, vagy csinálni**! – Ha ilyen nézőpontból nézzük, akkor pedig az a nagyon olcsó ár is hirtelen nagyon drága lesz! Másrészről, ami előnyt egy irányítási rendszer a cége működésének hatékonyságában, eredményességében jelenteni tudna, abból pedig semmit se láthat! Így lesz az olcsóságot és hatékonyságot megcélzó pályáztatási rendszerből – a rossz módszerek alkalmazása miatt – a legdrágább megoldás.

Auditori tapasztalat, hogy sok olyan cég, akik egyébként jól működnek és fontos nekik a hatékonyság, gyakran a tanúsító audit ebédszünetében panaszolják el, hogy az ilyen módon választott tanácsadókkal mennyire befürödtek, mennyire ráfizettek. Auditokon én is, kollégáim is számtalanszor futottunk bele hasonló (és gyakran elrémisztő) estekbe:

- Több cégnél mondák el, hogy a tanácsadói szerződést többször kellett utólag módosítani, többször kellett a tanácsadó cégtől új szakértőt kérni és újra kezdeni a rendszerépítést, mert használhatatlan anyagokat kaptak, a kiküldött (olcsó, pályakezdő) tanácsadó nem tudott tanácsot adni, stb. (Az idő- és pénzveszteség tetemes!)
- Más cégeknél a tanúsító auditon jó rendszert láttunk. Azután ebéd mellett szomorúan mesélték el, hogy a tanácsadónak kifizetett pénz fölösleges és kidobott pénz volt, mert a használhatatlan anyag mellett nekik maguknak kellett megtanulni a minőségbiztosítást, és lépésről lépésre saját erőből kiépíteni a minőségbiztosítási rendszerüket.
- Szintén más cégek felmondták menetközben a tanácsadói szerződést, és újakat kötöttek, hogy kézzelfogható és hasznosítható eredményt kapjanak. Ez is természetesen időveszteségbe és jelentős költségtöbbletbe, azaz ráfizetésbe került.
- Néhány cég az auditon, az auditor kérdései nyomán döbbent rá arra, hogy ezeket a módszereket lehetne a saját működés-fejlesztésére is használni, és akkor a minőségbiztosítási tevékenységek kialakításába beleölt erőforrások nemcsak formális

papírgyártást jelentenének, hanem nyereséget is produkálnának. És bánták, hogy ezt az „olcsó” tanácsadó elfelejtette nekik elmondani.

- Auditon – jellemzően például ISO/IEC 27001 szerinti információbiztonsági rendszer auditján – találkoztunk olyan esetekkel is, amikor nemhogy a cég képviselői, de még a tanácsadó sem ismerte azt a szabványt illetve követelményeit, aminek az auditja éppen folyt!

A probléma fő forrását abban látjuk, hogy a tanácsadás igénybe vételekor gyakran a Megrendelő maga sem ért ahhoz, amit kapnia kell. Mivel a tanácsadás nem kézzel fogható termék, aminek mérhető műszaki paraméterei vannak, ezért a Megrendelő nem tudja a végeredményről eldönteni, hogy az mikor jó vagy rossz! (Egy tanúsítvány megszerzése önmagában még nem mércéje a jó irányítási rendszernek.) Ilyen formán könnyen megtéveszthető, és az ajánlatok közül az egyetlen paraméter, amit konkrétan értékelni tud, az maga az „ár”! (És valljuk be, a mai szegény és spórolós világban ez egy nagyon fontos szempont!) Viszont a cserébe kapott szolgáltatás értéke számára nem ismert, nem mérhető, illetve nem tudja, hogy mit kaphatott volna még?

Más iparágakban is fennáll ez a probléma, ott azonban erre már kötelező jó gyakorlatok is vannak. Építőiparban például el sem képzelhető egy olyan beruházás, építkezés, ahol a kivitelező mellett nem állna ott végig egy **a megbízó által kinevezett (és szigorúan az ő érdekeit képviselő) műszaki ellenőr**!

A megoldás akkor egyszerű!

Ugyanez az elv itt is megvalósítható – **a tanácsadási projekt független minőségbiztosításával**. Az alapelv egyszerű: Ha a Megrendelő nem szakember az adott tanácsadási projekt területén, akkor bízzon meg a projekt minőségbiztosítási feladatainak ellátására egy olyan szakértőt, aki az adott tanácsadási területen elismerten nagy tapasztalattal rendelkezik, és a projektet végző vállalkozótól garantáltan független. Ilyenkor ő természetesen nem vesz részt a projekt (vállalkozó oldali) megvalósításában, hanem a Megbízó oldaláról a tanácsadási projekt menetét, részeredményeit illetve a keretek reális felhasználását ellenőrzi, nagy tapasztalattal és a Megbízó érdekeit szolgálva.

Ilyen feladatok végzésére minden tanácsadási projekt esetén lehet reális igény. A gyakorlat azt mutatja, hogy legnagyobb számban az ISO rendszerek (irányítási rendszerek) kiépítése tárgyú pályázatok, közülük is az ISO 9001 szerinti minőségbiztosítási (minőségirányítási) illetve ISO/IEC 27001 információbiztonsági témájú pályázatok gyakoriak. Ezekre sok esetben jellemző az itt bemutatott probléma, ahol a projekt eredményességét és hatékonyságát a projekt független minőségbiztosításának bevezetése lényegesen javíthatja.

1.8 Hogyan válassz jó tanácsadót?

Dr. Horváth Zsolt

***Mottó**: A régi vicc ma is sokszor él:*

- *Honnan tudtad, hogy (minőségügyi) tanácsadó vagyok?*
- *Mert jöttél, pedig senki sem hívott, elmondtad azt, amit már tudtam, és mindez egy csomó pénzembe került!*

- Vállalkozást vezetsz, szeretnél kiépíteni ott egy minőségirányítási rendszert, de **nem tudod, hogyan fogjál hozzá?**
- Vagy csak egyszerűen szeretnél olyan módszereket bevezetni, amelyekkel hatékonyabban tudnád cégedet működni, elkerülve az eddigi buktatókat?

- Az ügyfeleknek, vagy éppen a kiválasztott nagy vevődnek is be kell tudnod mutatnod céged megbízhatóságát, jóságát, hogy mint beszállító, versenyben maradhass?
- Tehát elvárás (esetleg) a tanúsítvány megszerzése is, de a stabil és szabályozott, átlátható működésre is szükséged van? Ezeknek a feltételeknek szeretnél megfelelni, de nem tudod, hogyan csináld?

Marad a régi, jól bevált elv: Ha saját erőből nem megy, akkor külső segítséget kell igénybe venni! Így gyakran kénytelen vagy **szakemberhez, azaz tanácsadóhoz fordulni!**

Adódik is a következő kérdés: kihez fordulhatok bizalommal?

Sajnos az elmúlt években a minőségügyi felkészítők tábora annyira felduzzadt, hogy szinte Dunát lehet rekeszteni velük. Ugyanakkor, az eredmények, a tanúsítások híre, értéke egyre csökken. Mindebből arra következtetsz, hogy a minőségügyi tanácsadónak kifizetett pénz csak egyetlen egyre jó: a tanúsítvány megszerzésére (esetleg!), de vállalakozásod javításában vajmi keveset ér!

Viszont – miután nem vagy ebben szakember (hiszen ezért is van szükséged segítségre) – **honnan tudnád megítélni, hogy ki a jó szakember, és kitől számíthatsz érdemi jó munkára?** És amibe mindez kerül, azt jól fektetted-e be, vagy csak fölösleges pénzkidobás volt?

Szerencsére ez nem egy egyedülálló probléma! Vegyünk példának más területet: Ha például új ház építtetésébe fognánk, és keresnénk erre fővállalkozót, akkor mit tennénk? Hiszen az építőiparhoz sem értünk jobban. Az építési fővállalkozó pedig magáról minden szépet és jót elmond, és előre nem tudhatjuk, hogy mennyi igaz abból. Ilyenkor viszont bevett szokás, hogy elkérjük az adott vállalkozó referencialistáját, (lehet, hogy ez fenn van az interneten is). De az még önmagában nem elég, hogy hosszú a referencialista. Az még csak a kiindulópont. Vegyük a fáradtságot, és azokból legalább néhányat látogassunk végig, és beszélgessünk el az ott lakókkal a tapasztalataikról. Az ő valódi elégedettségük lehet a jó referencia, amire már lehet építeni!

Ugyanezt a módszert nyugodtan alkalmazhatod a minőségügyi tanácsadód kiválasztásánál is!

Gyűjts referenciákat!

Nézd meg, hogy az adott tanácsadó (vagy cége) mekkora referencialistával rendelkezik, és azok közül személyesen látogass meg néhányat! **Vigyázat, ne a csak a sikeresen tanúsított cégek listáját tekintsd önmagában jó referenciának, hanem azoknak a cégeknek az elégedettségét is!** (Persze könnyebb a kommunikáció, ha valamelyik cégben már van személyes ismerősöd, van ott valamilyen személyes kapcsolatod.) Hogyha azon cégek vezetőit, középvezetőit megkérdezed arról, hogy mit adott nekik a tanácsadó, miben lett jobb a működésük az „ISO (9001)" bevezetése óta, akkor a kapott válaszok sok mindent elárulnak. Ez már megbízhatóbb alap, hogy mire is számíthatsz!

Ha elkéred – akárcsak betekintésre – ezeknek a minőségirányítási kézikönyvét, és ezeket egymás mellé teszed, akkor azonnal összeáll a tanácsadó sablonja és munkamódszere, ami szerint dolgozik. Ekkor már nagyjából képet tudsz alkotni arról, hogy mit fogsz kapni!

Megjegyzés: Előfordulhat olyan eset is, amikor 2-3 referenciacégtől megszerezve a kézikönyvüket, netalán az eljárási utasításait is **azt tapasztalod, hogy azok a cégnév és cégbemutatástól eltekintve pontosan, szinte betűre azonosak**. Ilyenkor jó esély van arra, hogy a Te céged is – cégnevet, logót és fejlécet kicserélve – ugyanazt a minőségirányítási dokumentációt fogja kapni. (Auditorként sajnos számos példáját láttam ennek.) Ebben az esetben elgondolkoztató azonban, hogy a kifizetett (sokszor nem kevés) pénzért a tanácsadó mit dolgozik Neked? (Mi olyant, amit Te magad is ne tudnál megtenni?)

Természetesen az egyik legjobb referencia a személyes ajánlás, amikor egy megbízható barátod vagy üzlettársad ajánlja az adott tanácsadót. Akkor tőle nyugodtan megkérdezheted a rendszerépítés és tanúsítás alatti tapasztalatait, hogy a tanácsadótól mit és hogyan kapott,

valamint hogy mivel volt elégedett (és mivel nem). Javaslom, hogy arra is kérdezz rá, hogy csak a tanúsítvány megszerzése volt-e a cél, vagy az érdemi működésben is hozott-e eredményt.

Tapasztalat az adott szakmában!

Mit gondolsz, hogyan fogja tudni a Te vállalkozásod tevékenységét egy olyan ember szabályozni, optimalizálni, aki az adott ágazat, adott szakma belső működését nem érti? Egy olyan tanácsadótól például, aki még az MS Word-öt tudja csak alapszinten kezelni, és egy olyan programot sem írt még életében, ami kinyomtatja, hogy „Hello, World!", hogyan várod el azt, hogy egy szoftverház működésének problémáira mutasson rá, és azok optimális működtetésének kialakításában segítsen?

Hiszen mindegyik szakmának, legyen az építőipar, energiaipar, élelmiszeripar, szórakoztatóipar, szoftverfejlesztés, kereskedelem, vendéglátás, vagy bármilyen egyéb termelési vagy szolgáltatási ágazat, megvannak a belső játékszabályai, módszerei, elvárásai és tipikus problémái is. **Ha a tanácsadó nem rendelkezik ilyen irányú gyakorlattal és tapasztalattal, vagy legalább a felkészítésben részt vevő csapatában nincs ilyen kollega, akkor nehezen elképzelhető, hogy szakmailag előre fogja vinni a cégedet!** Hiszen nincs semmi garancia arra, hogy a szabvány által megfogalmazott általános irányelveket a Te szakmádban értelmezni is tudja, sőt azokra jó megoldást találni.

Tisztázd előre a célokat és a munkamódszereket!

„Akkor fogod azt kapni, amit szeretnél, ha tudod is, hogy mit szeretnél!" – Ezzel azt szeretném mondani, hogyha nem tudod megmondani, hogy mit is vársz el a tanácsadótól, akkor jó esélyed van arra, hogy a végén elégedetlen légy!

Gondold tehát előre át, hogy mit szeretnél elérni! Például:

- Csak egy tanúsítványt, úgy hogy a munkádba a lehető legkevesebbet avatkozzanak bele!
- Szeretnéd a céged hatékonyságát növelni, ezzel nagyobb nyereségre szert tenni?
- Szeretnéd átláthatóbbá tenni céged működését? (Milyen szempontból, miben nyilvánuljon ez meg?)
- Szeretnéd a rendszeres határidő-csúszásokat csökkenteni, minimalizálni?
- Meg kell felelned valamely nagyobb megrendelőd követelményeinek, esetleg beszállítói auditjának?
- Stb…

A tanácsadóval való tárgyalás kezdetén a saját **konkrét elvárásaidat fektesd le, sőt érdemes ezek alapján a tanácsadási projekt sikerére vonatkozó „sikerkritériumokat" is megfogalmaznod.** Ezzel a tanácsadót kényszeríted arra, hogy úgy építse fel a projektet, hogy ezekre a problémákra adjon megoldást. Ez tulajdonképpen mindkettőtöknek jó, mert Te tudod, hogy mit kérsz számon a tanácsadótól, ő pedig tudja, hogy mit vársz el tőle, minek a teljesítése esetén leszel elégedett vele. – Ez persze egy szűrő is, hiszen akik csak sablonkézikönyvek eladásában tudnak gondolkodni, itt nem rúgnak labdába.

Ha ezt tisztáztátok, **nem árt tisztázni a tanácsadó munkamódszerét is**. A tanácsadás egy közös projekt, legyen az (minőségirányítási) rendszerépítés, szervezetfejlesztés, új technikák és módszertanok vagy eszközök bevezetése, vagy más egyéb. Az eredmény mindenképpen az, hogy vállalkozásod működésében változás fog beállni. És ennek a változásnak teljesítenie kell az általad elvárt eredményeket, célkitűzéseket.

Akkor vághatsz bele a projektbe, ha az elején el tudod hinni, hogy a kiválasztott tanácsadó, az általa bemutatott munkamódszerrel képes végigvinni a projektet, és elérni a kitűzött célokat. Melyik munkamódszer jó és melyik rossz? Erre nincs általános szabály, hiszen más és más körülmények között ugyanaz a munkamódszer lehet egyszer jó is, és máskor rossz is. Akkor mi alapján fogod elhinni, hogy jó úton halad a projekt? Ehhez inkább néhány szempontot tudok mondani:

- A tanácsadó az előzetes elbeszélgetés alatt mennyire érti meg az adott vállalkozás speciális problémáit, illetve a kitűzött elvárásokat, sikerkritériumokat?
- Van-e ilyen jellegű problémák megoldásában már referenciája?
- A munkamódszer egyes fázisai (a mérföldkövek) mennyire követhetők, a részeredmények mennyire kézzelfoghatóak?
- A vállalkozás működésének felmérésében, illetve a változtatások meghatározásában mennyire dolgozik egyedül, illetve mennyire vonja be a cégedet magát? (Ne felejtsd el, hogy a változtatást ti fogjátok utána nap mint nap megélni. A munkatársaid – akik ezt csinálják most is a munkanapok 8 órájában – tapasztalatainak és érdekeinek figyelembe vétele nélkül a legjobb újító ötletek is halálra vannak ítélve!)
- Senki sem polihisztor! Ha a tanácsadás egyszerre többirányú szakmai felkészültséget és tudást is igényel, akkor honnan tudod, hogy a tanácsadó egy személyben minden területen kellően kompetens és szakértő. (Vagy mit tesz ennek a problémának a megoldására?)
- Stb…

Ezek a kérdések segítenek abban, hogy elhidd és megbízz abban, hogy jó tanácsadót választottál, és a projekt végén elégedett leszel az eredménnyel.

Tanácsadó szerepe a rendszerépítés (és tanúsítás) után!

Egy új berendezésnek nemcsak a beszerzése jelent költséget, hanem a fenntartása és a működtetése is. Ugyanez igaz a különböző rendszerek, (minőség)irányítási rendszerek bevezetésére és fenntartására is.

Már a bevezetés előtt gondolj arra is, hogy mi kell a majdani rendszered működtetéséhez, hogy azok a feltételek is biztosítva legyenek. **Ha minőségirányítási rendszert építesz ki, akkor arra is kell gondolni, hogy a minőségirányítási rendszered működtetéséhez és fejlesztéséhez egyidejűleg többféle tudás és ismeret szükséges.** Ezeket alkotják egyrészt a saját ágazati szakmai ismeretek, a saját vállalkozás nagyon alapos ismerete, valamint a minőségirányítási ismeretek is.

Ha a minőségirányítási rendszeredet tanúsíttatod is, akkor **az auditokon nem elég bemutatni, hogy jól és hatékonyan dolgoztok,** hanem el kell tudni magyarázni, hogy ezek a módszerek valóban megfelelnek azoknak az elveknek és elvárásoknak, amelyeket a szabványkövetelmények támasztanak. Továbbá elvárás az is, hogy évente legalább egyszer teljes körű belső auditot csinálj. Ezekhez legalább egy embernek ismerni kell a szabvány követelményeit, és értelmezni kell tudnia a saját viszonyotokra. Erre kiképezheted egy emberedet is, de ha kis cég lévén nem akarsz erre erőforrást áldozni, akkor ezzel megbízhatsz egy külsőst is. (Lehet, hogy nem is minden esetben éri meg egy kis cégnek egy „minőségügyi szakértőt” kiképezni.) Ilyenkor sokszor célszerűnek látszik azt a tanácsadót megbízni, aki magát a rendszert is kiépítette. Ő az, aki a felkészítés során mind a céget megismerte, mind pedig a minőségirányítási rendszereteket nagyon jól ismeri. – Persze ennek feltétele a jó tanácsadó választás!

A tanácsadási projekt részleteinek megbeszélése, a megállapodás során gondoljátok át azt is, hogy lesz-e folyamatos szerepe a tanácsadónak a projekt befejezése után is, a rendszer fenntartásában és fejlesztésében! Ha lesz szerepe, akkor mik lesznek a konkrét feladatai, mik lesznek az elvárások és az egyéb kondíciók?

„Néha a kevesebb a több!” - És ez a minőségirányításban sincsen másként!

Sokszor auditorként az az érzésem, hogy a kis cégeknek készített 100 oldalakra rúgó minőségügyi dokumentációk csak azért olyan vaskosak, mert az oldalszám indokolta számára a felkészítésért elkért árat!

Erről az az analógia jut az eszembe, hogy nem biztos, hogy annak az autószerelőnek kell a sok pénzt fizetni, akinek a szervizében 5 napot ott pihen az autóm, és aki éjjel-nappal izzadva bizonygatja, hogy milyen nehéz megtalálni és kijavítani a hibát. Amikor meg elhozom a kocsit, akkor ugyanúgy döcög, mint annak előtte! Sokkal nagyobb a tudása annak a

szerelőnek, aki három perc alatt odaüt kettőt, és állít belül valamit, amitől azonnal vidáman és fürgén beindul minden.

Ne a kapott dokumentációk mennyisége alapján értékeld a kapott munkát, hanem annak gyakorlati haszna, használhatósága alapján!

És akkor a gondolatot kicsit tovább folytatom: **Nem beszéltünk még minden üzlet legfontosabb kérdéséről, az árról!** Pedig minden üzletnek ez az egyik sarkalatos pontja. Sőt tovább megyek! Nagyon sokaknak ez az egyedüli meghatározó szempontja! Az az elv, hogy „az vesz a legdrágábban, aki a legolcsóbban vesz", itt is igaz. Ugyanis könnyen lehet, hogy a legolcsóbb tanácsadásért kifizetett pénz, ha nincs eredménye, nem más, mint az ablakon kidobott pénz!

Mit kellene akkor tenni? Ugyanazt, mint minden más vásárláskor: mérlegre kell tenni, hogy mit kapok és mennyiért! Nyilvánvaló, ha ugyanazt kapom két ajánlattevőtől, akkor az olcsóbbat fogom választani. De mikor mondom, hogy ugyanazt kapom a két ajánlattevőtől? **Azt kell meggondolni, hogy mit is veszel a tanácsadótól**:

- Mit akarok tulajdonképpen venni?
- Csak (pl. ISO 9001) tanúsítványt, vagy működő rendszert is?
- Működőképes rendszerben kiépítéséhez szakértelmet, szakmai referenciával bíró speciális szakértői tudást?
- Olyan kiépített rendszert, amely megfelel az elvárásaimnak?
- …

Milyen nyereséget vársz el a projekt eredményétől:

- Megszereztem a(z ISO 9001) tanúsítványt, és azt bemutathatom az ügyfeleknek is.
- Mennyivel növeli majd az újonnan kiépített rendszer a hatékonyságot, mennyivel növeli ez majd a vállalkozásod éves nyereségét?
- Mekkora forgalomnövekedést, vagy ügyfélkör növekedést tudsz elérni a hatékonyabb működéssel, a céged kialakított jobb hírnevével, a hatékonyabb ügyfélszolgálattal, …?
- …

Ezeket meggondolva érdemes elkezdeni összehasonlítani, hogy tulajdonképpen mit is kapsz az egyes ajánlatoktól, milyen nyereséget vársz el a megvalósítás után, és ha ezekhez viszonyítva nézd a szükséges befektetés nagyságát, megtérülését. Ez alapján akkor jobban láthatod, hogy mire is ruháztál be, és melyik ajánlatot érdemes elfogadnod!

„Jöttél, pedig senki sem hívott!"

A tanácsadói piacon is **véres küzdelem folyik** az ügyfelekért. Itt a tanácsadó cégek az ügyfelek megszerzéséért minden módszert felhasználnak, ugyanúgy, mint az egyéb termékek értékesítése során!

Emiatt fordul elő gyakran, hogy sokszor a **gyanútlan kis- és középvállalkozások megrekednek** a legelőször és elég olcsón jelentkező, ajtón kopogtató tanácsadónál. Hiszen ők alapvetően nem tudják, hogy mit is jelent az „ISO", valamint a minőségbiztosítás. És akkor villámcsapásként szembesülnek azzal, hogy valamely pályázathoz, vagy ügyfél elvárása miatt nekik is kell szerezni egy tanúsítványt. Hogy mi az, és miben segít, azt sokan nem is tudják, és lehet, hogy nem is akarják tudni. **Csak az a fontos, hogy adott határidőre be kell mutatni a papírt!** Ekkor a legegyszerűbb utat választva, az ajtón kopogtató (vagy telefonon már sokadszorra érdeklődő) rámenős marketingesnek, aki az ISO tanúsítvány megszerzését kínálja neki, rámondják az igent! A tapasztalat az az, hogy ebből előbb-utóbb meg is születnek a tanúsítványok, de érdemi minőségirányítási rendszer nélkül. (Hogy hogyan lehet ezt letanúsítani, az már egy másik kérdés. Itt lehetne vitatni a tanúsítók felelősségét is! De ennek az írásnak ne ez legyen a tanulsága.)

Viszont hogyha a tanúsítvány megszerzésén túlmenően szeretnéd, hogy a céged profitáljon a tanácsadásból, és az érdemi működés hatékonyságán akarsz javítani, akkor ezen túl kell lépned! A tanácsadókat, mint lehetséges üzleti partnereidet ne az alapján ítéld meg, hogy

milyen marketingmódszerekkel fértek a közeledbe, hanem az eddig bemutatott szempontok alapján!

Végezetül – mintegy ellenőrzőlistaként – megpróbálom összefoglalni azokat a **szempontokat, amelyekre érdemes odafigyelni a tanácsadó kiválasztásakor, és a szerződés megkötésekor:**

- Referenciák gyűjtése
- Adott ágazati szakmai kompetencia
- A (minőségügyi) tanácsadás céljai
- Tanácsadó munkamódszere
- Tanácsadó szerepe a projekt után
- Mit kapok és mennyiért – pontosan!
- Ne az agresszív marketing döntsön a jövőbeni minőségbiztosításodról, hanem a többi érdemi szempont!

1.9 Milyen jogosultág és képzettség szükséges a MIR bevezetéséhez?

Dr. Horváth Zsolt

Az alábbi, honlapon keresztül érkezett kérdésről úgy gondoltuk, hogy érdekes lehet másoknak is, ezért publikáljuk. Az eredeti kérdés:

„Arra keresem a választ, hogy milyen jogosultságok / végzettségek szükségesek MIR (minőségirányítási rendszer) kiépítéshez / bevezetéshez / tanúsításhoz."

Bár a kérdés annak látszik, megválaszolni azonban nem is olyan egyszerű.

Felteszem, hogy a kérdés a MIR (minőségirányítási rendszer) önálló kiépítésére / bevezetésére / tanúsíttatására (tanúsításra való felkészítésére) vonatkozik. Azaz mire van szükséged ahhoz, hogy mint minőségügyi (vagy minőségirányítási) vezető, ezt végig tudd csinálni cégeden belül. (Ha külső tanácsadói szerep értelemben kérdezed, akkor kicsit más helyzet. Itt a tanácsadó kiválasztásával szembeni kritériumokról egy másik, régebbi cikkünk szól: ***Hogyan válassz jó tanácsadót?***

Szóval a MIR kiépítése / bevezetése irányításához, mint minőségügyi vezető, milyen jogosultságok, illetve végzettségek/tapasztalatok/ tudás szükséges?

Nézzük először a kompetencia oldalt.

Képzés:

Ehhez kötelező előírás (sajnos) nincs. Minőségügyi képzések spektruma nagyon széles, az egy-két napos tanfolyamtól kezdve a soknaposon át egészen a főiskolai / egyetemi posztgraduális képzésig. Van, akinek ez mind kell, és van, aki ezek nélkül, autodidakta úton megtanulva a lényeget nagyon jó minőségügyi vezető lesz. Hivatalosan minden vállalatnál az az elvárás, amit a főnök előír. (Ez terjedhet a nullától akármeddig.)

Tudás, tapasztalat:

Nézzük előbb, mit is a feladat? **A MIR (leegyszerűsítve) arról szól, hogy az adott cég működését át kell tudni világítani, folyamatokba rendszerezve összefoglalni, és a folyamatokon belüli tevékenységeket és azok kapcsolatát szabályozni kell tudni.**

Cél, hogy minden folyamat – egymással összhangban – szabályozottan működjön, egyértelmű legyen mindennek a felelőse, végrehajtója, bemenete(i), tevékenysége(i) és kimenete(i), valamint az elvégzett tevékenységek, eredmények igazolhatók legyenek utólag. Ezzel együtt természetesen a cég érje is el a kívánt eredményeket. A MIR folyamatmenedzsment-struktúrája, dokumentációs követelményei, szervezeti követelményei

alapvetően mind-mind ezt a célt a szolgálják. A minőség szempontjából elvárás, hogy az egyes tevékenységek után (különösen a főfolyamat esetén) legyen egy kontroll. Ennek feladata azt megállapítani, hogy az addigi részeredmények / résztermékek jók-e még, és ettől függően vagy folyhat-e tovább a munka (termelés, szolgáltatás). Ha valahol a termelés / szolgáltatás folyamatában hibát észleltek, akkor azt ki kell javítani, sőt a hiba okát is lehetőleg meg kell szüntetni, nehogy a hiba megismétlődhessen. Ha ez rendszerben működik, akkor ennek a rendszerszintű PDCA (tervezz – végrehajts – ellenőrizz – javíts) irányítása ad keretet az egészhez. Ha nem térek ki az összes részletre, akkor a MIR bevezetése a saját cég / munkahely esetén valahol ennek a megszervezéséről szól.

És mi kell mindehhez?

- Először is a saját cég működésének, folyamatainak, szakmáinak, problémáinak ismerete
- A saját cég, a benne lévő emberek ismerete, a saját "cégkultúra" ismerete. Enélkül csak idegen terepen mozoghatsz, ami komoly nehézséget jelenthet. Eddig ezekhez még semmilyen MIR szakmai képzés vagy ismeret nem kell...
- Majd a fenti dolgokhoz kell egy jó szemléletmód is: tudj folyamatokban gondolkozni, és a folyamatok működését tudd rendszerben látni, kapcsolataikat és kölcsönhatásaikat felismerni, irányítani. Szükséges tehát az ún. folyamatmenedzsment-ismeret. Ezt már tanítják különböző helyeken. Nagy előnyben vannak, akik rendszerszervezői szakon végeznek, de nem kell rendszerszervezőnek lenni feltétlenül. Alapelveket kisebb tanfolyamokon is tanítják, akár minőségirányítási területeken, de ez számos műszaki és gazdasági képzésen, tanfolyamon is téma.
- Végül, ha a MIR-t az ISO 9001 szabványnak megfelelően szeretné a céged bevezetni, akkor „nem árt” magának a szabványnak az ismerete sem. A szabvány ismeretét és értelmezését (gyakorlati alkalmazását) általában az ún. minőségügyi vezetői / felelősi / (belső vagy külső) auditori tanfolyamokon ismertetik. Én magam is több helyen oktatom ezeket, és ott a többi kollégával együtt kimondottan ezt a szemléletet képviseljük.
- További ismereteket adnak a különböző vezetőképző, szervezetfejlesztő, TQM, minőségügyi mérnöki, stb. posztgraduális képzések tananyagai, és az ezeken a területeken végzett munkák tapasztalatai. Segítenek abban, hogy az ember sok problémát már felülről lásson, és számos megoldás vagy módszer gyakorlati ismeretében azok közül tudjon válogatni. Ez azonban lassan már a tanácsadói szakmának a „fegyvertárát” (ismeretanyagát) jelenti, és túlmutat egy vállalaton belüli minőségirányítási vezetővel szembeni elvárásokon.

A másik kérdés bonyolultabb: Milyen jogosultságok kellenek mindehhez?

A gyakorlat általában a következő: A minőségügyi vezetőnek a feladata és felelőssége a MIR bevezetésének szakmai kialakítása, szakmai vezetése és irányítása. (Sokszor neki adják oda, hogy csináljon mindent egyedül. Pedig egy vállalati szabályzatrendszer kialakítása vagy átalakítása, ami ha komolyan a teljes vállalat működésének az alapját jelenti, igazából soha nem egy ember munkája!) **Mindehhez, és pláne ennek bevezetéséhez és végrehajtásához minden MIR vezető olyan "felhatalmazást" kap, amilyent a cég első vezetője (a főnöke) erre ad.** Itt nagyon sokat számít, hogy a formális felhatalmazáson túl mennyi erőforrást ad hozzá, mennyire áll mögé (érdemben is és látványosan is!!!), és teszi ezt a témát fontossá a cég számára.

Még egyik első MinőségDoktorok írás is pont ennek egyik aspektusáról szól: ***Hogyan válaszd ki lelkiismereted!***

Összefoglalva: egy minőségirányítási rendszert kiépíteni és tanúsíttatni: viszonylag könnyű! Azonban azt elérni, hogy az érdemben, és elismerten működjön: az már egy keményebb dió!

Remélem, hogy gondolatébresztőnek ezzel a pár sorral is segítettem.

1.10 Hogyan válaszd ki a "lelkiismereted"?

Dr. Horváth Zsolt

Nem könnyű kiválasztani a megfelelő (szak)embert, aki a cégedben a minőségbiztosításért felel. A választás még akkor sem lesz könnyű, ha az magadra esik! Mielőtt meghoznád a döntést: milyen szempontokat érdemes figyelembe venned?

- Minek válasszak minőségügyist? Ki is egyáltalán az a "minőségügyis", vagy "minőségbiztosító"?
- Ha a vállalkozásod működését akarod javítani, stabilizálni, akkor ehhez a **minőségügyi (vagy szakszerűen "minőségirányítási") alapelvek** tudnak neked a legtöbbet segíteni. Ha ezek felhasználásával alakítod ki a céged működését, akkor ezeknek az elveknek a megvalósulását, kontrollját - és adott esetben továbbfejlesztését - valakinek folyamatosan szem előtt kell tartania! **Vagyis legyen valaki a cégeden belül ennek a felelőse!**
- Akkor ez olyan "belső ellenőr"-féle?
- Lehet így is megközelíteni, de én inkább azt mondanám, hogy belső kontroller féle! De szívesebben mondanám, hogy **ő legyen a Te "jó vagy rossz lelkiismereted"**, aki a tévelygések esetén is felhívja a figyelmedet a lehetséges veszélyekre, problémákra!
- **Na jó, de kire bízhatom ezt a feladatot?**
- Olyan emberre, akinek a cégen belül tekintélye van a kollegák előtt, aki a szívén viseli a cég sorsát-fejlődését, és nem utolsó sorban **akitől Te magad is el tudod fogadni a kritikát!**
- És mi ennek a gyakorlata? Kit szoktak választani?
- Itt sajnos ki kell, hogy ábrándítsalak! A gyakorlata sokféle, de ezek közül nagyon kevés az ún. "jó gyakorlat". A minőségirányítási rendszer szabványa szerint is ennek a "munkakörnek" a feladata a minőségirányítási alapelvek értelmezése és lefordítása a vállalatod viszonyaira. Sajnos a minőségirányítási rendszer alapelveit, hatékony és érdemi működtetését nagyon kevés vállalat értette meg igazán. Ezért is van, hogy nagyon **sok** vállalat és vállalkozás **minőségügyi megbízottja** vagy vezetője (itt sokféle titulus létezik még) **csak formálisan kinevezett** erre a posztra, és nem tudja hatékonyan azt a funkcióját ellátni. A tisztán formális kinevezés pedig csak egy eredményt fog neked (biztosan) hozni: költséget.
- Akkor milyen lenne az a kevés "jó gyakorlatnak" megfelelő kiválasztás?
- Mindenképp a cég (érdemi és nem formális) vezetésében lévő munkatárs legyen, hogy legyen befolyása az eseményekre, a működésre! Másrészt olyan ember legyen, aki a cég hatékonyságában érdekelt, motivált, és teljesen lojális a cég iránt. Előny, ha olyan tulajdonságai vannak, ami alapján tud jól rendszerben gondolkozni, rendszerezni, folyamatokat és azok következményeit áttekinteni, stb… És még egy nagyon fontos: akire a feladatot rábízod, annak időt is adj rá! Azaz ha a napi 8-10 órányi munkája mellé kapja ezt ráadásként, akkor sok eredményt ne várj!
- Álljon meg a menet! De hát erre én nem állíthatom rá teljesen az egyik legjobb emberemet!!!
- Ezt nem is mondtam! Csak annyit, hogyha 120 %-ig leterhelted más feladatokkal, akkor a fennmaradó mínusz 20%-nyi időben ne várj egy új, önálló feladat elvégzésében is használható eredményt! Nem kell teljes munkaidejében ezzel foglalkoznia, de bizonyos időt fenn kell tartani számára ehhez! De ne félj, mert amit itt (munkaidőben) elvesztesz,

ennek sokszorosát nyered vissza a munkája eredményeképpen – a többi kollegád hatékonyságában, a hibák mennyiségének csökkenésében, stb.

1.11 Ki lehet minőségügyi vezető? (A szabvány szerinti minőségügyi vezető)

Dr. Horváth Zsolt

Az új ISO 9001_2008-as szabvány alig tartalmazott érdemi változást, mégis már több félreértelmezést és szakmai vitát váltott ki. Egyik ilyen téma annak kérdése, hogy a minőségügyi vezetőnek kötelezően a vállalat bejelentett alkalmazottjának (munkavállalójának) kell-e lennie?

Röviden: Nem kell hogy alkalmazott legyen! A részletekben azonban megint sok minden megbújik, ezért érdemes átolvasni az alábbi sorokat!

De most nézzük a konkrét esetet. Sok cég esetében jellemző, hogy nincs külön főállású minőségirányítási vezetője. Erre legtöbbször nincs is lehetőség (kis vagy közepes cég általában ezt nem engedheti meg magának), de nincs is mindig értelme. Ekkor a gyakorlat az, hogy az egyik – más munkakörben dolgozó – kollegát nevezik ki megbízott minőségügyi vezetőnek, a meglévő munkaköre mellé. Azonban sok vállalakozásnak ez az út sem járható, mert például vagy nincs olyan kollegája, aki alkalmas lenne erre a feladatra, vagy mindenki annyira leterhelt, hogy nem tudja ezt a feladatot ellátni. Ekkor előfordul, hogy külső szakértőt bíz meg ezzel a feladattal, folyamatos alvállalkozói szerződés formájában. Ez is egy működő modell: ha a külső megbízott – a szerződésében rögzítve – megkapja azokat az eszközöket, jogosultságokat, ami a feladata elvégzéséhez szükséges, akkor ez ugyanúgy működik, mintha ugyanezt fizetésért tenné.

Auditorként is, felkészítőként is számtalanszor tapasztalom, hogy több tanúsító ezt nem akarja elfogadni, hivatkozva arra, hogy az új szabvány kimondja ennek a tiltását.

Mit is mond ki a régi és az új szabvány:

MSZ EN ISO 9001:2001: 5.5.2. A vezetőség képviselője

„A felső vezetőségnek ki kell jelölnie a vezetőség egy tagját, – akinek egyéb felelősségi köreitől függetlenül – olyan felelősségi körrel és hatáskörrel kell rendelkeznie, amely magában foglalja a következőket: …”

MSZ EN ISO 9001:2009: 5.5.2. A vezetőség képviselője

„A felső vezetőségnek ki kell jelölnie a szervezet vezetőségének egy tagját, akinek egyéb felelősségi körétől függetlenül olyan felelősségi körrel és hatáskörrel kell rendelkeznie, amely magában foglalja: …”

Változás:

Az eredeti (régi) megfogalmazás azt jelentette, hogy a minőségirányítási rendszerért felelős személynek (ő a minőségirányítási vagy minőségbiztosítási vezető) a vezetőség egy tagjának kell lennie. Melyik vállalat vezetőségének? Csakis a saját, alkalmazó vállalaténak, aki annak az életét irányítja. Nem tudok itt semmi mást értelmesen elképzelni. Ehhez képest az új szabvány a megfogalmazásban ezt még külön ki is emeli, nehogy ez félreérthető legyen.

Mit jelent ez, és mit nem jelent?

- Ez – számomra – az értelmezésben nem jelent változást, mert más vállalat vezetőségének tagját ebben az értelmezésben a régi szabvány értelmében sem tartottam elfogadhatónak.

- Ez (sem a régi, sem az új szabvány) nem jelenti azt, hogy a felső vezetőségben betöltött pozíciót az adott kolléga milyen jogi formában (azaz munkavállalóként vagy alvállalkozóként) tölti be, vagy másképpen fogalmazva a munkája ellenértékét fizetésben kapja vagy számlát nyújt be érte.
- Ugyanakkor ez (mind a régi, mind az új szabvány esetén) viszont azt már jelenti, hogy a megfelelő jogkörrel és felelősséggel valóban részt vesz a vállalat vezetőségének munkájában, azaz: részt vesz a vezetőségi üléseken, megbeszéléseken, folyamatában tájékozódik a vállalat munkájáról, eseményeiről, problémáiról és vezetői döntéseiről, és azok során (érdemben) képviseli a minőségirányítási rendszer működésének ügyét. Ehhez megvan a kellő kompetenciája (tudása, képzettsége és információi) és jogosultsága is, és érdemben teszi is ezt.

A külsős minőségirányítási megbízottak szabványra hivatkozva történő kizárása számos esetben el is lehetetleníteni az érdemi működést. Erre példák a következő esetek:

- Ma már egyre gyakoribb, hogy közepes vagy nagyobb cégek átalakulnak cégcsoporttá, holdinggá. Ilyenkor jellemzően az egész cégcsoportból (különösen ha a cégcsoport tagjai önmagukban kis vagy kis-közepes cégek) egy személy tartja kézben a minőségirányítási rendszer működését. Ő már ebben képzett, átlátja a követelményeket és működést, és megfelel a követelményeknek. Ezen funkcióján keresztül benne van mindegyik cég vezetőségében, de nyilvánvaló nem lehet az összes alkalmazottja egyszerre.
- Multinacionális vállalatoknál is vannak olyan esetek, amikor a vezetői szinten való minőségirányítási döntést az anyavállalat a saját kezében tartja meg, és a saját MIR vezetője a MIR vezető mindegyik leányvállalatnál. (Ott legfeljebb a kivitelezés koordinálásával egy-egy helyi felelőst megbíznak, akinek azonban nem adják meg a „vezetőség képviselője” jogosítványt.)
- Mikro- és kis-vállalakozások esetén gyakran két jellemző modell alakult ki. Vagy maga az ügyvezető nevezi ki magát MIR vezetőnek (vezetőség képviselőjének), és munkájában szakmailag egy külső tanácsadóra támaszkodik, vagy egy külső tanácsadót bíz meg ezzel a feladattal. A fenti értelmezésben, ha nem engednénk meg a nem-alkalmazotti jogviszonyt a MIR vezető esetén, mindkét modell ellehetetlenülne. Ugyanis mikro- és kis-vállalkozások esetén az ügyvezetői feladatkört sokszor maga a tulajdonos tölti be, aki ezt vagy tulajdonosi közreműködőként, vagy a cégben tisztségviselőként teszi, de nem alkalmazottként. (És egyben ő a munkáltatói jogok gyakorlója is.) A másik modell esetén pedig a külső tanácsadó a MIR vezető, aki ezért nem megy be alkalmazottként a cégbe. (Természetesen ebben a modellben neki a szerződésében kell rögzíteni, hogy ő ezzel a vállalatban vezetőségi körbe tartozó folyamatos feladatot lát el, a hozzá tartozó feladatokkal, felelősségekkel és jogkörökkel együtt.)

Ugyan a szabvány egyértelmű, mégis sokszor nem várt helyeken tapasztalni félreértelmezéseket, és ezekből adódó problémákat.

2 Tanúsítás, auditálás

2.1 Mibe kerül, és mit ér egy tanúsítvány?

Dr. Horváth Zsolt

Sokéves auditori és tanácsadói munkám során számtalan minőségirányítási rendszert láttam. Ezeket többségében három főbb kategóriába lehet sorolni. Ezeknek az ára, értéke és használhatósága alapvetően eltér egymástól. Kérdés, hogy az ügyfél, aki kiépíttette és tanúsíttatta rendszerét, tudja-e hogy melyik rendszert szerette volna, melyikért (és persze mennyit) fizetett és melyiket kapta? A következőkben bemutatom ennek a három kategóriának néhány alapvető ismérvét, és értékét.

A három különböző kategória alapvetően eltér egymástól mind a rendszer céljában, a kiépítésre szánt munkában, mind pedig a rendszer működése jellemzőiben. Nézzük a három minőségirányítási rendszer típust:

1. **Hatékonyan működő minőségirányítási rendszer**

   A rendszer kiépítésének a **célja** (a megrendelő részéről) a vállalat működésének fejlesztése, a hatékonyság növelése, hibák / selejtek csökkentése, a folyamatok és a termékek / szolgáltatások megbízhatóságának növelése, azaz az eredményes és sikeres cégműködés érdemi irányítása. Itt jellemzően a felső vezetés elkötelezett ennek a célnak a megvalósításában, és személyesen támogatja a rendszer kiépítését.

   A minőségirányítási rendszer kiépítése itt tartalmazza a legtöbb érdemi munkát. Magába foglalja a cég teljes átvilágítását, majd a folyamatok esetleges átszervezését, módszerek és eljárások bevezetését a működés hatékonyabbá, eredményesebbé tételéhez. Az elvégzett munka mindig egyedi, és a cégre teljes mértékben testre szabott. **A szakmai munkát jellemzően csoportmunkában, a tanácsadó irányításával, de igen jelentős mértékben a cég saját dolgozóinak bevonásával és aktív közreműködésével közösen végzik.** A bevezetést támogató tanácsadónak (vagy tanácsadói teamnek) nemcsak a minőségirányítási szakmában kell otthon lennie, de jó vezetési tanácsadónak kell lennie, aki nagy tapasztalattal rendelkezik a vállalatirányítási technikák és módszertanok fejlesztése, és csoportmunkák hatékony irányítása terén is. Továbbá szükséges még, hogy az adott cég szakmai tevékenységéhez is értsen, hogy a vállalati problémák megoldásában értelmesen tudjon közreműködni.

   A minőségirányítási rendszer **dokumentációját** nem az **jellemzi**, hogy sok vagy kevés, hanem az, **hogy a cégre és működésre teljesen testre szabott, mindegyik része praktikus és jól használható, nincs benne semmi felesleges**. A dokumentáció struktúrája és a formája sokszor teljesen egyedi, illeszkedik a cég stílusához és kultúrájához.

   A minőségirányítási rendszer ilyenkor a cég működését teljesen átfogja, beépül abba és részévé válik annak. Az ISO 9001-es szabványnak való megfelelés csak egy keretet ad, és az elemei – mint egy betartandó ellenőrző lista – segítséget nyújtanak. A minőségirányítási rendszer sokszor már túlmutat az ISO 9001 szabvány keretein.

   A minőségirányítási rendszer **kiépítésének költsége** – mind a külső tanácsadó, mind a belső ráfordítások költségeit tekintve – lényegesen magasabbak, mint ami csupán a tanúsítás megszerzéséhez szükséges lenne. De ebben az esetben ennek **a befektetésnek a haszna** nem is a tanúsítvány létében (beleértve annak marketing-hasznát is) **térül meg**, hanem **a folyamat- és működési fejlesztések általi eredményesség növekedésben**.

A rendszer eredményességének mértéke nagyban függ a megfelelő tanácsadó kiválasztásától is, valamint az auditok során sokat segíthet az auditorok által hozzáadott érték is. Ezek kiválasztására adnak tanácsokat a következő írásaink:

- ***Hogyan válassz jó tanácsadót?***
- ***Miért nem mindegy, hogy kit választok tanúsítónak?***

2. Formálisan működő minőségirányítási rendszer

A minőségirányítási rendszer bevezetésének a **célja** elsősorban a tanúsítvány megszerzése, a hozzá szükséges dolgok bevezetésével, és – amennyire lehetséges – célszerű és egyszerű használatával. A cég felső vezetése igyekezett eddig is a céget jól és eredményesen vezetni, és nyitott minden új jó ötletre. Az ISO bevezetést azonban szeretné minél kevesebb ráfordítással megúszni.

Jellemzően a rendszer bevezetésére a cég a rendelkezésre álló tanácsadói ajánlatok közül olcsóbbak közül választ. Ha valamelyik ajánlat mellett van személyes referencia, akkor azt előnyben részesíti. A tanácsadó javaslatait – ésszerű keretek között – igyekszik megfogadni, és az általa javasolt eljárásokat, módszereket bevezetni. Ezek többségében dokumentálásra, dokumentációs illetve bizonylatolási rendre vonatkoznak.

A minőségirányítási rendszer dokumentációja – és bevezetendő tevékenységei is – az ISO 9001 követelményeit képezik le, pontról pontra. **A kézikönyv tartalomjegyzéke szinte kötelezően mindig azonos a szabvány tartalomjegyzékével. A testre szabás mértéke változó**, az általános és semmitmondó sablonmondatoktól kezdve az adott szabványponthoz tartozó konkrét megvalósulási módot vagy annak szabályozási helyét való meghivatkozásig. Amire az ISO 9001 követelményt állít, arra mindenütt van valamilyen válasz, másra garantáltan nincs.

A minőségirányítási rendszerben **az ISO 9001 által megszabott követelményeire működnek csak folyamatok a cégben, igaz többnyire formálisan** a megfelelő sablonok elvárt vezetésével csak, és a mögöttes érdemi szakmai tevékenység sokszor ettől független. **A működő minőségirányítási rendszer nagy részben nem épül be a mindennapi operatív vállalati életbe**, hanem mint egy formális kiegészítő tevékenység létezik. A rendszer működtetése során a cégvezetés igyekszik megfogadni az auditorok észrevételeit. Ezáltal **a rendszer fejlődőképes**, és lehetőség van a lassú átmenetre, az egyes elemek formális működtetéséből azok hatékony működtetésébe.

A rendszer kiépítését többnyire a tanácsadó egy személyben irányítja, végzi és dokumentálja. A kész rendszer bevezetésekor segít a formanyomtatványok betanításában, használatában.

3. Csak papíron létező minőségirányítási rendszer

A minőségirányítási rendszer bevezetésének a **célja** csak és kizárólag a tanúsítvány megszerzése, a lehető legolcsóbban. A vállalatvezetés a működésen semmit sem akar változtatni, csak valamilyen oknál fogva (megrendelői igény, pályázat, stb.) szüksége van a papír (tanúsítvány) felmutatására.

Az ilyen megrendelő **az ajánlatok közül szigorúan a lehető legolcsóbbat** választja ki, szakmai szempont úgysem számít. A további elvárása még, hogy neki a lehető legkevesebb dolga legyen vele, illetve minél hamarább kapja meg a tanúsítványt. **Számára itt lényegében nem minőségirányítási rendszer kiépítéséről, működtetéséről és tanúsításáról van szó, hanem egy tanúsítvány megvételéről.** (Emiatt sokszor az a legjobb ajánlat a számára, ami a legolcsóbban együtt tartalmazza a felkészítést és a tanúsítást is.)

A tanácsadói munka itt egy minimál-dokumentáció átadásából áll, amelyet az auditon (ha van egyáltalán) bemutatva a tanúsító elfogad, és amelyre hivatkozva kiállíthatja a tanúsítványt. Az így kapott kézikönyv jellemzően egy-az-egyben a szabvány struktúráját

követi, és a szabvány minden követelményére tartalmaz egy állító mondatot. Az a mondat általánosságban állítja az adott követelmény teljesülését. **A kézikönyv testre szabása gyakorlatilag nulla. Sokszor a tanácsadó más cégnél már felhasznált kézikönyvet hozza ide, kicserélve a borítólapon a cég elnevezését.** (Van olyan eset is, amikor a kézikönyv tartalmában benne maradt a megelőző cég elnevezése is.)

Érdemes belegondolni, hogy egy ilyen kézikönyvet és dokumentációt akár saját magunk is (szinte) ingyen beszerezhetünk. Hiszen szinte mindenkinek van elég sok olyan ismerőse, barátja, partnere, ahol már megtörtént a céges audit. A kapcsolaton keresztül elkérhetők az auditra beadott minőségügyi papírok (kézikönyv, eljárások, sablonok, netalán belső audit és vezetőségi átvizsgálás minta is.) Ezeknél cégnév cserével máris kész a saját dokumentáció, pénzbe se kerül. Akkor fennmarad a kérdés, hogy a tanácsadónak – aki önmaga is csak ennyit csinál, és semmivel se többet – miért fizetünk és mennyit? (Lehet, hogy ilyen nézőpontból a legolcsóbb ajánlat is drága?)

Felmerül a kérdés, hogy ez a „minőségirányítási dokumentáció" hogyan megy át a tanúsításon? Mára a tanúsítók is véres harcot folytatnak az ügyfelekért. Az ügyfeleket pedig úgy tudják megtartani, hogyha egyrészt lemennek az árral, másrészt megadják a tanúsítványt. Hogyha az egyik tanúsító megengedi magának azt a „szakmai luxust", hogy egy ilyen cégnek nem adja meg a tanúsítványt, akkor a cég átmegy máshoz és ott tanúsíttatja magát. A másik tanúsító pedig örül a könnyen szerzett üzletnek, és kiállítja a tanúsítványt, hiszen ezzel az ő forgalma nőtt. (Amit egy tanúsító megtehet, az esetleg az, hogy több eltérésen keresztül utóauditot ír elő, ahol némi utólagos papírmunkával ugyanaz a döntés későbbi időpontban valósul meg.)

Auditori tapasztalat, hogy mindhárom kategória létezik. A legkevesebb az első kategória (a tanúsított rendszerek mintegy 10 – 15 %-a). Az utóbbi időben egyre jelentősebb az utolsó, azaz a csak papíron működő minőségirányítási rendszerek térnyerése. Természetesen éles vonalak az egyes kategóriák között nem definiálhatók, vannak átmenetek– mind már a kiépítés során, mind pedig a működtetés során is.

Ezeket az észrevételeket itt a minőségirányítási rendszer vonatkozásában gyűjtöttem ki, de ugyanez a tendencia (sajnos!) a többi tanúsítható irányítási rendszer tekintetében is.

A minőségirányítás (akkor még nem így hívták) eredetileg azért jött létre, hogy segítséget adjon a vállalatoknak egy ellenőrzési listával a gyakori és jellemző vállalatvezetési hibák elkerülésére, és egy egyszerű keretrendszerrel a fontos dolgok szabályozott működtetésére és a folyamatos fejlődésre. Ezáltal az ezt alkalmazó vállalatok teljesítménye stabilabbá és megbízhatóbbá vált. A független tanúsítás célja (akkor még) az volt, hogy az ezen keresztül a vállalat (ill. vállalatszervezés) megbízható működését és teljesítményét igazolja, és a megrendelőknek garanciáját jelentsen a megbízható teljesítésre.

Mára ez a helyzet a gyakorlatban megváltozott. **Ma már mindhárom fenti kategóriában lévő minőségirányítási rendszer tanúsítvánnyal rendelkezhet, és a tanúsítványról nem látszik ez a különbség.** Így az igényes megrendelő, akinek valóban fontos a beszállító megbízhatósága, már nem tudja eldönteni önmagában a tanúsítvány megléte alapján, hogy ez most milyen minőségirányítási rendszert takar. Ezért lehet, hogy a tanúsítványt megköveteli vagy sem, elfogadja vagy sem, de a legtöbb esetben saját maga megy ki a megrendelőhöz és végez ott beszállítói auditot. A tanúsítvány megléte ilyen viszonylatban csak ott számít, ahol nem a minőségirányítási rendszert, hanem csak a papírt kérik (pl. pályáztatás). Ez persze az ISO 9001 minőségirányítási rendszerek marketing-értékén sokat ront.

A három bemutatott minőségirányítási rendszer kategória működésének értékében, valamint a kiépítésére fordított munkában és költségeiben nagy eltérések vannak.

Aki minőségirányítási rendszert szeretne kiépíteni, annak célszerű először magában letisztázni a minőségirányítási rendszerrel általa **elérni kívánt célt**, és annak megfelelően,

hogy **melyik minőségirányítási kategóriát szeretné** kiépíteni. Az ajánlatokat is annak tükrében kell bekérnie és elbírálnia. Hogyha nem a harmadik kategóriára van szüksége, és nem ért annyira a minőségirányításhoz, hogy eldönthesse az ajánlatok közül, melyik lesz a legmegfelelőbb tanácsadó számára, illetve a tanácsadás során tényleg azt kapja-e, amit szeretett volna, akkor kérjen ehhez segítséget. Erre a problémára mutat be egy tanácsot a következő írásunk: ***A minőségbiztosítás minőségbiztosítása***

2.2 Kérdések a tanúsítási jel használata körül!

Dr. Horváth Zsolt

A tanúsítási jel az a kis embléma, amelyet a tanúsított cég feltesz a reklámanyagaira (pl. levélpapír, boríték, névjegykártya, prospektus, honlap, stb.) a cég neve mellé azért, hogy ezzel bizonyítsa a nála működő irányítási rendszer megfelelőségét, és bizalmat keltsen a vevőben. A tanúsítási jel használata a tanúsítottság állapotát igazolja, vagy mégsem?

Bármely vállalat bármilyen irányítási rendszert vezethet be, akár a teljes működésére vagy csak annak egy részére is. Amennyiben az megfelel a vonatkozó szabványkövetelményeknek, akkor azt tanúsíttathatja is egy erre alkalmas tanúsítóval. A tanúsítási folyamat és a kiállított tanúsítvány pontosan tartalmazza a tanúsítvány érvényességét:

- melyik cégre érvényes a tanúsítvány
- melyik telephelyére (telephelyeire) vonatkozik a tanúsítvány
- milyen üzleti főfolyamatokra / tevékenységekre érvényes a tanúsítvány
- az adott tevékenységek kapcsán milyen kizárásokat alkalmaztak jogosan
- mi az érvényesség időbeli intervalluma.

Ezek után a tanúsított cég jogosan használhatja a tanúsítványát, valamint a cég a különböző reklámanyagain a cég neve mellett az ún. tanúsítási jelet. A tanúsítási jel egy kisméretű grafikus embléma, amely tartalmazza a tanúsító rövid nevét ill. emblémáját, a tanúsított rendszer szabványát (pl. minőségirányítás esetén azt, hogy „ISO 9001"), illetve nagyon-nagyon ritka esetben az adott tanúsítvány sorszámát. **A tanúsítási jelet (általában elektronikusan) a tanúsító bocsátja a tanúsított cég rendelkezésére azért, hogy a különböző marketinganyagokon a cégnév mellett feltűnő legyen, és felhívja a figyelmet a cég tanúsított állapotára, és ezzel is növelje a bizalmat a cég iránt.**

Legtöbbször a tanúsított cég ügyfelei vagy leendő ügyfelei pl. a minőségirányítási rendszer tanúsítottsága kapcsán először csak a tanúsítási jelet látják a cégről, majd nagyon kevesen kérik el magát a tanúsítványt, és ellenőrzik le a valódi érvényességet. Legtöbben megelégednek a tanúsítás meglétével és ezzel már igazolva látják annak meglétét, az adott cég (teljes) tanúsítottságát. Sokszor ez így is van, sajnos nem mindig. **Ugyanis ha a vállalat például a minőségirányítási rendszerét nem a teljes tevékenységi körére, nem a teljes szervezetére vagy nem az összes telephelyére vezette be, akkor a tanúsítás csak a tanúsításba bevont területekre érvényes, másra nem, és másra nem is használható. Ez a leszűkítés látszik a tanúsítványon magán, de nem látszik a tanúsítási jelen.**

A tanúsítási jelet viszont minden vállalat megszorítás nélkül nyugodt szívvel használja minden marketinganyagán, függetlenül attól, hogy arra a területre érvényes-e a tanúsítás vagy sem. A gyakorlatban még nem láttam egyetlen olyan céget sem, ahol az irányítási rendszer érvényességének nem teljes körűsége esetén pl. külön-külön levélpapírt, vagy egyéb céges marketinganyagot használtak volna a tanúsított és a nem tanúsított területekkel kapcsolatos kommunikációra, vagy akár csak a marketinganyagokon megjelölték volna, hogy a tanúsítási jel csak bizonyos korlátozásokkal érvényes. Szinte minden esetben a tanúsítási jelet – a tanúsított státusz igazolására – teljes körűen használja minden cég, függetlenül attól, hogy az teljes körűen érvényes-e vagy sem, illetve a kommunikáció a tanúsított területtel van-e kapcsolatban vagy sem.

Ilyen formán a tanúsítási jel használata a tanúsítottság szempontjából érvénytelen területtel összefüggő témákban megtévesztő az ügyfelek felé, és a felhasználásában visszaélést jelent. Olyan értelemben kelt bizalmat az ügyfélben, olyan állítást sugall, amely megtévesztő és nem igaz. Ugyanakkor érdekes, hogy noha a tanúsítók legtöbbje előírja ún. Tanúsítási jelhasználat c. szabályzatban, hogy a tanúsítási jelet csak a tanúsítás érvényességi területével összefüggően szabad használni, problémák esetén ennek kezelésére még sincs elterjedt jó gyakorlat.

2.3 Miért nem mindegy, hogy kit választok tanúsítónak?

Dr. Horváth Zsolt

Képzeletbeli riport a jó tanúsító kiválasztásáról, … és a válasz arra, hogy hogyan lehet nyereséggé tenni, az audit már-már adónak tűnő költségét!

- Tudsz-e segíteni abban, hogy kivel tanúsíttassam a cégem minőségirányítási rendszerét? Egyáltalán, mire érdemes odafigyelni a tanúsító kiválasztásánál?
- Sok mindenre! A számos szempont között viszont az, hogy hogyan súlyozol, az a Te saját céljaidtól függ. Előzetesen azonban hadd mondjak annyit, hogy nagyon örülök a kérdésfeltevésednek! Mert az is már azt mutatja, hogy jó szolgáltatást szeretnél kapni a pénzedért, és nemcsak a "legolcsóbban megszerezni a papírt"!
- OK. No és akkor mik azok a híres szempontok?
- Először is tudni kell, hogy minden tanúsítási folyamattal **két eredményt kapsz, egyrészt egy tanúsítványt, másrészt a folyamataid és működésed felülvizsgálatának eredményét.** Mindkettő fontos.
- A tanúsítványról beszéljünk először, mert az tűnik egyszerűbbnek! Nem mindegy, hogy melyik tanúsító adja?
- De nem ám! **Hatalmas különbségek lehetnek az egyes tanúsítványok értékében, felhasználhatóságában!** Gondold meg, hogy a tanúsítványt (tehát magát a papírt) nem elsősorban magad miatt szerzed meg, hanem ezzel a papírral másnak szeretnéd igazolni, hogy céged működése kiváló, és mindenben megfelelsz az ügyfeled kívánalmainak. Akkor az a tanúsítvány a legjobb, amelyet az ügyfeled is (feltétel nélkül) elfogad!
- **Miért? Nem fogadnak el egyformán minden tanúsítványt?**
- Tanúsítani mindenkinek joga van, és mindenki készíthet bármilyen szép pecsétes papírt! Ez még önmagában nem érték. **Akkor lesz értékes, ha a tanúsítvány kiállítója elfogadott** annak szemében, akinél a tanúsítványodat fel akarod használni! - Gondolj bele! Te elfogadnád például a hűtött élelmiszereket beszállító cégtől, hogyha a vezetője a fodrász haverjának éppen munkanélküli fia által kiállított papírral szeretné igazolni, hogy minden szabványos és törvényi követelménynek megfelelve, tökéletes és hatékony minőségirányítási rendszert működtet?
- Honnan tudjam akkor, hogy az ügyfelem kit fogad el? Sőt, nekem nem is egy ügyfelem van, hanem több? Akkor most több tanúsítványt is szerezzek be, mindegyiknek egyet?
- Nem, erre szerencsére nincs szükség. Általában kétféle tanúsítás létezik, az úgynevezett tanúsító (vagy harmadik fél általi), és a beszállítói. A beszállítói audit esetében maga az ügyfél vagy egy megbízottja jön, és ellenőrzi le működésedet a saját elvárásai, követelményei szerint. Sokkal általánosabb viszont a tanúsító audit, amiről mi most beszélgetünk. Itt egy független, tanúsítással foglalkozó szervezet - a Te kérésedre - vizsgálja felül folyamataidat, és ad igazolást (tanúsítványt) annak megfelelőségéről. Ide

olyan tanúsítót érdemes választani, aki akkreditált, és a tevékenységi körnek megfelelő szakmában elfogadott és jó neve van.

- Az előbb mondtál egy kulcsszót: **akkreditált. Mit jelent ez, és miért fontos?**
- Először is az fontos, hogy aki az auditot végzi és a papírt kiállítja, az a tanúsítási tevékenységét nemzetközileg elfogadott szabvány előírásai szerint végezze, és erről egy hivatalosan elismert szerv általi, érvényes igazolással, ún. akkreditációval is rendelkezzen. Ilyen akkreditáló testület Magyarországon a NAT (Nemzeti Akkreditáló Testület), de akkreditáltatni lehet más országok hasonló akkreditáló testületével is. Magyarországon általában elfogadott a NAT általi akkreditáció is. Azonban vannak olyan multik vagy külföldi megrendelők, amelyek csak valamely rangosabb külföldi akkreditáló testület (pl. UKAS, TGA, SWEDAC, …) által akkreditált tanúsítónak a tanúsítványát fogadják el.
- Akkor ez azt jelenti, hogy tudnom kell, hogy ügyfeleim melyik akkreditáló általi tanúsító céget fogadják el, és azok közül válogathatok?
- Igen, igazad van. Pontosan ez **a legelső szűrő a tanúsítók kiválasztásánál**. Sajnos vannak olyan tanúsítók is, amelyeknek semmilyen saját akkreditációjuk sincs, viszont nagyon olcsón reklámozzák magukat. Viszont a tanúsítványuk így, elfogadottság híján egy fabatkát sem ér! A pályázatokon való részvételnek is minimális feltétele az akkreditált tanúsító általi tanúsítvány megléte.
- Mit értettél az előbb a szakmai kör elfogadottságáról?
- Azt, hogy ha például ruhaipari céget szeretnél tanúsíttatni, akkor a legtöbb ügyfeled nagyon jó eséllyel el fogja fogadni annak a tanúsítónak az oklevelét, amelyik a legtöbb ruhaipari nagyvállalatot is tanúsította. Ha tehát a céged tevékenységi körének megfelelő ágazaton belül valamelyik tanúsító már megszerezte a szakmai elfogadottságot, akkor bízhatsz abban, hogy a Te tanúsítványodat is el fogják fogadni. **Ez legyen az akkreditáltság utáni második szűrő.**
- És hány szűrő van még? Mi mindenre kell még figyelnem?
- Arra, hogy **mit kapsz még az audittal a tanúsítványon kívül!**
- Azt mondtad a beszélgetésünk elején, hogy a folyamataim felülvizsgálatának eredményét. De mit értsek ezen?
- Az audit során az auditor felülvizsgálja céged minőségirányítási rendszerének működését. Ezzel gyakorlatilag górcső alá veszi a céged teljes irányításának, működése megszervezésének jóságát és hatékonyságát. A vizsgálat során megállapítja az erősségeket és felhívja a figyelmet a gyenge pontokra, azokra a helyekre, ahol lehet még javítani. Az audit ugyan hivatalosan nem tanácsadás, egy jó audit észrevételei **azonban felér(het)nek egy profi vezetési tanácsadó felmérésével, méghozzá sokkal olcsóbban, belefoglalva a tanúsítás árába.** Ennek az eredményeit utána ingyen használhatod a szervezeted és irányítási rendszered fejlesztésére.
- Köszönöm, ez egy hasznos tipp!
- Azért figyelj oda, mert sajnos ezt nem minden tanúsító, illetve nem minden auditor veszi komolyan. Így audit és audit között hatalmas különbség van, hogy ebben a tekintetben mennyit tudsz profitálni az auditból. Ehhez persze **nemcsak jó minőségirányítási szakembernek kell lennie az auditornak, hanem magához az auditált tevékenységhez is kell értenie.** Képzeld el azt a különbséget, mikor például egy szoftverházba egy olyan auditor megy ki, aki maga is szoftver-minőségbiztosításban dolgozott éveket, ahhoz képest, mint aki jó, ha a Wordben képes egy jelentést megírni, de életében még egy sor programot sem írt. Míg az egyik szakmailag teljesen érti a folyamatokat és a működést, tudja, hogy mik az adott tevékenység kritikus pontjai, és

hogyan lehet azon segíteni, addig a másik már az első három szavával elárulja magát, hogy halványlila gőze sincs arról, ami ott történik.

- Ezt nem értem! Ez nem úgy van, hogy mindig olyan auditor megy ki a cégekhez, aki a minőségirányítási szabvány ismeretein túlmenően ahhoz a szakmához is ért, ami az auditált cég tevékenysége?
- Elméletileg úgy kellene lennie, gyakorlatilag azonban sokszor nincs úgy! Ezért ha azt szeretnéd, hogy az auditból szakmailag is profitálj, akkor olyan tanúsítót kell választanod, aki valóban szakmához is értő, tapasztalt auditort küld ki.
- Értem. Viszont ajánlatkéréskor **honnan tudom eldönteni, hogy melyik tanúsító küld majd valóban szakmához értő auditort?** Ha ennek elvileg kötelezően így kellene lennie, egyik sem fogja előre bevallani, hogy ez nála nem így megy! Vagy tévedek?
- Nem, nem tévedsz. **Ez az ajánlatból önmagából sosem derül ki.** Sőt, sokszor ez nemcsak a tanúsító cégtől függ, hanem közvetlenül az auditor személyétől. Azt javaslom, hogy **próbálj referenciákat gyűjteni** a szóban forgó tanúsítókról és auditorokról. Sokszor a tanúsító kiválasztásánál érdemes azokat az ismerősöket megkérdezni, akik már túl vannak a tanúsításon. Amennyiben nem közvetlen ajánlásra kerülsz kapcsolatba egy tanúsítóval, akkor is gyűjthetsz referenciát róla. Elég csak megnézned, hogy kiket tanúsított már, és azok között valószínűleg találsz ismerős cégeket, akkor náluk kezdhetsz el érdeklődni a tanúsítási tapasztalataikról. Én a helyedben őket arról is megkérdezném, hogy elégedettek voltak-e a tanúsító céggel illetve magával az auditorral. Kimondottan arra is rákérdeznék, hogy konkrétan mivel voltak elégedettek, és mit nyertek az audittal. **Ha csak az audit / auditor gyorsaságát és rugalmasságát dicsérik, akkor az azt jelenti, hogy szakmai hozzáadott értéket nem kaptak tőle.** Amelyik cég viszont olyan javaslatokat is kapott az auditortól, aminek hasznosításával javította folyamatait és üzleti eredményeit, az büszke erre és egyből ezt kezdi mesélni. Ez az igazi pozitív referencia. Itt persze nemcsak a tanúsítóra, de a konkrét auditorra is kérdezz rá. Ha ugyanannak a tanúsítónak az auditorai által hozzáadott szakmai értéket sok tanúsított ügyfél dicséri, akkor az már jelentheti, hogy maga a tanúsító is hangsúlyt helyez az auditok szakmaiságára és a hozzáadott értékre.
- Értem. Viszont **nem beszéltél arról, hogy mindez mibe kerül**? Hiszen azt a pénzt ki is kell gazdálkodni! Nem mindegy, hogy mekkora az ár!
- Persze, mert direkt a végére hagytam. Gondolj csak bele! Az, hogy a tanúsítványodat minden ügyfeled elfogadja, sőt nagyra tartja, továbbá hogy az auditon az auditor általi folyamatátvilágításból **évente érdemi, gyakorlatban jól használható javaslatokat kapsz, sokkal több nyereséget eredményezhetnek neked**, mint amekkora a két tanúsító közötti árkülönbség. Szerintem ezeket érdemes megfontolnod!
- Köszönöm, **csak most látom, hogy eddig milyen vakon hoztam volna meg ezeket a döntéseket**. Hiszen ez előtt a beszélgetés előtt egyszerűen csak kértem volna 3 tanúsítótól árajánlatot, és azok alapján - főképp csak az árakat összehasonlítva - döntöttem volna.
- Legtöbben ezt teszik. Viszont ha most az itt elmondott szempontokra odafigyelve keresed ki, hogy melyik tanúsítótól (vagy tanúsítóktól) kérj árajánlatot, és azok alapján döntesz, akkor sokkal jobb szolgáltatási ár/érték aránnyal és **nyereséggel jöhetsz ki az egész tanúsításból!**

2.4 Jó tanácsok auditáltaknak

Dr. Horváth Zsolt

A tanúsító audit fontos esemény egy vállalat életében, hiszen itt szerzi meg a vállalat annak független igazolását, hogy jó minőségben dolgozik. Ez az igazolás (a tanúsítvány) amellett,

hogy a cégnek egy pozitív visszacsatolás a minőségi munkáról, még marketing célokra is felhasználható. Néhány esetben pedig a tanúsítvány megléte az ügyfél (vagy pályázat) által előírt követelmény is.

A tapasztalatok szerint a részt vevő cégek az auditot gyakran vizsgaként fogják fel, és vizsgadrukk alakul ki, hogy jól sikerüljön a vizsga. Ezért az auditra való felkészülés – különösen az első audit esetében – sok izgalommal járhat. A legtöbben, akik először vesznek részt auditon, nem tudják, hogy mire számítsanak, hogyan fog az lezajlani, s hogy az auditon hogyan viselkedjenek. Ehhez nyújt segítséget a következő néhány jó tanács:

1. Vezetői kommunikáció

Az audit sikerességéhez szükség van a cég vezetésének, és – legalább az auditon részt vevő – alkalmazottaknak a támogatására, együttműködésére. Ezért kiemelten fontos, hogy a cég vezetése előzetesen egyeztessen az auditról az érintett alkalmazotti körrel, és ismertesse az audittal kapcsolatos elvárásait és vezetői célkitűzéseit. A vezetői elkötelezettség kinyilvánítása és a megfelelő kommunikáció ugyanis a részt vevők hozzáállását is nagymértékben meghatározza.

Fontos, hogy a dolgozók tisztában legyenek vele, milyen vezetői tervek teszik szükségessé a tanúsítvány megszerzését, és mit nyerhet általa a cég. Célszerű annak megértetése, hogy az auditor nem rosszat akar, az audit vezetői döntés és célkitűzés következménye, a tanúsítvány megszerzésére pedig a cég piaci helyzetének megerősítése érdekében van szükség. Ezért az auditorok munkájának támogatása egyben a cég érdekét is szolgálja.

2. Ne rendezzünk látványos show-t!

Minden auditált cég érdeke, hogy az auditon a lehető legjobban szerepeljen, ezért igyekszik az auditon úgymond „a legszebb arcát” mutatni. Ennek azonban az eredményesség érdekében célszerű szolid keretek között és a valóság talaján maradnia.

Az audit feladata a cég szabályozott működésének, irányítási rendszerének a felülvizsgálata. Ehhez az auditornak a folyamatok működését a valós, mindennapi állapotában kell látnia. Ha azonban mást akarunk bemutatni, mint ami a valóság, és ehhez látványos keretet is szervezünk az auditornak, akkor ezt egy tapasztalt auditor gyorsan észreveszi, és kiugrik az audit lefolytatásának előre megtervezett forgatókönyvéből. Ezután már sokkal kevésbé tudják a cég auditon részt vevő tagjai irányítani az eseményeket, ami a hangulat feszélyezettebbé válásán túlmenően előre nem látható szituációkat is magával hozhat.

Ezért már a felkészülés során megfelelően kell kezelnünk ezt a kérdést. Fontos, hogy akik az audit során interjúpartnerek lesznek (ezt az audittervből sokszor előre tudhatjuk), azoknak a felkészítése ne egy színészi előadásra való felkészülésből álljon, és tudják, hogy valójában mire számíthatnak. Az audit során a saját munkakörükhöz kacsolódó feladatok, eljárások és ahhoz kapcsolódó szabályozások gyakorlati és részletes ismeretét, és valós alkalmazását kell bemutatniuk, ezt fogja az auditor tőlük kérni. Az auditor várhatóan megkérdezi minden munkatárstól, hogy milyen feladatokat lát el, majd azok egy részének bemutatását is kéri általában egy példán keresztül. Ez lehet egy éppen aktuális feladat, amelyen épp dolgozik, vagy egyéb példa is. Jó, ha a leendő interjú alany azonnal tud mutatni egy-két tipikus példát, amikor miden a szabályozott és szokásos módon működött.

3. Alkalmazkodjunk az auditorhoz

Az audit során az auditor végignézi az egyes munkafolyamatokat, tevékenységeket. Az információgyűjtés fő eszközei számára a munkavégzés (a tevékenységek) megfigyelése, az interjú (azaz a beszélgetés az ott dolgozókkal), valamint a bizonyítékok és dokumentumok megtekintése. Az ő feladata, hogy az összegyűjtött információk alapján

bizonyítékokat szolgáljon a tanúsító testület felé, hogy az auditált irányítási rendszerünk megfelel minden vele szemben támasztott szabványkövetelménynek.

Különböző auditorok más-más tempóban, sorrendben, és többször egymástól eltérő stílusban is végzik ezeket a vizsgálatokat. Kinek-kinek más az egyéni auditálási stílusa. Mindegyik auditor a saját tempójában, kérdezési stílusában, megfigyelési módszereivel tud hatékonyan dolgozni.

Az audit akkor lesz a cég számára is eredményes, hogyha az auditor hatékonyan, eredményesen el tudta végezni a dolgát. Ne akarjuk az auditort ebből kizökkenteni, inkább segítsük, és alkalmazkodjunk a módszeréhez, stílusához.

4. Tekintsük az auditort partnerünknek

Az audit akkor tud gördülékenyen és eredményesen haladni, hogyha az interjú-beszélgetések tárgyilagosak, objektívek, és főképp jó hangulatúak, nem feszélyezettek. Az auditorok igyekeznek a megfelelő kommunikációs technikákkal eszerint irányítani a beszélgetések menetét. Azonban egy eredményes beszélgetéshez mindig két félre van szükség.

Nagyon megnehezíti a sikeres beszélgetést, ha az auditorral nem találjuk meg az összhangot, vagy egyáltalán nem akarunk neki érdemben, megfelelően válaszolni. Kimondottan veszélyes az a helyzet, amikor egy kolléga azt gondolja, hogy „Idejött messziről egy magát okosnak képzelő ember, aki semmit sem ért itt az egészből, és majd ő fogja megmondani a tutit! Na ne már!”. S ennek fényében viselkedve nem veszi komolyan, „lekezeli”az auditort. Ez egy nagyon rossz viselkedési forma. Az ilyen hozzáállású kolléga nemcsak saját magát járatja le, de a céget is, továbbá az audit menetét is akadályozhatja ezzel.

Az auditornak – aki noha az adott cégben még nem dolgozott azelőtt, de abban a gazdasági szektorban, szakmában már igen, és széleskörű tapasztalattal rendelkezik – az a feladata, hogy az auditált cégnél az egyes tevékenységek működését megértse, és megállapítsa, hogy az szabályozottan és a felelősségek egyértelmű hozzárendelésével, a minőségbiztosítási alapelvek alkalmazásával működik-e. Ezt kell az auditornak megállapítania, és erre kell – a megfigyelések és az interjúk alapján – példát (mint bizonyítékot) feljegyezni tudni. Ha az „okos” kolléga az auditort semmibe veszi, és éppen ebben akadályozza, akkor nemcsak az auditor dolgát nehezíti meg, de a tanúsítvány megszerzését is, mivel épp a cég megfelelésének bizonyítását akadályozza ezzel meg.

5. A kérdésekre válaszoljunk röviden és tárgyilagosan

Az auditor által feltett kérdésekre válaszolnunk kell. Az eredményesség érdekében az igazat, és a lényeget célszerű elmondani!

Figyeljünk azonban oda, hogy csak annyit válaszoljunk, amennyit az auditor kérdez, és ne többet! Lehetőleg ne kezdjünk el másról még hosszasan mesélni. Ezt saját érdekünkben sem jó tenni. Nemcsak az a veszély benne, hogy elvihetjük az audit menetét más irányba, hanem az is, hogy az ártatlan meséléssel olyan újabb információkat, eseteket mondunk el, amelyek kapcsán esetleg újabb kapaszkodót adhatunk az auditornak további hibák keresésére a működésünkben.

6. Ismerjük el a megállapított eltéréseket és hibákat

Minden igyekezet ellenére előfordulhat, hogy az audit során az auditor valamilyen hiányosságot vagy hibát fedez fel. Amikor az auditor megmutatja, hogy melyik követelménynek nem felelt meg, amit hibaként felfedezett, illetve hogy azt hogyan lehetett volna másképp csinálni, akkor ismerjük fel annak előnyeit. (Különösen akkor, ha mi magunk is tudjuk belül, hogy valójában igaza van az auditornak.)

Attól, hogy az auditor az audit során felfedezett néhány javításra, fejlesztésre váró hiányt vagy hibát, és esetleg felvesz eltérést is, attól még nem dől össze a világ, nem lesz

sikertelen az audit. Sőt, sokszor a feltárt hiányosságok kijavítása a cégnek az előnyére válik, így hasznot hoz.

7. Ne keressünk kifogásokat és ne állítsunk valótlanságokat

Ugyanehhez a gondolathoz kapcsolódóan előfordul, hogy egy-egy feltárt hiány esetén az interjún részt vevő kolléga úgy érzi, mintha őt találnák hibásnak valamiben, s ezt szeretné elkerülni. Ilyenkor természetesen szinte mindenki megpróbálja megmagyarázni a bizonyítványt, azaz elmondani, hogy miért is csinálta az adott dolgot úgy ahogy. Azonban ezzel sokszor csak még tovább ront a helyzeten.

A feltárt hiba vagy hiány nem lesz a magyarázattal jobb, vagy kevésbé fontos semmivel, a kijavítására akkor is szükség van. A kifogások keresése – amellett, hogy semmit sem visz előre – sokszor csak visszatetszést kelt, és annak megvitatása fölöslegesen viszi el az időt, továbbá újabb viták és potenciális újabb hibalehetőségek forrása lehet.

8. Csak tipikus példákat mutassunk be, ne a különleges eseteket

Az audit célja a folyamatok szabályozott működésének megismerése. Ehhez a jellemző (a tipikus) eseteket kell példaként bemutatnunk, és nem a ritka (vis major) eseteket, amikor nem az előírt szabályozás szerint mennek a dolgok. Az előbbivel mutatjuk be az auditornak jobban a valóságot, másrészt kevesebb lehetőséget is adunk a hibakeresésre.

9. Ismerjük az eljárásokat és folyamatokat, és tartsuk kézben őket

A saját eljárásainkkal, folyamatainkkal kapcsolatban nekünk ismernünk kell minden részletet. Az auditort is – ennek megfelelően – az egész audit alatt nyújtott viselkedésünkkel és működésünk bemutatásával arról kell meggyőzni, hogy ez teljes mértékben így van.

2.5 Eltérést kaptunk az auditon! Ez mit jelent?

Dr. Horváth Zsolt

Többször szegezték már nekem a kérdést, hogy mit jelent az, hogy az auditon kaptak (a külső auditortól) néhány eltérést. Ez azt jelenti, hogy megbuktak az auditon? Vagy ha nem, akkor mi a jelentősége ennek? Mit kell kezdeni ezekkel az eltérésekkel, és mennyire fontos ezeket figyelembe venni? Ezt a kérdéskört járjuk most egy kicsit körbe, átgondolva azt, hogy mi is tulajdonképpen az „audit eltérés", és hogy kell ehhez viszonyulni?

Az előző írásomban azt írtam, hogy – a tapasztalatom szerint – az auditot sok cég egy vizsgának éli meg. Ha ennél a példánál maradunk, akkor az audit egy olyan vizsga, amelyen nincsenek osztályzatok, csak „megfelelt" vagy „nem felelt meg" kategóriák vannak. Ha megfelelt a cég a vizsgán, akkor megkapja a tanúsítványt, ha nem felelt meg, akkor nem. Ilyen egyszerű ez.

Eddig rendben is van, de mi kell ahhoz, hogy megfeleljen a cég az „audit" nevű vizsgán? A tanúsítók általi kötelező eljárásrend szerint a tanúsítvány csak akkor állítható ki, ha az auditon az összes szabványkövetelménynek való megfelelést az auditor bizonyítékokkal igazolni tudja. Ez tehát azt jelenti, hogy a cégnek az auditon 100 %-osan kell teljesítenie. Ez eléggé elrettentően hangozhat, hiszen nagyon szigorú az a vizsgakövetelmény, amely 100 %-os teljesítményt követel megfelelési kritériumnak.

Szerencsére azonban van egy könnyítés, ami ellensúlyozza ezt a szigort. Azt mondtuk, hogy az audit egy olyan vizsga, amelyen csak a 100 %-os teljesítést fogadják el megfelelőnek. Azonban az megengedett, hogy a vizsga után a hibáinkat kijavítsuk. A javítás után elég a hibák kijavítását (vagy az azokat igazoló dokumentumokat) csak bemutatnunk, és nem kell a teljes auditot (a vizsgát) megismételnünk. Ezt a funkciót látja el az ún. „audit eltérés" módszere. Ha az auditorok hibát (eltérést) találtak az auditon, akkor a cégnek lehetősége

van azt kijavítani. A hibák (eltérések) kijavítása és annak igazolása után már teljesen elfogadott a 100 %-os teljesítés, és sikeres lesz az audit.

És akkor nézzük meg, hogy mi is tulajdonképpen az „audit eltérés”!

Az MSZ EN ISO 9000:2005 szabvány definíciója szerint: **Nemmegfelelőség**(eltérés) – egy követelmény nem teljesülése.

Ez olyan általános, hogy ebbe szinte mindent bele lehet érteni. Akkor mit is jelent az auditon az eltérés, milyen követelményeknek milyen szintű nem megfelelését?

Az audit során az eltérés értelmezését, felvételének kritériumait és módját minden tanúsító szervezet saját eljárásrendje nagyon szigorúan előírja, és az auditoroknak azokat kell betartaniuk. A legtöbb tanúsító szervezet eljárásrendje ezeket azonban nagyon hasonló elvek alapján szabályozzák.

Eltérés (vagy csúnyább kifejezéssel: nemmegfelelőség) **alatt az auditornak azt kell értenie,** amikor

- valamely szabványkövetelmény a cég irányítási rendszerében, szabályozási rendszerében, ill. működési gyakorlatában nem teljesül,
- vagy a cég által bemutatott gyakorlat nem felel meg a saját, dokumentált szabályozása által előírtaknak.

Természetesen, ha ezen két kritérium valamelyike szerint hiba vagy hiány mutatkozik az audit során, akkor ennek mértéke nagyon különböző lehet. A hibát vagy hiányt eltérésként akkor kell értelmezni, ha mértéke szignifikáns, illetve hatása jelentős a minőségirányítási rendszer működésére.

***Példa**: Nem azonos súlyú például, ha az auditált cégben még nem történt vezetőségi átvizsgálás, vagy ha a vezetőségi átvizsgáláson készült jegyzőkönyvben az intézkedések egyikénél (vagy többnél) – noha szövegkörnyezetéből egyértelmű – nem lett leírva a felelős neve és a határidő. Az első eset egyértelműen eltérésnek minősül, míg a második eset – noha formálisan hiány, – lehet, hogy csak kisebb figyelmetlenség eredménye a jegyzőkönyvvezetésekor, és így nem szükséges az auditornak azt eltérésnek nyilvánítania.*

***Példa**: Más a jelentősége az egyedi hibáknak, és más a rendszeresen előfordulóknak. Hogyha például egy belső mérési jegyzőkönyv vagy jelenléti ív megtekintésekor az auditor talál egy formális hiányt (pl. aláírás, dátum hiányzik), – és ez nem egy joghatással járó feljegyzés egyben – akkor utána megtekintve több ugyanolyan jegyzőkönyvet vagy jelenléti ívet megállapíthatja, hogy az csak egyedi figyelmetlenségi hiba-e, vagy pedig rendszeres. Egyedi figyelmetlenségi hiba esetén – noha szóban felhívja rá a figyelmet – nem szokás azt eltérésnek felvenni. Ugyanakkor, ha a hiba bizonyíthatóan rendszeresen előfordul, és így érdemi hatása lehet, akkor azt már jellemzően eltérésnek értelmezik.*

(Természetesen itt már van az auditornak– egyéni és szubjektív – mérlegelési lehetősége, hogy eldöntse, mennyire látja súlyosnak az adott problémát.)

A legtöbb tanúsító megengedi az eltérések súlyozását, és besorolja az eltéréseket a „súlyos eltérés”, vagy az „enyhe eltérés” kategóriákba. (Ilyen esetekben eltérő a súlyos és enyhe eltérés megítélése, és noha eltérésként mindegyiket kötelezően ki kell javítani, de pl. az auditori visszaellenőrzési szigorban lehetnek eltérések. Enyhe eltérések, illetve még egy-két súlyos eltérés esetén jellemzően elégséges a hiba kijavítását igazoló dokumentumok beküldése, bemutatása, míg sok súlyos eltérés sokszor utóauditon történő hibajavítás igazolását vonhatja maga után.) Más tanúsítók viszont nem engednek meg ilyen különbséget, hanem – az eljárásrendjük alapján – amire azt mondják, hogy „eltérés”, akkor azt egyformán minősítik és kezelik, függetlenül annak súlyosságától.

Az audit eltérés felvétele

Az audit végén, ha az auditor feltárt eltéréseket, akkor azokat külön is dokumentálnia kell. Ennek célja nemcsak az állapot rögzítése, hanem a kijavítás módjának és teljesítésének az igazolása is.

Az eltérések rögzítésére minden tanúsítónak megvan a saját dokumentum sablonja, amely meghatározza a kitöltés módját. A számomra ismert, erre vonatkozó tanúsítói sablonok, noha kinézetükben eltértek egymástól, tartalmukban szinte pontosan ugyanazt tartalmazták. Az auditot azonosító fejléc alatt három, egymástól jól elkülöníthető blokkot tartalmaztak:

- Az **eltérés beazonosítását**, ami tartalmazza
    - a feltárt hiba vagy hiány lényegének leírását,
    - fellelhetőségének helyét (hivatkozva a konkrét auditbizonyítékokra, ahol ez előjött),
    - mely szabványkövetelményhez kapcsolódik;
    - az eltérés felvételének dátumát;
    - az auditor(ok) aláírását;
    - az auditon részt vevő cég képviselőjének az aláírását. (Ezzel az aláírással a cég képviselője nemcsak az auditbizonyíték létét, hanem annak a hibának/hiánynak – és ezen keresztül – az eltérésnek nyilvánítása tényét is elismeri.)
- A **megállapodást a kijavítás módjáról**, ami tartalmazza
    - a kijavítás érdekében szükséges intézkedés, tevékenység leírását; (A hiba kijavítása sokszor két részből áll. Ugyanis nemcsak az adott problémát szükséges megoldani, de arról is gondoskodni kell, hogy ilyen hiba többször ne forduljon elő. Ezért itt azt az intézkedést is meg kell határozni, amivel a feltárt élő probléma orvosolható, valamint azt is, ami annak előfordulási okát szünteti meg.)
    - a kijavítás elkészítésének határidejét,
    - a cégen belül a kijavításért felelős személy megnevezését;
    - az auditon részt vevő cég képviselőjének az aláírását; (Ezzel vállalja a cég képviselője a hiba kijavítását a megállapodott határidőig.)
    - az auditor aláírását. (Ezzel fogadja el az auditor a cég vállalását a meghatározott módon történő hibajavításra.)
- A **hiba lezárását**. Ezt a részt az auditor tölti ki, és igazolja az eltérésekben rögzített hibák kijavítását. Ez nem az auditon történik, hanem azután hogy a cég a hiba kijavítását befejezte, és ennek eredményeit igazolta az auditornak. Ez az igazolás általában az egyes eltérések elvégzése után valamilyen igazoló dokumentum megküldését jelenti. Extrém, nagyon súlyos esetben lehetséges, hogy a hibák kijavításának eredményeit az auditor egy utóaudit keretében ellenőrzi, ekkor az eltérések lezárása is itt történik.

Az audit eltérés kijavítása

A tanúsítvány kiállításának feltétele, hogy az audit helyszíni vizsgálatának lezárását követően a cég kijavítsa az audit során feltárt eltéréseket. Ennek módját és kereteit az eltérés nyomtatványán az audit során az audtor(ok) és az auditált cég képviselője közösen dokumentálták. Ez képezi a hiba kijavításának az alapját, és ennek ellenőrzése után zárja le az auditor az eltérést.

Amit tehát ilyen esetben a cégnek tennie kell, hogy – megfelelve az eltérés-lapon felvett utasításoknak – elvégzi, bevezeti a szükséges helyesbítéseket, javító intézkedéseket. Nem célszerű ezt a feladatot egy „kötelező rossz”-nak tekinteni, és ennek megfelelően a lehető legegyszerűbb módon formálisan „lepapírozva” megoldani a problémát. Az eltérések kijavítása azon túlmenően, hogy az audit sikeres befejezésének szükséges feltétele, a cégnek még operatív működési hasznot is hozhat. Hiszen ezek az eltérések olyan hibák, hiányok feltárását jelentik, amelyek egyben a cég hatékony, operatív működésének problémái is egyben, és amelyek kijavításával például a cég hatékonysága, szervezettsége,

átláthatósága, hibamentessége javulhat, vagy kockázatai csökkenthetők. Ezek érdemi kijavítása (és nem formális lepapírozása) így a cégnek is elemi érdeke.

2.6 Amikor Tamás elmondta az egyik megbeszélésen,

Gönye Zoltán

hogy ő maga kér egy újabb auditot, a vezetőtársai egyszerűen nem értették mi történt vele. Ilyet ember önszántából, magával nem tesz…

Tamás egy szoftverfejlesztéssel foglalkozó vállalkozás egyik ágazatát vezette. Az ágazat létszáma valahol 150 fő körül volt, ami hazai viszonyok között már önmagában is egy közepes vállalkozásnak számítana.

Tamás fiatal volt ugyan, ennek ellenére jól ismerte a játékszabályokat, így a napi-, és a hosszabb távú stratégiai feladatokkal is sikeresen boldogult.

A munkája azonban a rutinja ellenére sem volt könnyű, mert neki is folyamatosan egyensúlyoznia kellett az erőforrásokkal: mennyit szán a megkerülhetetlenül jelentkező apró-cseprő, de mégis megoldandó feladatokra, és mennyit a távlati célok megvalósítására.

A céljai eléréshez természetesen a munkatársait is sikeresen kellett tudnia motiválni, és sokszor **olyan lépések megtételére ösztönözni, amelyek szükségességét a munkatársak nem is feltétlenül látták át.**

A feladatai közé tartozott annak biztosítása is, hogy az ágazata a többé-kevésbé rendszeres, az ügyfél által elvégzett meglehetősen kemény auditokon is helyt álljon. Az iparágában ráadásul azt sem lehetett kizárni, hogy valamelyik hatóság dönt úgy, hogy alaposabban meg szeretné nézni, hogy hogyan is fejlesztenek…

A vállalkozásnál azzal persze mindenki tisztában volt, hogy az auditokon való megfelelés legbiztosabb módja az, ha tényleg rendben megy a fejlesztés. **Saját megtapasztalásból tudta azonban azt is, hogy a tárgyi tudás csak egy része a sikernek, azt be is kell tudni mutatni,** méghozzá nem csak neki magának, hanem az ágazat egyes tagjainak is.

Az auditok kapcsán tehát a szokásos probléma jelentkezett: A „ki tudja pontosan mikor is" bekövetkező auditra hosszútávon fel kell készülni, sőt fel kell készítenie a munkatársait is, miközben a napi feladatoknak is haladniuk kell. Ilyenkor hamar elhangzik a megbeszéléseken: **„Tamás hagyd már ezt az audit témát. Inkább koncentráljunk a projekt napi gondjaira, végül is abból élünk, az hozza a pénzt!"**

S bár Tamás értette, megértette, hogy miért hangzanak el ezek a kijelentések, azt is tudta, hogy bizony az audit okozta stressz hatására a munkatársai egy része biztosan nem a maximumot fogja nyújtani, sőt sokan valószínűleg nem is értik az auditorok gyakran bürokratikus, körülményes nyelvezetét. A siker az auditon a jó munkavégzés ellenére nem garantált tehát, márpedig **egy rosszul sikerült ügyfélaudit az ágazat eredményeit legalább egy évre beárnyékolják, az ügyféllel szembeni tárgyalási pozíciót mindenképpen rontják.**

Tudta azt is, hogy bár még messze nem ég a ház, valamit tennie kell! Nincs annál rosszabb, mint amikor tudjuk, hogy jól végezzük a dolgunkat, csak éppen eladni nem tudjuk azt.

Ebben a helyzetben javasoltuk Tamásnak, hogy kérjen egy rendkívüli auditot. Mindezt nem feltétlenül kell magától az ügyféltől kérnie, hiszen a vizes lepedőt senki sem akarja magára húzni… Kérje olyantól, aki elég jó ahhoz, hogy el tudja hitetni a résztvevőkkel: „ez most komoly". Tamásnál adta magát a lehetőség: a cégcsoporton belül találtunk olyan embert, aki anyanyelvi szinten beszélte az audit nyelvét, értette a szakmát (figyelem: az ügyfél is érti!), személye pedig a munkatársak számára pedig lényegében idegen volt. Az már csak hab volt a tortán, hogy rendkívül határozott fellépésű, és nem partner a mellébeszélésben.

Az ötlet megvolt, azt azonban el is kellett fogadtatni. A kérdés: hogyan?

A javaslatunk nagyon egyszerű volt. Tudtuk, hogy a cég minőségbiztosítási szempontból meglehetősen érett, nem kell ahhoz túl sok, hogy a munkatársak megértsék: lehetőségről van szó, tanulásról, ha úgy tetszik edzésről. Így is tálaltuk nekik: összesen 4 fő számára van hely az „edzésen", amire önként lehet jelentkezni. (potenciálisan 10-15 fő jelentkezhetett) Mind a 4 hely azonnal betelt.

Mindez természetesen Tamásnak is jól jött, hiszen elérte, amit szeretett volna. **Mindeközben edzőként állt a csapata előtt, és nem mint egy vezető, aki valami újabb menedzsment bolondériával állt elő.**

Azóta az edzés, sőt már az esedékes ügyfélaudit is lezajlott. Az edzésen nagyon sok minden a felszínre került, a résztvevők átélhették az auditok játszmáit, és mindezt a valódi helyzetet kísértetiesen megközelítő stressz szinten. Magán az auditon sokkal rutinosabban, magabiztosabban tudtak helytállni, és sikerült profi módon, a szakmai részre koncentrálni. **A befektetés beérett.**

Zárógondolatként érdemes lehet kiemelni, hogy miért is van szükség egy újabb auditra, ha vannak pl. belső auditok?

- A belső auditok többnyire a résztvevők anyanyelvén, azaz tipikusan magyarul folynak. Anyanyelven „vizsgázni" lényegesen könnyebb egy idegen nyelvhez képest, még akkor is, ha egyébként jól beszéljük a másik nyelvét.
- A belső auditor és az auditált, gyakran ismeri egymást, sőt abban is biztosak lehetnek, hogy a jövő héten is találkoznak a folyosón (…).
- A belső auditor, és az auditált azonos (belső) szakmai nyelvet beszélnek! Amikor egy „idegen" jön a képbe akkor szokott csak kiderülni, hogy ez mennyit jelent!
- …

Igazából közömbös hogy hány edzésen tudtuk megdönteni a világrekordot! Az olimpián kell a legmagasabbra ugrani, a leggyorsabban futni, a legnagyobb súlyt felemelni! **A biztos eredményhez pedig gyakorolni, edzeni kell. A munkában is.**

(A történet valós, a főszereplőt azonban nem Tamásnak hívják)

2.7 Mire is jó még egy ISO 9001 tanúsító audit?

Dr. Horváth Zsolt

Mire is jó még egy ISO 9001 tanúsító audit? – Tapasztalatok a másikoldalról nézve!

Auditori munkám során nemcsak az auditor kollegáktól, de az auditált cégektől is rendkívül sokat tanultam. Bár azt hiszem, ez az egymástól tanulás sokszor kölcsönös, és ez az a többlet, amivel mindkét fél igazából nyert.

A legtöbb cég úgy indul neki az ISO 9001-es auditnak, hogy szerezze meg azt a lobogtatni való papírt, és azután „jó napot"! „Elég ebbe a legkevesebb fölös energiát és pénzt beleölni, majd gyorsan meg kell felelni azon a bizonyos vizsgán, és utána dolgozhatunk újra nyugodtan tovább!"

Sokan az auditon döbbennek rá, – feltéve, ha az auditor rádöbbenti őket, – hogy, itt tulajdonképpen a saját működésük és életük hatékonyabb, megbízhatóbb és jobb megszervezéséről van szó. Mint például ebben az esetben:

> *Egyik auditomon egy egyfős kft-t auditáltam.*
>
> *A kft tulajdonosa és ügyvezetője egy-személyben vitte a céget, csinált minden tevékenységet, illetve ahol kellett, ott a részfeladatokra alvállalkozókat vett igénybe. Egész életében a szakmájában dolgozott, és így már ismerték is őt szerte az országban, jó neve volt. Kellett a munkájához az „ISO", ezért felkészítői segítséggel*

megcsinálta, majd teljesen elkötelezetten várta az auditort, azaz jelen esetben engem. Már a dokumentáció olvasásakor megdöbbentem, hiszen az a szakember, aki egész életében a saját szakmájának a mestere volt, egy ca. 130-140 oldalas dokumentációt (minőségügyi kézikönyv és eljárási utasítások) küldött el nekem, hogy azok szerint szabályozza saját munkáját, és abban ráadásul nem volt még 10 oldal sem magáról a szakmájáról.

A helyszínre érve azt tapasztaltam, hogy a saját szakmai munkáját tökéletesen, teljes ellenőrzéssel és megfelelő minőségben, és minden törvényi és engedélyezési eljárásnak megfelelve végezte. Ugyanakkor a minőségügyi rendszere tartalmazott számos olyan sablont és formalapot, amivel a munkájában ő maga sem tudott mit kezdeni. Miután megkérdeztem tőle, hogy mindezzel mit tud jobban, hatékonyabban vagy eredményesebben csinálni, mint az ISO bevezetése előtt, nem tudott komolyan válaszolni. Ugyanakkor a nehézkes és túlformalizált sablonok mellett továbbra is a fontos emlékeztetőket a saját kis „sajtcetlijein" vezette, ami hol elkeveredett, hol nem. Néha egy-egy emlékeztető elveszett, illetve az egyes projektdokumentumok szanaszét voltak, éppen oda bedugva, ahol pillanatnyilag helyet talált.

Ezek után az audit második felében arról beszéltünk, a meglévő ISO szabályozásban mi az, amit valóban tud használni a saját munkája jobbá tételére. Pl. túlformalizált sablonokat elvetheti. A „sajtcetlis" megoldások helyett a feljegyzéseit, jegyzeteit hogyan tudná mindig egy egységes helyre vezetni (pl. egy füzetben időrendbe, ahonnan nem vesznek el az információk, sőt ha kell, gyorsan megtalál mindent). Vagy a mintegy 15 oldalas irattári szabályzat helyett hogyan tudna az irodában rendet rakni, és a projektjei dokumentumait átlátható és egységes rendszerbe rendezni, vagy hogyan tudna egy egységes határidőnaplót elkezdeni vezetni, amibe feltüntethetné a projekteket, vállalásokat, mérföldköveteket, határidőket, tervezett megbeszéléseket, stb.

És mikor kiderült, hogy ezek az egyszerű szempontok tulajdonképpen a bonyolult és érthetetlen szabályozások helyett egyszerre mind az ISO 9001 szabvány követelményeit is kielégítik, és a saját jó szakmai munkájának a rendszerezését és szervezését is segítik, egyszerre még jobban kezdett el örülni az „ISO"-nak. Számára ezek (és a többi hasonló észrevétel) jelentették az audit igazi értéktöbbletét.

Ha az ISO 9001 követelményeit nem szó szerint értelmezzük, hanem a „józan paraszti ész" szempontjainak megfelelően lefordítjuk a mindennapi életünkre és viszonyainkra, akkor nagyon egyszerű és hasznos tanácsokkal javíthatjuk saját életünket, és tehetjük eredményesebbé vagy éppen megbízhatóbbá saját működésünket, termelésünket vagy szolgáltatásainkat.

Az auditokon sosem szoktam például valami hiányt úgy bemutatni a cégnek, hogy ez vagy az azért hiányzik, „mert a szabvány előírja", hanem ehelyett (gyakran élő példákkal) azt szoktam bemutatni, hogy annak a tevékenységnek a hiányában milyen veszélynek lehetnek / vannak kitéve. **Nem szeretek semmi olyan tevékenységet megkövetelni – még az ISO-ra hivatkozva sem – aminek nem lehetne beláttatni az adott helyzetben a konkrét, gyakorlati hasznát, értelmét.** Mutatok itt is egy példát:

Auditáltam egyszer egy speciális orvosi műszereket forgalmazó céget.

Egy külföldi, neves gyártó műszereinek ez a cég volt az egyetlen és kizárólagos magyarországi forgalmazója. Ezen kívül semmi mással nem foglalkozott a cég, sőt tulajdonképpen erre az egy tevékenységre jött létre. Így a cég egyetlen érdemi beszállítója maga az a neves nyugat-európai orvosi műszergyártó volt, akinek a műszereit értékesítette.

(Az irodai adminisztrációhoz szükséges apró-cseprő beszerzések nem igazán befolyásolták az értékesítés minőségét.)

> *Ezek után az auditon bemutatták, hogy a „Beszállítók értékelése" c. szabványkövetelményt is ők pedánsan teljesítik, mert minden évben rendesen pontozzák és osztályozzák az egy szem beszállítójukat, aki természetesen mindig megkapja a maximális pontszámot, és így nyugodtan rendelhetik tőle a következő évben is a műszereket.*
>
> *Megkérdeztem, hogy „Mi történne, ha véletlenül a pontozásnál kevesebb pontot kellene adni? Akkor a saját maguk állította szabályok szerint kizárnák azt az egy beszállítót, akinek a termékei értékesítésére jött létre maga a vállalat?" Természetesen nem. Látták volna a munkatársak arcát, amikor javasoltam, hogy gondolják végig: tényleg szükség van-e erre? Végiggondolták. Nem volt.*

Ilyen módon az auditok sokszor nemcsak a tanúsítvány odaítélésével zárulnak, hanem a tanúsított cégek kapnak jó néhány – nem kötelező – gyakorlati tanácsot, ötletet is. Majd egy év elteltével, amikor visszamegyek ugyanahhoz a céghez felügyeleti auditra, akkor látom a változásokat is, és sokszor több megvalósított ötletet is a javaslataim közül. **Ilyenkor a cégek nemcsak a megvalósított ötleteket szokták bemutatni, de az azzal elért javulást, eredményt is.**

A tanulás persze kölcsönös, hiszen az auditor is az auditok során folyamatosan egyre több új módszert, illetve ugyanazokra a problémákra egyre több féle megoldást ismer meg. Ezzel ő is sokat tanul, valamint – természetesen az egyedi know-how és üzleti titkok bizalmasságának megőrzése mellett, – hatékonyabban tud az újabb auditokon a vállalatok továbbfejlesztési lehetőségeire rámutatni, segítve ezzel nekik.

Hogy ez mennyire igaz?

Amelyik vállalkozás úgy indult neki az első auditnak, hogy „elég csak megszerezni a legolcsóbban a papírt", és **az auditon döbben rá, hogy igazából sokkal többet kapott,** az már szeretné ezt a kapott értéket a további auditokon is folyamatosan megkapni. Azok a cégek általában ragaszkodnak azokhoz az auditorokhoz, akiktől ezt megkapták Én is, és több auditor kollegám is sokszor voltunk olyan helyzetben, hogy a tanúsító szervezet másik auditort szeretett volna kiküldeni a céghez, és a cég kérte, hogy mi maradhassunk továbbra is az auditorok. Ez a „céghűség" – ami persze jól esett, – mindenképp az adott auditori munka elismerése volt.

Általában fordítva is igaz: amikor egy vállalkozás gyakran vált tanúsítót, akkor vagy az adott tanúsítótól / auditortól nem kapott hasznos értéktöbbletet (amiről a fentebb beszéltem), vagy a cég vezetését nem is érdekelte az egész, és tényleg csak a legolcsóbb papírra hajtott, de ez már egy másik történet.

2.8 Mik a legsúlyosabb tipikus hibák, amiket az auditorok találnak?

Dr. Horváth Zsolt

Jelek, amelyek az auditoroknak azonnal problémákról árulkodnak!

Az ISO 9001-es tanúsítványt általában előbb-utóbb mindegyik cég megszerzi, aki akarja - akár jól működik, akár nem. Ez tény, méghozzá egy nagyon fontos következménnyel: **a tanúsítvány egyre kevesebbet ér!** Hogy ez miért van így, arról rengeteget vitáznak ma is a szakemberek. Az azonban, hogy Te az idődet ezen anyagra szánod, mindenképpen azt jelenti számunkra, hogy Te többet akarsz tenni az átlagnál, és komolyan gondolod, hogy érdemes mások hibájából tanulni. Lássunk neki!

Függ-e a **vállalkozásod sikere, eredményessége** a szervezettségtől, a folyamatok szabályozottságától és növekvő hatékonyságától, a hibák csökkenő mennyiségtől, a rugalmas és gyors ügyfél-kiszolgálástól, a belső tanulási folyamatoktól? Ez nem is kérdés, természetesen igen! Ezeknek a folyamatoknak az érdemi, és hatásos működését az ügyfeleid is érzékelik, és ezek alapján maradnak továbbra is meg ügyfeleidnek és terjesztik

el a jó híredet! Nagyon nem mindegy tehát, hogy cégedet hogyan szervezed és irányítod, milyen „irányítási rendszert” alakítasz ki tudatosan!

Egy minőségügyi auditon a vállalatod teljes működése górcső alá kerül. Egy tapasztalt auditor **azonnal látja, hogy mi működik nálad jól, és mi az, ami** … mondjuk úgy, hogy **igencsak fejlesztésre szorul.** És ez már bőven túlmutat azon, amit majd hivatalosan az auditról szóló jelentésben olvasni fogsz. Ha jóindulatú és tapasztalt auditorral hoz össze az auditon a sors, akkor ő ezekre a hibákra, hiányosságokra az audit során szóban is felhívja a figyelmet. Érdemes tehát ezekre odafigyelni, és megfontolni a tanácsait.

Az elmúlt közel egy évtizedes auditori tapasztalataimat összegyűjtve, valamint kollegáim tapasztalataiból merítve mutatok most be egy csokorra való tipikus példát! Megmutatom azt is, hogy miről árulkodnak ezek a jelek, sokszor az ügyfeleid számára inkább egyértelműek, mint neked! És felfedem, hogy miért lehetnek ezek problémák a vállalat működésében!

Természetesen számos jó példát is láttam, ahol a vállalatok megértették és helyesen alkalmazzák a minőségirányítási alapelveket, azaz mindazt, ami az ügyfeleid elégedettségét rendszerszinten megalapozhatja. Ebben a cikkben azonban a tipikus rossz példák bemutatását tűztem ki célul.

„Ismét egy szakértő, aki csak a problémákat tudja sorolni, a megoldásról azonban elképzelése sincsen!”.

Két jó okunk van itt és most csak a problémákra fókuszálni:

1. Itt a honlapunkon is számos bevált jó példát mutatunk be, ajánljuk ezeket a figyelmedbe!
2. A valódi megoldások megtalálása elképzelhetetlen nélküled. Egy felkészült tanácsadó sokat segíthet neked ebben, de nálad jobban senki sem ismeri a saját vállalkozásodat! Vállalkozásod sikere leginkább rajtad, és az eszközeiden múlik! Az egyik legfontosabb eszköz a buktatók ismerete! Ráadásul van-e szebb annál, hogy ha a tapasztalat árát nem neked kellett megfizetned? Kár lenne kihagyni…

A következő 10+1 témakör sok mindent elárul, nemcsak a minőségirányítási rendszerről, hanem a vállalat vezetésének a szemléletéről is:

1. A minőségügyi szabályozó dokumentáció már az audit előtt árulkodik sok mindenről.
2. Az audit legelején a cég vezetői bemutatják, hogy ezt ők maguk sem gondolták igazán komolyan!
3. A minőségcélok, amik nem is azok!
4. A vállalati hierarchiában hol helyezkedik el a minőség?
5. A dokumentációkezelés szabályozása sokszor még köszönőviszonyban sincs a valósággal!
6. Sablonok használaton kívül.
7. Értékeljük a beszállítókat, de minek?
8. Értékeljenek minket a vevők, de minek?
9. A termelés során a hibákat ki kell javítani – de nem a termeléstől / szolgáltatástól függetlenül!
10. Belső audit – ez kell, de mit kezdjünk vele?
11. „+1” Folyamatosan javítsuk a működésünket – jó, jó, de ha a gyakorlatban erre nincs szükségünk?

1. A minőségügyi szabályozó dokumentáció már az audit előtt árulkodik sok mindenről.

Az auditorok már az audit előtt megkapják a tanúsítandó cég minőségügyi (szakmai nyelven: „minőségirányítási”) dokumentációját, ami alapvetően a minőségügyi kézikönyvből és a dokumentáltan szabályozott eljárásaik leírásából áll. Ennek a dokumentációnak az elsődleges célja, hogy a vállalat alkalmazottai ez alapján áttekintést nyerjenek a vállalatuk minőségirányítási rendszeréről, kialakíthassanak maguknak egy

szükséges minőségközpontú szemléletet és egyértelműen tudják, hogy a saját munkájukkal kapcsolatban mit és milyen előírásoknak megfelelően kell csinálni, illetve különleges esetekben mi a teendő.

Itt a legelső, amit megnézek, az maga a tartalomjegyzék. Ez az esetek 95 %-ban megegyezik a szabvány tartalomjegyzékével, legutolsó alpontra megegyezően. Érdekes, de még érdekesebb, ha tovább olvassuk ezeket a kézikönyveket! Ugyanis a tartalmi részekben a vállalatok több mint 80 %-nak a kézikönyve miden pont alatt ugyanazt és ugyanúgy állítja. Olyannyira, hogy legtöbb esetben, **ha a cégneveket kiszednénk belőle, és így a különböző cégek dokumentációinak azonos fejezeteit egymással kicserélnénk, nem is lenne feltűnő!**

Ez tulajdonképpen azt jelentené, hogy ezek a vállalatok mindegyike működését pontosan ugyanúgy szervezte meg, ugyanazokat a folyamatokat ugyanúgy működteti, függetlenül a cég méretétől, tevékenységi körétől, környezetétől és egyéb viszonyaitól. Ugyanolyan folyamatok alapján kell hamburgert sütni, ügyfélszolgálatot üzemeltetni, boltot működtetni, vagy éppen szoftvert írni? Természetesen NEM! Akkor viszont ez azt jelenti, hogy **a minőségügyi dokumentáció NEM a cég működését mutatja be! Ekkor vagy van valamilyen működő irányítási rendszer a cégben, ami független az „ISO dokumentációtól", vagy nincs is!** Egyiket sem tartom igazán jó megoldásnak. Ez ilyen módon egy csomó fölösleges papírmunkát és látszattevékenységet hoz létre. Ez – a tanúsítvány megszerzésén túlmenően – a cégnek csak nyereség nélküli fölösleges költség.

2. Az audit legelején a cég vezetői bemutatják, hogy ezt ők maguk sem gondolták igazán komolyan!

Szinte minden audit legelső része (a formai nyitó rendezvény után) egy elbeszélgetés a vállalat vezetőivel. Itt a vezetők, akik gyakran lehetnek maguk a tulajdonosok is, elmondják, hogy miért is vezették be a minőségirányítási rendszert, miért fontos ez számukra. Sokszor – auditori kérdésekre válaszolva – bemutatják a bevezetés történetét, és azt, hogy a kiépített minőségirányítási rendszer struktúrája miért ilyen, és melyek a fontos elemek számukra.

A gyakorlat azonban sokszor az, hogy a válaszokat hallgatva **a tapasztalt auditor gyorsan kiszűri magának a konkrétumokat, és az „általános mellébeszélést" is.** Nagyon sokszor lehet „kihallani", hogy a vezetők a bevezetés lépéseiről semmit sem tudnak, mert ezt ők teljesen kiadták másoknak. A részletek pedig már nem rájuk tartoznak! Ilyen esetben legtöbbször nem is tudják, hogy – az egyébként általuk aláírt és jóváhagyott – dokumentációk mire vonatkoznak, vagy mit is tartalmaznak konkrétan. (Egy-két udvarias kontrollkérdésből ez szinte láthatatlanul is mindig kiderül!)

Gondolj csak bele, mit is jelent ez tulajdonképpen! Ha vezetőként a saját céged hatékony működésének megszervezése, annak kialakítása annyira sem érdekel, hogy részt vegyél benne, vagy legalábbis tájékozódj a lépésekről és eredményekről, akkor kizárt, hogy igazából annak működése fontos legyen a számodra! Ami pedig a vállalat első embere számára nem fontos, akkor senki másnak sem lesz az, és akkor az érdemben soha sem is fog jól működni.

3. A minőségcélok, amik nem is azok!

„Azt mondják, hogy a tengeren csak az a hajó tud célba érni, amelyiknek van is célja!" Közhely, de érdemes rajta elgondolkozni! Hatékonyan csak akkor lehet elérni valamit, amikor az ember tudja, hogy mit akar elérni! És azt ki is tűzi célul! A minőségirányítási rendszer működtetésének egyik fő jellemzője a vállalat számára, hogy tudatosan keretet ad a vállalat folyamatos fejlesztésének, javításának. Ez viszont csak úgy lehetséges, ha a vállalat vezetői tudják is, hogy mit akarnak fejleszteni, vagy legalábbis a fejlődéssel hová akarnak eljutni! Ennek a megfogalmazására találták ki a minőségcélok fogalmát.

Nagyon sok auditon, – különösen a cégek első tanúsító auditján, – nagyon furcsa és érdekes minőségcél-megfogalmazásokat lehet találni. A számos példa között megtalálható a „csikorgó ajtó megolajozásától" és a „hibás szerszámok megjavíttatásától" kezdve „a különböző beszerzések végrehajtásáig" és az általánosságban megfogalmazott üzleti célokig sok minden. A számos példából sokról kitűnik, hogy az „nem is igazából cél", hanem „egy eszköz" valamely cél érdekében. Máskor meg olyan általánosan lett a cél megfogalmazva, hogy az önmagában már szinte a világmindenségre is vonatkozhat.

Nem könnyű a célt jól kitűzni. Sokszor látszik, hogy a vállalat szeretné, de nem érti igazán, hogy ezt hogyan kellene tenni. Máskor meg az látszik, hogy nem is érdekli az egész, csak éppen valamit kötelező volt leírni. Pedig a jól kitűzött cél, és az annak nyomán jól meghatározott operatív feladatok segítenek érdemben a legtöbben a cég továbbfejlődésében. Ki ne hallotta volna gyerekkorában: „édesség akkor van, ha szépen megetted az ebédet!"? Ekkor még könnyű volt, egyértelmű, és kellően motiváló célokat kitűzni, ugye? :-)

4. A vállalati hierarchiában hol helyezkedik el a minőség?

A minőségügyi rendszer hatékony működését, ellenőrzését és irányítását valakinek össze kell fognia, koordinálnia kell. Célszerű, ha ez az ember a vállalaton belüli alkalmazottakból kerül ki. A szabvány terminológiája szerint ő látja el a „minőségirányítási vezető" feladatkörét. Ennek a feladatkörnek ki kell derülnie a vállalati szervezeti ábrából és az egyes munkakörökhöz kapcsolódó munkaköri leírásokból.

Sokszor az auditon például az derül ki, hogy **nincs is a szervezeti ábrán minőségügyi (vagy minőségirányítási) vezetői funkció feltüntetve.** Máskor olyan derül ki, hogy ugyan van minőségügyi vezető (vagy megbízott), de a vállalati hierarchia szintek között valahol az ügyvezető utáni harmadik vagy negyedik hierarchia-szinteken eldugva valahol. Sokszor az is árulkodik, hogy a szervezeti ábrán a minőségügyi vezető ugyan egy önálló mezőben szerepel, közvetlenül a legelső vezető alatt és mindenki más fölött, de ugyanakkor a rendszeres vezetőségi üléseknek nem résztvevője, a vezetőségi döntéseknek nem részese!

Gondolkozz el, hogy ezek tulajdonképpen mit is jelentenek? Azt, hogy a vállalati működést (és hierarchiát) bemutató ábrán a minőségirányítást, mint a vállalat irányításának része nem szerepel, vagy valahol hátul, rang és befolyás nélkül. Ez pedig negatívan határozza meg a munkatársak előtt mind a minőségügynek, mind az azzal foglalkozó egyéneknek a jelentőségét!

5. A dokumentációkezelés szabályozása sokszor még köszönőviszonyban sincs a valósággal!

A dokumentációkezelés szabályozásának elolvasása után, az esetek legnagyobb részében – mintegy 90 %-ban – ugyanazt olvashatjuk. Ugyanolyan bonyolult, papíralapú dokumentum kiadási és jóváhagyási, és irattár-kezelési rendszer működését szabályozza majd mindegyik vállalat. **A szabályozás tipikusan majdnem ugyanaz mindenütt, függetlenül a vállalat méretétől, a tevékenység jellegétől és az alkalmazott informatikai háttértől.**

A gyakorlat azonban ettől sokszor nagyon is eltér! Sok kis- és mikro-vállalat esetén elégséges az írott folyamatszabályozásból egyetlen példány, hiszen az ugyanabban a bérelt lakásban lévő irodában ahhoz mindenki egyszerűen hozzá tud férni. Ezek a szabályozások legtöbbször megtalálhatóak egy meghatározott polcon lévő adott irattartó papucsban. Ilyenkor teljesen felesleges ennek az irattartó papucsnak a tartalmát „irattárnak" definiálni, és kezelésére olyan irattári szabályzatot életben tartani, ami egy minisztérium önálló irattári részlegének a nyilvántartását is kellő részletességgel működtetné. Más esetben pedig ma már egyre gyakoribb a mindenféle dokumentáció

tisztán számítógépen történő kezelése. Ez nagyon hasznos és jó jelenség, csak a dokumentumkezelés szabályozásában legtöbb esetben nem tükröződik vissza.

Miről árulkodik mindez? Ismételten arról, hogy a minőségirányítási rendszer kialakítása és dokumentálása csak formálisan, a vállalat működésétől függetlenül történt, azok között semmilyen köszönőviszony nincsen!

6. Sablonok használaton kívül.

Az elvégzett munka igazolására, mérések eredményeinek feljegyzésekre, és sok minden másra folyamatosan használunk feljegyzéseket. A rendszeresen ugyanarra a célra használt feljegyzéseket könnyebb előre jól megszerkesztett sablonokra írni. Így kezelésük, felhasználásuk és utána rendszerezésük és tárolásuk is könnyebb. Arról nem is beszélve, hogy egy ügyesen kialakított sablon abban is segít, hogy kötelezően rögzítendő információkról ne feledkezzünk el!

A cég minőségügyi dokumentációjának részét képezik a használatra előírt sablonok. Ezek után az auditorok az auditon szeretnék megnézni ezeknek a sablonoknak a gyakorlati használatát, vagyis konkrét példákat. **Ekkor gyakran találjuk szembe magunkat azzal a jelenséggel, hogy a sablonok jelentős részét még egyetlen egy esetben sem alkalmazták! Volt olyan, amit évek hosszú során keresztül sem alkalmaztak!**

Ez azt jelenti, hogy aminek igazolására vagy feljegyzésére a sablon készült, olyan vagy nem történik az adott vállalatnál, vagy másképp történik, nem a szabályozott folyamat és sablon szerint! Mindkét eset probléma! Nemcsak minőségügyi, hanem szemléletbeli és sokszor érdemi és működésbeli probléma is!

7. Értékeljük a beszállítókat, de minek?

A legtöbb cég folyamatosan igénybe veszi más vállalkozások termékeit vagy szolgáltatásait. Sokszor kereskedőtől vásárolnak termékeket, máskor egyedi igény alapján gyártatják le a szükséges eszközöket, alkatrészeket vagy alapanyagokat. A saját tevékenységük stabilitása és megbízhatósága ily módon nagymértékben függ a beszerzéseik minőségétől, a beszállítóik teljesítményétől. Hogy mennyire erős is ez a függés? Ma már a legtöbb autógyár például szinte „csak” fejlesztőközpontként, és összeszerelő üzemként működik! Azaz a legtöbb alkatrészt már nem is maguk gyártják, hanem készen, a beszállítóiktól vásárolják azokat.

Célszerű tehát a beszállítók és beszállítások során szerzett tapasztalatokat gyűjteni és felhasználni, hogy a következő beszerzésekkor ne essenek ugyanabba a hibába, és a legjobb beszerzési alternatívát választhassák ki!

Erre a szabvány előírja, hogy a beszállítókat rendszeresen értékeljék. Ennek végrehajtási módjára a szakmában – ki tudja miért – kialakult egy egységes gyakorlat, amit szinte minden cég egyöntetűen és egységesen követ. Függetlenül tevékenysége jellegétől, a beszerzések fajtájától, jellegétől, sűrűségétől és felhasználásától, stb. Auditorként ha egy cég első tanúsító auditjára annak dokumentációja a kezembe kerül, **95 % az esélye annak, hogy a beszállítók értékelésére mindig ugyanaz a módszer, pontozási és értékelési szisztéma köszön mindig vissza.** (Általában a cégek évente egyszer értékelik a beszállítóikat, és az elmúlt évi tapasztalatok vagy emlékek alapján sorolják be őket kategóriákba. Ez határozza meg, hogy utána rendelhetnek-e újra tőlük vagy sem. Ugyanakkor a pontozási rendszer is minden szempontot tökéletesen átlagol, és így megfelelőként átengedi az egyébként egy súlyos szempont miatt kizárásra ítélendő beszállítót is.) Amikor auditon, – mint auditor, – azt próbálom megtudni, hogy a bemutatott, szabályzás szerinti eljárást a gyakorlatban mire és hogyan tudják hasznosan felhasználni, rendszeresen ellentmondásokba ütközöm. Ismételten az bizonyosodik be, hogy ezek a formális, gyakorlat nélküli szabályozások nem életképesek – és így kimondottan károsak a vállalat számára.

Mi célt szolgál az olyan beszállítói értékelés, aminek eredményét a gyakorlatban nem tudják használni?

8. Értékeljenek minket a vevők, de minek?

Minden cég a vevőiből él. Fontos tehát, hogy a vevők elégedettek legyenek, és megmaradjanak vevőknek! Aki tehát meg akarja a vevőkörét tartani, annak oda kell figyelni a vevői elégedettségére. A szabvány elvárja, hogy aki minőségirányítási rendszert működtet, az igyekezzen és tegyen meg mindent a vevői elégedettség növelésére. Ehhez először is ki kell mutatni, hogy mennyire is elégedett a vevő, és amivel nem elégedett, azt javítani kell – hogy legközelebb már azzal is elégedett legyen!

Emiatt az auditokon mindig sor kerül annak megkérdezésére, hogy hogyan méri az adott vállalat a vevők elégedettségét, és mit tesz annak javítása érdekében. A vevők nagyon különbözőek. A vevővel való kapcsolat módja iparáganként vagy tevékenységi körönként is nagyon eltérő jellegű lehet. **A különböző jellegű vevőkapcsolatok miatt a vevői visszajelzések begyűjtésére sok esetben eltérő módszerek vezethetnek célra. Emiatt is nehezen érthető, hogy miért is mutat be az auditon minden vállalkozás vagy vállalat ugyanolyan kérdőíves eljárást, szinte ugyanazokkal a kérdésekkel és ugyanolyan értékelési móddal.** A vevői értékelésekből ily módon nagyon ritkán lehet olyan példát látni, ahol vevői visszajelzés alapján fejlesztették a cég működését! Pedig tulajdonképpen ez lett volna a célja az egésznek.

Mi célt szolgál az olyan vevői elégedettségmérés, aminek eredményét a gyakorlatban nem tudják használni?

9. A termelés során a hibákat ki kell javítani – de nem a termeléstől / szolgáltatástól függetlenül!

A minőségszemlélet egyik alapvető megnyilvánulása mind a termelés, mind a szolgáltatás folyamatában, hogy a folyamat egyes részei, fázisai után ellenőrző pontokat építünk be, és megvizsgáljuk, hogy az addigi részeredmények még megfelelőek-e. A termelés vagy szolgáltatás folyamata így csak akkor mehet tovább, ha a közbeiktatott kontrollok eredménye megfelelő, és így gondoskodunk a keletkezett hibák mielőbbi kiszűréséről. Természetesen az észlelt hibákat azonnal javítani kell, vagy amennyiben ez nem lehetséges, akkor – pl. hibás és nem javítható résztermék esetén – azt pl. selejtezni. Ennek az alapelvnek az alkalmazása kötelező része a minőségirányítási rendszerrel működő vállalatok folyamatainak.

Erről az auditokon az auditoroknak kötelező meggyőződniük. Az első gondok jellemzően már itt jönnek. Ennek az alapelvnek a működésére, – az ISO szabvány elvárásainak megfelelően, – mindegyik vállalat egy önálló folyamatot is határoz meg, amelyet írásban szabályoz. Teszi azt akkor is, hogyha maga a főfolyamat, aminek a hibájára vonatkozik, nincs is írásban szabályozva, vagy pedig egy ettől teljesen független szabályozás vonatkozik rá. Sokszor előfordul, hogy pl. szolgáltató vállalatok is bemutatnak az auditoroknak hibás termék kezelésére szabályozásokat. Ezek ugyan „papíron még választ is adnak” a szabvány összes követelményére, csak az nem derül ki, hogy mi is maga a „termék”, és mit kell érteni a termék hibája alatt a konkrét szolgáltatás esetén! Természetesen ezekre a szabályozásokra ilyen esetekben auditorként hiába keresünk konkrét alkalmazási példát – nincs ilyen! **Ebből is ismételten az a tanulság, hogy megint készült egy olyan szabályozás, aminek a gyakorlati alkalmazása nulla. Így annak csak ára van, de haszna nincsen!**

10. Belső audit – ez kell, de mit kezdjünk vele?

A minőségirányítási rendszer működésének ellenőrzése az audit feladata. Tanúsításkor teszi ezt a tanúsító szervezet auditora, beszállítói felülvizsgálatkor a megrendelő által küldött auditor, és amikor a saját működési hibákat akarjuk feltárni, akkor a belső auditor.

A belső audit ilyen módon a minőségügyi (minőségirányítási) rendszer belső önkontrolljának a része.

Ennek ellenőrzése szintén kötelező eleme a tanúsító auditoknak. Ilyenkor az auditorok megnézik, hogy a belső audit lefolytatására az adott vállalat milyen eljárást választott magának, majd elkéri annak dokumentumait, ellenőrizni, hogy abból mi derül ki. Ezek a dokumentumok sokszor nagyon beszédesek. A belső audit tervezéséből kiderül, hogy hogyan is gondolkozik az, aki azt írta. Az elkészített és kitöltött kérdéslistából kiderül az auditor szakértelme, precízsége, célorientáltsága. Kiderül, hogy az audit a cég tevékenységéről szól-e vagy sem, illetve hogy a belső auditor valóban elvégezte-e a belső auditot, vagy csak rövid idő alatt – függetlenül az auditált vállalattól – írt valamit arra a papírra. Sokat elárul az is, hogy az auditor által talált és dokumentált hibák valóban összhangban vannak-e a kitöltött kérdéslista igen-nem válaszaival és (esetleges) indoklásaival. Ha már a belső auditon hibákat találtak és azokat dokumentálták, akkor elvárás, hogy azokat a vállalat javítsa is ki, vagy legalábbis kezdje el azok kijavítását!

A gyakorlati példák sokszor szomorúak. Sokszor látni olyan audit dokumentációt, amiből az derül ki, hogy a belső auditor senkit meg nem kérdezett, hanem gyorsan és formálisan összecsapta az egészet. Azon túlmenően, hogy a tanúsító auditon ezek problémát jelentenek, sokkal nagyobb ráfizetést jelent ez a vállalat számára. **Hiszen a belső auditért a vállalat vezetője fizet: pénzzel a felkészítőnek vagy munkaidővel a belső auditor kollegának, és szintén munkaidővel az auditon résztvevő kollegáknak. És ennek a kifizetett pénznek a célja a belső működés javítása, a belső problémák feltárása és javaslattétel a javításra. Ha ehelyett nem kap semmi használhatót, akkor ez erre fordított összeg felesleges és értelmetlen pénzkidobás maradt.**

+1) Javítsuk folyamatosan a működésünket! – Jó, jó, de ha a gyakorlatban erre nincs szükségünk?

Ha már minőségirányítási rendszert működtetsz, akkor használd azt a céged folyamatos javítására, fejlesztésére! A szabvány ebbe beleérti a folyamatos fejlesztésen túlmenően mind az eddig feltárt hibák kijavítását, mind azt, hogy tanulj is a hibákból és előzd meg azok ismételt előfordulását.

Ennek szabályozására minden cég bemutatja a saját szabályozását, ami szintén minden cégnél gyakorlatilag ugyanaz. (Milyen érdekes, hogy ez most már nem is lep meg?!) Ami a furcsa és szomorú azonban, hogy amikor ennek gyakorlatára egy-egy konkrét példát szeretnék megnézni, nagyon sok cég szomorúan tárja szét a karját, hogy ő bizony ilyent még nem tud bemutatni, mert az elmúlt időben ilyenre még nem volt szükség. És ez sokszor megismétlődik az éves felügyeleti auditok alkalmával.

Gondolj bele! Ez azt jelenti akkor, hogy egy cég, amely a saját teljesítményének, hatékonyságának a javítására minőségirányítási rendszert működtet, az az eredményes rendszerműködést tanúsító auditon azt mutatja be, hogy ezzel a rendszerrel semmilyen javításra, hibaelkerülésre vagy fejlesztésre nem volt szüksége, lehetősége! Biztos, hogy jól megértette az a cég, hogy mire is kéri a tanúsítványt? Hogy miről szól a minőségirányítás?

Végső konklúzió – mintegy összefoglalás helyett! Sokszor különböző területeken ugyanolyan jellegű problémákkal állunk szemben, és nagyon sok hibának, problémának közös a forrása is. Alapvetően legtöbb esetben a következők állapíthatók meg:

- A (legfelső) vezető, tulajdonos nem igazából elkötelezett a minőségirányítási rendszer működtetésében. (Ennélfogva nem is becsüli sokra, és utána a cégben is degradálódott ennek az értéke.)

- Emiatt sokszor megbízzák azt a tanácsadót, aki a „legolcsóbban” megcsinálja nekik az ISO-t, lehetőleg minél hamarabb legyen meg, és minél kevesebb vizet zavarjon a cég működésében.
- A minőségirányítási rendszer csak a papíron létezik, és az teljesen elválik a cég valódi életétől, működésétől. Nem is a cégről szól, hanem sokszor CSAK a szabványról! (Ez aztán eredményez számos szabályozást, amelyeknek nincs gyakorlata: papírgyártás és pénzkidobás.)

Amit ilyenkor kevés cégvezető ért meg: Ez a tanúsítvány így egy nagyon drága papír! Hiszen folyamatosan pénzbe kerül (felkészítő, belső megnövekedett adminisztráció, tanúsító, …), és a cég értéke ezzel nem növekszik. Hiszen a folyamatok és a működés nem javult semmit, sőt a rendszer által adott lehetőségek is kihasználatlanul maradtak. Ezzel a befektetéssel semmit sem tettek sem a cég hatékonyságának, eredményének a növelésére, sem az ügyfél bizalmának a fokozására. Sőt, a megnövekedett értelmetlen adminisztráció miatt sok esetben fölöslegesen megnövekedhet az alkalmazottak frusztrációja, belső elégedetlensége is.

Nézz bátran a tükörbe a fenti példák alapján!

3 Fejlesztés

3.1 Folyamatirányítás egyszerűen – így készül a tojásrántotta is…

Dr. Horváth Zsolt

Képzeletbeli beszélgetés a PDCA-ról

Legyen a céged kicsi vagy nagy, a megbízható és kiszámítható működéshez jól működő folyamatokra van szükséged. Ezeknek a folyamatoknak az irányítását (menedzselését) ugyanolyan elvek figyelembe vételével kell megszervezni. Ez pedig nem más, mint a minőségügyi szakmában sokszor emlegetett „PDCA" ciklus.

- Hűha, most tömény tudománnyal jön?
- Nyugalom: Amit mutatni fogok, azt az alapelvet mindenki ismeri. Gondold csak el! Tegyük fel, hogy otthon legtöbbször a feleséged főz. Mi lenne, ha egyszer neked kéne elkezdeni „besegíteni", és elkészíteni kis családodnak a meleg vacsorát. Vegyünk először egy egyszerű esetet, **a tojásrántotta készítését. Mit csinálnál?**
- Először is átgondolnám, hogy mi minden kell hozzá. Tojás, egy kis olaj, valamint egy serpenyő, amiben kisütöm.
- És utána mit teszel?
- Előveszem ezeket, megkenem a serpenyőt egy kis olajjal, majd felütöm a tojásokat és a serpenyőben keverve megsütöm őket. Végül kitálalom az éhes szájaknak, amelyek ezt már lelkesen várják.
- OK. És ha azok az éhes szájak a rántottaevés közben panaszkodnak, hogy mennyire sótlan az egész. Vagy arra, hogy miért ropog a tojáshéj a foguk alatt?
- Akkor megsózom az ételt, és szólok, hogy a „véletlenül" bennmaradt tojáshéjat azért tegyék ki a tányér szélére. No persze, már csak a becsület érdekében is, másnap főznék nekik egy újabb tojásrántottát, ahol jobban odafigyelnék a feltörésre, no és már a főzéskor is tennék bele egy kis sót.
- No látod, hát te is alkalmazod a PDCA-t.
- Most meg miről beszélsz? Én ilyent nem mondtam!
- Figyelj csak! Először átgondoltad, hogy mit akarsz elérni, mire van szükséged ehhez, és hogy mit fogsz csinálni. Ezzel **megtervezted** a rántottakészítés folyamatát. Utána megcsináltad a rántottát, vagyis **végrehajtottad** a megtervezett lépéseket. Ezután megettétek a rántottát, és ezzel **ellenőriztétek** az eredményt. Végül a megtalált hibák (sótlan, tojáshéj benne) alapján döntöttél az eljárás **módosításáról**. Ezek alapján javítottad a tervet (másképp feltörni, sózni), vagyis újra terveztél, és így tovább.
- Ez természetes, **minden józan ember így csinálja!** De mi köze van ennek ahhoz a bűvös négy betűhöz, meg a vállalatirányításhoz?
- Otthon a tojásrántotta készítést akkor tudod mindig ugyanolyan jó eredménnyel csinálni, a családod (vevőid!) elégedettségére csinálni, ha mindig ugyanazzal a lépéssorral (azaz eljárással) csinálod, ami jól bevált. Ha valami félresikerül, akkor azt javítod, és az eljárásban is, hogy legközelebb ugyanaz ne forduljon elő. És ezt végül is a lépések megtervezése – végrehajtása – eredmény ellenőrzése – döntés a módosításról (javításról) ciklus fogja át. Ez angolul úgy van, hogy tervezd **(P – Plan)** – hajtsd végre **(D – Do)** – ellenőrizd **(C – Check)** – és intézkedj a változásért **(A – Act)**. Azaz **Plan – Do – Check – Act.**
- Mindezek tükrében a PDCA, nem sokkal több, mint a józanésznek a követelménye!

- Igen, jól látod! Ugyanezt a szemléletet kell alkalmazni a vállalatod folyamatainak menedzselése során. Ha ott is be tudod tartani a józanész követelményeit, akkor az sem lesz nehezebb, mint egy tojásrántotta főzés.
- Könnyen beszélsz, de ott egész másról van szó. Sőt, egyszerre sok mindenről, ami sokkal összetettebb.
- Ez igaz, de azért nem kell megijedni! Ha nyugodtan végig tudod nézni és meg tudod mondani, hogy cégedben milyen tevékenységekre van rendszeresen, ismétlődően szükség, akkor már félig nyert ügyed van. Mert ezzel **azonosítottad a szükséges folyamataidat!**
- De ettől még nem fog jobban működni a cégem!
- Ettől még nem, de ha meg tudod azt is mondani, hogy melyik feladatot, tevékenységsort hogyan, milyen lépések és ellenőrzések sorrendjében kell csinálni, és azt következetesen betartják, akkor már az sokat segít a céged működésének javításában. **A lépéssor minden folyamatra itt is ugyanaz:**
    - **Először megtervezed a folyamatot** megvalósító lépéseket. Ebben benne van, hogy tisztázod, miből tudsz kiindulni, mit kell elérnie a folyamatnak. Felméred, mire (milyen erőforrásokra) van szükséged, majd megtervezed, hogy milyen lépésekkel, tevékenységekkel lehet ezt végrehajtani. **Ezzel meghatároztad a céged működésének a játékszabályait!**
    - Azt mondják, hogy „a szó elszáll, az írás megmarad”. Közhely, de igaz. Ha azt akarod, hogy **a meghatározott játékszabályokat** minden kollegád ugyanúgy értelmezze és használja, akkor ezt – már csak a későbbi félreértések és viták elkerülésem miatt is – **érdemes valahol rögzítened, és a kollegáknak elérhetővé tenned.** A gyakorlatból tudjuk, hogy még a leírt dolgok értelmezési problémái is sok nehézséget szülhetnek, képzeld el, ha még le sincsenek írva ezek a dolgok!
    - Természetesen a játékszabályok megalkotása, és a kollegáknak való megtanítása után – ezeket a játékszabályokat működtetni kell. Vagyis úgy végezze mindenki a dolgát, ahogy azt a „játékszabályokban” előírtad neki. Ha jók a szabályaid, akkor az eredmény is mindig jó lesz. De ebben azért ne légy mindig olyan biztos!
    - Akármennyire is igyekeztél jól megalkotni az egyes tevékenységek elvégzésének a szabályait, **tökéleteset alkotni szinte lehetetlen.** De még akkor is ott van az az apró probléma, hogy az idő változásával **ami tegnap még a legjobb megoldást adta, az mára már elavult és nem a legjobb, nem a leghatékonyabb.** Ezen úgy tudsz javítani, ha a folyamatot folyamatosan javítod, mindig a hibáknak megfelelően.
    - Tehát **folyamatosan figyeled az elért eredményeket,** nézed milyen hibát követtél el vagy esetleg milyen lehetőséget hagytál ki… És a**z eredményekből okulva döntesz** a folyamatod javításáról, majd átgondolva újratervezed a belső játékszabályokat, hogy azok még jobbak legyenek. És ezzel zártad is a PDCA ciklust, a folyamataid menedzselésének a ciklusát.
- Ez így olyan egyszerűen hangzik.
- Azért, mert az is. Ha elveszed a szakmai bűvészek bűvészköpenyét, akkor azok mögött a (sokszor hangzatos) módszerek mögött is sokszor nagyon egyszerű, józan paraszti ésszel érthető alapelvek vannak.
- Azt mondod, hogyha ezt csinálom, akkor már meg is feleltem az **ISO 9001**-nek?!
- Ezzel még nem teljesítetted az ISO 9001 összes követelményét, de – szerintem legalábbis – a legfontosabb minőségbiztosítási alapelveket már megértetted és alkalmaztad. Ugyanis ezzel:

1. Folyamatokra bontottad a tevékenységedet.
2. Azokat célorientáltan tervezted, figyelembe véve az igényeket és meghatározva az erőforrásokat.
3. Dokumentáltad a belső működési szabályokat, a folyamatok lépéseit.
4. Az előírásoknak megfelelően, azaz kontrolláltan dolgoztatok.
5. Vizsgáltátok az eredményeket, és
6. Azok alapján ahol javítási lehetőséget láttatok a folyamat javítására, akkor azokat javítottátok.

Tulajdonképpen ennek a szemléletnek a következetes alkalmazása az alapja a minőségirányítási rendszer működtetésének, és ezen keresztül az ISO 9001-nek is. De ne beszéljünk az ISO-ról, meg a minőségirányításról! Beszéljünk inkább arról, hogy ezzel tudod a cégedet a leghatékonyabban működtetni, úgy hogy a legkevesebb hibát és legjobb eredményt éred el, a megbízásaidat ezzel tudod megbízhatóan teljesíteni. Annyira nem is más ez, mint a tojásrántotta főzése. Nagyon nehezen érthető ez?

- Így nem is az. Azt nem ígérem, hogy holnaptól mindent így fogok tudni alkalmazni is, de azt hiszem, sokat segítettél a folyamatmenedzsment megértésében.

3.2 Javítsak, de mit?

Dr. Horváth Zsolt

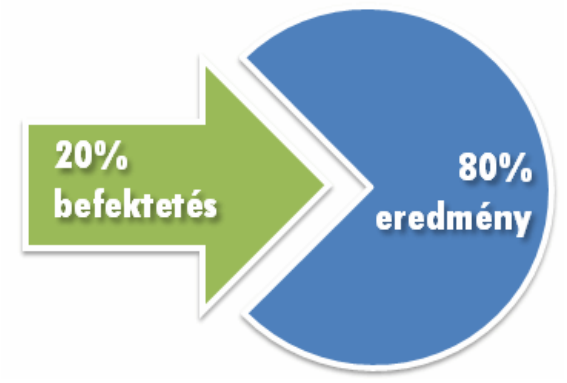
Hogyan határozzam meg, hogy mit érdemes először kijavítani?

Szinte mindegyik vállalkozás került már olyan helyzetbe, hogy javítania, fejlesztenie kellett a működésén, vagy csak egy folyamatán. Felmerül a kérdés, de mit kéne javítani? Hogyan találom meg a számtalan tényező közül azt, amelyikkel a leggyorsabban a legnagyobb javulást tudom elérni?

Javításra, fejlesztésre sok minden adhat okot. Ilyenek lehetnek például folyamatos ügyfél-reklamációk, gyártási hibák, termék-fejlesztési igények, piaci pozícióvesztés, vagy sorozatos határidőcsúszások, stb…

Azonban az élet sajnos olyan, hogy a várt eredményt számos dolog is befolyásolja egyidejűleg. Az összes befolyásoló tényező javítására azonban se idő, se pénz nincs. Sőt, sokszor igazából fölösleges is. De akkor melyik tényezőt érdemes javítani?

A gyakorlatban sokszor használják a **80-20-as szabályt**. Ez azt jelenti, hogy egy jelenséget befolyásoló számos tényező közül a tényezők 20 %-a felelős az eredmény 80 %-ért. Ha sikerül ezt a 20 %-ot jól kiválasztani, akkor már nyert ügyünk is van.

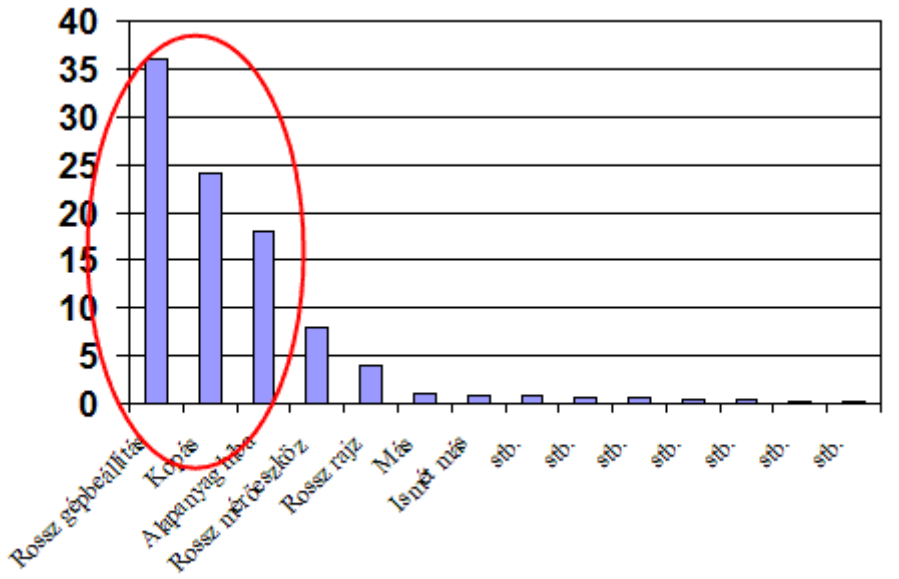


Ehhez már csak azt kell megmondani tudni, hogy melyik tényező mennyire fontos, vagyis fel kell tudni állítani egy fontossági sorrendet. Ehhez meg kell mondani, hogy mik azok a tényezők, amiket egymással össze akarok hasonlítani, és azt, hogy milyen szempontból

mérem a fontosságukat. A mérhetővé tételhez szükséges, hogy az értékelési szemponthoz hozzáadjak egy skálát, ami szerint tudom a tényezőimet értékelni, osztályozni.

Ez azonban még mindig túl általános. Mit képzelhetünk el konkrétan mögötte? Ez az a pont, amihez a konkrét eljárást csak a konkrét esetre, testre szabva lehet meghatározni. De mik is lehetnek ezek? Mutatunk néhány példát:

- Termelési hibák esetén, a selejtanalízis alapján a különböző hiba-okokat célszerű vizsgálni, és a selejtanalízisből vizsgálhatók pl. a különböző hiba-okok előfordulási gyakorisága, vagy akár az egyes hiba-okok által okozott veszteségek nagysága is. Ezek alapján sorba rendezhetjük, hogy a hiba-okok előfordulási valószínűsége, vagy az általuk okozott károk hogyan viszonyulnak egymáshoz.



- Kérdőíves vizsgálatok (pl. ügyfél elégedettség vizsgálata, dolgozói elégedettség vizsgálat, termék felhasználók körében végzett a termék tulajdonságaira vonatkozó elégedettségi vizsgálatok, stb.) alapján a különböző megkérdezett szempontokat tudjuk egymással összevetni, és az azokra kapott válaszokat értékelni, és osztályozni. Legutóbb az egyik konferencián futottunk bele egy nagyon könnyen érthető példába. Azt vizsgálták, hogy a kiskereskedelmi üzleteknél a vizsgált vásárlói csoport esetében a vásárlók ~15%-a morzsolódik le vásárlásról vásárlásra. Ezek után azt vizsgálták, hogy a lemorzsolódó vásárlók milyen okok miatt „maradnak el”. Majdnem 70% volt azoknak az aránya, akik azt állították, hogy azért morzsolódtak le, mert úgy érezték, hogy nem kapták meg a kellő odafigyelést, és támogatást a vásárlás során. A vizsgálat után már tények ismeretében dönthettek arról, hogy a 15%-ot elfogadhatónak tartják-e, vagy sem, illetve mely területet javítva érhető el a legnagyobb eredmény.
- Kockázatok vizsgálatakor külön-külön vizsgáljuk az egyes veszélyforrásokat, és nézzük azok kockázatát. Legáltalánosabb az a számítási mód, amikor a veszélyforrások kockázatait úgy számítjuk, hogy a nem várt (káros) esemény bekövetkezési valószínűségét szorozzuk meg az általa okozott kár nagyságával, és így minden veszélyforráshoz hozzárendelhetünk egy „fontossági” mérőszámot, azaz az általa okozott kár kockázatát számunkra.

Ezeket a fontossági diagramokat szokás a szakmában „**Pareto diagramnak**” is nevezni. Ez egyébként a minőségirányítási szakmában egy gyakran használt módszer, az ISO 9001-es minőségirányítási rendszerek egyik leggyakoribb minőségfejlesztéshez használt módszere.

3.3 Mit is értsünk megelőző intézkedés alatt?

Dr. Horváth Zsolt

Nézzük először az általános értelmezést!

Miután a kérdés a szabvány értelmezésére vonatkozik, ezért kezdjük először magával a szabvány általi pontos megfogalmazással:

MSZ EN ISO 9001:2009

„8.5.3. Megelőző tevékenység

A szervezetnek intézkedést kell hoznia a lehetséges nemmegfelelőségek okainak kiküszöbölésére annak érdekében, hogy megelőzze az előfordulásukat. A megelőző tevékenységeknek arányban kell lenniük a lehetséges problémák hatásaival.

Dokumentált eljárást kell készíteni, amely meghatározza a követelményeket

a) a lehetséges nemmegfelelőségek és okaik meghatározására,
b) az nemmegfelelőségek előfordulását megelőző tevékenység szükségességének kiértékelésére,
c) a szükséges tevékenység meghatározására és végrehajtására,
d) az elvégzett tevékenység eredményeinek feljegyzésére (lásd a 4.2.4. szakaszt), valamint
e) az elvégzett megelőző tevékenység eredményességének átvizsgálására.”

Ebből az első mondat utal arra, hogy mire vonatkozik ez a szabványpont, azaz a lehetséges nemmegfelelőségek okainak kiküszöbölésére hozott intézkedések, amelyek megelőzik a lehetséges nemmegfelelőségek (első) előfordulását (is).

Hogy ez alatt milyen területen mi értendő, arra meg támpontot kaphatunk az egyes kifejezések magyarázatából, értelmezéséből, ezt már a következő szabványban:

MSZ EN ISO 9000:2005

„3.6.2. nemmegfelelőség (eltérés)

*Egy **követelmény** (3.1.2.) nem teljesülése.”*

Ahol a követelmény értelmezése:

„3.1.2. követelmény

Kinyilvánított igény vagy elvárás, amely általában magától értetődő vagy kötelező.

*1. MEGJEGYZÉS: Általában magától értetődő. annyit jelent, hogy a **szervezet** (3.3.1.), **vevői** (3.3.5.) és más **érdekelt felek** (3.3.7.) számára szokás vagy általános gyakorlat, hogy a szóban forgó igény vagy elvárás magától értetődő.*

2. MEGJEGYZÉS: Egy meghatározott típusú követelmény megjelölésére jelző használható, pl. termékkövetelmény, minőségirányításra vonatkozó követelmény, vevői követelmény.

*3. MEGJEGYZÉS: Előírt követelmény az, amelyet kinyilvánítottak, például egy **dokumentumban** (3.7.2.).*

*4. MEGJEGYZÉS: Követelmények különböző **érdekelt felektől** (3.3.7.) származhatnak.*

5. MEGJEGYZÉS: Ez a meghatározás különbözik attól, amely az ISO/IEC Direktíva, 2. rész: 2004 dokumentum 3.12.1. szakaszában szerepel:

3.12.1. követelmény

Egy dokumentum tartalmában szereplő kifejezés, amely közvetíti azokat a kritériumokat, amelyeket teljesíteni kell, ha a dokumentumnak való megfelelőségről kell nyilatkozni, és amelyektől az eltérés nincs megengedve."

Ebből látszik, hogy **nemmegfelelőség** alatt – a minőségirányítási rendszer, vagy általa szabályozott területen és működésben – bármilyen (elvárt) követelmény nem teljesülését érthetjük, vonatkozhat az akár termékre (vagy résztermékre), folyamatra, erőforrásra, vagy magára a minőségirányítási rendszerre, stb. Így a szabvány szerint is a nemmegfelelőség értelmezése nagyon tág.

Megelőző intézkedés alatt mindig az olyan nemmegfelelőségre vonatkozó intézkedést értjük, ahol a nemmegfelelőség, azaz a követelmény nem teljesülése még nem következett be, és mi az ok megszüntetésével a követelmény nem teljesülése bekövetkezésének elébe tudunk menni, ezt előre meg tudjuk akadályozni.

Szerencsére ez az értelmezés is még nagyon tág, bár itt már vannak bizonyos – értelemszerű – szűkítések. Ugyanis ha valami meglévő követelmény már nem teljesült (tehát a nemmegfelelőség már legalább egyszer bekövetkezett), akkor az ok megszüntetésével is már csak „helyesbítő intézkedésről" (ISO 9001, 8.5.2) beszélhetünk.

Tehát mik lehetnek példák megelőző intézkedésre?

- Meglévő követelmények (amelyek eddig teljesültek) jövőbeli teljesülésének fenyegetettsége;
- Új, tervezett követelmények lehetséges nem-teljesülése.

Mik lehetnek ezek, és honnan szerezhet a cég ezekről tudomást?

- Az első esetben **meglévő követelmények jövőbeli teljesülésének fenyegetettségéről beszélünk**.
    - (Véletlen) észrevétel pl. egy szúrópróbaszerű vagy módszeresen végigvitt bejáráson, auditon, felülvizsgálaton vagy bármely más esetben; (pl. a felülvizsgáló észreveszi, hogy valaminek az állapota vagy helyzete olyan, hogy balesethez, hibához vezethet. Példák: nagyon elvékonyodott, de még működő ékszíj, nagy szerszámgépek rögzítő csavarjai részben hiányoznak, nagyobb lyuk az út közepén, üzemi csarnokban lévő PC-n ujjnyi vastag porréteg vagy PC becsúsztatva közvetlen a radiátor mellé, stb.) – Az észrevett hibák elhárítása, amelyek ugyan még nem okoztak eltérést (nemmegfelelőséget), de vélhetően fognak. Ezek a példák többnyire a karbantartás területére esnek, de lehet más is. (Egyébként a karbantartási munkák, mind az eseti javítások, mind a TMK tipikusan részben helyesbítő, részben megelőző tevékenységek.)
    - Termelési, üzemi eredmények statisztikáiból, trendek elemzéseiből, vevői vagy munkatársi elégedettségi információk elemzéséből kaphatunk számos olyan információt, amely utal arra, hogy hol melyik szabályt, működést, eredményt, folyamatot, terméket, stb. mi veszélyezteti.
    - Az összes biztonsági képzés is ide tartozik. Azért, mert nemcsak már bekövetkezett balesetek ellen véd, hanem céljuk a még be nem következett baleseti lehetőségek, veszélyhelyzetek elkerülése, megelőzése! Ez jelentheti nem csak a munka- és tűzvédelmi képzéseket, de a belső rendészeti utasítások betartását, a környezetvédelmi, az adatvédelmi (és ahol van, az információbiztonsági) szabályok és szabályzatok rendszeres képzését és betartatását is.
    - stb.

- A második esetben **új követelményekről van szó**. Itt ezekre vonatkozó lehetséges okokat nem elsősorban a jelenlegi hibák kijavításából lehet nyerni, hanem pl.
    - Stratégiai, fejlesztési vagy egyéb célok meghatározásakor az azok megvalósítását, azok fenyegetettségeinek elhárítását segítő intézkedések, programok mind ide sorolhatók.
    - Ha a meglévő folyamatok működése során bárhol azt látjuk, hogy valami – ugyan jól van, ahogy van, de – kis módosítással vagy változtatással még jobb, hatékonyabb lehetne, akkor az is megelőző intézkedésnek sorolható, hiszen a folyamatos fejlesztési, javítási célok, hatékonysági vagy egyéb minőségmutatók jobb értékét támogatják, mert azok nélkül az a jobb érték nem lenne lehetséges. (Erre az üzemeken belül is a mindennapokban számos apró példa található. Ha csinálnak az üzemben egy „ötletládát", akkor százával jöhetnek be az ötletek, és biztos lesz közte számos komolyan használható is, amely ily módon megelőző intézkedés kategóriába sorolható.)
    - Szintén statisztikai elemzések, trendelemzések is kimutathatják – akár egyes berendezések, folyamatok, technológiák, vagy akár üzemrészek vagy egész szervezet vonatkozásában – az eddigi trendeket, az erősebb és a fejlesztendő területeket és pontokat, és fejlesztési irányokat is. Hogyha ezek nem meglévő követelmények hiányát jelentette, akkor mint lehetőség, további fejlesztési lehetőségként marad fenn. Utána az már új céllá válik, és ami azt támogatja, az annak meghiúsulását megelőzendő besorolható akár megelőző intézkedés kategóriába is.
    - stb.

Személyesen véleményem egyébként: Nem szeretek túl nagy súlyt fektetni arra, hogy az adott intézkedést melyik „kasztniba" soroljam, és melyik szabványpont vonatkozik rá. Ugyanis a problémák lehetséges okait mind meg kell szüntetni, akár bekövetkezett már, akár még nem! Ahol van lehetőség jobbításra, fejlesztésre, ott azt hajtsuk végre – ez nekem mind egyformán fontos! A lényegen nem hiszem, hogy túl sokat változtatna, hogy egy fejlesztési intézkedésnél kimutatom azt is, hogy azt az ISO szerint éppen megelőző vagy helyesbítő intézkedésnek sorolhatom-e be, vagy épp egyikbe sem. Ezek néha nekem kicsit erőltetettnek tűnnek. Az ISO 9001 szabványból is az egésznek az összevont szellemiségét tartom nagyon jónak, és nem azokat az auditori vitákat, amikor valami fontosságán egyetértenek ugyan, de a szabványpont szerinti besorolásán nem.

3.4 Ha jól csinálod, lehetőség, de ha rosszul, akkor csak költséges csapda – Best practice sharing!

Gönye Zoltán

Van-e annál szebb, amikor más fizette meg a tanulópénzt, és nekünk már „csak" alkalmazni kell a bevált tapasztalatot? Ne találd fel a kereket! **A best practice sharing, azaz a „jó gyakorlat megosztása" segít, hogy kisebb ráfordítással új módszerekhez, új eszközökhöz juthass!**

A projektmunkáink során, az alkalmazott minőségbiztosítás részeként is újra és újra visszatér a „best practice sharing", azaz a „jó gyakorlat megosztás"-ának fogalma. Sok minden eszünkbe juttatja ezt: a minőségközpontú vállalatirányítási (TQM) elvek és módszerek, maguk a minőségbiztosítási szabványok (köztük az ISO 9001), de sokszor a döntéshozók (ők többnyire nem így szokták ezt nevezni) vagy a maguk a kollegák, a „mezei" munkatársak is.

Van azonban egy bökkenő, ahogy az ISO 9001-ben megfogalmazott elvek kapcsán többel is: az a „csak" – azaz az apró betűs rész!

A minőségbiztosításban, köztük az ISO 9001 alkalmazásában is az apró betűs rész nem szól másról, mint hogy **az elveket meg kell fogadni ugyan, de elengedhetetlen azokat a saját üzletmenetünkre és üzleti sajátosságainkra testre szabni!**

Egyik kedvenc példám az autógyártók esete: hatalmas volumenben, rendkívül szigorú minőségi elvárások mellett kell termelniük, így nem csoda, hogy nagyon magas a követelmény a minőségbiztosítással szemben! Sőt, ezzel még alá is becsülöm a helyzetet, mert kőkemények az elvárások! Nem véletlen, hogy az autóiparban és az autóipari beszállítók között az ISO 9001 csak belépőnek számít, valójában „saját" szabványokat teremtett magának az iparág. (Ezek közül csak minőségbiztosításban ma az ISO TS 16949 a legelterjedtebb.)

Az iparág sajátos körülményei között azonnal forintosíthatóak a minőségbiztosítási eszköztár alkalmazásával elért eredmények, ami igen nagy segítség! (Milyen eszközökre gondolok: pl. a statisztikai folyamatkontroll módszerei, a folyamat-kockázatok rendszeres értékelése, a beszállítói auditok és a belső auditok végzése, a dolgozói ötletek rendszerezett és szisztematikus gyűjtése, a brainstorming technikák alkalmazása, és persze a best practice sharing, valamint ezer más módszer…)

A lehetőség adja magát: tanuljunk tőlük!

Egyszerűen használni kell azokat az eszközöket és technikákat, amit más már előttünk jól bejáratott. Éppen az autóipar az, aki már nagyon sok tapasztalatot gyűjtött össze szabványaiban – best practice sharing forever!

Meggyőződésem, hogy pl.: a software-minőségbiztosítás kapcsán is az autógyártóktól próbáltak meg nagyon sok minden ellesni. Ellesni azt, hogy hogyan lehet az iparszerű termelést a minőségbiztosítással kiszámíthatóvá, tervezhetővé tenni. Hogyan lehet elérni, hogy a gyártás, a termelés átlátható szabályok mentén, megismételhető módon történjen. Végezze a munkát gép vagy ember, legyen az eredmény előre megjósolható! Best practice sharing…

És a banánhéj? A fejlesztést az autógyártók is teljesen más módszerek (folyamatok) szerint végzik, mint a tényleges gyártást!

A software-fejlesztés pedig, még ha iparszerűen végzik is, akkor is lényegében (mindig új) fejlesztés! Azaz ha az ő gyártásban szerzett tapasztalataikat próbáljuk meg magunkra alkalmazni például a software„gyártására", akkor egyszerűen nem a ránk való csizmát próbáljuk meg minden áron felvenni!

Autóipari, és szoftveres példát hoztam, de csak a könnyebb szemléltethetőség kedvéért, a lényeg: **A „best practice sharing" egy szenzációs lehetőség, de csak akkor, ha megfelelően alkalmazzuk.**

A saját üzletünket csak akkor fogják szolgálni a mástól ellesett tapasztalatok, ha azokat megfelelően értelmezzük és magunkra testre is szabjuk! Így pl. sarki büféként nem lehet szolgaian másolni a gyorséttermi láncok emberi arcot nélkülöző folyamatait, vagy kiskereskedőként a nagyok beszerzési trükkjeit, egyedi gyártóként a futószalag játékszabályait, stb.. Ugye érzed, hogy a példákat a végtelenségig lehetne sorolni? A lényeg mindeközben csak annyi, hogy bármilyen jónak is tűnhet egy ötlet, egy „mindent megérő tapasztalat", ha az nincs a Te vállalkozásod viszonyaira megfelelően alkalmazva, akkor azzal csak ráfizetsz! **Ezért a best practice sharing technika sikeres alkalmazásához Te is kellesz.** A Te piac- és vállalkozás-ismereteid, a Te saját nézeteid! A tanácsadó bármit is ígér, legfeljebb csak segíthet Téged ebben!

Rengeteg kérdést felvet még a best practice sharing alkalmazása: így például hogy hogyan kell / lehet működtetni a vállalkozásban, hol kerülhet homokszem jó gyakorlat alkalmazásába, no és persze hogy hogyan lehet elérni, hogy a saját embereid maguktól is használják ezt a technikát. Ezeknek a taglalása azonban csak a második lépés, későbbi írásainkban ezekről is lesz még szó!

3.5 Az arany tojást tojó... alkalmazott

Harrer Ágnes

8 aranyszabály, hogy megreformálhasd az ötletek dinamizmusát cégednél

Dinamikusak, fiatalok és kreatívak – így lehet megítélni kívülről azokat a cégeket, ahol ontják az ötleteket az arculat kialakításához, vagy a megújuláshoz. Dinamikusnak látható kívülről az a cég is, ahol valamilyen áttörő („breakthrough") ötletet kiaknázva új stratégiát építenek ki.

KKV-ként felmerülhet benned a kérdés:

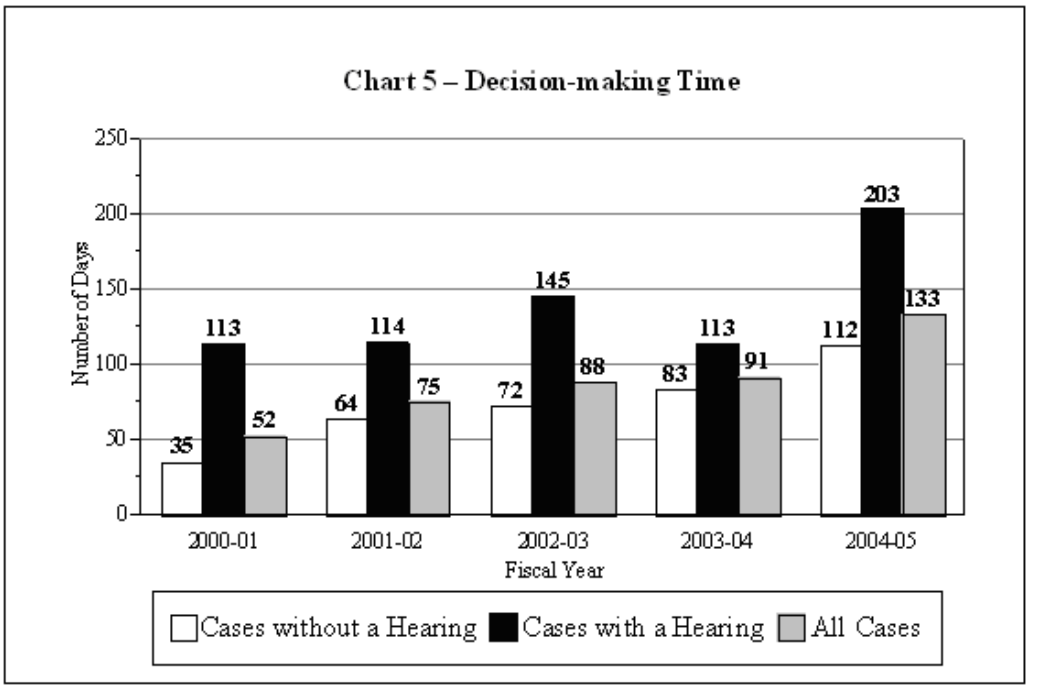
- Megjelenhet-e az én vállalkozásom is abban a dinamikus cég-képben, mint a tőkeerős nagyok? Akkor is, ha nálunk nincsenek ilyen pálfordulást eredményező ötletek, amiket esetleg nem is tudunk megfinanszírozni?
- Egyáltalában hogyan menedzseljük az ötleteket a saját vállalkozásunkban? Ugye, Te sem szeretnéd, ha holnap az egyik legjobban teljesítő munkatársad, egy másik cég zászlaja alatt valósítaná meg önmagát, elképzeléseit, no és persze az ötletben rejlő profitot is?

Nézzük, hogy mit lehetne jobban csinálni!

Cégvezetőként elsőként ismerd meg, hogyan hat vissza a vállalatod, és kvázi döntéseid a munkatársakra! Miként befolyásolják a kollégák brillírozásait, termékenységét az ötletek tekintetében az egyes céges „történések", avagy másik irányból hogyan gerjeszti vagy gátolja a munkatársak motivációja magát a(z) (ötlet)kultúrát? Bonyolultan hangzik? Pedig nem az, csak nézz a problémára, mint egy kérdésre:

Mit teszel (és mit nem) azért, hogy az ötletek születését, közre adását ösztönözd, megfelelően feldolgozd és esetenként megvalósítsd? Továbbmenve: hogyan kommunikálod mindezt munkatársaidnak, alkalmazottaidnak?

De mielőtt továbbmennénk, nézzünk ki egy kicsit a nagyvilágba! Az alábbi felmérés bemutatja, hogy 2000-től 2005-ig hogyan alakult a döntési idő az átlagos vállalkozásoknál. **Öt év alatt 256%-kal nőtt a döntéshozatali idő!** (2000: 52 nap, 2005: 133 nap) Miközben mi folyik a csapból?: "a mai felgyorsult világban..." Ez megdöbbentő! Hát mi történik itt? Miért nem születnek meg a döntések? Hol szakad meg a lánc?



Lehet, hogy az „ötletelésnél”, az újításánál kellene a megoldást keresni? **Az ötlet valami új, valamilyen, az eddig alkalmazott módszerektől, szokásoktól eltérő újító szándék.**

Aztán ott van az „egerünk a Marson”, „a magányos hős”, a Beosztott. Milyen belső erők hajtják őt:

- szakmai előrelépés,
- önmegvalósítás lehetősége,
- kihívás a mindennapi munka mellett vagy abból kifolyólag,
- elismerés – kitűnni vágyás a többiek közül,
- anyagi javak megszerzése.
- …

Ami gátolja a kreativitását:

- idő, idő, idő,
- vezetőinek hozzáállása,
- az ötletről és annak státuszáról való visszajelzés hiánya vagy késedelme,
- visszautasítások sorozata.
- …

Gondoltad volna, hogy Beosztottadat ennyi minden befolyásolja motiváltságában?

Nézzünk akkor néhány fontos kérdést, amibe mindenképpen érdemes belegondolnod:

Kellemetlen feltenni bizonyos kérdéseket, azonban mégsem kerülheted el, ha érdemben tovább akarsz lépni! **Kik azok a vezetők, akiknek a hozzáállásáról van itt szó?** Konkrét nevekre gondolj! Sőt, a konkrét személyek hozzáállását is nézd meg, köztük a magadét is!

Gyakori kérdések, kétkedések és kritikák a Beosztott részéről – amelyeket megnyugtatóan kell tudnod válaszolni, hogy megteremtsd a megfelelő légkört az alkotásra:

- Túl kicsi a cég, ki kíváncsi az ötletemre?
- Vagy éppen túl nagy a cég, sok a bába és elvész a kicsiny szándék?
- Előfordult-e már az, hogy ötlet gyáros hősünk inkább inkognitóban maradna, és nem adná nevét az ötlethez? Hány esetben fordult ez már elő?

A személyes érdekek kérdése

Ha valakinek új ötlete van, gyakran tart attól, hogy az ötlethez való „jogosultsága”, vagyis a kizárólagos használat, a szabadalom, a jogvédelem sérülni fog. A kevésbé tudatos alkalmazott nincs is többnyire ezekkel a „szabályokkal” tisztában, pusztán ösztönösen érzi, hogy amit ő alkotott, az az övé. Jogos a félelem, hiszen ha nincs levédve egy ötlet, akkor azt akár a kollégák közül is szinte bárki eltulajdoníthatja.

Az ötlet pedig ezzel kiszolgáltatottá és később megvalósíthatóvá válik más számára is. Érdemes azt is végiggondolnod, eddig támogattad-e, vagy a jövőben tervezed-e a szabadalmak támogatását? (A szabadalmakról néhány alapvető információt megtalálsz ennek a cikknek a végén, a „Gondolatok a szabadalmakról” c. dőlt betűs fejezetben.)

Ott van a másik véglet is: tudod-e, hány olyan ötlet érkezett, ahol szimplán nem adta nevét a javaslathoz a munkatárs?

Aztán a bíró – aki a döntésre jogosult – dönt! Vagy éppenséggel nem?!

Gondolj csak bele az ötletet kitaláló és előterjesztő lelkes Beosztottad helyzetébe, és **mit NEM szeretnél leginkább hallani? A „folyamatban van”, vagy a majd „értesíteni fogjuk, ha döntés születik”** verzióból melyik tetszik jobban? Ugye, hogy egyik sem. Egyenesen be kellene tiltani ezeket a mondatokat!

Válaszolj – kezed a szívedre téve – őszintén a következő (sokszor kellemetlen és provokatív) kérdésekre:

- Miért gondolod, hogy nincsenek ötletek a cégnél? Vagy csak nincsenek jó ötletek? Nem voltak gazdaságosságot, hatékonyságot nagymértékben javító ötletek?
- Utánaszámoltál-e már annak, mekkora volt a haszon / kiadás az utolsó jó ötletből származó invesztíció kapcsán? Megérte-e, nyereséggel jöttél-e ki belőle? Vagy esetleg jobban jártál volna egy másik megoldással?
- Érdekeltek-e egyáltalán a döntéshozók a folyamatban? Mint cégvezető, vagy mint döntéshozó, mi miatt döntöttél egy adott megoldás mellett? Pusztán érzelmi indíttatásból, vagy kikérted mások tanácsát? Hogyan fogod megvédeni a döntéseteket? Mitől lesz az a döntés, a munkatársaid (!) számára érzékelhetően igazságos, megalapozott. Például: Alkalmaztatok-e valamilyen (a cégen belül is ismert) döntés előkészítő-támogató módszert?
- Netalán attól tartasz, hogy az új és használható ötlet letaszít Téged a trónról? Volt-e már példa esetleg szabadalomra, magasabb fokozatú szakmai elismerésre?
- Milyen a vállalati kultúra: lehetséges, a beosztottak újításokkal egyszerűen labdába sem rúghatnak a menedzsmentnél, hiszen az ő feladatuk a munka?

Szembe kell nézni a fenti kérdésekkel, és meg kell találni a megfelelő válaszokat.

Ebben a „tükörbe nézős” kérdezz-felelekben használd mankónak a következő 8 pontot, és közben ne feledd: a legjobb tanácsadó is csak a megfelelő kérdések, majd válaszok megtalálásában segíthet Téged!

1. Zsűri megalakítása: olyan személyeket jelölj ki, akik kompetensek és elfogadottak az adott szakterületen és elbírálják az ötletet, meghallgatják a megvalósítási javaslatokat.
2. Bírák kijelölése. Tisztázzuk, kik azok a döntési joggal rendelkező személyek, akik jóváhagyják az egyes változtatások végrehajtását? Jelöld ki őket is!
3. Segít az érdekképviselet. Vagyis ha többen adják nevüket egy adott ötlethez, nagyobb annak hatása és meggyőző ereje. Propagáld, hogy akár többen (csoportosan) is nyújtsanak be javaslatokat.
4. Ha azon javaslatok száma, ahol nem adták hozzá nevüket a kollégák, jelentős, akkor használj ötletgyűjtő dobozt. Helyezd el úgy, hogy naponta többször belebotoljon a munkatárs, de mégis olyan hely legyen, hogy ne lássák, ha beleteszi javaslatát.
5. Alkalmazz a folyamat követésére eszközt, hogy tudd, az adott javaslat elbírálása éppen milyen fázisban van. Kezdetben egyszerű nyilvántartás is elegendő lehet, majd az újítások számának növekedésével adatbázisos támogató szoftvert is bevethetsz.
6. Motiválj! Nem mindig feltétlenül pénzzel! A szakmai elismerés, támogatás is sokszor lehet éppen olyan hatásos. Éppen az a cél, hogy hasznosnak érezzék magukat a kollégák, és büszkén alkalmazhassák saját jobbító ötleteiket hétköznapi munkájuk során. Ez egy kölcsönös adok-kapok, mindenképpen megtérül.
7. Reklám, reklám, és még egyszer reklám. Nem csak az ötletgyár intézményét, de magát a sikeres ötleteket is propagáld. Hozz életszerű példákat a kollégák munkájából, mindennapjaiból. Hozd hozzájuk közel a témát. Nem lehet elégszer elmondani, köztudatba hozni valamit, de arra vigyázzunk, hogy rövid időn belül telítődnek beosztottjaink a felhívással az ötletek beadására, bumeránghatás alakulhat ki. Adj visszajelzést, milyen irányban gondolkodik a vezetőség. Jó eszköze lehet ennek, ha például a sikertelen ötleteket akár meg is hirdetheted további átgondolásra!
8. Szánj rá időt és pénzt! Igen, lehetséges, hogy idő és pénzrabló az ötletgyár. Azonban ha számításba veszed, hogy nemcsak ébren tartod ezzel a munkatársaid kreativitását, hanem hozzásegíted őket az önmegvalósításhoz, akkor ők a céges folyamatok hatékonyabbá tételén törik a fejüket, és ráadásként még dinamikusabbá válik a céged, és pozitívan formálod annak arculatát és kultúráját… Megéri!

Gondolatok a szabadalmakról:

Az ötletgazda annyit tehet, hogy a Magyar Szabadalmi Hivatalnál oltalom alá helyezteti ötletét, melyet csak akkor tud megtenni, ha innovációja eléri a szabadalom szintjét, ez a legegyszerűbb hivatalos eljárás az elbitorlás ellen. Azt az ötletet, innovációt, mely nem fedi az iparjogi védelemről szóló jogszabályok erre vonatkozó kitételeit, nem lehet oltalom alá helyezni.

A Ptk. 86. paragrafusa rendelkezik a személyi jogok védelmén belül az ötletek védelméről is, meghatározza a szellemi alkotásokhoz fűződő jogokat. Ezek közös tulajdonsága a széles körű felhasználás, mely még nem vált közkinccsé, ilyen például a know-how innováció. A polgári törvény a személyhez fűződő jogok szintjére emeli az ötletek védelmét.

Akkor tehát hogyan védjük ötleteinket? Mit tehet egy szabadalmi szintet el nem érő ötlet gazdája szellemi termékének védelme érdekében? Egy közjegyzőnél letétbe helyezett közokirat segítségével védheti ötletét a másolás és lopás ellen. Ha mégis visszaélés történik, akkor polgári peres úton lehet bizonyítani az elsőséget.

Sok esetben azért nem történik meg az innováció szabadalmaztatása, mert a levédés akár több százezer forintba is kerülhet, mivel a találmányt makettosítani kell, pontos műszaki rajzzal ellátni. Sajnos ezt sok feltaláló nem engedheti meg magának. Előfordul olyan eset is, amikor az innováció immateriális lényegű, tehát szellemi tulajdonnak minősül. Idetartoznak az internetes ötletek, programok is, melyek megvalósítása is sokmillióba kerül, nem csak az oltalmi védelem.

Előfordul, hogy ugyanazt az ötletet párhuzamosan találták fel, vagy tulajdonították el és átdolgozás után világsikerre vitték. Ilyen például a floppy lemez, mely egy magyar, a Videotonnál alkalmazott mérnök találmánya volt, mégis a japánok valósították meg, átdolgozva az innovációt.

3.6 A főnök se tudja, ki mit csinál?

Harrer Ágnes

Még egy kétfős vállalkozásnál is előfordul, hogy – szégyen, nem szégyen - nem jól, vagy egyáltalán nem ***emlékeznek*** a kollégák bizonyos dolgokra. Így számon kérni sem túl etikus.

Van, amit megold a Cavinton, van, amit pedig a jó folyamatszervezés!

Egy vállalkozás esetében milyen szintű feladatokat kell követni és egyáltalán hogyan? – merül fel a kérdés.

Kezdjük az elején!

- **„A kollégámmal együtt vezetünk egy céget, nekünk kell-e ilyesmivel foglalkozni?”**
- Nincsen alsó cégméret határa annak, hogy ellenőrzés alá vond a teendőket. Ezzel nem csak a feladataidat szervezheted jól, de azok elvégzésének hatékonysága is javul.
- **„Mit jelent az, hogy jól?”**
- Alapvetően azt, hogy a feladatok
  - átláthatóan,
  - személyekre lebontottan,
  - rögzítve, és
  - követve legyenek.

  A feladatokat jól bontsd le, megfelelő méretű feladat-csomagokra, ugyanis csak a jól meghatározott feladatokat lehet jól számon kérni. Így Te is jobban átlátod a teendőket, be tudsz avatkozni szükség esetén. Na de ennyire ne szaladjunk előre…
- **„Mit jelent az, hogy átláthatóan?”**

- Az már fél siker a jó feladatkövetés felé vezető úton, ha a mindennapi teendőkről nyilatkozni tudsz. Meg tudod mondani, kinek a feladata, illetve felelőssége egy adott munka, és a legfontosabb: hol is tart vele?
- **„Elég is lesz, ha én tudom, ki mit csinál!"**
- Rosszul gondolod. Nem csak Neked kell jól értesültnek lenned, hanem mindenki másnak az őrá tartozó mértékig, aki a munkában érintett. Mindenkinek tudnia kell, mi a feladata, mit kell elvégeznie, ugyanakkor tudnia kell, kik számítanak az ő munkájára, kiknek a feladata függ attól, ő mikor lesz kész a saját teendőivel. Vagyis papíron is és fizikailag is együtt kell dolgoznotok.
- **„Milyen feladatokat kell, illetve szükséges rögzíteni? És milyen mélységig?"**
- Onnan célszerű megközelíteni, mikor, miből keletkezhetnek valakinek feladatai? Általánosságban elmondható, hogy:
    - szerződésben foglaltak alapján,
    - megbeszéléseken leosztott munkák szerint,
    - ügyfél kérése alapján,
    - saját munkaszervezésből fakadóan.

  Ezek alapján tehát nagyon eltérő lehet a feladat keletkezésének formája, ami megnehezíti azok időbeli és helybeli rögzíthetőségét és visszakövethetőségét.

  Mire is gondolok?

  Biztosan előfordult már Veled is, hogy autóban ülsz, és csörög a telefonod. Az ügyfeled kér valamilyen apró, de fontos módosítást, de Te éppen nem tudod felírni. Gizikéd (titkárnőd) pedig nincsen, aki az irodában felvehetné a telefont. Meddig fogod / tudod észben tartani?

  Aztán egy másik ismerős helyzet:

  Egy megbeszélésen a kollégák jobb esetben kis füzetekbe, rosszabb esetben sajt cetlikre írogatnak, vagy pedig egyáltalán nem írnak fel semmit. Holott a megbeszéléseken általában munkát osztunk ki egymásnak. Mi a garancia arra, hogy mindenki ugyanúgy emlékszik majd a megbeszéléseken elhangzottakra? És mi van azzal, aki épp nem tudott részt venni a megbeszélésen, és csak a kollegák hiányos (és néha torz) információiból tud meg bizonyos részeket. Hidd el, hogy ez rengeteg félreértésnek, majd problémának a forrása!
- **„Van-e megoldás ezekre a problémákra?"**
- A válasz: igen!

  Függetlenül attól, mekkora a vállalkozásod, milyen mennyiségű feladatról beszélünk, hány munkatárs érintett ezekben a feladatokban, és hogy milyen módon követed őket, a legfontosabb az, hogy **legyen egy központi hely, ahová az összes feladatot rögzítitek.**

  Az, hogy mi ez a hely, és hogyan kell ezt működtetni, hamarosan kiderül. Nézzük meg ezt néhány gyakorlati példa kapcsán:

1. **Néhány fős kisvállalkozás, heti szintű tervezhető munkamennyiséggel**

   Egy néhány fős fakereskedelmi boltban voltam, amikor fültanúja voltam az alábbinak:

   - *„Mikorra kell kiszállítanom az árut?"*
   - *„Lajoskám, holnap reggel 8-ra kéne ott lenni vele, de nem maga viszi ki, hanem az István."*
   - *„Főnök Úr, tegnap még azt mondta, én vigyem ki ma reggel."*
   - *„Milyen nap van ma?"*
   - *„Szerda, nyolcadika."*
   - *„Nyolcadika nem csütörtök? A csudába, ma kellett volna…"*

- *„És melyikünknek?”*
- *„…???... ”*

Milyen lehetőségek kínálkoznak a feladatok nyomon követésére egy ilyen esetben? Íme néhány lehetőség, van belőle bőven:

„Papír alapú” / fizikai nyomon követés:

- ***tábla***
  - Mi ez? Hagyományos krétás, vagy egyre inkább elterjedt a filccel írható, mágnes tábla, az ún. „whiteboard”.
  - Előnye: könnyen hozzáférhető, szem előtt van, ha pl. a közlekedőben, folyosóra helyezzük ki, nem kell keresgélni, könnyen kezelhető, nem szükséges kinevezett személy a tábla kitöltéséhez, mindenki meg tudja tenni saját maga, könnyen megjeleníthető a napi és személyenkénti feladat lebontás, mágnes tábla esetén külön funkció a mágnesesség.
  - Hátránya: könnyen kezelhető (bárki átírhatja), nem tudod magaddal vinni, több, összetettebb és kapcsolódó feladatok esetén áttekinthetetlen, ami az előnye, hátránya is: az ügyfél (meg)láthatja.
- ***papír (A1-es méret például)***
  - Előnye: nagyjából egyezik a táblával felsoroltaknál, plusz előny még a hordozhatóság, bár a kiterítése és archiválása általában gondot szokott okozni.
  - Hátránya: csak áthúzni lehet rajta a szöveget, törölni nem, így a módosítások kezelése nehezebb, közelről nézve – hacsak nem fellógatja az ember – áttekinthetetlen. Tipp: Hordozhatóság, kezelhetőség megkönnyítésére: tábla, vagy nagyméretű papír esetében szokták alkalmazni azt a trükköt, hogy lefényképezik, és számítógépre a képet letöltik.
- ***post-it „varázsa”***
  - Mi ez? A sárga cetliről már biztosan beugrik. Népszerű, mert félszavakból is tudja az ember, mit is kell csinálnia.
  - Előnye: saját feladatütemezésre, de inkább emlékeztetőként hasznos, kéznél van.
  - Hátránya: amit ráírunk, és kihelyezzük, az a többiek számára is olvasható, vagyis nyílt titok. Leesik, lefűzhetetlen, dátumot nem írunk rá, így a keletkezése is homályba vész…
- ***riportok***
  - Mi ez? Általában számítógépes nyilvántartás(ok) nyomtatott jelentései a riportok. Időszakonként, összegzéshez szokás ilyesmit nyomtatni. Ekkor kézzel fogható listát kapunk.
  - Előnyei: Általában dátumosak, tehát konkrét időponthoz / időszakhoz köthetőek, ellenőrzéshez is megfelelőek.
  - Hátránya: Csak egy kimutatás, visszacsatolásra közvetetten alkalmas (ha a megbeszélés után a számítógépes nyilvántartásban is módosítjuk, amit a papíron már megtettünk)

Számítógépes „nyilvántartás” kisvállalkozások esetében

Ne lőjünk ágyúval verébre, de mégis van megoldás kisvállalkozások számára a teendők követésére!

Manapság már szinte mindegyik, számítógéppel rendelkező vállalkozás Internetet is használ, legfőképpen levelezésének bonyolítására.

Ha például e-mail kliens-t használ a levelezéshez, vagyis levelező rendszereket (mint pl. a Microsoft Outlook, Outlook Express, stb.), akkor azoknak általában adott plusz funkciója az ún. task-ok (vagyis feladatok) követése. Itt nem csak magunknak, de másoknak is küldhetünk feladatokat, emlékeztetőket.

A Google – Gmail (gmail.com) csapat is kínál feladatkövetést – és ehhez azonban külön program sem kell. Elegendő egy gmail-es e-mail cím, és elérhetővé válik a Google Calendar (google.com/calendar), ahol nem csak magunknak oszthatunk feladatokat, de másoknak is küldhetünk meghívókat, értesítőket.

2. **Középvállalkozás, ahol többek munkája függ egymástól**

   - ***„Todo listák" (a „tennivalók listájának") világa (Microsoft Excel, Access, stb.)***

     Ahol van számítógép, ott bizonyára az irodai programcsomagok is megtalálhatóak rajta. Ha pedig ezek rendelkezésre állnak, már csak egy kicsit „értő" kézre van szükség, és előállhat a kitűnő feladatkövető eszköz, az adatbázis!

     A legegyszerűbbek a táblázatok, ahol az egyes cellákba feltöltött adatokkal, számokkal, nevekkel variálhatunk, függvényeket írhatunk, képletekkel számíttathatunk ki további értékeket. Legördülő listákkal tarkított, csoportba foglalt feladatokat rögtön társíthatjuk nevekhez is, majd szűrhetünk közöttük. További lehetőség, hogy grafikonokkal jeleníthetjük meg a számszerű adatokat, kiváló vizuális elemek állnak rendelkezésre.

     Íme egy példa:

Téma	Felelős	Feladat bekerülésének dátuma	Határidő	Státusz	Mi történt eddig?	További teendők
téma1	...	...				
téma2	...					

     Kicsit bonyolultabbak a különböző táblákban elhelyezett adatok között létesített kapcsolatokon alapuló adatbázis kezelő rendszerek (Access, dBase, stb.)

     Azért kedveltek, mert segítségükkel elegendő egy adatmódosulást egyszer rögzíteni, az összes további helyen, ahol előfordul, pedig módosulni fog.

     Ez a táblázatkezelős megoldásoknál nem, vagy csak részben igaz.

   - ***(Belső) portál-oldal kicsiknek és nagyoknak***

     Ha van a vállalkozásnak Internet oldala, szokás egy belső felületet, egy belső Internetes oldalt is létrehozni, ahol nem a nagyközönségnek szánt információkat, hanem a kollégák munkájához és tájékoztatásához szükséges tartalmak jeleníthetőek meg.

     Kedvelt megoldás lehet ez, hiszen az információs faliújság szerepe mellett a feladatkövetésekre is felhasználható.

     Hogyan?

     Valamilyen táblázat, vagy adatbázis képezi alapját, alapvetően a fent említett példatáblázathoz hasonlóan, egy olyan plusz megjelenítési formában, amit a belső portál oldalak szerkesztő felülete tesz lehetővé.

     Ha olyan információd van, amit szeretnél, hogy minden kolléga el tudjon érni, és olyan helyre szeretnéd tenni, ahol biztosan megtalálják, mindezt bizonyos

beállított hozzáférhetőséggel, akkor a belső portál oldal megfelelő lehetőségként kínálkozik.

Hátrányok, lehetséges problémák:

A rákfenéje a portál oldalnak is tulajdonképpen az, (mint minden nyilvántartásnak), hogy ez tulajdonképpen egy keret, keretrendszer. Csak akkor működhet jól, és akkor lehet bármire is használni, ha folyamatosan töltik tartalommal, és nem kelti annak az érzetét, hogy a rajta lévő információ nem aktuális, nem hiteles.

És ha már ez a hiteles információforrás, akkor valóban mindenki így használja.

Hogy értsd: kiteszed a belső portál oldalra például, hogy vevői látogatás lesz 2008. október 30-án a térkép részlegnél. A térképesek erre készülnek, közben pedig kapsz egy telefont a vevőtől, hogy inkább 29-én jönnének. Elfelejted módosítani a dátumot a portálon, mert már hazafelé indulsz, így amikor megérkezik a vevő 29-én, a térképesek készületlenül, értetlenül és teli munkával állnak a helyzet előtt…

Az is gond lehet, hogy egyszer, valamilyen rossz követelmény-lista alapján hozta létre egy ehhez értő kolléga, aki már nincs is a cégnél. A számítógéphez is kevesen értenek nálad, de ehhez a programhoz, ahol be kell állítani a portál oldal felületét, pedig senki sem ért.

Aztán nincs felelőse, nem tartják karban, és a kollégák közül senki sem használja, mivel az nem aktuális.

- ***Feladat követő szoftverek***

  Nagyobb vállalkozások projektkövetéshez már külön, erre a célra dedikált számítógépes szoftvert alkalmaznak (pl. Microsoft Project). Ezek alkalmasak a bonyolultabb, egymáshoz kapcsolódó feladatok nyilvántartására.

  Ezekből könnyen nyerhetünk ki riportokat, grafikonokat, terheltségi adatokat, kezelhetjük az erőforrások külön naptárait, stb.

Összefoglalva a főbb gondolatokat:

1. A céged működésében, a mindennapi munka során – akár folyamatos tevékenység, akár projektszerű – mindenképpen a kollegáknak naponta rengeteg teendőjük, kapott feladataik vannak. Ezeket mind csak fejben tartani, hogy számon tartható legyen mindegyik feladat és tevékenység, és hogy egy fontos dolog se „felejtődhessen el”, szinte lehetetlen.
2. Emiatt van szükség arra, hogy minden feladatot valahová egységesen le kell jegyezni, és ott nyomon követni (pl. elvégzéskor kipipálni vagy kihúzni, avagy állapotát felülírva folyamatosan feljegyezni).
3. A kiosztott feladatok feljegyzéséhez és nyomon követéséhez különböző eszközök (tábla, papír, elektronikus faliújság, stb.) lehetségesek, olyant kell választanod, amelyiket a legjobban tudod kezelni embereiddel együtt. (Fontos, hogy alkalmazkodjon céged méretéhez, a tevékenységek jellegéhez, munkastílusához, munkakultúrájához, …)
4. Akármilyen nyilvántartást is vezetsz be, mindegyiket karban kell tartani, anélkül nem ér semmit. Az már megállapodás kérdése, ki legyen a szerencsés nyertese eme feladatnak.

3.7 A jó, a rossz, és a csúf, avagy a jó minőség költsége, a rossz minőség költsége, és ez a csúf válság!

Dr. Horváth Zsolt

Ebben a válságos időszakban különös igaz, hogy szinte minden a pénzről szól. A minőségbiztosítási szemlélet is – ami a jobb minőséget tűzi ki célul – gyakran elbukik a következő mondaton: „Szép, szép, de erre nekünk most nincs pénzünk!" Tényleg ezen múlik?

Gondolj csak bele! Azért nem csinálsz újabb fejlesztéseket vagy jobb ellenőrzési rendszert, azért nem akarsz jobb, megbízhatóbb termékkel kijönni, mert nem győzöd annak költségeit? Az már túl drága neked? Arra már nincs pénz?
Pedig ha utánaszámolnál, hogy a meglévő hibáid és selejtjeid (no meg reklamációid) miatti „rossz minőség" lehet, hogy még többe van neked, mint amibe a „jó minőség" kerülne, bizony meglepődnél. **Vagyis nem csak „jó minőség" kerül pénzedbe, de a „rossz" sokszor bizony még többe!**

Nézzük meg először, hogy mibe is kerül a minőség! Milyen tényezőkből tevődik össze! Ezt hívják a minőségügyi szakmában az ún. „**minőségköltségeknek**"!

Ahhoz, hogy teljes legyen a kép, egyszerre az éremnek mindkét oldalát kell nézni! Hiszen ha egyik oldalról plusz terhet, költséget jelent minden többlet, amit a jobb minőségű termékért tettél, **addig a másik oldalon elszenveded mindazt a kárt, amit a rossz minőségű termék okozott neked.** Tehát a befektetett plusz-költséggel nemcsak jobb terméket (szolgáltatást) lehet előállítani, hanem veszteségeket is elkerülni. És itt már rajtad múlik, hogy amennyiben több veszteséget tudsz elkerülni, mint amennyit befektettél, akkor a végén még nyereségesen is jöhetsz ki az egészből.

„Az ördög a részletekben rejlik"!

Akkor nézzük: A minőségköltségeket két részre osztja a minőségügyi szakma, ezek:

- a jó minőség költségei,
- a rossz minőség költségei (vagy másképp a hibaköltségek).

A **„jó minőség költségei"** azoknak a tevékenységeknek a költségei, amelyeket azért tettél, hogy megbízhatóbb, jobb minőségű legyen a terméked vagy szolgáltatásod. Ide beleérthetők egyrészt az összes tervezésre és fejlesztésre (mind a gyártmány-fejlesztésre, és a gyártás-fejlesztésre) fordított költségek, amit a jobb minőségű termék elérésére fordítottál, másrészt az összes vizsgálat és ellenőrzés költsége, amit a termék gyártása során a hibás termék megtalálásáért és kiszűréséért tettél.

A **„hibaköltségek"** pedig a hibás termékeid következtében elszenvedett pluszköltségeket jelentik számodra. Itt megkülönböztetünk belső és külső hibaköltségeket, attól függően, hogy a hibát már a belső ellenőrzés során észrevetted, vagy pedig az ügyfél hozta vissza reklamációban. Természetesen ezek a költségek nem előre betervezetten merülnek fel, hanem a hibák következtében kell elszenvedned őket. Azonban – amennyiben vannak hibás termékek (vagy résztermékek), – akkor ezek mindig jelen vannak. Egy átlagos termelő üzem esetén ezek elérhetik az összköltségeknek akár 15-30 %-át is! (Vagy van ahol még többet?) Ugye, ebből már érdemes megtakarítani?

Konkrét példán keresztül ez is könnyebben megérthető:

Nézzük például azt a bőrfesték-készítő kisvállalkozást, amely ca. 6-7 alkalmazottal dolgozik, és egy bizonyos típusú, vizes alapú bőrfestékeket gyárt. Ezeket értékesíti szerte az országban, a különböző áruház-láncokon keresztül. Egy adott receptúra szerint gyártja a festékeit már évek óta. Az utóbbi félévben az egyik felhasznált alapanyag megszűnt, és helyette egy más, hasonló típusú alapanyagot kevert a festékbe. **Innentől kezdve hirtelen megnőtt a reklamációk száma.** Ez számos többletköltségbe került: festékek kicserélése

újra, termékfelelősségi perek a gyenge minőségű festék által okozott károk miatt, továbbá hirtelen ennek híre ment, és a forgalma is nagyot esett. – Ha a fenti minőségköltség-elemzést nézzük, akkor ezek a veszteségek jelentik számára a külső hibaköltségeket.

Ebből a helyzetből ki kell törni, tehát valamit változtatnia kell! Mit tegyen?

Választhatná azt az utat is, hogy lecsökkenti a garanciaidőt a törvényes minimumra (vagy az alá?), vagy a garanciális feltételekbe belefoglalná azokat a felhasználási eseteket, amelyek a legtöbb reklamációhoz vezettek. (Ez apró betűvel beleírva a jótállási feltételek közé úgyis már csak a termék megvétele után derül ki, vagy legtöbbször akkor sem. Csak ha már baj van, de akkor már őt, mint gyártót nem köti a jótállás.) Ezt a lehetőséget NEM JAVASOLJUK, mert ez azon túlmenően, hogy a fogyasztó, vagyis az ügyfél becsapása, hosszú távon a teljes vállalkozás csődjéhez is vezethet. Ugyanis ezzel nemcsak a termék minősége miatt, hanem a fogyasztó megtévesztése miatt is elveszthetti a piacon a jó hírnevét, és ez köztudottan a forgalom visszaeséséhez, majd (értékesített termék nélkül) a vállalakozás csődjéhez vezet. (Sajnos láttunk az utóbbi időben erre az esetre is példákat, ezért mutattam be itt ezt elrettentő példaként.)

De akkor mit javasolunk? **Ha hiba van, akkor neki kell állni a hibát kijavítani!** Tehát itt például a következő eljárás a következő:

- **Hiba / reklamációk elemzése:** Mi volt az a jelenség, ami miatt reklamáltak? Ha több, akkor milyen ezeknek az egymáshoz viszonyított aránya? Melyik a leggyakoribb, melyik a legjelentősebb? (Pareto-elv! Olvasd még el a „***Javítsak, de mit?***” c. írásunkat is.) Hiszen ha tudjuk, hogy mit reklamálnak a legtöbben, akkor először azt kell kijavítani! **Azért érdemes résen lenni: a legtöbbek által reklamált probléma nem mindig egyezik azzal, amelyik egyben a legtöbb költséget is okozza!**
- Ha már ismert, hogy mi volt **a leggyakrabban előforduló hibajelenség, akkor meg kell keresni annak az okát!** Addig nem tudjuk a hiba-jelenséget megszüntetni, amíg nem ismerjük, hogy mi okozta azt! Ez további megfontolásokat, vizsgálatokat, méréseket, stb. jelent! Hiba-ok nagyon sokféle lehet: lehet rossz minőségű, vagy épp a célnak nem megfelelő alapanyag-hiba, lehet összetétel hiba (pl. pontatlan bemérés), technológiai hiba, de lehetséges az is, hogy maga a termék tulajdonságai nem megfelelőek, nem alkalmasak az adott felhasználási célra, stb.
- **A már megismert hiba-ok esetén tenni kell annak megszüntetéséért.** Ez pedig sokféle intézkedést is jelenthet. Lehetséges pl. jobb minőségű alapanyag kiválasztása, a beszállító illetve a beszállított nyersanyag szigorúbb ellenőrzése, a gyártási folyamat fejlesztése vagy a termék fejlesztése, illetve több vagy szigorúbb belső mérési / ellenőrzési rendszer beiktatása, hogy ha mégis képződik selejt, akkor azt már úgymond ’házon belül’ megtaláljuk, és ne kerülhessen ki az ügyfélhez.
- **Persze ezek bevezetése után figyelni kell ennek eredményét is.** A termék minőségének javulását, a bevezetett mérési adatokat, a belső selejt-arány csökkenését, a reklamációk számának csökkenését, a forgalom változását, stb. mind célszerű figyelni, nyomon követni, hogy látható legyen a fejlesztéssel elért eredmény.

Mit jelent mindez pénzben, költségben a vállalkozó számára? Hiszen ennek végrehajtása számos többletmunkát, esetlegesen külső vizsgálatot, beruházást, stb. jelent, ami mind és mind pénzbe kerül, különösen egy olyan helyzetben, amikor úgyis nagyok veszteségek – már csak a rossz minőség miatt is.

Az elvégzett hibaelemzések, hiba-ok meghatározására végzett mérések, vizsgálatok mind költséget jelentenek. Részint a ráfordított munka bérköltségeit, valamint az esetleges eszközök tárgyi vagy a megrendelt külső vizsgálatok költségeit is.

A javítás, fejlesztés szintén pénzbe kerül. Ez tartalmazza egyrészt annak a munkaidőnek a költségét, amit a fejlesztések, változások meghatározására és kidolgozására fordítanak, majd maguknak a változásoknak a bevezetésének e költségei. Ez tartalmazhat

beruházásokat, méréseket, átszervezéseket vagy mást is. Itt mindig a konkrét esettől függően felléphetnek egyszeri (bevezetés-kori) illetve állandó (üzemelés közbeni) költségek is. Ezeket nevezzük **együttesen a „jó minőség költségeinek".** Természetesen a fejlesztések kiválasztásánál sokszor többféle javítási lehetőség közül lehet választani, és mindig érdemes a minőségi és költséghatékonysági szempontokat együttesen kezelni!

Ugyanakkor, ezeknek a költségeknek a felvállalása esetén a példában szereplő vállalkozó ezzel a beruházással nyer is. Ugyanis az értékesített termékek esetén **lecsökken a selejtek aránya.** Mind a belső selejt kevesebb lesz (ez önmagában is nyereség, hisz a selejt előállítási költsége is már önmagában veszteség volt!), másrészt lényegesen csökken a reklamációk száma. **Ezzel nagymértékben csökkennek a fent bemutatott, reklamáció miatti hibaköltségek,** ami helyből visszahozza a fejlesztésre befektetett költségek egy részét. További előny, hogy a termék minőségének javulásával a termék és a vállalkozás piaci hírneve, image is javul, ami további forgalomnövekedést és a piaci pozíció erősödését vonja maga után.

A fenti példa gondolatmenetét bármely szakmában (gazdasági területen) működő termelő vagy szolgáltató kisvállalkozás esetére végig lehet játszani, és amint konkrét esetekről, tevékenységekről, hibákról van szó, akkor a megoldási lehetőségek között is konkrétumokról lehet beszélni.

Látható tehát, hogy a minőséggel kapcsolatos költségeket együttesen a „jó minőség költségei" illetve a hibaköltségek teszik ki. Ha az egyiket növeljük, az magával vonja a másik csökkenését, legalábbis akkor, ha jól végeztük a dolgunkat.

Amire azonban fel kell készülni: a rövidtáv, és a hosszú táv problémája. Azaz a változtatások megkezdésekor rövidtávon akár még emelkedhetnek is a költségeink, amit a hosszú távú nyereség hivatott „jóvátenni". Márpedig például most a válság közepén kell hozzá némi kurázsi, hogy az ember felvállalja a költségek időszakos növekedését.

A döntés felvállalása előtt az egyik feladat a költségek előre történő megtervezése, becslése és optimalizálása. A piacon hosszú távon megmaradni mindenesetre csak jó minőségű termékkel vagy szolgáltatással lehet. És ez az a gondolkodásmód, amit a minőségbiztosítási szemlélet (illetve az ISO 9001-es szabvány) helyes alkalmazása is elvár, csak tudni kell a sorok között olvasni. Hiszen ezzel a gondolkodással már automatikusan eleget is tettünk az új ISO 9001:2008 szabvány számos követelményének, elvárásának.

Összefoglalva bemutatunk néhány példát a tipikus minőségköltség kategóriákra:

A „Jó minőség költségei" lehetnek például a következőkre fordított bérköltségek illetve a kapcsolatos eszközök / beruházások költségei:

- minőségtervezés,
- minőségfejlesztés,
- a minőségbiztosítás irányítása,
- folyamatképesség-vizsgálatok,
- fejlesztési prototípus vizsgálata,
- minősítések,
- beszállítók jóváhagyása,
- vizsgálattervezés,
- ellenőrzések (bemenő ellenőrzés, gyártásközi vizsgálatok, végellenőrzés, átvételi vizsgálatok),
- vizsgálati dokumentáció készítése,
- ellenőrzőeszközök beszerzése és karbantartása,
- belső minőségügyi audit,
- minőségügyi oktatás,
- stb.

A „Hibaköltségei" lehetnek például a következőkre fordított bérköltségek illetve a kapcsolatos eszközök / beruházások költségei:

Belső, azaz belső ellenőrzéskor megtalált hibák esetén:

- selejt gyártási (előállítási) költségei,
- után-megmunkálás,
- válogatás,
- ismételt vizsgálatok,
- problémaelemzés,
- utólagos fejlesztés,
- korrekciós intézkedések,
- értékcsökkenés,
- egyéb (pl. kötbér).

Külső, azaz reklamációból származó hibák esetén:

- szavatosság (garancia, reklamációk),
- vevőszolgálat,
- termékfelelősség,
- méltányosság.

3.8 Tíz jó tanács a mutatószámok megválasztásánál!

Dr. Horváth Zsolt

Számtalan példát láttam már mutatószámok használatára, ahol nagyon komoly felkészültség és szándék ellenére mégsem érték el a kívánt hatást. A folyamatok nem működtek rendesen, a mutatószámok nem a valóságot mutatták, stb…. Sokszor nagy elméletek, módszerek alkalmazása csúszott el egy „banánhéjon". Megmutatjuk, hogy azt az alapvető tíz jó tanácsot, amelyekkel a legtöbb csapdát előre elkerülhetjük!

A mutatószámok használatakor a tipikus hibák elkerülésére javasolt a mutatószámok megválasztásakor és használatának szabályozásakor a következő szempontokat megfogadni:

1. A mutatószám **legyen lényeges** a cél teljesülésének szempontjából! – Az a mutatószám jó, amelyik a folyamatot a szabályozni kívánt szempontból méri. Ha egyszerre több jellemző változik, akkor a szabályozás szempontjából leglényegesebb jellemzőt válasszuk.
2. A mutatószám képzése és használata **legyen gazdaságos!** – A mutatószámok mérése, képzése, figyelése, értékelése és ezek alapján a beavatkozások is mind erőforrásokat igényelnek. Ha ezek a felhasznált erőforrások többe kerülnek, mint amennyit a mutatószám használatával egyáltalán nyerünk / nyerhetünk, akkor nem érdemes vele foglalkozni.
3. A mutatószám **legyen kellően robosztus, azaz felhasználása és értelmezése egységes.** – Ez olyan esetekben fontos, amikor például egy vállalat ugyanazzal a mutatóval méri és hasonlítja össze a különböző területeit. Akkor fontos, hogy ugyanazt a mutatót a különböző területeken is egységesen, ugyanúgy értelmezzék és határozzák meg.
4. A mutatószámok **legyenek könnyen képezhetőek.** Ez két feltételt jelent:
    - A mutatószámok képzéséhez legyenek meg, vagy legyenek könnyen előállíthatóak / mérhetőek az alapadatok.
    - A mutatószám a (meglévő vagy mérhető) alapadatokból legyen könnyen kiszámítható.

Nem használható semmire az a mutatószám, amelynek előállításához a szükséges kiinduló adatok nincsenek meg, illetve azokat nem vagy csak nagy bonyodalmak árán lehet előállítani. A mutatószámok képzésére többször van szükség. Ezért fontos, hogy azok gyorsan és könnyedén képezhetők legyenek, vagyis könnyen hozzáférhessünk a kiszámításukhoz szükséges alapadatokhoz, és maga a kiszámítás se legyen túlzottan bonyolult.

5. A mutatószámnak **legyen egyértelmű felelőse.** – Semmilyen mutatószám használata (mérése és felhasználása) nem vezethet eredményre, ha bármilyen eltérés esetén nem egyértelmű a felelősség kérdése. A mutatószámért való felelősség két részre oszlik: Egyrészt magának a mutatószámnak a méréséért viselt felelősség, másrészt pedig a mutatószám által jellemzett folyamat működtetéséért való felelősség.
6. A mutatószám által jellemzett **folyamat felelőse a mutató alakulását közvetlenül befolyásolhassa.** – Ha a jellemzett folyamat felelőse csak névleg az, és valóban nincs ráhatása a folyamat alakulására, akkor annak eredményére sem. Így tőle független, hogy a folyamatot jellemző mutatószám mit fog mutatni. Ekkor viszont szabályozni sem lehet, mert hiszen a folyamat szabályozásának alakításáért is éppen ő lenne a felelős, amire nincs ráhatása.
7. A mutatószámra **legyenek benchmark adatok.** – Sokkal könnyebb úgy tájékozódni egy jellemző mutató számszerű eredményeiről, ha tudjuk, hogy ugyanezzel a mutatóval mit értek el máshol, mások. Ez egyben jó viszonyítási alapot is adhat arra nézve, hogy hol tartunk mi!
8. A mutatószám képzése / mérése folytán **ne legyen manipulálható**. – A legtöbb alkalmazott a könnyebb utat választja. Ha elvárás az adott mutatószámmal egy bizonyos célértéket teljesítése, akkor a könnyebb utat választva megpróbálják a mutatókat illetve a számítását manipulálni, ha ez egyszerűbb, mint a folyamatot a kívánt szinten teljesíteni.
9. A mutatószám kitűzött **célérték legyen alapja a premizálásnak**. – Akkor követelhető meg egy mutatószám általi célérték teljesítése, ha a benne résztvevők ebben motiváltak.
10. A mutatószám által kitűzött **célérték legyen összeegyeztethető mind a felelős egyéni motivációival, mind a megvalósító csoport motivációival.** – „Egy evezős hajó akkor tud jól haladni, ha mindenki ugyanabba az irányba húz.” Ugyanez igaz folyamatok működtetése esetén is. Ahhoz, hogy a kívánt eredményt elérjük, mindenkinek motiváltnak kell lennie, és ezeknek az érdekeknek egymással összhangban kell lenniük.

3.9 A fejlődés gátjai?

Dr. Horváth Zsolt

A fejlődés egyben az informatika terjedését is jelenti. Az informatikai megoldások pedig lassan teljesen kiváltják a hagyományos papírkezelést. Ez a fejlődés önmagában jó, de sokszor számos új problémát is felvet. Hogy milyen problémákra kell gondolni?

Az alábbi esettanulmány ugyan egy konkrét példán alapul, de számtalan helyen találkoztam már hasonló problémákkal.

Egy gépészeti termelő gyárban minden reggel kiadták az aznap legyártandó termékek műszaki rajzait (dokumentációját) is. **Az informatika fejlesztése azonban magával hozta az átállást a teljes körű elektronikus rajzkezelésre.** Ezzel megszüntettek minden „papíros” rajz-példányt. Sőt minden rajzból csak egyetlen elektronikus törzspéldány maradt, ami a

szerveren, vagyis egyetlen központi helyen volt megtalálható. Minden munkaállomásról, így a termelésbe letelepített számítógépekről is ez az egy törzspéldány volt elérhető.

A problémát az okozta, hogy az **informatika nem tudott mindig 100 %-os működési biztonságot garantálni.** Akár egy hálózati probléma, akár a szerver hibája esetén, akár más okból kifolyólag nem lehetett elérni a munkaállomásokról a szerveren lévő rajzok törzspéldányait, akkor **az a termelésben kiesést vagy leállást okozott.** Ha csak 1 – 2 %-nyi is az informatikai működés kiesése, az már rögtön súlyos veszteségeket jelenthet egy termelő gyárnak. Emiatt, ilyen esetben érthető a termelés és a minőségbiztosítás tiltakozása a „fejlődés" ellen.

Természetesen lehet megoldást találni, de ez azzal jár, hogy valahol „kompromisszumot" kell kötni. A fejlődés, az informatika alkalmazása rengeteg előnnyel jár(hat). Ugyanakkor a fejlődés vívmányait úgy kell egy adott vállalatnál alkalmazni, hogy az támogassa a vállalat értékrendjét, céljait! **Minden vállalatnak elsődleges érdeke a termelés folytonossága, stabilitása. A „régi módon" ez biztosított is volt mindig, függetlenül az informatika „szeszélyeitől".**

Adott tehát a kérdés: hogyan lehet ezt a „régi jó stabilitást" az újdonságok alkalmazása mellett is megőrizni?

Természetesen az adott helyzet részletes ismeretében különböző megoldások képzelhetőek el, ahogyan „Rómába sem csak egyetlen út vezet(ett)"! Mutatok néhány lehetőséget a megoldásra, amelyekből Ön a saját körülményeihez illeszkedő megoldásra juthat:

- **Az informatikát kell kellően stabillá és üzembiztossá tenni.** Ennek számos módja van, de ez komoly informatikai hardver, szoftver és belső szolgáltatás-fejlesztéssel jár együtt. Ahol valamely más cél miatt ez úgy is esedékes, ott ez lehet jó megoldás, különben túl sokba fog kerülni.
- Ha a termelésben lévő számítógépek önmagukban elég stabilan működnek, de a szerverhez való csatlakozás nem mindig megbízható, akkor elég annyit biztosítani, hogy az aktuális műszaki rajzok ott lokálisan mindig láthatók legyenek. Itt, ha nem akarjuk felvállalni a két helyen külön-külön való nyilvántartás problémáját, akkor célszerű **a munkaállomásokon lévő rajz-könyvtár részeket a szerveren lévővel szinkronizálni.**
- Ha ezek sem biztosíthatóak, akkor – erős kompromisszummal – a szerveren minden reggel **kinyomtatva a munkalapokat + rajzokat azok papíron kioszthatók, majd a nap végén visszaérkezett feljegyzések beszkennelve visszavihetők az elektronikus rendszerbe.** Ezzel biztosítható mind a teljes elektronikus nyilvántartás, mind pedig a dolgozók ellátása a munkalapokkal és rajzokkal. (Sok esetben a fizikai állomány jobban tudja a régi papíros rajzokat használni, mint ugyanazt számítógépen megnézve.) Sajnos azonban ezzel nem lett a papírozás megszüntetve, legalábbis a termelésben nem.

Természetesen még számtalan további lehetőség is van, hadd szárnyaljon a fantázia!

4 Oktatás

4.1 Majmok, banán, retorzió. De ki itt a majom?

Gönye Zoltán

Hányszor hallottam már?:

"- Miért így kell ezt csinálni?
- Fogalmam sincs, mindig így csináltuk.
- Nekem mindegy, akkor legyen így…"

Egy kísérletben összezártak néhány majmot. Rendesen táplálták őket, de kísértés gyanánt a ketrec egy magasabb pontjára raktak nekik még egy kis extra banánt. Ha valamelyik majom megpróbálta ezt elérni, akkor a többi majmot áramütés érte. A majmok persze nagyon gyorsan megtanulták, hogy az extra banán ár/teljesítmény hányadosa kimagaslóan rossz, így egy idő után felhagytak azzal, hogy megszerezzék.

Elkezdték lecserélni a majmokat.

Az új majmokat a régiek nem engedték a banán közelébe, így az újak bár még soha nem érte őket áramütés, hamar megtanulták, hogy oda nem szabad menni.

A majmok cseréjét addig folytatták, amíg **végül egy olyan sem maradt, akit valaha is megütött volna** az áram, de a majmok még fenntartották azt a szabályt, hogy az extra banánhoz menni tilos.

Hogy volt-e még ekkor is áram a "rendszerben"?

Persze ott, ahol sohasem hangzik el, hogy "Nem tudom miért, de mindig is így volt!" ott ennek a tanmesének a felidézésére nincsen szükség... Egyéb helyeken pedig érdemes lehet végiggondolni:

- Van-e napi gyakorlatot illetően rendszeres felülvizsgálat a cégnél? Azaz feltesszük-e időnként a kérdést: miért?
- Ha van, úgy tudják-e a munkatársak, hogy mi az ilyen rendszeres felülvizsgálat **valódi** célja? "Mert kell az ISO-hoz": ez rendkívül fontos visszajelzés (komolyan az!), de itt ez most 0 pontot ér…
- Látszik-e valamilyen módon az egyes eljárásokban, hogy mik az igazán fontos pontok, és azokkal a pontokkal mit szeretne a szervezet elérni, esetleg elkerülni? Azaz ismertek-e a miértek?
- Bonusz kérdés: Vajon hogyan könnyebb pl. a rendszeres felülvizsgálatok értelmét oktatni?

Idézni a szabványok idevonatkozó részét, és egy power point fóliára felírni, vagy: elmesélve egy szakállas tanmesét?

4.2 Kulisszatitok: Kitől tanul a tanácsadó?

Gönye Zoltán

Mondjuk egy ezerfős manufaktúrától! És mindehhez nem is kell messzire mennie: Herendre, a világhírű porcelán manufaktúrába.

Ami vagyok: 33 éves, férfi, műszaki, illetve gazdasági végzettségű.

Ami biztosan nem vagyok: Luxustermékek célcsoportjába tartozó személy. Különösen akkor nem, ha az a termék még csak nem is műszaki cikk. Így például kifejezetten nem vagyok a célcsoportja mindenféle porcelán termékeknek.

Miért érdekes mindez? Mert láttam valamit, ami a magamfajta kételkedő szemnek is meglepetésként hatott!

A múlt héten az ISO9001 Fórum szervezésében a Herendi Porcelán Manufaktúrában voltam szakmai látogatáson.

A látogatás előadásokkal kezdődött. Hallottunk a fejlődésről, a piaci helyzetről, és természetesen a minőségbiztosítás eszközeiről, köztük a vevői elégedettség méréséről is. Herend kapcsán nem hallunk külön minőségbiztosításról, hanem pusztán és nemes egyszerűséggel: a Vevőről. Amit ott lát az ember, azzal: **a feladat egyszerűen csak „el van végezve". Tankönyvi tökéletességgel, az elejétől a végéig**.

Ne gondolj ördöngösségre! A hírnév alfája és omegája a vevői vélemények gyűjtése és elemzése. Ezek pedig **nem csak a vevői elégedettséget, illetve a minőséget és annak kiegyenlítettségét segítik, hanem a marketing feladataik megoldását is.** (pl.: mi az a 3-4 kulcsszó, amelyek mentén érdemes hirdetniük, a célcsoportban is azok a jelzők párosulnak-e a termékekhez, amiket a manufaktúra gondolt, stb…)

Folytattuk az üzemlátogatással: láthattuk, hogy hogyan készülnek maguk az edények, szobrok, majd azt, hogy hogyan kerülnek rájuk a sokszor hihetetlenül részletgazdag díszítések.
Az egyik régi égető kemencébe be is lehetett menni, megnézni belülről: „Évente csak egyszer-kétszer gyújtjuk be, és akkor kiégetünk mindent. Ekkor hosszasan imádkozunk a sikerért." – szólt az anekdota. Megmondom őszintén: és is imádkoznék, ha egy évnyi munkám lenne a tét!

Herenden még mást is tanulhat az ember:

Például motivációt. A munkatársak motivációját. Szívvel-lélekkel tették a dolgukat, érződött, hogy büszkék a termékre, büszkék a munkájukra. A minőségre nem azért figyelnek, mert akkor majd nem megy át a „MEO"-n, hanem mert az ő munkájuk…
Ami még tetszett, hogy: pl.: **nincsen fegyelmi/felelősségi szabályzat** – mondván, hogy egyrészt ami abban lenne leírva, azt ne azért tessék betartani, mert le van írva! Másrészt: minek még ezzel is stresszelni a munkatársakat?
Ami elég ritka hazánkban, pedig szinte biztos, hogy igen jelentős a sikerhez való hozzájárulása: a 75%-os **dolgozói tulajdoni hányad!**

Mindezek ellenére maga a munka cseppet sem könnyű, ennek a saját szememmel lehettem a tanúja. Sem azoknak, akik a „fehérárut" készítik, sem azoknak, akik azt díszítették. (A látogatók soraiban hangzott el: „azt hiszem, nekünk nagyon jó dolgunk van…")

A korrektség egyértelműen azt kívánja, hogy ezúton is megköszönjem a szervezőknek a lehetőséget, különös tekintettel Rózsa Andrásnak.

4.3 ISO képzés válság-köntösben

Dr. Horváth Zsolt

Az utóbbi negyedévben egyre-másra kapom az újabb tanfolyami és konferencia-meghívókat, ahol az eddigi ISO (9001) szakértők (értsd: minőségügyi tanácsadók) hirdetik, hogy ők megmutatják az egyetlen és igazi módszert, amivel vállalkozásomat kivezethetem a válságból. Nekem valahogy mégis „déjá vu"-érzésem van.

Eszembe jut egy nagyon régi vicc:

Háborúban egymással szemben húzódik a két ellenséges lövészárok. Egyszer csak az egyik árokban meghallják a szemben lévő árokból jövő, ércesen csengő hangot: „Cukorkát, csokoládét tessék!" Ezt hallva begurultak, hogy ez már mégsem járja, kinn a harc közben milyen jó soruk van az ellenség katonáinak. No, ezt nem lehet annyiban hagyni, ezért egy aknavetővel egyből oda is lőttek. Miután a szemben lévő lövészárokból felszállt a füst,

megszólalt onnan ismét a már ismert érces hang: „Kötszert, lőszert tessék!”. … Szinte hallom is a soron következő ismert érces hangot „Válságkezelést tessék!”

A válság gyorsan meghozta a válságot megoldani tudó számos képzést, konferenciát és tudásátadást. Ezt sok fórumon árulják, ki olcsóbban, ki drágábban. De jó dolog, megvan a csodaszer! Elég csak elmennem egy ilyen tanfolyamra, konferenciára, és már utána tudni fogom, hogy hogyan tudom a cégemet ebben a válsághelyzetben nyereségesre fordítani, kivezetni a válságból, hiszen megtanulom a csodaszert.

Sajnos – le kell, hogy lombozzak mindenkit! A helyzet nem ilyen egyszerű, és a csodaszerekben sem hiszek! Ugyanúgy, ahogy **nincs minden betegséget gyógyító csodagyógyszer, nincs minden vállalatot megmentő, minden bajból kihúzó csodamódszer sem! Aki ezt várja egy ilyen képzéstől, az biztos, hogy csalódni fog.**

Akkor szélhámosság minden ilyen rendezvény?

Nem feltétlenül, lehet a valóságban hasznos, és sok esetben lehet tényleg sokat tanulni belőlük. Csak **ne várjunk el tőlük olyant, amit nem adhatnak meg, és amit a hangzatos címek sugallnak!** Igen, a hangzatos címek sokat segítenek abban, hogy aki nem jönne el egyébként erre a képzésre, most a válság kapcsán megtegye azt. Tehát gyakorlatilag marketingfogás, nem több.

Mit várhatunk akkor el egy ilyen (ISO) képzéstől?

Egy válságkezelési konferencia, vagy képzés a vállalatvezetők számára nem célozza (nem célozhatja) meg annak bemutatását, hogy hogyan lehet az országot a válságból kivezetni. Ez a kormány dolga, **a vállalatvezetőké az, hogy a saját vállalatuknál hogyan tudják elkerülni a válsághelyzetet,** a veszteségeket, a leépülést, a csődöt. És ezt hogyan tudják megvalósítani abban a környezetben, ami ma Magyarországon illetve a világban van. Tehát nincs másról szó, mint a vállalatok vezetésének módszereiről, amelyeket alkalmazni kell a hatékony működés, és a változó környezeti feltételek mellett úgy, hogy a vállalat sikeressége megmaradjon. Ugyanazokról a vezetési / menedzsment módszerekről beszélek, amelyek eddig is ismertek voltak, és amelyek eddig is a sikeres vállalatokat jellemezték. Ilyen módszerek pl. a stratégiamenedzsment módszerei, a Lean management, a TQM vezetési módszertanok, projektvezetési módszerek, IT támogatások alkalmazásai, különböző vállalatirányítási rendszerek és módszerek, illetve a minőségirányítási módszerek, stb… Ezek célszerű és körülményekhez illesztett alkalmazásával lehet a vállalatokat sikeresen vezetni. A különbség most az, hogy ebben a válságos időben sokkal nehezebbek a körülmények által megszabott feltételek.

Ezeket a módszereket illetve alkalmazásuknak gyakorlati példáit tanítják az ilyen tanfolyamokon a minőségügyi illetve a vezetési tanácsadók. Tanították a válság előtt is, és teszik ezt most is. Ezek hasznosak, és ezeket megértve és a saját vállalatra alkalmazva segítséget kaphatunk a vállalatnak a jelen körülményekhez való alkalmazkodásához is, ami sokszor a túlélésben is segíthet. De ettől ezek még nem új csodaszerek!

Tehát ezek a képzések, konferenciák közt vannak jók és gyengék, hasznosak és kevésbé hasznosak …

A tanulni, tanulni, tanulni tézis továbbra is igaz, de most talán még fontosabb: mielőtt egy képzés mellett döntesz, érdemes alaposan utánajárni, mit is várhatsz tőle valójában!

Mert (ISO) csodák még válságban sincsenek!

4.4 Légy Te is híres, és trendi!

Harrer Ágnes

Trendinek lenni jó dolog, hozzáértőnek pedig még jobb.

Mégis gyakran inkább a divatosságot választják sokan a helyett, hogy megismernének közelebbről és ez által jól alkalmaznának bizonyos módszereket. Ebből egyenesen az következik, hogy a módszer hatékonyságában ezután már egyáltalán nem bíznak. Pedig van itt egy nagyszerű módszer, ami most divatját éli, ugyanakkor nem szól másról, mint a kollégák bevonásáról az új ötletek gyarapításához. Csak ezt sokan még nem tudják…

10 évvel ezelőtt szakmai gyakorlaton voltam egy édesipari multinál. Az egyik délelőtt odaszólt a kolléganőm:

- Gyertek „***brainstorming*-olni"! … vagy valami hasonlót mondhatott, nem igazán értettem.

Hűű, ez jól hangzik, de biztos csak a nagyok dolga, gondoltam, de végül is úgy döntöttem, meg kell tudnom, mi az, és siettem a többiek után.

A folyosó végén egy csendes sarokban a székek körben voltak elhelyezve, egy nagy, többfunkciós tábla volt felállítva az U alak tetejénél. Gyorsan körbenéztem, kik lettek meghívva erre az ismeretlen dologra, hátha abból kitalálom, mi is lehet az. Illetve azt, nekem lehet-e benne szerepem, vagy csak egy újabb, feltehetően unalmas megbeszélés következik. Meglepődve tapasztaltam, hogy az ügyfélkapcsolatosok közül mindenki ott volt, továbbá meghívást kapott rá a marketingvezető, valamint a kereskedelmi / logisztikai részlegtől is páran.

Az arcokon vegyes érzelmek tükröződtek: volt, aki izgatottan várta, volt, aki kevésbé lelkesen ezt a – mint utóbb megtudtam – ***brain stormingnak*** – nevezett eseményt. Minden esetre azok sem tudtak elbújni, akik kevesebb izgalommal várták, hiszen az U-alak éppen azt biztosította, hogy mindenki szem előtt legyen.

Mézga Kriszta módra azonban továbbra sem értettem a dolgot.

Aztán elindult a móka, és jött az ***agyvihar***: kiállt az imént említett szervező kolléganő és elmondta, hogy azért vagyunk most itt, mert nevet kell találnunk az új édességnek, amit Húsvét előtt szeretnének piacra dobni.

A mindenit! Itt dőlnek el azok a fontos dolgok, amikkel a boltok polcain szembesülünk? Nem valami magas székből mondja meg külföldről valaki, hogy hogyan legyünk ötletesek magyarul?

Mint megtudtam, éppen az egyik kolléga, aki mellettem ült, volt a szülőatyja az egyik kedvenc csokim nevének!

Ábrándozásomból néhány, kézbe kapott cetli vetett végett. Mindenki zöld és sárga színű post-it-et (ti. cetliket) kapott. Kaptunk tollat is. Nem tudom, kinek jutott ez eszébe, de zseniális ölet, hiszen a többség felkészületlenül érkezett ilyen tekintetben.

A feladat ismertetése következett. 3 nevet kellett felírni a megadott paramétereknek megfelelően. A másik cetlire pedig 3 jelzőt, amit mi gondolunk a termékről.

A cetliket összeszedték, majd először azt vitattuk meg kis csoportokban, milyennek látjuk az új terméket, majd a táblára felírásra kerültek a javasolt nevek. A tulajdonságok és a névjavaslatok függvényében tovább ötleteltünk.

Olyan jó érzés volt, hogy az én javaslatom is ott szerepelt a többi, gyakorlott marketinges ötlete mellett.

Mi több, a végén az én agyszüleményem lett a továbbfejlesztett változat alapja. Lehet, hogy jövőre az én édességem köszön vissza a polcokról?!

A marketingvezető az ötletroham végén odajött és hosszasan elbeszélgetett velem a termékfejlesztés körülményeiről, a stratégiai tervekről. Elégedett volt a ***brainstorming*** hatékonyságával.

… és ahogyan a résztvevők látták:

- **K. Szilárd, 47 éves, logisztikai vezető**

  *Olvastam valahol erről az új módszerről, most hívtak meg először ilyen szeánszra. Azt hiszem "**brain stormingnak**" hívják.*

  Az egyik új, friss diplomás kolléga meg akarja váltani a világot, és javasolta, hogy ha már a kiszállítási folyamattal gondjaink vannak, vessük be ezt a fegyvert nálunk is.

  Nem akarok lemaradni a többi ágazattól, ezért valószínűleg hajlok arra, hogy kipróbáljuk ezt a valamit.

  Nálunk az U alakon kívül ropi és ásványvíz is lesz! (az az igazság, hogy majd' szomjan haltam az előbb, és mivel elhúzódott ez az egész, csak a gyomrom korgott így ebéd előtt. És egyáltalán, miért kell az ilyesmit ebéd előttre betervezni? – morgott felhangon).

  Legalább lesz alkalmam a Sz. Gábort is megleckéztetni. (Most legyen nagy a szája, ne akkor, amikor a nagyok dolgába kell beleszólni. – morgott ismét)

  Egyébként meg a fiúk hadd sportoljanak a kérdésen - én már tudom, hogy úgy is az lesz a megoldás, ahogy én jónak látom!

- **L. Péter, 60 éves, termelési csoportvezető** (őt is behívták rövid időre a brain storming-ra, mert technológiai megvalósítási kérdések is felmerültek)

  Elmúltam 60 éves. 15 éve vezetem a csoportomat. Néha már fárasztanak az ilyesfajta problémák. A marketing mindig olyan ötletekkel jön elő, amihez a gépeink már rég elavultak. Újak beszerzésére amúgy sincs lehetőség, és akkor csak jön a Petikém, mégis hogy lehetne… A fiatalok olyanok, mint egy zsák bolha.

  Egyre kevesebb időm marad a kutatási kérdésekkel foglalkozni, mert a feltételek előteremtése egyre nagyobb energiákat emészt fel.

  A múltkor is megyek a büfébe és ezek meg ott vitatkoznak egymással. Megláttak és rögtön én lettem a ludas, hogy nem a kutatásaikkal foglalkozom. Aztán a büfé előtt elmondtam nekik, hogy miért nem lehet kivitelezni azt, amit most kitaláltak.

  Maradtunk és beszélgettünk tovább. Tiszta felüdülés volt a számomra is, amikor végre megértették és együtt gondolkodtunk tovább. Azt hittem, hogy csak kicsit lazítunk a napi rutinban, de egy sor kérdésben előbbre is jutottunk.

  *A végén odajött az egyik és megkérdezte: Péter bácsi, máskor is **brain stormingolunk**...?*

- **Sz. László, 39 éves, marketing vezető**

  *Átlag kéthetente tartunk ilyen **ötletelő megbeszélés**t. Nevezzük brain storming-nak, bár sokféle néven ismert. **Ötletroham** vagy **agyvihar**, ahogyan a magyar nyelvbe bekerült.*

  Azért kedvelem, mert mindenkit meg lehet hívni, aki a döntéshozatalban érdekelt. Itt mindenki egyenrangú – na jó, ez néha olyan elmélet szagú, mert gyakran fölényeskedni akarnak azok, akik magasabb székben ülnek. Ezért van a moderátor, akit jól kell megválasztani, és aki éppen az ilyen helyzetek kezelésére hivatott. Van, hogy nem vagyunk valami termékenyek az ötletbörzén, ilyenkor van, hogy megismételjük. Nehéz összehozni a többiekkel, mert a mi emberóránk épp a kreativitásban mérődik, míg a többiek csak a napi munkájuk mellett kell, hogy időt szakítsanak ilyesmire. Igen, ez nehézsége a dolognak. Viszont mindez szinergiát szül, és így sokkal hatékonyabb az együttműködés.

Mindemellett egy jó ötlettel önmagad is megvalósíthatod!

4.5 Brainstorming - Gyakorlati jótanácsok arra az esetre, ha (agy)viharba kerülnél!

Harrer Ágnes

Az ötletbörze, vagy más néven az ötletroham (brainsorming) az egyik leghatásosabb eszköze az új ötletek gyűjtésének. Néhány dologra azonban érdemes odafigyelni, különben könnyen félrecsúszhat a megbeszélés...

1. **Agyvihar: ne használj nagy szavakat!** Éppen az ötletadókhoz kell, hogy szólj, egyszerűen, érthetően. Csak példaként: az agyvihar nagyon vagány, de ugye mennyivel kifejezőbb, hogy „ötletroham, ötletgyűjtés”?!
2. **Miről is van szó?** Mindenki tudja, milyen célból hívták az ötletelő megbeszélésre? Vonjuk be az érintetteket, mondjuk el a feladatot mindenki számára közérthetően.
3. **Ne bírálj! Sőt: bírálni tilos!** A feladat: ötletek gerjesztése és begyűjtése egy adott témakörben. Mindenki egyenlő, tehát ha moderálsz, ne tereld az ötletbörzét az általad favorizált irányba. Példaként vegyünk egy névadási megbeszélést, ahol egy frappáns megoldást keresünk egy új, bevezetendő eljárásra. Írjunk fel egy ötletet, és vitassuk meg, kinek mi jut eszébe róla. A vélemények között biztosan előfordul egy új ötletkezdemény – még ha Neked, mint moderálónak nem is tetszik!
4. **Személyes kontaktus** – Szimplán segíts! Magyarázatra, kiegészítésre van lehetőség és gyakran szükség is. Kérdezz vissza, ha ezzel is segíthetsz: azonosulj a problémával. Ha az egyik résztvevő például olyan ötlettel hozakodik elő, ami mások számára nem vagy kevésbé érthető, segíts neki, hogy ki tudja magát jobban fejezni. Például: „ezzel tehát azt szeretnéd mondani…”.
5. **Azonnali visszajelezés** – ne hagyj figyelmen kívül ötleteket! Mindenki érezze, hogy javaslatára reakció történt. Ugyanakkor figyelj arra, hogy visszajelzésed a rövid reakcióidő miatt (vagyis reflexből, akár testbeszéddel is teheted) negatívak is lehetnek. Ezért vigyázz, ne mutasd, ha személy szerint nem tetszik egy ötlet – nem ez a feladatod! Sugalld, hogy minden felvetés számít, és összegyűjtésre kerül. Már előre vetítsd elő, hogy az ötletek igenis feldolgozásra kerülnek, és nem itt a teremben érnek életútjuk végére.
6. A “hangosok” és “fő elégedetlenek” elnyomhatják a többieket. **Moderálj!** A “fő elégedetlenek” befolyásolhatnak. Ezért ösztönözzük a nem szószólókat! A „Tehát a kérdésre visszatérve…”, „Az eredeti problémát szem előtt tartva…” mondatoknak van itt most jelentős szerepe.
7. Legyen az ötletbörze gördülékeny, ugyanakkor **ne felejtsük el megfelelően rögzíteni, dokumentálni a hallottakat!** Amilyen triviálisnak tűnhet, olyannyira nem egyszerű feladat. Miért is? Egyszerre nem tudsz irányítani, kreativitást ébreszteni, plusz még minden egyes ötletet dokumentálni. A legjobb, ha rendelkezésre áll egy asszisztens, akit szintén be kell vonnod. Gondolkodj előre, és könnyítsd meg saját későbbi munkád: előre egyeztesd vele, mit várs el tőle az ötletfórum során. Ismertesd, milyen formában lesz szükséged az általa rögzítendő információkra. Készüljön fel arra, hogy lehet, hogy gyors egymásutánban záporoznak az ötletek, de az is lehet, hogy nem lesz jó formában a társaság. Ilyenkor ne mutassa ő sem, hogy unja a feladatot.
8. A lebonyolítás:
   Időpont – lehetőleg délelőtt kerüljön rá sor, illetve ne közvetlenül ebéd után, mert akkor az emésztésé a főszerep, nem pedig az agyi aktivitásé.
   Helyszín – lehetőleg teremben tartsuk, szabadtéren elvonják a zajok és a

madárcsicsergés a gondolatokat.
Elrendezés – U-alak – ez azért jó, mert szemkontaktus tartható mindenkivel, résztvevők is egymással, senki sem rejtőzhet. Továbbá egyfajta késztetés a megnyilatkozásra. Padsorokba ültetés azért nem jó, mert a hátsók elalszanak: úgy gondolják, az ő véleményük kevésbé fontos, vagy eleve oda fognak ülni, ha nem érdekli őket a téma.

9. **Szereplők:**
   Ha **moderátor** vagy az ötletroham során, tartsd meg a fő fókuszát az ötletbörzének, ne engedd a negativitás elgyűrűzését. Itt valóban a kreativitás felébresztéséről és ébren tartásáról van szó! Itt kipróbálhatod, hogyan tudsz bánni az egybegyűltekkel. A témát hirdesd ki, annak szem előtt tartatása a teljes megbeszélés során a Te feladatod.
   Ha **dokumentátor** vagy: gyorsan, részletesen, hatékonyan, könnyen feldolgozható formában rögzítsd az elhangzó információkat. Akár személyes megjegyzésekkel, kommentekkel egészítsd ki, éppen mi történt. (Ez utólag hasznos lehet, ha kategorizálnod kell, vagy ha szimplán emlékezni szeretnél az adott helyzetre, esetleges vitára). A másodlagos főszerep a Tiéd, hiszen a jegyzőkönyved lesz a további adatfeldolgozás alapja.
   Ötletelők: Még az ötletbörze szervezésekor gondold át, mindazokat meghívtad, akikre szükség van? Minden olyan szakterület képviselteti magát, ahonnan javaslatokra számítasz? Ha kimaradt valaki, még nem késő meghívni. Igyekezzünk nem a negativitásáról elhíresült kollégákat megkeresni. Bár ne feledjük – az ellenkező magatartás is sok hasznos újítás alapja lehet.
10. **Technikai megvalósítás** Ami kellhet, szedd össze, ha Moderátor leszel és asszisztensed is lesz, kérd az ő segítségét is, hogy már az előkészületekkor hasznosnak érezhesse magát. Mindenre Neked úgy sem lesz időd… Tábla+filc+jegyzetfüzet – ezekre mind szükség lehet. Esetleg kivetítő, ha prezentálni is szeretnél. Gyakran használnak post-it- et, ez esetben jól gondold át, milyen szempont szerint csoportosítasz már a börze során. Utólag a cetliket kiválogatni igencsak nehézkes. Ha szükséges, előre nyomtatott anyagaidat készítsd elő, legyen elegendő mennyiség belőle. Akarsz névsort is írni? Akkor ezzel is készülj elő.
    Ha van erre lehetőség, és az ötletfórum jellege (pl. különböző szempontok között kell mérlegelni), alkalmazz “szavazógépet”. Előnye, hogy a dokumentálás megoldott, a válaszok gyors feldolgozása is lehetővé válik.
11. **Ösztönzés** – Vigyázz, hogy ne dicsérj, azt sugallhatja, hogy favorizálsz valakit. Azt érdemes kifejezésre juttatni, ha pörög az ötletroham, és mindenki belead apait-anyait, hogy „csak így tovább”. Ösztönzés alatt itt most nem anyagi vagy bármi nemű fizikális támogatásra kell gondolni, egyáltalán nem valószínű, hogy a moderálással / lebonyolítással megbízott személy erre hivatott. Az ösztönzés az ötletek közre adására kell, irányuljon. Egy jó hangsúllyal ejtett „ühüm”, egy kis mosoly a szájszegletben szintén bátorító hatású.
12. **A gyengébb ötletek kezelése** – lehet, hogy sem Neked, sem a többieknek nem tetszik a javasolt ötlet. Vagy általánosságban nem jönnek a sziporkázó javaslatok. Ezt a moderálók gyakran kudarcként élik meg. Sebaj! Lehet, hogy éppen a „nincsenek gondolatok” helyzet gondolkodtat el, miért is nincsenek. Lehet, hogy kevés ötlet jön. Ilyenkor dobd fel a beszélgetést. Lehet, hogy egy elejtett poén, egy történet felébreszti a lankadt kreativitást. Világítsd meg a kérdést új szempontokból! Gesztusokra is figyelj, adott esetben ne törd meg az egyén lelkesedését.
13. **Összefoglalás:** a beérkezett javaslatokat célszerű felolvasni. Ha felolvasod őket, gyakran ébreszthetsz újabb gondolatot a többiekben. „Így gondoltátok?...” A válaszok továbbá megerősítést is nyernek. Amin érdemes elgondolkodni: Ha nem volt termékeny az ötletrohamunk, ismételjünk-e? Mi volt az oka: maga a téma kevésbé impozáns, de lehet ez egy rosszul választott időpont vagy résztvevői kör miatt?

Értékeljük ki a körülményeket is. **Köszönjük meg a részvételt** – még ha formálisnak tűnik is.

14. **Zárás** – a romok és nyomok eltakarítása. A romok a helyszínről a nyomok pedig a további felhasználásra. Ha lebonyolító vagy, bizony most következik a második fekete leves. Kinek is készült ez az adatgyűjtés? Mennyire kell részletesen továbbadnod a beérkezett javaslatokat? Milyen formátumban kell, hogy közreadd az eredményeket? Milyen nyelvezettel tálald mindezt? Ha jól szervezted a munkádat, már az elején úgy alakítottad az ötletgyűjtést, hogy dokumentálási oldalról minden lényeges információ rendszerezve rendelkezésedre áll. Ha nem – akkor jöhet az adatfeldolgozás. Keress egy nagy asztalt, pakold ki a papírokat, vedd elő jegyzeteidet és készíts egy táblázatot. Törekedj arra, hogy minden fontos információ belekerüljön a végeredménybe.
15. **Utómunkálatok –** A visszacsatolás el ne maradjon! Ha nem történik meg, a leggyakoribb gondolat egy ilyen ötletfórum maradványaként, hogy „Már megint megkérdeztek, de minek..:”. Ezzel a rossz szájízzel az esetleges következő ötletroham hatékonyságát és részvételi arányait tizedeljük meg… Utólag is köszönjük meg a részvételt. Esetleg készítsünk feljegyzést, kik voltak az aktíva(bba)k, akik az adott témában megfelelően mozgósíthatóak voltak. Kik voltak a kevésbé érdekeltek – tőlük tudjuk meg egy kávézás során, miért nem működött aktívabban közre. Értékeljük az ötletbörzét, adjunk erről visszajelzést írásban, de akár szóban is. Tudósítsunk a feldolgozási folyamatról – amennyire e követő folyamatban bármelyik szereplőként kompetenciánk engedi.

+1 A fenti "szabályok" megsértésénél csak egyetlen nagyobb hiba létezik: ha nem használod az ötletbörzét, ezt a nagyon hatásos eszközt!

5 Ügyfélközpontúság

5.1 Vevői visszajelzések kezelése. A gyakorlatban így ment ez...

Gönye Zoltán

Történt, hogy kb. 3-szor kellett visszamennem kedvenc telefonszolgáltatómhoz elintézni valamit. Volt pár döccenő a szolgáltatással kapcsolatban, illetve az ügyintézés során, de az egy másik történet. A lényeg: pár héttel később felhívott egy bájos hang:

Bájos Hang: - Bájos Hang (B.H.) vagyok, ennek és ennek a megbízásából, Önt keresem, stb… Ön pár hete az ügyfélszolgálati irodánkban járt, hogy elintézzen valamit. Az itt szerzett tapasztalatairól szeretnénk megkérdezni a véleményét, egy 10 percig tartó kérdőíves megkérdezés segítségével.

Innét kezdve záporoztak a kérdések, többek között:

B.H.: - Elégedett volt-e a munkatársunk öltözködésével?

Én: - Természetesen, nagyon csinos volt az a kedves Hölgy. Nagyban hozzájárult, hogy kellemesebben érezzem magam az amúgy elég hosszúra nyúlt ügyintézés alatt.

B.H.: - (határozottan:) Tehát az öltözködése rendben volt?

Én: - Igen. (Utoljára vizsgákon pirítottak így rám, ha csacsogni merészeltem, konkrét válasz adása helyett…)

Úgy látszik a kérdőív nem volt felkészülve arra, hogy nem csak igen/nem válaszok adására leszek képes. B.H.-nak meg **valószínűleg hiányzott a felhatalmazása arra vonatkozóan, hogy értse, amit mondok.** Jó - jó értem én, hogy a neki intézett válaszom politically nem volt teljesen korrekt, de ne legyünk már Amerika, hogy már az is probléma, ha magam elé engedek egy hölgyet az ajtóban.

B.H.: - Elégedett volt-e azzal, ahogy az Ügyintéző kezelte a felmerült kérdéseket?

Én: - Igen. Igyekezett alaposan eljárni, néhány kérdésben a kollégája segítségét kellet kérnie. Előre jelezte azonban, hogy a betanulását tölti, ezért lehet, hogy egy kicsit lassabban fogunk az ügyintézésben haladni.

B.H.: - Elfogadható idő alatt sikerült-e elintézni az ügyét, a látogatás alatt?

Én: - Igen. Meg kell, hogy mondjam azonban, hogy ami miatt erre az ügyfélszolgálaton tett látogatásra sor került, meglehetősen zavart. Azaz az egész feladat sokkal kisebb lett volna, illetve az egész látogatásra nem lett volna szükség, ha a telefonos ügyfélszolgálat is ura a helyzetnek.

B.H.:- Köszönöm, de itt most csak a látogatással kapcsolatos tapasztalataira vagyunk kíváncsiak! Feltehetem a következő kérdést?

Baanngg!

Én: - Persze… (De innen kezdve minek?)

És a menedzsment majd megkapja a kimutatásokat, hogy az ügyfelek elégedettek. Megkérdeztük őket…

Az hogy közben legalább 3 pontra tudtam volna rámutatni, hogy mi miatt kellett egyáltalán személyesen ügyintézőhöz fordulnom (nyilván nem csak nekem), tálcán **kínálva sem jut majd vissza ahhoz, aki az egészre hatni tudna**. Az már persze csak hab a tortán, hogy az összes ilyen jellegű szervezetnél az-az egyik cél, hogy a lehető legkevesebb legyen a személyes ügyféllátogatás, mert az sokkal drágább, mint az internetes vagy a telefonos

ügyfélszolgálat. **Érdemes néha a vevői visszajelzést gyűjtő embereket / alvállalkozókat is tesztelni…**

De nézzük a pozitív tapasztalatokat is:

- Az ügyintéző tényleg csinos volt.
- Előre elmondta, hogy betanul, és emiatt a megértésemet kéri. Ügyes dolog, olyannyira, hogy rögtön beugrik róla egy képzavar: ezzel a lépéssel előre kihúzza a türelmetlenségem méregfogát. Akit ez az ügyintézőtől elhangzó mentegetőzés nem győz meg, az menet közben is könnyen felkaphatja a vizet, és úgyis "hozzáértő" után fog kiáltani. Akkor meg jobb mindezt az elején tisztázni…

5.2 Mi a jó vevői elégedettségi kérdőív titka?

Dr. Horváth Zsolt

Az ügyfelek (vagy a partnerek) megelégedettségének megállapítására használt kérdőívek sokszor nem érik el céljukat. Kevesen válaszolnak, és sokszor maguk a válaszok se használhatók. Csupán annyi a „hasznunk” belőle, hogy az ISO 9001 auditon ezt is „kipipálhatjuk”. Pedig ha már csináltunk ilyen felmérést, akkor sokkal több haszna is lehetne. De hogyan?

A fontos az, hogy igyekezzünk úgy megszerkeszteni a kérdőívet, hogy ezzel a vevőt rábírjuk a kérdőív elolvasására, a kérdések átgondolására, és őszinte, jóindulatú és segítségnyújtó szándékú megválaszolására. Ehhez vegyük figyelembe a következő ökölszabályokat:

1. **Ne kérdezzek túl sűrűn ugyanattól a vevőtől, partnertől!**
   A vevői vélemény megkérdezése segítségkérés a vevőtől, de ezzel nem szabad visszaélni. Ha folyamatosan bombázzuk a vevőnket kérdőívekkel, akkor vagy meg sem nézi, vagy sablonosan, elolvasás nélkül küldi vissza. Időt és odafigyelést semmiképpen sem fog rászánni. A vevői – partneri kapcsolat jellegétől, az együttműködés sűrűségétől függően más a vevői elégedettség-kérdések megismétlésének az optimuma. Általában a fél év – másfél év közötti ciklusidőt szokták ajánlani.
2. **Lehetőleg férjen ki az egész egy A4-es oldalra!**
   A vevői vélemény megkérdezése segítségkérés a vevőtől, ezért igyekezni kell csak a minimális mértékben terhelni őt. Még a jóindulatú vevő is, aki szívesen segít, igyekszik ezt gyorsan megválaszolni. Ezért ha egy oldalnál hosszabb, vagy nehezen áttekinthető kérdőívet kap, akkor könnyen félreteszi azt későbbre. A félretett kérdőívek, mint tudjuk, nagyon-nagyon ritkán készülnek el később. Célszerű rövid, könnyen áttekinthető kérdőívet szerkesztenünk, amellyel a jóindulatú vevő gyorsan boldogul, és így azonnal vissza is küldi nekünk!
3. **A kérdések száma ne legyen nagyobb 10-nél!**
   Az előző pontban kimondtuk, hogy áttekinthetően el kell férnünk egy A4-es lapon. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy 10 kérdésnél többet nem tehetünk fel!
   A vevő, ha 15, 20 vagy több kérdést lát, akkor könnyebben elveszti a fonalat, és félreteszi a kérdőívet. Továbbá nekünk is fölösleges időveszteség, ha nem csak az igazán fontos dolgokkal foglalkozunk. Akármennyire is sok kérdést szeretnénk feltenni, meg kell tanulnunk fontossági sorrendet felállítani. A (maximum) 10 kérdés mindig a legfontosabb legyen!
4. **Térjünk el az 1-től 5-ös skálától!**
   Az 1-től 5-ig való pontozásról mindenkinek az iskolai osztályozási rendszer jut eszébe, és automatikusan aszerint értékel. Akkor is, ha a kérdésnek más az értelme. Ebből úgy lehet kizökkenteni, hogy másik skálát adunk meg. Ilyenek lehetnek például: (-2, -1, 0, +1, +2) vagy (1, 2, 3, 4) vagy (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6) stb.

Sokszor, ha a kérdések úgy vannak megfogalmazva, hogy negatív és pozitív tartalma is van skálának (pl. elégedetlen – kicsit elégedetlen – átlagos – elégedett – nagyon elégedett), célszerű a vevőt döntésre kényszeríteni. Ilyenkor az a jó, ha nincs középút, azaz nincs átlagos. Ha ehhez számokat rendelünk (pontozás), akkor a skála páros számú elemből álljon! Így nincs középérték, amihez az átlag-értékelés kapcsolható.

5. **Tegyünk a kérdéssorba 1-2 „csali-kérdést”!**
   Sajnos tipikus eset, hogy a vevő – jóindulattal az elégedettségét kimutatva – minden kérdésre a maximális pontot ad nekünk, meg sem nézve a kérdéseket. Ugyan ez maximális elégedettséget jelent, fejlesztésre azonban nem lehet ezeket az információkat használni. Ilyenkor egy-két „csali-kérdéssel” ellenőrizhetjük, hogy valóban elolvasta és megértette-e a vevő a kérdéseket, vagy sem. Ilyenkor a „csali-kérdés” azt jelenti, hogy egy már feltett kérdést vagy ahhoz nagyon hasonló (vele összhangban levő) kérdést már megfogalmazásban fordítva teszünk fel, azaz ugyanazon a pontozási skálán az ellentétes véglet jelenti az elégedettséget. Ha továbbra is minden kérdésre a maximális (vagy minimális) pontokat kaptuk, akkor nyugodtak lehetünk, hogy a vevő el sem olvasta a kérdéseket!
   Példa: A „Mennyire elégedett az ügyfélszolgálatunk hibajavításának sebességével?” és kicsit hátrébb a „Milyen nagy problémát jelent a hibás termékek használata, lassú cseréje?” kérdések egymásnak ellentmondóan megfogalmazott kérdések. Jellemzően, ha az egyikre maximális pontszámot adnak, akkor a másikra minimális vagy ahhoz közeli pontszám a logikus.

6. **Adjunk mindig lehetőséget a szóbeli magyarázatra, észrevételre!**
   Az egyes kérdésekre adott pontok lehetőséget adnak a gyors és áttekinthető értékelésre, majd annak feldolgozására, statisztikák könnyű képzésére. Azonban – főképp a maximálistól eltérő pontok esetén – nem mondják meg, hogy igazából mi is a probléma. Adjunk lehetőséget erre mindenképp a vevőnek, hogy szavakkal is kifejthesse a véleményét, észrevételeit. (Ezt tehetjük kérdésenként, de egyben a kérdések után is.) Noha az itt kapott szöveges válaszok nem épülnek majd be a szép statisztikáinkba, mégis a folyamataink, termékeink vagy szolgáltatásaink fejlesztéséhez a legtöbb használható információ ezekben a részekben lesz.
   Célszerű a végén egy olyan kérdést is feltenni, hogy mi még fontos még a vevőnek, amit mi nem kérdeztünk meg! Az erre adott válaszok segíthetnek majd magának a kérdőívnek a továbbfejlesztésében.

7. **Legyen visszacsatolás!**
   A vevői válasz, különösen, ha konkrét észrevétel, netalán javaslat is van benne, különösen értékes. A vevő foglalkozott velünk, és segít nekünk fejlődni, javulni. Ezt mindenképp meg kell neki köszönni. Sőt! Ha a javaslata olyan, hogy meg tudjuk valósítani (még ha csak részben is), akkor ezt is közölnünk kell vele!
   Ennek több előnye is van. Nemcsak hogy úgy javítottuk a folyamatunkat, termékünket, ahogy az neki jó, hanem ebben ő is részt vett, tehát „kicsit az övé” is. Valamint azt is kommunikáltuk felé, hogy fontos a véleménye, és mi azt ténylegesen figyelembe vesszük. Ez mindenképp javítja a vevői kapcsolatot, lojalitást és hűséget.

És a legvégül magának a kérdőívnek a leellenőrzése – sokszor ez a legtanulságosabb!

+1. Töltsük ki mi magunk is a kérdőívet!

Ha lehet, töltessük ki a kérdőívet kollégáinkkal, vagy akár saját magunk is ikszelgethetünk egyet. Ezzel ellenőrizni tudjuk a formai megfelelőséget: van-e elég hely a válaszoknak, áttekinthető-e a kérdőív. Ha online kérdőívet készítettünk, beérkeznek-e az adatbázisba a küldött válaszok?

Egyáltalán tudunk-e komolyan és őszintén válaszolni, hiteles és értelmes kérdőívet sikerült-e összeállítanunk?

5.3 Mit tehet az ember (a vevő)?

Oláh Tamás

Az ISO szabványokban - különös tekintettel az ISO 9001-re - vevőnek nevezik azt a felet, aki vásárol, megrendel, szolgáltatást igénybe vesz, tehát azt, akinek az érdekében "az egész játékot játsszuk".

A rendszert kiépítő szervezetek általában komolyan veszik azon, a szabványból is adódó feladataikat, hogy a vevőiket a legjobb tudásuk szerint szolgálják ki.

De! Mit tudunk mi – a vevők - a lehetőségeinkről? Mit tehetünk abban az esetben, ha elégedetlenek vagyunk az "áruval"?

Panaszt teszünk.

Alapvető a legtöbb szervezetnél, hogy van valamilyen panaszkezelési eljárásuk, gyakorlatuk. **Van panaszkönyv** (és oda is adják a vevőnek), van aki meghallgat bennünket (és legalább együtt érzően bólogat). Ehhez a panaszkezelési eljáráshoz nem szükséges a minőségirányítási rendszer léte, vagy nem léte. A szervezet normál üzleti rendjéhez tartozik. Más kérdés – és itt nem célunk annak taglalása -, hogy panaszainkat pozitívan, vagy negatívan kezelik.

A (pl.) minőségirányítási rendszerrel rendelkező **szervezeteknél panaszunkat "megjeleníthetjük" a minőségirányítási rendszerben** is. A megfogalmazás azért ilyen homályos, mert a gyakorlatban a szervezeteknél eltérések lehetnek a megvalósítást illetően.

Egy változat szerint a tanúsítvánnyal rendelkező szervezet felismeri azt az érdekét, hogy az "üzleti rendben" benyújtott panasz automatikusan megjelenjen a minőségirányítási rendszerében is. Ezen panaszok alapján javító és megelőző intézkedéseket hoz, melyeknek végcélja, hogy ilyen panaszok ne fordulhassanak máskor elő – és a megelégedett vevő máskor is az ő szolgáltatásaikat vegye igénybe.

Másik megoldás szerint a vevőnek "meg kell keresnie" a minőségirányítási vezetőt és neki benyújtania a panaszát. A megkeresés nem feltétlenül személyes megkeresést jelent, hanem inkább annak jelzését, hogy "én mint vevő", a panaszomat a minőségirányítási rendszerben is szeretném megjeleníteni. Pl. azért, mert nem vagyok meggyőződve, hogy létezik az előzőekben említett automatizmus, illetve a panaszomat az üzleti rendben nem sikerült megnyugtatóan rendezni. Amennyiben a panaszom nem konkrétan az "árura" vonatkozik, hanem inkább a szervezet működésével (vagy inkább nem működésével) kapcsolatos, akkor is ez a helyesebb út.

Példa.

(A példában nem valós cégnél, kitalált problémát említünk. A valósággal való bármilyen hasonlóság csak a véletlen műve.)

Ha a MATÁV ügyfélszolgálatán már harmadszor jelentjük be, hogy hatodik hónapja rossz telefonszámlát kapunk (ez az üzleti rendbe tartozó panasz), akkor éppen ideje, hogy kérjük a kisasszonyokat, értesítsék a minőségügyi vezetőjüket (ez a minőségirányítási rendszerbe benyújtott panasz), akinek a válaszát – természetesen – várjuk.

A következő lehetőség, amikor **a szervezet tanúsítójához nyújtjuk be a panaszunkat**. A tanúsítványról látjuk, hogy

1. a szervezet tanúsítva van;
2. milyen tevékenységre van tanúsítva;
3. a tanúsítvány hatályos/érvényes;
4. ki a tanúsító.

(Azért "van annak bája", amikor egy nevesincs tanúsító évekkel ezelőtt lejárt tanúsítványa mosolyog ránk a falról. Kb. olyan, mint a múlt havi kenyér. Az is kenyér – volt valamikor.)

Talán nem is kell mondani, hogy a tanúsítóhoz olyan esetekben fordul a vevő, amikor az árura vonatkozó panasza "nagyon nem akar elintéződni", a tanúsított szervezet tevékenységében (a szabvány követelményeitől) jelentős eltéréseket tapasztal, azaz (egyszerűbben fogalmazva) a vevői mivoltában sikerül rendesen megsérteni.

"Jog szerint" a három lehetőség között nem kell a fokozatosságot betartani, azaz mindhárom úton egyszerre is indíthatja a panaszát a vevő. Hogy ebből a párhuzamos lehetőségből a gyakorlatban nincs probléma az inkább annak köszönhető, hogy kevés az "ISO tudatos vevő", aki egyáltalán ismeri a lehetőségeit. Más kérdés, hogy aki viszont ismeri a lehetőségeket, az tud differenciálni is, hogy milyen szintű panaszokat hova nyújt be és ezt párhuzamosan teszi, vagy a fokozatosság elvét alkalmazza.

Az előző példát folytatva.

Ha a minőségirányítási vezető válasza nem "akar" megérkezni, vagy megérkezik egy nagyon udvarias, ámde semmitmondó levél formájában, akkor bátran forduljunk a tanúsítóhoz!

A tanúsító panaszkezelése a tanúsított szervezet ellen benyújtott panasz esetén.

Nézzük akkor a tanúsítóknál kialakult gyakorlatot. És most van a baj! Erre a (bejelentési) változatra a tanúsítóknak nincs kialakult gyakorlatuk. Hallani vélem a tanúsítók hörgését az előző mondatra, úgyhogy pontosítok: ...illetve, ahol van "megoldási kezdemény" az a gyakorlatban nem működőképes.

A vonatkozó szabványok helyenként utalnak arra, hogy ez a probléma előfordulhat, de kézzelfogható, a gyakorlatban alkalmazható követelményt nem írnak elő. Teszik ezt azért, mert a szabványalkotó is felmérte, hogy ez leegyszerűsítve a következőt jelenti:

Ki finanszírozza?

A vevő és a szolgáltató szervezet kapcsolatába ennél a panasz-bejelentési formánál beveszünk egy harmadik felet (a tanúsítót), akinek a munkáját valamelyik félnek finanszíroznia kell.

Példa a "megoldási kezdeményekre". Az fizessen, akinek nincs igaza. Idáig jó! De, kérte a szolgáltató szervezet, hogy egy vevői panaszra fizethessen egy rendkívüli auditot, ha a tanúsító vizsgálata őt marasztalta el? Elfogadja a vevő, hogy a jogosnak gondolt panasza miatt esetleg később őt terhelik a költségek - mert kiderül, hogy mégsem annyira jogos. Egy kicsit továbbgondolva: mennyire jogos, az "annyira jogos"? És egyébként is mi az igazság? Az egzakt, a pontos, a fekete-fehér.

Ennél a megoldási változatnál akkora a bizonytalanság, hogy gyakorlatilag mindhárom fél (a tanúsító is!) jó eséllyel presztizs-veszteséggel fejezi be az eljárást.

Mi legyen akkor a megoldás?

Találtunk jó példát, egy a gyakorlatban is kipróbált tanúsítói eljárását.

A tanúsító felkínál a panasztevőnek két választási lehetőséget:

1. **Megrendel egy "rendkívüli auditot"**, amin a tanúsító a bejelentésének megfelelő szemszögből vizsgálja át a tanúsított szervezet (ISO) rendszerét. Ebben az esetben:
    - A megrendelő (a panaszt bejelentő vevő) már az eljárás megkezdésekor tudja, hogy milyen árral számolhat és milyen "szolgáltatást" kap érte. Így, a "hol az igazság" kérdése (ISO) szakmai színtéren marad és nem torkollik presztizs-harcokba. Ugyanis "harc" esetén már nem az igazság a lényeg, hanem hogy ki fizet a végén.
    - Az árképzésnél (az ügyvezető elmondása szerint) azt a gyakorlatot követik, hogy a "legolcsóbb" auditnak a felét számolják. Ezzel ugyan az önköltségi ár alá mennek, de ezzel egyrészt a tanúsító cég hozzájárul az "ISO presztizsének" emeléséhez, másrészt ez a díj magánemberek számára is megfizethető.

- A megrendelést szükséges díjhoz kötni, mert ezzel elejét lehet venni a tömeges és a "szórakozásból" indított eljárásoknak.
- Az eljárás során a megrendelő "szoros kapcsolatban" van a tanúsító céggel és a végén részletes tájékoztatást kap (természetesen csak a rá vonatkozó mértékig).

2. **A panasztevő elfogadja, hogy a tanúsító "csak" felhívja a figyelmét a tanúsított szervezetnek** a bejelentésben foglaltakra és bekéri a hozott intézkedéseket, d**e a "visszaellenőrzés" csak a következő (normál rend szerinti) éves auditon történik meg.**
   - Ezzel meg lehet oldani, hogy egy bejelentésnek, illetve a hozzá kapcsolódó eljárásnak ne legyen külön díja. A választási lehetőség különösen alkalmas arra, hogy ne zárja ki azokat, akik nem tudják, vagy nem akarják egy rendkívüli audit árát kifizetni. (A kispénzűek sincsenek kizárva a minőségre hatás lehetőségéből.)
   - Hátrány, hogy a bejelentő "ellenőrzött választ" esetleg csak a bejelentése után hónapokkal kap (a normál rend szerinti audit után).
   - Szükséges pontosítani a bejelentővel, hogy igényel-e egyáltalán választ a bejelentésére. Az eljárás szerint természetesen igen, de a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy néha a bejelentő pl. négy hónap múlva már arra sem emlékezik, hogy egyáltalán panasszal élt.
   - Ennek a választási lehetőségnek gyenge pontja, hogy potenciálisan lehetővé teszi a tömeges és "szórakozásból" indított eljárást. A szükségtelenül lekötött erőforrások veszélye fennáll mind a tanúsító, mind a tanúsított részére, de - szerencsére - ezzel a problémával a gyakorlatban még nem kellett szembesülni.

Természetesen az eljárás megkezdése előtt a bejelentővel tisztázni kell olyan kérdéseket is, hogy bármilyen haragosan is adja elő a panaszát, az eljárásnak nem automatikus végeredménye a tanúsítvány azonnali visszavonása és a minőségirányítási vezető nyilvános karóba húzása. Az eredményt nem a panasztevő felháborodottsága, hanem az objektív vizsgálatok eredményei határozzák meg.

5.4 Mennyi kellett volna a vásárlói elégedettséghez?

Dr. Horváth Zsolt

Történet arról, hogy hogyan "kell" egy hibás termékért a felelősséget áthárítani.

Karácsony előtt vásároltam az IKEÁ-ban több dolog között néhány éjjeli lámpát. Ez a lámpa egy álló négyzet alapú oszlop, tiszta matt üvegből, és ebbe volt beleszerelve az égő. Nagyon szép, és alkalmas arra, hogy üvegfestékkel, mindenféle mintákkal borítsa az ember, amitől még hangulatosabb is lesz. Történt aztán...

..., hogy amikor a néhány nap múlva otthon az átlátszó fóliacsomagolásból felbontottam az elsőt, hogy ráragasszuk az üvegfestéket, és beüzemeljük, akkor a fólia lebontása után vettem észre, hogy az asztalon néhány apró üvegszilánk van, és a lámpa üvegvázának egyik alsó sarkából hiányzik egy darabka. Ki volt törve. No, nem baj, gondoltam, megvan a blokk, és az IKEA garanciába majd kicseréli, hiszen nyilvánvalóan hibás!

Mentem vissza másnap az IKEÁ-ba, és a rendes félórás várakozás után az ügyfélszolgálatosnak elő is adtam panaszomat, bemutatva a törött üveget, hogy ez már kicsomagoláskor ilyen volt. Természetesen kértem, hogy cserélje ki jóra, nekem nem muszáj az egész lámpát, elég ha a törött üveg helyett kapok egy épet!

És itt jött a meglepetés! Hivatkozva arra, hogy a fóliacsomagolás átlátszó, ezért „minden hiba" látható előre azon keresztül, tehát ilyen esetekben a pénztártól való távozás után reklamációkat nem tudnak elfogadni. Ugyan elhiszi, hogy az üveg hibás volt, de mégis a szabály értelmében nem áll módjukban kicserélni. Felajánlotta, hogy csak az üveg helyett vehetek egy újat, azt csupán 300 Ft-ért. (A lámpa teljes ára 1000 Ft volt.) Kérdeztem, hogy az IKEA hirdeti magáról, hogy ha nem tetszik egy áru, akkor azt kibontva, de eredeti állapotában még egy ideig vissza is veszi az IKEA. Kiderült, hogy ez igaz, de csak az eredeti csomagolásban és sértetlenül. (Bár a sérülés eredetileg volt még benne!)

És akkor elkezdtem gondolkozni, hogy miért is hoztam – hozhattam el így, törötten a lámpát. És eszembe jutott maga a vásárlás: karácsony előtti vásárlási láz, az áruházban lépni nem lehet a tömegtől. Akkor a feleségemmel együtt legalább 6-8 féle dolgot vásároltunk. Ezeket a lámpákat is megnéztük, kézbe vettük, de nem tűnt fel semmi. Minek is kellett volna feltűnnie? Egy ca. 5-6 mm hosszú repedésnek az üveg egyik sarkán, az átlátszó fólia perforációja alatt, hiszen az éppen oda esett. (És a fólia leszedésekor emellett a repedés mellett esett ki egy kis darab üveg!)

Miután ezt a problémámat leírtam a vásárlók könyvébe, utána 1 hónap múlva kaptam is egy udvarias, de semmitmondó levelet. Ezzel az ügy le is lett zárva. De maradt egy tanulság!

És a tanulság sokkal fontosabb! Mert **amiről szó van, az egy apróság.** Az utánajárással eltöltött idővel és bosszankodással, sokkal többet vesztettem, mint azt a 300 Ft-ot. Viszont a csalódásom az IKEÁ-ban sokkal nagyobb! Ugyanis az IKEÁ-ról azt hittem, hogy egy vásárló központú áruház, aki a termékeiért minden esetben jót áll, sőt még ezen kívül plusz garanciákat (visszavásárlás, ha nem tetszik a vásárolt termék …, stb.) is vállal. Eddig sokat vásároltam tőlük, és probléma még nem is volt. Most azonban bebizonyította, hogy (elismerten) hibás termék esetén sem, ha legkisebb módjuk van a hibát az ügyfélre vagy az ő (esetleges) figyelmetlenségére áttolni, akkor inkább elutasítják a vevőt a panaszával, és a hibás termékével együtt! Így takarékosabb! Csak nem ügyfélbarát. Ettől az ügyfél elégedetlen lesz és marad. **És mindezt mennyi pénzért? 300 Ft-ért?** Ebben a gesztus, és az ügyfél elutasítása volt a csalódás, ami számomra azt jelentette, hogyha eddig lakberendezési vásárlás esetén az IKEÁ-ban kezdtem el körülnézni először, ezek után csak akkor megyek oda, ha már máshol semmi esélyem nincs megtalálni a keresett dolgot. És nem a 300 Ft miatt, hanem a hozzáállás miatt!

Ez az a kereskedelmi minőségszemlélet, ami a régi jó eladóknak, boltosoknak a természetes gondolkodásuk részét képezte.

Ugyanis egy ilyen kis dolog elég lett volna, hogy a hibás terméket vásárolt vevő elégedetlenségét elégedettségre fordítsa át, és ne csalódottságba. És ez az, amit itt még egy IKEA sem értett meg.

5.5 Zsákbamacska teljes körű garanciával?

Dr. Horváth Zsolt

Vigyázz! A garancia apró betűi utólagosan nagyot üt(het)nek!

Egy régi blog-bejegyzésnek van még egy, nagyon fontos tanulsága, amire a jelenség egyre terjedő volta miatt érdemes odafigyelni.

Mi is történik? A vásárló szeretne venni egy új autót, ezért elmegy autószalonokba, vagy kinézi az Interneten a „kis kedvencet", és ott elemzi tudását, tulajdonságait, kinézetét, árát, no és persze a hozzá kapott garanciális szolgáltatásokat. No és itt jön a bökkenő!

Ugyanis a kereskedőnél a garanciára vonatkozó információk egy részét kapja csak meg! Azt, hogy hány év teljes körű garancia vonatkozik az autóra, sőt még azt is, hogy egyes részeire (pl. átrozsdásodás ellen) még további garanciát is kaphat. **Az általános garanciát korlátozó egyéb feltételekről (azokról az „apró betűkről") azonban nem kap tájékoztatást.** Nem is

tudja, hogy ilyen van. Nem kérdezi, és persze erről senki nem is tájékoztatja. Sokszor, ha rá is kérdez, a kereskedő elintézi azzal, hogy „a teljes körű garancia mindenre kiterjed, és kész”.

A Garanciafüzetet a vásárlás előtt általában még nem is látja / láthatja a leendő vásárló. Majd miután kifizette, hazavitte az új autóját, otthon van először alkalma elolvasni a Garanciafüzetet. Na de ki az, aki a vásárlás hevében, az új járműtől megrészegülten a Garanciafüzet sok oldalas apró betűit elkezdje olvasni és értelmezni?

Pedig ha megtenné, akkor megtudná, hogy a garancia milyen feltételek mellett nem érvényes, **és lehet, hogy ennek az ismeretnek a birtokában nem is ezt a terméket (autót) vette volna meg.** De az autót visszaadni, és az összes befizetett pénzét visszakapni már úgysem tudja.

Lutri, mi van a dobozban?!

Ugyanez nagyon sok más termékkel is előfordul. Legyenek ezek műszaki termékek, tartós használati cikkek vagy bármi, amihez jótállás vagy garancia tartozik. A kereskedőnél a vásárlói tájékoztatásnak csak a garancia időtartama (ami a termék értékét növeli) van feltüntetve, a garancia érvényesítésének korlátait tartalmazó feltételek már szinte sosem képezik a vásárlói tájékoztató részét. **Ez már eleve a vásárló megtévesztése,** hiszen ha a termék kiválasztásakor a gyors döntéshez szükséges információk közt a garanciára vonatkozó információknak csak a szebbik fele van benne, akkor a vásárló már nem a reális döntést hozhatja. A legtöbb esetben a vásárláskor nincs is lehetőség (vagy csak hosszú veszekedések árán!) a Garanciafüzetet előzetesen elolvasni (Általában a csomagoláson belül található, amit a vásárlás után bontanak fel a garanciajegy érvényesítéséhez, vagy a kasszánál a tartozékok meglétének ellenőrzéséhez).

Hazavittem, hadd örüljek neki!

Természetesen, miután a vevő megvette és kifizette a terméket, és ha – az otthoni elolvasás után – a Garanciafüzetben foglaltak nem tetszenek neki, akkor 3 napon belül a legtöbb terméket visszaviheti. Azonban a legtöbb kereskedő tudja, hogy a vevők többsége az árut a használni szeretné, azért vette meg! Az első napokban a legtöbb vevő, amíg az új termék kipróbálva és beüzemelve jól működik, addig örül annak, és boldog az új szerzeményével. Ilyenkor legtöbbször nem is olvassa el a Garancialevelet részletesen. Ha mégis elolvassa, általában akkor sem fog az ilyen „apróságnak tűnő dolgokra” odafigyelni, és azt olyan komolyan venni, hogy az egyszer eldöntött, kiválasztott és megvett terméket vissza is vigye, hogy azután a megfelelő termék keresgélését újra előröl kezdhesse. Tehát ha a termék már a vásárlónál van, akkor az már általában ott is marad. Így – sokszor **a vevő jóhiszeműségét kihasználva** – sózzák rá a gyengébb minőségű terméket, és a Garanciajegyen feltüntetett apró betűkkel bújnak ki a bizalmat ébresztő (és jó minőséget ígérő) jótállási kötelezettségek alól.

Átvertek, hallani sem akarok róluk!

A mai termelési árversenynek **legtöbbször a minőség a vesztese**, és az eladhatóság miatt kénytelenek bevállalni a sokat ígérő garanciális feltételeket. A veszteség csökkentése miatt azonban éppen ezekkel a módszerekkel igyekeznek kibújni a felelősség illetve a gyenge minőség miatti garanciális javítás többlet terhei alól.

A garancia korlátai mindig csak bizonyos különleges feltételek melletti meghibásodás esetén (pl. autó fényezésének károsodása madárürülék esetén), vagy bizonyos üzemeltetési feltételek betartására (pl. háztartási kisgépek vagy otthon használatos elektronikai vagy számítástechnikai berendezések esetén a többéves garancia kiterjesztése csak a rendszeres szakszervizben történő átvizsgálás és fizetett karbantartási munkák elvégzése) mellett érvényesek. Ezek ugyan első pillanatban apróságnak tűnnek, és a gyanútlan vásárló azt gondolná, hogy úgysem ez fog előfordulni. **Vigyázat, a gyártók pontosan tudják, hogy miért tették bele ezeket az apró betűs kiegészítéseket! Ugyanis ők pontosan figyelik a garanciális javítások mennyiségét, és azok okainak eloszlását is.** Ők azok, akik

pontosan tudják, hogy ezek azok a hiba-okok, amikre a legtöbb garanciális költségük rámegy, és olcsóbb a garanciális kötelezettség alól kibújni, mint a terméket fejlesztve a hiba-okot megszüntetni.

A minőségbiztosítási / minőségirányítási rendszer egyik fő vezérlő alapelve, hogy elégedettek legyenek a vevők. **Az a vevő, akit átvertek, az nem lesz elégedett, az csalódott lesz! Aki csalódott, az a termék, a gyártó és a kereskedő rosszhírét kelti, mindenütt, ahol teheti.** És ez az egyik legrosszabb, legkártékonyabb reklám a cégeknek, ami hosszú távon nagyon erőteljesen hat. Van, aki már felismerte ezt, és van, aki nem.

5.6 Anyu, a szemetet eszik-e vagy isszák?

Harrer Ágnes

Párizsi a hátsó ülésen, avagy menükínálat a legjavából 2007-es terülj – terülj asztalkánkon

Ahogyan telnek az évek, egyre több szemetet eszünk meg. Ilyenkor gyorsan próbáljuk megnyugtatni lelkiismeretünket: na, nem tudatosan, hiszen kezdünk lassacskán racionális, 21. századi ember módjára odafigyelni, mit rejtenek az összetevőlisták az élelmiszereken.

Azonban biotermékek és tudatosság ide vagy oda, sajnos manapság gyakran szembesülünk azzal a ténnyel, hogy nem lehetünk elég elővigyázatosak, bizony új vagy éppen a megszokott köntösű csomagolásban **megetetnek velünk szinte mindent**, amivel nem csak magunknak, de átörökíthetően utódainknak is árthatunk.

Év eleji szokásos mustránkat megejtve nézzük sorra, milyen ínyencségekkel kényeztettük gyomrunkat a 2007-es évben. Minden hónap – egy jó nagy falat!

2007. január:

Müzliket, szalámikat, sonkákat és lekvárokat, közel 8000 tételt foglaltak le és helyeztek zár alá a szakemberek, amiken ti. az élelmiszereknek a fogyaszthatósági idejét hamisították meg. Hosszú a lista, hiszen a szigorú ellenőrzések során közel 8000 tétel élelmiszert zárolt a hatóság. Az ok: a hamisított fogyaszthatósági idő.

2007. február-március:

A hatósági állatorvosok másfél tonna lejárt szavatosságú és 50 kg átcímkézett hústermékre bukkantak. A hamisított címkéken nem volt rajta a gyártó jele, azonosítószáma és a termék nettó súlyaként is csak 0,0 gramm szerepelt. A hírek szerint hat megye 118 boltjába kerülhetett az átcímkézett, vákuumcsomagolt vagy védőgázas csomagolású kolbászból, párizsiból, szalámiból és virsliből.

2007. április:

190 millió forintnyi büntetést osztottak ki a húsvéti razzián, miközben főleg húst és tojást ellenőriztek. A leggyakrabban a szavatossággal vagy a tisztasággal volt probléma. A tízezerből nagyjából 2500 boltban vagy étteremben, vagyis minden negyedik szabálytalankodott.

2007. május:

Szűrővizsgálatok egyértelműen kiderítették, hogy kilenc nagy élelmiszer-áruháznál, az országban kapható mézkészítmények hetven százalékban hamisítottak: adalékanyaggal és cukor hozzáadásával készültek.

2007. augusztus:

Magas dioxin szennyezettségű guar-gumi (E-412) adalékanyag került forgalomba. A rendelkezésre álló információk alapján két svájci cégen keresztül kilenc EU-tagállamba kerülhetett az Indiából származó tételekből, köztük Magyarországra is.

2007. szeptember:

Vizsgálják, hogy került-e száj- és körömfájással fertőzött hús hazánkba. Még nem lehet biztosan tudni, hogy Magyarországra nem került-e be a száj- és körömfájás betegséget okozó vírus. Visszamenőleg ellenőrizni kell a beszállított élő állatokat, a betegség lappangási ideje pedig körülbelül három hét.

Nem hivatalosan terjed az az információ, hogy 6-10 milliárd forint értékben kellene azonnal kivonni az érintett termékeket.

Hogyan lehet az, hogy egy lejárt szavatosságú élelmiszert átcímkézve simán el lehet adni és még meg is eszik az emberek, mert nem veszik észre, hogy romlott?

A képlet pedig általában egyszerű: matek helyett biológia: minőségi hiba : romlott áru

A hatályos jogszabályok szerint a közvetlenül a gyártótól érkező termékek esetében a minőségért a gyártó felel. Viszont azt is tudni illik, hogy a szavatossági idő általában úgy van megállapítva, hogy a tényleges lejáratot felezik, vagy harmadolják. Ez azt jelenti, hogy valóban sokkal tovább fogyasztható az élelmiszer, mint amit lejárati időnek tüntetnek fel. Azt sem tudhatja a vásárló, mióta is áll a polcokon, majd került „idő lejárati felfrissítésre" az adott termék.

A **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points - Veszélyelemzés és Kritikus Ellenőrzési Pontok, melynek célja az élelmiszerek biztonságosságának garantálása) vagy akár az ISO 9001-es szabvány idegen áruk kezelésére vonatkozó pontján elmélázva már nem is tűnik hajmeresztő ötletnek, ha azt várnánk el egy élelmiszerbolttól, hogy írja ki, jelenítse meg az adott termék beszállításának időpontját. Továbbá a fogyasztó láthassa azon feljegyzéseket, amik a tárolás körülményeinek igazolásáról és az egyéb, az élelmiszerrel történt eseményekről tanúskodnak. **Elvégre is nem csak az ellenőrző hatóságok számára fontos információk ezek!**

Habár szabályozás tekintetében látszólag a teljes feldolgozási lánc le van fedve, a termelőtől a kiskereskedőig mindenhol találunk beavatkozási pontokat, mégis hogyan is beszélhetünk egyáltalán élelmiszer biztonságról, biztonságos élelmiszerekről akkor, amikor ilyen esetek megtörténhetnek?

5.7 Bababarátság Magyarországon

Harrer Ágnes

Ma már egyre több üzlet vagy szolgáltatás hirdeti magáról, hogy „bababarát", növelve ezzel értékét, vonzerejét a célközönség számára. Azonban önmagában attól még nem lesz bababarát az aki ezt kijelenti magáról". Pusztán a kijelentéstől pedig nem lesz elégedett a vásárló. A kijelentés pedig elhangzott. Az ügyfél (vásárló) bababarát-elvárásai természetes módon ilyenkor megnőnek, és immáron ezeket az elvárásokat kell(ene) kielégíteni!

Mindennapjaimban átalakult a gyakran használt szavak listája. Az egyik új belépő a bababarát jelző lett.

Az ember a legjobbat szeretné megadni a legkisebbeknek, így gyakran keres fogódzót, mi is az, amit biztonsággal megvásárolhat, illetve használhat. És valóban, a kulcs a biztonságosság kérdésében rejlik, legyen az élelmiszer, ruha, vagy leginkább a játékok. Vagyis, merjem a gyermekem kezébe adni azt az adott dolgot feltételezve, hogy nem fog halálos sérülést szerezni tőle 5 percen belül.

Alapjában nem vagyok elégedett azzal, amit anyukaként, vásárlóként, vagy csak szimplán szolgáltatás-fogyasztóként tapasztalok, és mivel ez vevői elégedetlenség, lássuk a forrását!

Mi lehet bababarát?

Gyakorlatilag minden, amire nem szégyellik ráaggatni ezt a fontos, és gyanítom, nem csak számomra igen nagy súllyal rendelkező védjegyet. Ma már egy szolgáltatás, úgy, mint kórházi ellátás, vendéglátás, ügyintézés, stb. is lehet bababarát, ahol a kisgyermekek számára legszükségesebb létesítmények, helyiségek, eszközök állnak rendelkezésre.

Bárki mondhatja magáról, hogy az általa nyújtott szolgáltatás bababarát?

Hááát, sajnos azt kell, hogy gondoljam, igen, az alábbi oldalt végignézve: bababarat.lap.hu

De nézzünk néhány – szerintem felháborító – konkrét példát ezekre:

Pelenkázás a „bababarát" plázákban

Ne szaladjunk túl messzire, csak gondoljunk egy hétköznapi helyzetre: otthonlévő anyuka gyermekével együtt elmegy vásárolni.

Sajnos a pláza kézenfekvő megoldásnak tűnik azon elgondolásból is, hogy így letudja anyuka gyermeke napi levegőztetését, a napi impulzusmennyiséget és társasági életet is egyben.

Az a gyermek bizonyos biológiai szükségletekkel rendelkezik: elég gyakran megéhezik, pelenkát kell cserélni, vagy esetleg egy kis nyugalomra vagy játékra volna szüksége, távol a füstös, zajos, fényárban úszó plázafolyosótól.

Bababarát-e a bevásárlóközpont? Hogyne, hiszen van pelenkázó helyiség – vágja rá az, aki nem vesz igénybe ilyen jellegű szolgáltatásokat, csak a mellékhelyiség mellett olykor feltűnik számára a pelenkázó helyiség jele.

Igaz, általában van pelenkázó helyiség, az esetek többségében és eléggé diszkriminatívan a női illemhelyiségben. Viszont ez csak a bevásárló helyek egy részére igaz, hogy talál a szülő pelenkázót. Ennek a pelenkázó helyiségnek kellene betöltenie az alábbi funkciókat:

- pihenőszoba
- etetőhelyiség
- tisztába tételi lehetőség biztosítása
- mosakodási, de legalábbis kézmosási lehetőség.

És ami van helyette: a helyiség rendszerint olyan mocskos, hogy kész fertőtlenítő kommandós táskával mer az ember csak belépni. Bűz van bent, nincsen papírtörlő, nincs szappan, meleg víz sincs, egyszóval semmi sincs, ami egy tisztába tételhez szükségeltetne. A baba alá való szakadt szivacs pedig oda van szegecselve, el ne vigye valaki.

A berendezése mondhatni minimál dizájnos, a berendezője még életében nem tett tisztába csecsemőt. A szekrény úgy van kitalálva, hogy nem fér rá a gyerek, vagy ha úgy teszem rá, hogy elférjen, akkor én nem férek hozzá. A szabadesést pedig vígan gyakorolhatja. Helyiség van, a szolgáltatása pedig „a magyarnak elég".

Nyáron voltunk a szomszédos Ausztriában. Akármelyik pelenkázó helyiséget ha ott igénybe vettük, az tiszta volt, barátságos színekkel festve, gyermekeknek való motívumokkal díszítve.

Babaetetés a „bababarát" plázákban

Térjünk vissza hazánkba. Olyan, mint etetőszék, vagy szimplán egy szék bekészítve anyapajtásnak, hogy megetethesse a csecsemőt, a legkivételesebb esetben van csak. Minden esetre tegyünk a propagandáért, támogassuk a szoptatást, de egy 500 forintos műanyagszékre már nem telik. Még a nagy plázáknak sem. Biztosan a cél az, hogy a 22. század dolgozó nője menet közben, járva-kelve szoptasson.

Az etetőszék vagy el van törve, vagy nincs biztonsági csat rajta, de azért merő boldogság már az is, ha egyáltalán van.

Biztonságos gyerekjátékot a babáknak

A másik gyengém a gyermekjátékok. Egyáltalán nem értem, hol marad a szabályozás, hol van a minőségbiztosítás ezeknél a termékeknél?

Apró pici gyöngyökkel varrt babák, figurák, amiknek leszakad, vagy kiesik a szeme, és pici gyermekeknek ajánlják. Már nem egy műanyag csavart szedtem ki a gyerek szájából, amit elképzelésem sem volt, honnan kaparintott meg. A játékok törnek, rossz tulajdonságú műanyagból készülnek. A fából készültek sem a régiek már, a festék rajtuk fog, rákkeltő szintetikus bevonattal rendelkeznek.

Cipőt a cipőboltból – tartja a mondás, ami itt egyáltalán nem állja meg a helyét: a játékboltban is sorakoznak az erősen kifogásolható minőségű termékek százai.

Milyen a „bababarát" kórház?

Az ember azt gondolja, ha pici gyermeke van, és netalán úgy hozza a sors, hogy kórházba kell menni, akkor ez egyértelmű, hogy anya a gyermek mellett ágyat kap. Főleg, ha csecsemőről van szó. És ez volt a vicc, méghozzá elég rossz. Baba mellé nem jár ágy, csak nagyon kivételes esetben. Földön, széktámlán lehet aludni, étkeztetés nincs.

Talán el is felejtettem írni, hogy hová is gondol az ember, hogy a gyermekével szeretne lenni, hiszen gyermekosztályon vagyunk. Ismétlem, gyermekosztályon!

Egy jelzés, egy védjegy, legyen az akármilyen, valóban bizalmat kell, hogy jelentsen. Olyan szolgáltatási és termékminőség szintet, ami ebben az alacsony életkorban biztonságot jelent mind a vásárlónak, mind pedig a fogyasztónak.

A biztonságot pedig a fogyasztónak az jelenthetné, ha:

- Már a gyártási folyamatot megfelelően alakítaná ki és szabályozná a gyártó. Természetesen azt is mérlegelve, hogy sem a termék, sem pedig a GYED-en lévő anyukák pénztárcája nem tudná megfinanszírozni az autógyártás-szintű minőségbiztosítást, sem pedig a drága utólagos ellenőrzést
- kontrollcsoportos kipróbálásnak vetnék alá a játékokat, és egy FMEA követné. (Failure Mode and Effect Analysis – Hibamód és hatáselemzés, vagyis olyan gyártásba visszacsatoló kiértékelés, melyik alkotóelem milyen hibaforrást jelenthet és ennek milyen következményei lehetnek).
- a bababarát jelzőből lehetne védjegyet létrehozni, ami egyfajta presztízs jelölés lenne, ami mögött szigorú ellenőrzési kritériumok biztosítanák az abban rejlő biztonságot. Nem lenne elegendő létesíteni egy adott szolgáltatást, a megfelelő szolgáltatási szint meglétét is folyamatosan ellenőrizni kellene.
- Természetesen a bababarátság nagy része kommunikáció - legyen az egy pláza-pelenkázó, egészségügyi intézmény vagy egy bababarát szálláshely. Vagyis: le kell írni a feladatot végző számára a feladatai közé, és el is kell mondani, hogy cégünk rendelkezik bababarát tanúsítvánnyal, és ez egyáltalán mit jelent a dolgozókra nézve. Mik azok a pontok, amiknek minden feltétel között eleget kell tenniük, például:
    - meghatározott időnként kell elvégezni a meghatározott feladatokat,
    - milyen eszközök folyamatos rendelkezésre állása szükséges például egy pelenkázóban. Kinek kell jelezni, ha ez nem megoldott. A szolgáltatás megfelelő szintjéhez kialakítani ezt a kommunikációs láncot.

Nemcsak egy gonddal lehetne kevesebb a szülői társadalom számára, hanem az elégedettség fokozásával a látogatottság és fogyasztás is nőhet. Mire várunk tehát?

5.8 Üzletet érzelmi alapon?

Dr. Horváth Zsolt

„Magyarországon mindent el lehet adni. Csak megfelelő marketing kell hozzá!" – ez sajnos nagy részben igaz, még akkor is, ha ez **sokszor „súrolja az etika és a jóérzés határait"!**

Az elmúlt hétvégén egy különleges élményben volt részünk. Meghívtak minket egy szálloda-bemutató és szálloda-ismertető látogatásra, ahol egy új, négycsillagos magyarországi wellness szállodában tölthettünk el családostul egy hétvégét, kedvezményes árért. Az ára tényleg kedvezményes volt, a rendes árnak a fele körüli. A szálloda valóban szép, a wellness része pedig kellemes. Cserébe mindössze annyi volt a kötelező elvárás, hogy egy cca. 2 órás előadást kell meghallgatnunk, minden kötelezettség nélkül.

Az a cca. 2 órás előadás (ami egy kicsit hosszabbra sikeredett) csak részben volt előadás. Minden család kapott egy személyes „házigazdát", aki nagyon udvariasan elbeszélgetett mindenkivel a jelen és egyéb nyaralási élményeiről és vágyairól. Az előadás is különböző kimagasló, luxus nyaralási és pihenési helyeket mutatott be. Ezek után a prezentáció vezetője megkérdezte, hogy most már „mindenki olyan hangulatban van-e, hogy szeretne úgy és ott nyaralni"? Akkor ők ezt a nyaralási lehetőséget mindenkinek biztosítják! Sőt, 30 évre is biztosítják! Ehhez egy befektetésben kell részt venni. Sőt, adnak egy soha vissza nem-térő ajánlatot is, amit **CSAK ITT ÉS MOST** lehet megkötni!

És itt álljunk meg egy pillanatra!

- **Milyen megbízható** az az üzlet, amit ha nem ott, a ca. 2 órás prezentáció után azonnal, helyben írok alá, már nem is érvényes?
- **Nincs lehetőségem** (magánemberként) egy sokszázezrestől többmilliós befektetést átgondolni?
- **Nincs lehetőségem** az üzletkötő (bocsánat: „házigazda") által felvázolt gyönyörű lehetőségeket forintosítva, reálisan kiszámolni?
- **Nincs lehetőségem** egy szerződést előre elkérni, hogy éjszaka átgondoljam, netán szakemberrel együtt átnézzem és értékeljem?
- **Nincs lehetőségem** utánanézni a partnercég hátterének, hogy kivel is kötök üzletet?
- **Nincs lehetőségem** az üzlet kockázatait átgondolnom?
- Csak úgy vagyok kényszerítve az üzletkötésre – pontosabban fogalmazok: **csak akkor látja a partnercég esélyesnek az üzletkötést** – ha minden üzleti megfontolás nélkül, érzelmileg kellően feltöltődve fogadom el az ő ajánlatát?

A jó üzlet mindig az, amin mindkét fél úgy érzi, hogy nyert rajta. Nem csak az adott pillanatban, hanem hosszú távon is! Ha az egyik fél ezt hosszasan és pénzügyileg nagyon alaposan átgondolta. Ugyanakkor a másik felet pedig megfelelő érzelmi állapotba előkészítve belehajszolja egy kemény (magánember számára komoly befektetést jelentő) üzleti döntésbe, úgy hogy számára lehetetlenné teszi az alapos üzleti átgondolást és előkészületeket. Így nagyon nagy az esélye, hogy az üzletet elfogadók is előbb-utóbb megbánják ezt a döntésüket, és próbálnak menekülni ebből a helyzetből. Kérdés, mekkora veszteségek árán lehetséges ez?

Az üzletkötési beszélgetés – rábeszélés – közben hangzott el a vezető szájából, hogy Magyarországon mindent el lehet adni, csak megfelelő marketing kérdése a dolog. Ez igaz, bár nem mindig fér össze a korrekt üzleti magatartás fogalmával!

Ezt az eljárást a törvény nem tiltja, hiszen mindenkinek tényleg megvan a lehetősége szabadon a döntésre, hogy elfogadja-e a befektetési ajánlatot vagy sem. Ennek ellenére az ügyfélszerzésnek ezt az eljárását a jóérzés és az üzleti etika mégis elítéli!

5.9 Az ígéret szép szó... Kit vertek át jobban? A megrendelőt, vagy a nevét "adó" szakértőt?

Dr. Horváth Zsolt

Nem tudom, hogy kit vertek át jobban? A **megrendelőt**, aki igyekezett körültekintően eljárni speciális szakértői feladat elvégeztetésében, majd a pénzéért nem kapott semmi használhatót, **vagy pedig azt, aki a nevét adta** egy speciális szakmai munka elvégzéséhez, azután végül – az (esetlegesen csak előzetes szóbeli) megállapodás ellenére – hoppon maradt, pedig ő el tudta volna jól végezni a kívánt feladatot.

Aki a mai üzleti piacon jelen van, az tudja, hogy milyen véres harc folyik a megrendelések elnyeréséért. Bármely vállalat számára **egy új megrendelés megszerzése létkérdés, a megélhetés kérdése. Éppen ezért nagyon sokan bármit elkövetnek az új megrendelésért.** Méghozzá úgy, hogy közben nem válogatnak az eszközökben, módszerekben. Ennek a harcnak azonban sokszor épp a kívánt munka megfelelő elvégzése látja kárát.

Egyre többször találkozom olyan esetekkel, amikor sok vállalat új megrendelés megszerzése érdekében olyan **munkákat is elvállal, amihez nincs szakmai tudása,** tapasztalata. Ez – számukra – nem akadály, mert "a cél csak a megbízás elnyerése, majd minél olcsóbban és egyszerűbben eljutni a teljesítési igazolásig és számlázásig. Az, hogy a vevőnek ezzel nem oldódott meg a problémája, nem fontos, lényeg hogy a számlát befogadja!"

Ehhez két dologra van szükség: **Egyrészt olcsóbb ajánlatot kell adni a konkurenciánál, másrészt (legalább az ajánlatadás szakaszában) meg kell győzni a megrendelőt arról, hogy én is tudok megoldást adni a problémájára.** (Az már nem kritérium, hogy én legyek a legjobb! Hiszen a mai kiélezett árversenyben sokszor a minimális szintű teljesítés ígérete melletti legolcsóbb ajánlat a nyerő.) Igen, de itt van egy kis probléma: ha egyáltalán nem értek az adott feladathoz, akkor kell valaki, aki az ajánlatba a szakmai részt olyan tartalommal és nyelvezettel írja meg, ami mögül a szakmai hozzáértés látszik. Utána, ha már megvan a megrendelés, nem muszáj az adott alvállalkozót bevonni a munkába, hiszen lehet, hogy a szakmai munka túl nyűgös és drága volna. Elég, ha pl. azt mondjuk neki, hogy „sajnos nem jött össze az üzlet”.

És láss csodát! Itt a kész recept, hogyan legyenek (sokszor neves vállalkozások) nyertesek olyan tenderen vagy megbízás megszerzésében, amihez nincs jogosítványuk, tudásuk, kompetenciájuk. (Például engem telefonon kerestek már meg, és kérdezték a következőt: „Én is ISO 9001 felkészítő vagyok, és az ügyfelemnek most információbiztonsági rendszer kiépítésére kell ajánlatot adnom. Kérem, mondja most meg telefonba, hogy ezt hogyan kell csinálnom!” De láttam olyan esetet is, amikor a felkészítő a projekt sikeres elnyerése után indult el az ismerőseihez, hogy beszerezzen egy, az elvállalt felkészítés alapját képező szabványt.)

Sokkal tragikusabb azonban az éremnek a másik oldala, vagyis ennek a szélhámosságnak a vesztesei!

Vesztesnek tartom itt magát az elvégzendő feladatot, hiszen az nem fog megvalósulni!

Vesztes a megrendelő is, aki noha körültekintően – az adott minőségbiztosítási és ISO 9001-nek megfelelő elveket betartva – járt el, és az ajánlatban kérte a megfelelő szakmai részek bemutatását, esetleg még referenciákat is. Azt a megrendelő nem tudta, hogy az ajánlattevő a háttérben egy valódi szakértő bevonásával készítette el a szakmai meggyőzéshez szükséges részt, akinek azt ígérte, hogy a feladat érdemi elvégzését is az ő alvállalkozójaként majd elvégezheti. Erre azonban sokszor már nem kerül sor, mert az ajánlattevő a nagyobb hasznot jelentő olcsóbb megoldást választja. Valamit, amire „sok mindent rá lehet fogni”. De az már nagyon messze van a kívánt minőségtől, a megrendelő számára az elvárt igényektől.

A másik vesztes maga az a szakember (vagy szakmai vállalkozás), aki meg tudta volna csinálni jól a feladatot, de nem jutott hozzá. Ez lehet az az átvert szakember, akit bevontak egy alvállalkozói megbízás ígéretével egy ajánlat szakmai részének megírásába, majd elmondták neki, hogy „sajnos nem lett üzlet". (Ha később meg is tudja az igazat, sokat már akkor se tehet.) És vesztes az a szakember (és kapcsolódó vállalkozás) is, aki szintén adott konkrét és jó szakmai ajánlatot, de más a fenti módon piaci ár alatt elvitte előle a munkát.

Lehet-e ez ellen védekezni? Szeretném azt hinni, hogy lehet!

Sajnos szélhámosok ellen, ahol az adott szó (vagy megállapodás), az ígéret betartása nem számít, nehéz becsületes eszközökkel talpon maradni. Ahol a piaci fennmaradásért vívott harcban az üzleti etika és tisztesség szabályait felrúgják, ott védekezni csak úgy lehet, ha maga a piac taszítja ki maga közül a csalót.

Szükség van egy egészséges bizalmatlanságra, másrészt arra, hogy a piac tanuljon a szélhámosok csalásaiból. Akit egyszer már átvertek, az legközelebb óvatosabb lesz, és sokkal több biztosítékot épít be. De miért kell mindenkinek az első esetet elszenvednie ehhez?

Tanuljunk egymás hibáiból! Ismerjük meg, hogy ilyen esetek és módszerek vannak!

Ha Megrendelő vagyok, akkor próbáljak még több referenciát gyűjteni az ajánlattevőről, és lehetőleg olyan helyekről, ahol ilyen témájú feladatokat már elvégzett. Az ajánlat elküldése után ne csak az ajánlattevő üzletkötőjével kerüljek kapcsolatba, hanem azzal a szakemberrel is, aki a meggyőző (és számomra elfogadható) ajánlatot tette. Győződjek meg arról, hogy ő tényleg megfelelő a munkavégzéshez, majd később ragaszkodjam a projekt során is őhozzá!

Ha szakember (vagy szakmai cég) vagyok, akkor igyekezzem minél jobban magamat „bebiztosítani" előre.

Végül az sem lenne hátrányos, hogyha minden elvégzett munkának a szakmai berkeken belül híre menne, úgy az eredményeseknek, mint a szélhámosságoknak.

6 Beszerzés – beszállítás – alvállalkozás

6.1 A bevételt akarod növelni? Koncentrálj előbb a kiadásokra!

Dr. Horváth Zsolt

A beszerzés, mint kiindulópont.

A vállalati tevékenységek és folyamatok szabályozása során **a „beszerzés" a minőségbiztosítás egyik mostohagyereke**, aki természetes, hogy van, de akinek a szabályozására, működésére nem kell külön gondot fordítani! Ez még gyakran akkor is igaz, ha a vállalat az ISO 9001 szerint szabályozott minőségbiztosítási rendszert működtet!

Hiszen ami kell, azt úgyis megvesszük, minek arról még külön beszélni is? Ahol ez a mondat elhangozhat, ott a tulajdonos sokszor nincs is tudatában, mennyit veszíthet a szabályozatlan keretek között működő beszerzésen! Régi „dakota" bölcselet: a profit növelésének legegyszerűbb módja, ha kézben tartod a kiadásaidat!

Gondolj csak egyszerűen a saját háztartásodra! Neked sem mindegy, hogy mit honnan, és mennyiért veszel! Ráadásul **nemcsak az számít, hogy egy tárgyat a legolcsóbban vegyél meg**, hanem fontos még a használhatósága, kényelmi szempontjai, tartóssága, stb. Fontos az adott garanciaidő, és annak érvényesítési lehetősége is. Hiába volt a cipő a legolcsóbb, hogyha folyamatosan töri a lábadat, vagy már a második nap leválik a talpa. Sorolhatnám még a példákat... Az alapelveket sokszor – szabályozás nélkül is – a legtöbb háziasszony betartja, pedig nem ISO 9001 szerint működik!

Miért lenne akkor ugyanez másképp **a vállalati életben**? Sőt, ott **ezek a szempontok fokozottan fontosak, mert sokkal nagyobb tételekről és pénzekről van szó**. Ráadásul a rengeteg beszerzési tétel között a meglehetősen költséges beszerzési hibák is hosszan rejtve maradhatnak!

Gondolj csak bele: a vásárolt alapanyagok, nyersanyagok előbb vagy utóbb mind beépülnek a termékbe (vagy szolgáltatásba), és azok minden hibája a Te terméked minőségét rontják. Végül a Te terméked hibájaként jelennek meg!

A beszerzett szerszámok, eszközök folyamatosan, sokkal nagyobb terhelésnek és igénybevételnek vannak kitéve, mint bármilyen hasonló jellegű „házi" beruházás esetén. **Sokkal kritikusabb azok minősége, terhelhetősége, élettartama**. Köztudott, hogy hosszú távon minőségi munkát csak jó szerszámmal lehet végezni.

Beszerzések – valamilyen formában – szinte mindegyik vállalkozás és cég életében folyamatosan vannak. Termelő és szolgáltató cégeknél egyaránt széles a beszerzendő termékek és szolgáltatások palettája. A teljesség igénye nélkül csak néhányat emelnék ki a legfontosabbakból: az alapanyagok, segédanyagok, alkatrészek, szerszámok és eszközök, mérőműszerek, az irodai tevékenységgel és infrastruktúrával kapcsolatos eszközök és anyagok, a felhasznált külső szolgáltatások, az alvállalkozók teljesítései, és így tovább.

Könnyen belátható, hogy ezek folyamatos és megbízható minősége a termelésed vagy szolgáltatásod eredményét milyen jelentős mértékben befolyásolják!

Mit gondolsz miért került be a beszerzés területe az ISO 9001-es szabvány követelményei közé?

ISO 9001 miatt, vagy ISO 9001 nélkül: mindenképp rendkívül fontos, hogy a beszerzések szabályozottan működve, mindig kielégítsék a felhasználási igényeket. A beszerzéseknek mindig optimálisan kell működniük, és közben tudatosan odafigyelve arra, az esetlegesen elkövetett hibákból tanuljon is a vállalat! Ha mindennek meg akarsz felelni, akkor a beszerzés működését folyamatszemlélettel érdemes megszervezni, és betartani a vonatkozó minőségbiztosítási követelményeket.

Ebből az is látszik, hogy a vállalatod többi részének jó működése nagymértékben függ a beszerzési folyamatod jó működésétől. Persze, hiszen a beszerzés egy szolgáltatási folyamat, aminek ügyfelei a vállalkozás többi része, többi munkatársa. Ezt a minőségügyi (minőségbiztosítási) szakmában „belső szolgáltatásnak", és a folyamat ügyfeleit „belső ügyfeleknek" nevezik. Ilyen módon ugyanolyan szigorúan meghatározhatóak erre a folyamatra is az ügyfél-követelmények, és az azokat kielégítő folyamat folyamatszabályozása, mint egy közvetlen termelő vagy szolgáltató folyamat esetén, amely közvetlenül a vállalat külső ügyfeleit szolgálja ki. Ebből a megközelítésből az is látszik, hogy a vállalat munkatársainak a beszerzéssel szemben nemcsak az olcsó beszerzés az elvárásuk, hanem például a beszerzés tárgyának a felhasználhatósága, vagy a beszerzés gyorsasága.

De mire is érdemes odafigyelni a beszerzési folyamat kialakítása során?

Erre, mint az összes többi folyamat kialakítására **NINCS általános, mindenkire egyformán érvényes recept.** (Bár több, minőségbiztosítással és ISO 9001 felkészítéssel foglalkozó tanácsadó is árul „kész" megoldásokat…) **Vannak viszont általános irányelvek, szempontok, más cégeknél látott és megtapasztalt „best practice"-k, amelyeket a józanész figyelembe vételével kell mindenkinek a saját vállalatára és működési körülményeire testre szabnia.**

Tanácsadóként sem könnyű a beszerzés témakörével foglalkozni:

- Az ügyfeleink gyakran gondolják, hogy ez egy magától értetődő terület, ahol pusztán a józan ész elég támpontot ad!
- Gyakori, hogy bár a tulajdonos úgy hiszi, hogy minden eszköze megvan a beszerzés napi gyakorlatának a felügyeletére, a tények sokszor mást mutatnak: A beosztottak jobban tudják, hogy hol vannak folyamatnak, és ne féljünk kimondani: az ellenőrzésnek a gyenge pontjai!
- Kényes területről van szó, így a vállalkozáson belül és kívül kiépült érdekeltségek ellene hatnak a folyamatok valódi megújításának. Ezért a (minőségbiztosítás) szakmai érdekei, és a tulajdonosok szempontjai nem mindig érvényesülhetnek.

A nehézségek ellenére jövedelmező a beszerzés területével foglalkozni! A következő ingyenes cikksorozatunkban konkrét példákat, irányelveket és gyakorlati tanácsokat adunk, bemutatva a leggyakoribb problémákat is! A cikksorozat minden egyes részében egy önálló témát dolgozunk fel, elegendő támpontot adva az önvizsgálathoz, és a továbblépéshez!

6.2 "Spórolunk, kerül, amibe kerül!"

Dr. Horváth Zsolt

A beszerzési folyamat kialakításának főbb szempontjai

Mekkora a beszerzések valódi szerepe a vállalkozások életében? Az esetek nagy részében sokkal nagyobb, mint amit általában tulajdonítanak neki. Ahogy az lenni szokott: ez sokszor csak akkor derül ki, amikor már probléma van vele!

Nézzünk először néhány tipikus problémát, amelyekre a saját, vagy a környeztedben lévő cégek esetén könnyen ráismerhetsz!

- Kisvállalatok, kisvállalkozások esetében gyakori, hogy – részben a kis létszám miatt, – **mindenki intézi a saját témájához kapcsolódó beszerzéseket.** Össze-vissza, szervezetlenül, saját belátás alapon. A főnöki kontroll sokszor csak arra terjed ki, hogy minél olcsóbb legyen, más szempont ritkán számít.
- Közepes és nagyobb vállalatok esetében a beszerzés már gyakran egy kézben fut össze, amit egy önálló beszerző végez. Sok esetben azonban a beszerzővel

szemben az elvárások jellemzően arra szorítkoznak, hogy szerezze be az igényelt terméket vagy anyagot, az **legyen minél olcsóbb, és másnak ne legyen gondja vele.** Sajnos nem egyszer éltem meg magam is olyan „főnöki hozzáállást", hogy semmi sem számított, csak az ár. Kínunkban a munkatársainkkal egymás között azon viccelődtünk, hogy **„spórolunk, kerül, amibe kerül"**! (Ez alól mindig csak az a kivétel, amikor a főnöknek saját magának van szüksége valamire. Ilyenkor sok esetben más elbírálással esik latba a főnöki számítógép felszereltsége és márkája, mint a többi „mezei" munkatársé. Nem is beszélve az autókról…)

- A másik – sajnos sokak által ismert – tipikus jelenség a **„szent tehén beszállító"**. Ez a vállalat életében az a beszállító, aki megengedhet magának bármit, kerülhet a terméke akármennyibe is, de akkor is szent és sérthetetlen, az adott terméket / szolgáltatást csak őtőle lehet megvenni! Ő az isten, a főnököd, vagy a beosztottad barátja!

Hogyan segíthetnek a minőségbiztosítási (ISO 9001-es) alapelvek a beszerzési folyamat hatékonyabbá és eredményesebbé tétele érdekében? **Mire figyeljünk oda a beszerzési folyamat kialakításánál?**

Legelőször is arra, hogy a beszerzési folyamat **egy folyamat**! Ez a folyamat nem csak magából a kívánt termék / szolgáltatás megvételéből áll. Gondolj bele, hogy ha a vállalkozásodnál bárki kitalálja, hogy neki a munkájához szüksége lenne például egy új eszközre, és szól a beszerzőnek, akkor nem feltétlenül az a jó, ha a beszerző egyből rohan a megfelelő boltba és megveszi az első olyan eszközt. Ehhez előbb a beszerzést a megfelelő szintű vezetőnek jóvá kell hagynia, aki igazolja a beszerzés indokoltságát és szükségességét, és felel a beszerzés költségeiért. Így a beszerző csak a megfelelő **belső „jóváhagyás" után** tudja elindítani a konkrét beszerzést, valamint miután pontosan tisztában van azzal, hogy milyen eszközt kért a munkatárs, milyen paraméterekkel és milyen felhasználási céllal. Ennek tükrében kezdhet neki a keresésnek, az ajánlatok begyűjtésének, és a megfelelő beszállító kiválasztásának.

El kell dönteni, hogy **melyik terméket / szolgáltatást kitől, és milyen feltételekkel** vesszük meg! Ez azt is jelenti, hogy különböző jellegű beszerzések esetén más és más az optimális eljárás.

Másképp kell szervezni a beszerzést egyedi termékek esetén, és másképp, amikor ugyanarra folyamatosan illetve rendszeresen nagyobb tételben van szükség! Folyamatos beszerzésre tipikus példák a termeléshez szükséges alapanyagok, nyersanyagok, a kopó és elhasználódó szerszámok, stb. Ugyannak a terméknek folyamatos beszerzése esetén jellemzően egy (vagy esetleg két beszállítótól) előre kötött keret-megállapodások alapján folyamatosan lehet feladni a megrendeléseket, és megvalósítani a beszállításokat. **A keretszerződéseknek továbbá olyan előnyei is vannak, hogy ez által több feltételt előnyösebben lehet érvényesíteni,** cserébe a kapacitás lekötéséért.

Nagyon fontos szempont **a beszerzés tárgyának a felhasználhatósága!** Ha a beszerzést egy belső szolgáltató folyamatnak fogom fel, akkor ezzel a szolgáltatással **a belső ügyfelek, azaz a kollegák és a többi vállalati részleg vagy osztály igényeit szolgálom.** Tehát azt, hogy melyik szempontok fontosak még a beszerzés során, a kollegák beszerzéssel kapcsolatos elvárásai határozzák meg! Itt kell arra gondolni, hogy az adott beszerzések kinek és mire szükségesek, hogy fogja azt felhasználni, vagy mibe építi be.

Vásárláskor tehát mindig sok szempontot együtt tegyünk fel a mérlegre! Ezen szempontok egyike az ár, de a többi szempont között szerepelnek a funkcionalitás, mennyiség, minőség, megbízhatóság, garanciák, és még sok minden más. És itt, a szempontok súlyozása már sokszor egy külön művészet!

Természetesen az ár is nagyon fontos, hiszen ezzel azonnal költséget spórolok. De az ár is – noha vásárláskor erre sokan nem gondolnak – több tételből áll. Különösen **berendezések, eszközök** beszerzésénél fontos szempont még, hogy **utána azt hogyan és mennyiért**

tudjuk üzemeltetni! A hosszú távú kisebb üzemeltetési költségek is folyamatos megtakarítást eredményezhetnek.

A beszerzések során számos probléma fordulhat elő:

- Gond lehet valamelyik termékkel, vagy a beszállítással, vagy a magával beszállítóval.
- Lehet, hogy a szállított termék hibás volt, és a beszállító a jogos reklamációt nem akarja elfogadni vagy a hibát elismerni
- Lehet, hogy a szállítás tartalma nem az volt, mint amiről a megrendelés szólt, vagy éppen a szállítási határidőket nem tartották be.

Ezeken kívül számos további lehetőség van még, ami miatt a beszállítás problémát okozhatott nekünk. Ilyenkor fontos, hogy ezeket az eseteket feljegyezzük, és legközelebb ettől a beszállítótól (lehetőleg) ne rendeljünk többet. Ha az ilyen jellegű problémákat a jövőben el szeretnénk kerülni, akkor kell, hogy legyen **egy áttekintésünk arról, hogy melyik beszállítóval milyen események történtek, milyen problémák voltak.** És ezeken a feljegyzéseken jelölni is tudjuk, hogy az eddigi tapasztalatok alapján kitől lehet teljes nyugalommal rendelni, és ki az, akivel óvatosnak kell lenni. Ez többek között azért is hasznos, mert a sok munka között nem emlékszik minden beszerző hosszabb időre visszamenőleg az összes eseményre és problémára. Különösen jelentős ez akkor, ha időközben lecserélődött a beszerző személye is.

6.3 Legyen a vállalkozás kicsi vagy nagy: a beszállítók értékelését ugyanúgy kell szervezniük!

Dr. Horváth Zsolt

Legalábbis 10-ből 8 auditon ezt próbálják bizonyítani!

Miért van az, hogy teljesen más méretű, más-más tevékenységet folytató vállalkozások az ISO 9001-es minőségügyi auditjaikon papírforma szerint pontosan ugyanolyan módon végzik a folyamataik szervezését és menedzselését, köztük a beszerzést és a beszállítók értékelését is?

Természetesen a konkrét, gyakorlati működés már eltér egymástól, de a tanúsítóknak odaadott írott szabályozás a folyamatok (pl. beszerzés v. beszállítói értékelés) működéséről ugyanaz.

Mi értelme van ennek? Mik beszerzés és a beszállítói értékelés tipikus hibái az auditokon?

Ezek a vállalatok, noha ISO 9001 tanúsításon vesznek részt, mégsem értették meg igazából az ISO 9001, illetve a minőségbiztosítási szemlélet lényegét. Mert a működésük során nem hasznosítják a minőségbiztosítási szemlélet elveit, módszereit, és az ilyen irányú tanúsítás megszerzésekor is csak a papír (értsd tanúsítvány) megszerzésére törekszenek formális és érdemben használhatatlan papírok bemutatásával. Így természetesen arra sincs esélyük, hogy a minőségbiztosítás előnyeit is élvezhessék, miközben a rendszer fenntartásának költségeit viselik.

Nézzünk akkor konkrét példákat:

Az egyik alapvető probléma, amikor **a leírt szabályozás és az élő gyakorlat teljesen eltér egymástól,** annyira hogy szinte „köszönő viszonyban sincsenek egymással”!

Magára a beszerzés folyamatára nehezebb általános klisét írni, ezért **sokszor nincs is szabályozva.** A beszerzésről szóló szabályozás így kimerül abban, hogy „a beszerző csak minősített beszállítótól szerezhet be terméket”, ami azt jelenti, hogy a saját beszállítói értékelés alapján értékelt és az annak alapján a megfelelő kategóriába besorolt beszállítótól

vásárolhat. Ez a gyakorlat a beszállítói értékelés meglétére állít követelményt, de a beszerzési folyamat többi lépéséről semmit sem mond.

A beszállítói értékelés jellemzően már szabályozott, DE szinte mindig és mindenütt pontosan ugyanazzal a módszerrel. Ez így nagyon „sablonos", nem cégre-testre szabott, már ez alapján is természetes, hogy nem lehet hatékony!

Tipikus megoldás, hogy a beszállítók értékelése évente egyszer történik. Ilyenkor az elmúlt évi teljesítések alapján értékelik az egyes beszállítókat, és az értékelés eredménye alapján határozzák meg a következő egy éves időszakra az adott beszállítók alkalmazhatóságát.

A valóságban azonban ez sokszor – ellentétesen, – eseményvezérelten történik. Azaz egy jól együttműködő beszállítóval annak minősítése addig nem változik, amíg valami komolyabb probléma nem lép fel. Ha az bekövetkezik, akkor azt orvosolni kell, amennyiben az sem működik, **akkor meg kell hozni a döntést, hogy megválunk attól a beszállítótól. Ha megszületett ez a döntés, akkor ezt azonnal végre kell hajtani, és nem megvárni a beszállítói értékelés következő, esedékes évfordulóját.** (Ez az ellentmondás pont olyan, mintha egy futószalag-szerű termelésnél minden év január elsején felírnánk az akkori termelési és műszaki beállításokat. Ezek után az igazgató aláírásával szentesítve kihirdetné, hogy attól kezdve egy évig csak azok a beállítások érvényesek. Ugyanakkor a valóságban – természetesen – a technológiai paramétereket a termelésnek, megrendeléseknek és egyéb előírásoknak megfelelően, amikor szükséges, mindig aktuálisan változtathatnák.)

Még ha komolyan is vennénk ezt az értékelési módszert: az évi egyszeri értékelés módszere több sebből vérzik!

Az évi egyszeri értékelésnek, ami az elmúlt év tapasztalatait összegezné (elvben), támaszkodnia kéne minden beszállító esetében az elmúlt év beszállításainak tapasztalataira. Általában nem lelhetők fel az értékelések alapját képező tapasztalatokra vonatkozó feljegyzések, vagyis **hiányoznak azok az információk, amelyek indokolják az egyes konkrét értékeléseket.**

A beszállítói értékelés egységes osztályozási rendszer alapján történik. Általában 5 szempontra történik az osztályozás, 1-től 5-ig. Jellemző, hogy a felsorolt szempontok is szinte mindig ugyanazok, legyen szó bármilyen termék vagy tetszőleges szolgáltatás beszerzéséről. Nehéz és szinte lehetetlen azonban osztályozni, ha nem meghatározott, hogy a különböző szempontoknál melyek az egyes osztályzatokhoz tartozó kritériumok. **Ezt szinte sosem találtam meg az egyik auditált cégnél sem!** Ezek nélkül az osztályzások nem lesznek objektívak, és mindenkor az értékelést végző személy pillanatnyi hangulatától, illetve a legutolsó beszerzési élményétől függnek, és így nem az elmúlt éves teljesítményt nézik.

Gyakran maga az osztályozás értékelése, falhasználása sem következetes. Ha például 5 szempontot osztályozok 1..5-ig, akkor ezek összege eredménynek egy 5..25 közötti számot fog kiadni. Ezek után nagyon sok szabályozás az eredményeket 1..25-ös intervallumon értékeli, **ami már csak matematikailag is lehetetlen:** az 1..4-es értékek ki sem jöhetnek.

Ennél azonban sokkal fontosabb a következő probléma:

Az eredmény (az egyes osztályzatok) összege nagyságának függvényében sorolják be az egyes beszállítókat ún. beszállítói kategóriába. Például:

- 21-25 pont esetén „A"-beszállítói kategória„
- 13-20 pont esetén „B"-beszállítói kategória"
- 12 pont és az alatt „C" kategória, ami már a beszállítói listáról való kizárást jelenti.

Ez az értékelés azt nem veszi figyelembe, hogy ha valamelyik beszállító sok szempontból nagyon jó, de egyből egyest kap osztályzatnak, **akkor ez azt jelenti, hogy a gyakorlatban ki kellene zárni azonnal.** A modell szerint azonban még a legjobb „A" kategória odaítélése is lehetséges. Itt ugyanannak az elvnek kéne érvényesülnie, mint az iskolai bizonyítványnál:

ha valamelyik diák egy tárgyból megbukott, akkor az átlaga a többi tárgy érdemjegyétől függetlenül is egyes.

6.4 Beszállítói értékelés – egyszerűen és újszerűen

Dr. Horváth Zsolt

A minőségirányítási rendszert működtető cégek beszállítói értékelésének számítási módszerei szinte kizárólag mind ugyanarra a sémára működnek. Ezért – még ha igyekeznek is a beszerzések és termelési folyamatok szempontjából használható tartalommal feltölteni a sémát, – a felhasználás során ugyanazok a problémák mindenütt felmerülnek. Ezek a problémák pedig az értékelési módszer kis módosításával egyszerűen orvosolhatók.

A beszállítók értékelési sémája kialakításának általánosan tanított és használt módszere – egy példa mentén bemutatva – a következő:

1. Határozd meg az egyes értékeléseket milyen értékskálán végzed! (Jellemző pontozási gyakorlat: 1 … 5, ahol 1 a legrosszabb, 5 a legjobb.)
2. Határozd meg, hány és milyen szempont szerint fontos neked beszállítóidat értékelned! (Általában 5 szempont szerint szoktak értékelni, néha többet vesznek figyelembe. Ilyen szempontok például: minőség, szállítási pontosság, ár, ügyfélszolgálat, garancia-ügyintézés, stb.)
3. Készíts az elért össz-pontszám alapján besorolási (minősítési) tartományokat! (A fenti példán az elérhető maximális pontszám 25, akkor a beszállítók minősítési besorolása lehet: 20 – 25 pont: Kiváló beszállító / 13 – 19 pont: Még elfogadható beszállító / 5 – 12 pont: Nem megfelelő beszállító.)

Ez a módszer alaphelyzetben általában jó, de magában hordozza a következő problémákat:

- **Nem kezeli a csak egy szempontból elfogadhatatlan beszállító problémáját.**

  Ilyen lehet az a beszállító, aki ugyan nagyon jó áron és feltételekkel ad mindent, álom vele együtt dolgozni, csak a termék minősége használhatatlan. Másik példa, amikor a kereskedő mindent megtesz annak érdekében, hogy nekünk eladjon, és minden szempontból ő számunkra a tökéletes beszállító, egészen addig, amíg a garanciális problémát érvényesíteni nem kéne. Mert akkor falba ütközünk, és ott állunk befürödve. Szóval számtalan példát lehetne ilyen esetekre sorolni.

  Ilyenkor a beszállító az értékelésénél a kiválasztott 5 szempont közül 4-ből tökéletesen megfelel (és ezért 5 pontot is kap), de egyetlen szempontból viszont elfogadhatatlanul rossz (és erre 1-et kell adnunk). A séma ilyenkor az összesített 21 ponttal (5 * 4 + 1 * 1 = 21) ezt a beszállítót simán kiválónak minősíti, noha a gyakorlatban a cég kizárja. Mert hiába tökéletes majdnem minden szempontból, ha az elfogadhatatlan minőség, vagy a durva mértékű szállítási pontatlanság, vagy bármelyik más szempont miatt nem tudnak tőle rendelni! (Ez pont olyan, mint amikor az iskolai bizonyítványban a gyerek egy tárgyból megbukik, akkor lényegtelen a többi osztályzat, annak a bizonyítványnak az átlaga is egyes.)

- **A pontozás, különösen a középső értéktartományban erősen szubjektív és nem objektív,** ezért nem konzekvens, nehezen összemérhető.

  Az, hogy az egyes értékelési szempontok esetén mit is jelentenek az 1-től 5-ig terjedő értékek, általában nem definiáltak objektíven. A teljesen jó (5 pont) és az elfogadhatatlanul rossz (1 pont) közötti értékelés így erősen szubjektívvé válik. Ilyen esetben hiába az ötös skála a pontozásra, a különböző szempontokra adott közbenső értékek alig vagy nehezen összemérhetőek, és az eredmények értékelése végső értékelés is könnyen félrevezető lehet.

Ezek a problémák könnyen kiküszöbölhetőek, hogyha az értékelés sémáját kismértékben megváltoztatjuk:

- Egyrészt **ne öt-értékű skálát alkalmazzunk, hanem csak három-értékűt**, így például:
  - 2 pont: kiválóan megfelelt (azaz nincs semmi probléma),
  - 1 pont: a még megfelelt (azaz nem tökéletes, vannak kisebb problémák, de nekünk még jó),
  - 0 pont: nem felelt meg.
- Az **egyes szempontok értékelése során** – különösen az 1 és a 0 pontok odaítélése esetén – **mindig verbálisan is írjuk le**, hogy miért ítéltünk így, mik a konkrét gondok.
- A szempontok összesítésénél az együttes értéket **ne az egyes értékek összege, hanem a szorzata** képezze!
- **A beszállító minősítése** ilyen formán az összesítés alapján (5 szempont szerinti értékelés esetén pl.):
  - 16 vagy 32 pont – kiváló beszállító (minden / majdnem minden szempontból tökéletes)
  - 1, 2, 4 vagy 8 pont – elfogadható beszállító (alapvetően jó, de bizonyos vagy több szempontból vannak kisebb problémák, amelyeket figyelembe kell venni – ezek a verbális értékeléskor látszanak)
  - 0 pont – elfogadhatatlan beszállító. (Ne dolgozzunk vele együtt – csak ha nincs más választásunk!)

Az összesített eredmény értelmezése ilyenkor egyszerű és szemléletes:

- A kapott értékek ilyen módon 2 hatványai lehetnek: 0, 1, 2, 4, 8, stb.
- Ha csak egy szempontból is nem megfelelő a beszállító, az azonnal kinullázza a teljes értéket, tehát azonnal látjuk, hogy nem dolgozhatunk vele együtt.
- Ha az érték 1, akkor az már elfogadható beszállítóra utal, de egyben azt is jelenti, hogy ez a minden szempontból az épp még elfogadhatót jelenti csak, vagyis ha van jobb, akkor nyugodtan válthatunk.
- Minél nagyobb az érték, annál több szempontból is kiváló az értékelt beszállító. A hatványok szerint növekvő érték jobban kiemeli a több szempontból jó beszállítót!
- Az értékelések melletti verbális magyarázatokkal pontosan tudjuk, hogy szempontonként mitől nem tökéletes az adott beszállító, és az adott esetben milyen kompromisszumba kell belemenni a vele való együttműködés során – nem érhet minket meglepetés.

És most nézzünk egy példát erre. A „**Beszállító Kft**”-t értékeljük a régi és az új értékelési sémával:

A. Értékelés a régi sémával:

Értékelési szempont	Érték (pont)
Minőség	4
Szállítási pontosság	5
Ár	3
Ügyfélszolgálat	5
Garanciális ügyintézés	3

Ezek alapján **az össz-pontszám: 21** >>> **A Beszállító Kft. minősítése: „Kiváló beszállító”.**

B. Értékelés az új sémával:

Értékelési szempont	Érték (pont)	Verbális magyarázat
Minőség	1	az elmúlt évben több rendelésből 2 esetben is volt termékhiba
Szállítási pontosság	2	mindig pontosan szállítanak, sokszor még hamarább is
Ár	1	a piacon van olcsóbb is, de a büdzsébe még belefér
Ügyfélszolgálat	2	azonnal reagálnak minden kérésre, gyors udvarias és szakszerű ügyfélszolgálatos
Garanciális ügyintézés	1	garanciális ügyintézés lassú, bonyolult adminisztráció (végül is elfogadtak mindent, de sok idő elment rá)

Ekkor **az értékelés összesítése: 4. >>> A Beszállító Kft. minősítése: „Elfogadható beszállító".**

Ennek az eredménynek a gyakorlati értelmezése, ami a részletekből látszik:

- Rendelhetünk tőle, mert az együttműködés vele jó, rugalmas az igényeinkhez és megbízhatóan, pontosan szállít.
- De számításba kell venni, hogy nem a legolcsóbb, és néha vannak minőségi hibák és garanciális problémák, ahol a garanciális ügyintézés, noha működik, de lassú és körülményes.
- Fontos észrevenni, és a „4"-es összesített érték is arra mutat, hogy az 5 szempontból mindössze 2 olyan van, ahol maradéktalanul elégedettek voltunk vele.

6.5 Beszállítót választani a világ legegyszerűbb dolga.

Dr. Horváth Zsolt

Hiszen én vagyok a vevő, mindenki az én kegyeimet lesi. Igaz?

Mit teszel, ha új nyersanyag-beszállítót kell keresned? Vagy ha hirtelen megkapod azt a nagy, hosszú távú megrendelést, amely kihúzza cégedet a mélypontról, de az alkatrészek legyártásához alvállalkozókat kell bevonnod?

Mondhatnék ezer más példát is! Lényeg, hogy új hosszú távú beszállítóra van szükséged olyan termék (vagy szolgáltatás) beszállítására, amelytől céged nagy üzleti lehetősége és jövője függ.

Nem mindegy tehát, hogy ki lesz a beszállítód, mennyire megbízható! Sokszor legalább annyira fontos, mint alkalmazottaid megbízhatósága. **Csakhogy míg alkalmazottaidat nap mint nap ellenőrzésed alatt tudod tartani, addig a beszállítódtól csak a megkötött szerződés értelmében várhatod el a megfelelő szállítást.** Tehát – itt jól kell tudni választani!

Mi akkor az az eljárás, ami garantálja, hogy jól válassz?

Először is **mérd fel a piacot**, hogy kik a szóba jöhető beszállítók az adott terméket vagy szolgáltatást illetően! Érdeklődj, és gyűjts referenciákat! Ez alapján már szűkítheted a kört.

Utána a megmaradt potenciális beszállítóktól kérjél ajánlatot! **A kapott ajánlatok összevetése tovább szűkítheti a kört.** Ehhez persze kellenek azok a szempontok, ami alapján lehet értékelni az ajánlatokat. Hosszú távú együttműködés esetén sok minden fontos, nemcsak az ár. Fontos lehet még például:

- a megrendeléskor a lekérésekhez való rugalmas alkalmazkodás,
- a szállítási gyorsaság,
- a termék műszaki paraméterei,
- a termék azon a fizikai jellemzői, amelyek számodra meghatározóak, és azok ellenőrzésének módja,
- a hibák javításának módja, stb.

Ráadásul sokszor az ajánlatok nem is térnek ki minden számodra fontos részletre külön-külön! Érdemes ezért már az ajánlatkérésben megadni, hogy milyen részletekre is térjen ki az ajánlat. Ilyenkor elvárható, hogy az az ajánlattevő, aki tényleg versenyben akar maradni, eleget téve kívánalmaidnak ezeket a feltételeket mind megadja az ajánlatában.

Az ajánlatok értékelése után általában már leszűkül a kör néhány, kisszámú alvállalkozóra, esetenként egyre. A kisszámú alvállalkozóknál tovább szűkítheted a kört, ha megnézed, hogy melyik hogyan dolgozik, melyiknek stabilabbak, szabályozottabbak a folyamatai, a működése. **Ezt minden lehetséges beszállítónál egy ún. „beszállítói audit" keretében nézheted meg.** A beszállítói auditon első sorban azokra a folyamatokra érdemes koncentrálni, amelyek a neked szállított termék minőségét befolyásolják. A beszállítói auditnak is van néhány kritikus pontja ezeket részletesebben a sorozat következő része mutatja be. De itt sem javaslom, hogy egyből boldogan azzal az eggyel, azonnal hosszú távú szerződést köss!

„Lakva ismerszik meg az ember!"

.Ez igaz a munkában is. Részben ez indokolja a munkatársak felvételekor is a próbaidő intézményét.

Hasonló módszert szoktak alkalmazni a hosszú távú beszállítók esetében is. **Először bekérhetők ún. próbaszállítások (minta beszállítása).** Ez azt jelenti, hogy a lehetséges beszállító legyártja (vagy beszerzi) a kért termékedet nagyon kis példányszámban, és ezekből ún. mintát szállít. Ez alapján a minta alapján már leellenőrizheted, hogy annak jellemző, műszaki paraméterei, minősége mennyire felel meg neked.

Ha még ilyenkor is óvatos akarsz lenni, akkor **először adj neki egy kisebb volumenű megrendelést**, és annak akadálytalan és minden kívánalomnak megfelelő leszállítása **után lehet megkötni a hosszú távú keretszerződést**.

A keretszerződésben le kell rögzíteni minden fontos műszaki, jogi, garanciális, pénzügyi és egyéb szempontot, aminek alapján tudtok hosszú távon folyamatosan együttműködni.

Természetesen nem szükséges minden esetben az összes itt felsorolt lépést végigjárni. Ezek lehetőségek, és hogy ezek közül egy adott esetben melyikkel élsz, azt a beszállítás súlya, és az adott konkrét szituáció együttesen határozzák meg.

Attól ne félj, hogy a lehetséges beszállító mindentől majd mereven elzárkózik, hiszen ha az üzlet létrejön, akkor az neki is hasonlóan nagy jelentőségű megrendelés, mint számodra az az üzlet, amihez az ő beszállítását felhasználod. Tehát várhatod, hogy ő is törekedni fog arra, hogy őt válaszd. **Amelyik beszállító mereven elzárkózik minden fajta minősítéstől, vizsgálattól, kipróbálástól, az akkor nem is törekszik arra, hogy a Te beszállítód lehessen! Nehéz lenne nála előnyös szerződési feltételeket elérni.**

6.6 A beszállítók „szent tehene"

Dr. Horváth Zsolt

A **beszállítással** foglalkozó cikksorozathoz kapcsolódik egy érdekes jelenség, amit azt hiszem, szinte mindenki ismer. A jelenség vonzatait és következményeit azonban kevesen gondolták végig, így annak káros hatása továbbra is folyamatosan jelen van, és **a legnagyobb kárt éppen annak okozza, aki vezetőként ezt támogatja.**

A **„szent tehén beszállító”** nagyon sok helyen előfordul. Testvér, rokon, vagy barát cégének kedvezni természetesen elsőre jó ötletnek tűnik.

Nem az!

A döntést azonban indokolni kell, és erre vannak is jól bevált formulák. Pl.: „Helyesen jártunk el, mert őket legalább ismerjük és megbíznunk benne, tehát mindenképpen ez is a jó választás!” Ha a két beszállító átvizsgálása után, amennyiben azok minden szempontból egyformán megfelelőek, akkor ez az okoskodás helyénvaló. **Azonban ez nem helyettesítheti a beszállítók objektív átvizsgálását és értékelését, és nem befolyásolhatja az értékítéletet!** A kiválasztási szempontrendszer figyelembe vétele nélkül nagyon könnyű a szempontjaidnak nem (teljesen) megfelelő terméket vagy szolgáltatást beszerezni, esetleg előnytelen üzletet kötni, hiszen nagy valószínűséggel nem is ismered a valós piaci helyzetet. Hogyan is ismernéd, hiszen nem vizsgáltad.

Tapasztalatból tudjuk, hogy itt most sokan legyintenek:

„Ugyan 10 éve vagyok a piacon, mindent tudok róla!”

Mi viszont nagyon kevés olyan piacot ismerünk, ami ne változna egyre gyorsuló ütemben!

A feszültség sokszor abban a pillanatban adódik, amikor a kötelezően előírt beszállító mindent megengedhet magának, és – ennek a kvázi-monopol helyzetnek a tudatában – mindent meg is enged magának. Mert ez már a vállalatod számára veszteséget, kárt okoz. Jelenjen ez meg előnytelen árban, előnytelen szállítási vagy fizetési feltételekben, lassúbb vagy rugalmatlanabb problémakezelésben, stb.

Természetesen egy tulajdonos vagy cégvezető megteheti, hogy így támogatja egy másik személyes érdekeltségét vagy kapcsolatát. Ugyanolyan ez, mint amikor a tulajdonos vagy cégvezető a munkatársak közé felveteti egyik alkalmatlan rokonát vagy barátját. **Ezzel egyben a vállalkozására terheli az ő bérét és annak terheit, nem is beszélve az el sem, vagy rosszul végzett munka által okozott károkról.** Míg az előző (részben) magyarázható azzal, hogy végül is a tulajdonos a saját pénzéből / nyereségéből fizeti, addig a másik szempont a cége működését is károsítja. A többi munkatársra gyakorolt demoralizáló hatás pedig igencsak költséges következmény lehet, még akkor is, ha ezt jellemzően nehéz forintosítani. Nincs ez másképpen a külső alkalmazottak és állandó „szent tehén” beszállítók esetében sem.

6.7 Mire jó a beszállítói audit?

Dr. Horváth Zsolt

Mi is az a beszállítói audit? Megpróbálom először egy példával bemutatni magát a fogalmat:

> Képzeld el, hogy a Csillog-Villog Kft vezetője vagy, és a céged nagyméretű, kültéri elektronikus reklámtáblákat gyárt. Egyszer kapsz egy megrendelést, amely az elkövetkezendő 2 évedre a cég teljes kapacitását leköti. Az elkövetkező 2 évben 25 db 8x3 m-es reklámtáblát kell leszállítanod, amelyen tetszőleges filmek és képek megjeleníthetőek. A megrendelés a Tiéd, de nagyon szigorú minőségi és szállítási feltételeket kötött ki a megrendelő.
>
> Ennek elkészítéséhez újfajta megjelenítő cellákat (pl. led-csoportokat) kell alvállalkozókkal legyártatnod, és ehhez új alvállalkozókat is kell keresned. Jelentkező több is van, de neked kiemelten fontos az alvállalkozó megbízhatósága, és a termék folyamatosan jó minősége.**Így a szállítás során ki vagy szolgáltatva a beszállítód megbízható működésének is.**
>
> Nincs más hátra, az üzletkötés előtt meg kell győződni a beszállító (alvállalkozó) működéséről, folyamatai stabilitásáról és minőségéről is. Tehát Te magad, vagy

valamelyik szakértő kollegád kimegy a jelentkező alvállalkozó-jelöltekhez, és megvizsgálja, azaz „auditálja” azok működését. Csak az az alvállalkozó-jelölt jöhet beszállítóként szóba, amelynek a folyamatai szabályozottak, stabilak, ellenőrzöttek, és megfelelnek a Te működési követelményeidnek.

Beszállítói audit alatt azt az auditot értjük, amikor **a megrendelő felülvizsgálja a saját (vagy leendő) beszállítója működését, folyamatait** azért, hogy megállapítsa, azok alkalmasak-e az ő megrendelői igényeinek a kielégítésére.

Felmerülhet persze a kérdés, hogy nem elég-e, ha az alvállalkozó bemutatja az érvényes ISO 9001 tanúsítványát. Szép lenne, de legyünk őszinték: NEM! A tanúsítóknál a tanúsítványszám, és nem a tanúsított cégnél megfelelő minőségbiztosítás garantálása az üzleti cél. **Emiatt is a beszállító által bemutatott ISO 9001 tanúsítvány önmagában nem garantálja sem a jó minőségű terméket, sem a megbízható folyamatokat és a kellő minőségbiztosítást!**

Ha megrendelő vagy, akkor mikor fogsz saját alvállalkozódnál beszállítói auditot tartani? – Akkor, ha a beszállított termék vagy szolgáltatás jelentősége akkora számodra, hogy feltétlenül szükséges bizonyosnak lenned a beszállítód megfelelő működéséről! A beszállítód működését auditálhatod a szerződés megkötése előtt is, de az együttműködés folyamán is.

A beszállítói audit célja

Ha a beszállító kiválasztásakor végzel a jelölteknél beszállítói auditot, akkor annak egyértelműen a megfelelő beszállító kiválasztása a célja.

A későbbi beszállítói audit viszont sokszor már nem is a beszállítói státusz elérését célozza, hanem az együttműködés folyamatának a javítását, és a beszállító működésének fejlesztését. Természetesen nem önzetlenül, hanem elsősorban a Te követelményeidnek megfelelően. Ilyenkor ez felfogható annak is, mintha a beszállító egy olyan folyamatot működtet, ami a Te működési – termelési rendszerednek szerves része, csak nem a Te alkalmazottadként, hanem kiszervezve. Ily módon a saját termelésed kiszervezett részének folyamatfejlesztését tartod kézben a beszállítói auditálással.

Ki végezze a beszállítói auditot?

Neked kell meggyőződnöd az alvállalkozód megfeleléséről. Elsősorban tehát Te magad, vagy valamelyik kollegád kell, hogy felülvizsgálja a beszállítót, és megállapítsa annak megfelelőségét!

Ennek természetesen feltételei vannak, és ez szűkíti le az auditot elvégezhető személyek körét. Az auditálás (felülvizsgálat) lefolytatásának vannak technikai és szakmai feltételei, amellyel a kijelölt auditornak rendelkeznie kell. **Az auditornak rendelkeznie kell auditori ismeretekkel és gyakorlattal, valamint az alvállalkozó folyamatainak szakmai ismeretével és minőségbiztosítási ismeretekkel.** Amennyiben egyik kollegád rendelkezik ilyen ismeretekkel és gyakorlattal, akkor alkalmas arra, hogy ő végezze az auditot. Ha azonban nincs ilyen kollegád, akkor kénytelen vagy külső segítséget igénybe venni, és olyan külső szakértőt megbízni az audit lefolytatásával, aki rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal és gyakorlattal.

Gyakori az olyan eset, amikor az alvállalkozó speciális szakmai tevékenységet végez, és ebben nyújt szolgáltatást neked. Ilyenkor célszerű olyan szakértőt megbízni a beszállítói audit lefolytatására, aki az általános minőségbiztosítási ismereteken és gyakorlaton túlmenően abban a konkrét speciális szakmában is nagy jártassággal, gyakorlattal és tapasztalattal is rendelkezik.

(Akit a beszállítói audit lefolytatására külső szakértőnek választasz ki, őt egyben tanácsadódnak is felfogadod. Ennek kiválasztási szempontjairól szól a „***Hogyan válassz jó tanácsadót?***” c. írásunk.)

Hogyan végezd a beszállítói auditot?

Auditot sokféle technikával lehet lefolytatni. **Nincs kötelezően előírt technika**, hanem a felülvizsgálók maguk választhatják meg a felülvizsgálat alkalmas módszerét.

A felülvizsgálat során sokkal fontosabb, hogy milyen követelmények teljesülését vizsgálod a beszállítónál! A vizsgált követelmények között célszerűen segítséget nyújthatnak az általános minőségbiztosítási követelmények, de ezeket minden esetben ki kell egészítened a saját, konkrét követelményeiddel, elvárásaiddal.

6.8 Mire figyeljünk oda, ha alvállalkozókat alkalmazunk?

Dr. Horváth Zsolt

A beszerzés különleges esete, amikor nem terméket, hanem **folyamatos szolgáltatást kell beszereznünk.** Miért különleges eset a szolgáltatás beszerzése? Mert a beszállított termék nem egy legyártott, kézzel fogható tárgy, aminek fizikai és minőségi jellemzői vannak, hanem egy folyamatában nyújtott tevékenység. **A beszerzés klasszikus minősítési, értékelési szempontjaiból sok nem értelmezhető**, vagy legalábbis közvetlenül nem. A beszerzés megfelelőségének értékelése is így csak a szolgáltatás nyújtása során, azaz már a teljesítés folyamatában értelmezhető.

Milyen szolgáltatások beszerzéséről beszélhetünk? Többféleképpen is csoportosíthatjuk őket. Ezek fontosak, mert olyan szempontokat tárnak fel, amik meghatározzák az igénybevétel módját, körülményeit is.

Csoportosíthatjuk az igénybe vett szolgáltatásokat a szolgáltatás felhasználásának működésünkben betöltött szerepe, helye szerint. Így a szolgáltatások:

1. képezhetik a főfolyamat részét,
2. a működést támogató vagy adminisztratív folyamatok.

Természetes, hogy mások a szolgáltatással szembeni elvárások, hogyha az a fő üzleti tevékenységünk része, mint amikor például a könyvelést adjuk ki egy könyvelő cégnek.

- **Ha az üzleti tevékenységünk egy részét helyezzük ki alvállalkozásba**, akkor annak igénybevétele erősen függ a rendelésállományunktól, és rugalmasan kell ahhoz alkalmazkodnia. Ha az igénybe vett szolgáltatás a főfolyamatunk részét képezi, akkor az beépül az ügyfelünknek adott termékbe vagy szolgáltatásba, és közvetlenül befolyásolja az üzleti tevékenységünk minőségét, és az ügyfeleink elégedettségét.
- **Ha valamely támogató vagy adminisztratív folyamat végzését vesszük meg szolgáltatásként,** akkor azokra a működés folyamatosságában van szükség. Gondolj itt például a könyvelésre, takarításra, informatikai rendszer karbantartására, vagy akár a speciális gyártóberendezések karbantartására is. Amennyiben belső működésünk egyik támogató folyamata az igénybe vett szolgáltatás, akkor annak a kollegák munkakörülményeire és munkafeltételeire van alapvető hatása. Ez kihathat a munkavégzés hatékonyságára, a belső kollegák motiváltságára, a belső munkahelyi légkörre is.

A szolgáltatások igénybe vételénél fontos annak eldöntése is, hogy az adott tevékenység végzésére folyamatosan van-e szükség, vagy csak alkalmanként. Ha alkalmi feladatról van szó, akkor arra rendszeres időközönként van-e szükségünk, vagy eseményvezérelten (néha incidens-vezérelten)? Ilyen esetben milyen gyors legyen az igény jelzésétől a reakcióidő, illetve a rendelkezésre állási idő? Mit várunk el a szolgáltatótól ilyen esetekben? Ezek fontos kérdések, amelyeket jó, ha magunkban tisztázunk, mielőtt még megkötjük a szolgáltatási szerződést. A szolgáltatási folyamatok igénybe vételekor kiemelten nagy a

jelentősége annak, mi mindent rögzítünk a szolgáltatási szerződésekben. Hiszen ami ott meg van fogalmazva, azt kapjuk, és csakis azt tudjuk számon kérni a partneren.

A szolgáltatások meghatározása után a szolgáltatók kiválasztása és versenyeztetése, vizsgálata és ajánlatok begyűjtése hasonló elvek alapján működik, mint a többi, általános beszerzési folyamat esetében. Eltérő azonban a szolgáltatás minőségének értékelése, és a követelmények pontos megfogalmazása. A szolgáltatás minőségének a számonkérése sokkal nehezebben kézzel fogható, mint egy konkrét termék esetében, ezért sokkal nagyobb a jelentősége a szolgáltatási szerződés pontos és részletes megfogalmazásának.

A szolgáltatási szerződésben nemcsak a szolgáltatás tárgyát és tényét, valamint a pénzügyi és szokásos jogi feltételeket kell szabályozni, hanem **ott kell megszabnunk az összes olyan feltételt, ami a szolgáltatás igénybe vételének és az együttműködésnek a módjára, részleteire és ellenőrzésére vonatkozik.** Ezek a részletek azért olyan fontosak, mert egyedül itt biztosítható, hogy azt kapjuk és arra tudjuk használni a szolgáltatást, amire nekünk szükséges.

Előfordul gyakran, hogy a szolgáltatásként igénybe vett szakmához nincs kompetenciánk, vagyis nem értünk hozzá. (Hiszen éppen ezért van szükség külső segítségre.) Ekkor a szerződésben is nagyon nehéz kompetensen, szakmailag megfelelően megfogalmazni, hogy pontosan mit és hogyan várok el a szolgáltatótól, vagyis milyen feltételek mellett szolgáltasson. Ne szégyelljünk ilyenkor külső segítséget igénybe venni, és külső, az adott szolgáltatási területben kompetens tanácsadót kérjünk meg az érdekeink képviseletére. Az ő feladata annak meghatározása, hogy a szolgáltatás technikai és szervezési előírásai olyanok legyenek, hogy azok a mi céljainknak megfeleljenek. Ő segítsen a szerződés szakmai követelményeinek az összeállításában.

Speciális esetet képeznek a szolgáltatók között az informatikai szolgáltatók. Ugyanakkor informatikai szolgáltatásokat, legyen az rendszer-üzemeltetés vagy szoftverfejlesztés és karbantartás, nagyon sok vállalakozás igénybe vesz.

6.9 Kiszervezett informatika? Outsource-olj jól!

Dr. Horváth Zsolt

Egy főállású informatikus napi foglalkoztatása nem olcsó mulatság! Ráadásul, ha csak egy ilyen embered van, akkor ki helyettesíti, ha baj van? Nagyon sok kis- és középvállalkozás éli meg nap mint nap azt a problémát, hogy működése hatékonyabbá tételéhez fejleszti informatikai rendszerét, de nem tud egy informatikust állandóan foglalkoztatni annak működtetésére.

Ahhoz pedig, hogy informatikai rendszered megbízhatóan üzemeljen, szükséged van informatikai szakmai tudásra!

De mint minden éremnek, ennek is két oldala van! Hiszen nem mindenki informatikus, nem mindenki szakember a számítógépek, számítógépes hálózatok és rendszerek kialakításában és üzemeltetésében. Murphy óta tudjuk, „ami elromolhat, az el is romlik”. És ha az informatikai rendszer ilyen mértékben támogatja a vállalati működést, akkor az sajnos gyakran azt is jelenti, hogy **a vállalati működés ki van szolgáltatva az informatikai rendszer jó működésének!**
Ismerős ugye: nem elég hogy valami nem működik, de még hozzányúlni is alig mersz, nehogy nagyobb gondot okozz! Sokszor még a legegyszerűbb problémák is komolyan megakaszthatják a munkát, mint például:

- amikor a vírusirtó riaszt, hogy vírus került a rendszerbe
- egy új kollega jött, és neki kell beállítani a jogosultságait, akkor mit és hol kell tenni, hogy az jól legyen megcsinálva,

- mit kell tenni, hogy fel legyél készülve egy bármikor fellépő hardver-meghibásodásra, adatvesztés veszélye nélkül?

És ezek a példák hol vannak a valódi informatikai problémáktól!

Kisvállalkozás lévén egy önálló informatikus megfizetése sokszor túl drága, azt nem tudja a vállalkozás kigazdálkodni. Ilyenkor nincs más hátra, mint külső segítség igénybe vétele!

Nagyon sok cég felismerte, hogy az informatikai rendszere üzemeltetését és karbantartását szakember kezébe kell adnia, különben a saját üzleti működésének biztonságát kockáztatja. Ilyenkor külső informatikust bíz meg a rendszergazdai feladatok ellátásával. Ez egy speciális esete külső szolgáltatások igénybe vételének.
Nagyon sok hazai kisvállalkozásnak ismerős ez a helyzet, és gyakran nagyon hasonlóak a megoldandó feladataik is. Érdemes tehát tanulni egymástól!

Személyes tapasztalatom, hogy a külső informatikai szolgáltatót használó vállalkozásoknál rendkívül gyakran előfordulnak ugyanazok a problémák. Ilyenek lehetnek például:

- az informatikai működés fellépő hibái kijavításának elhúzódása, az állandóan visszatérő problémák,
- az időlegesen lefagyó hálózatok, a lefagyó levelezések,
- a mentésből történő visszaállítások lassúsága (csak napok múltán lehet a fontos adatokhoz hozzáférni),
- az éppen szükséges információk végleges elvesztése,
- külső hozzáférés esetén fellépő biztonsági problémák, stb.

Arról nem is beszélve, hogy a külső kolléga, **mint rendszergazda, hozzáférhet az összes, a legbizalmasabb állományainkhoz, adatainkhoz is! A vállalat biztonságos és folyamatos működése ki van szolgáltatva neki!**

Itt is igaz az a régi mondás, hogy egy informatikai rendszer működése annyira megbízható és biztonságos, amennyire megbízható a rendszergazdája! … No és persze amit ő a szerződésben vállalt. Csakhogy probléma esetén a rendszergazda, illetve a szolgáltató cégünk „mindig meg tudja magyarázni, hogy ő szerződés-szerűen” helyesen járt el, és mi a pénzünkért többre nem vagyunk jogosultak. Csakhogy ezzel mi éppen dolgozni nem tudunk! Jobb tehát előre gondolkozni! Ezek azok a kérdések, amire előzetesen célszerű odafigyelni, amit előzetesen meg kell fontolnunk!

- Kit válasszunk informatikai szolgáltatónak?
- Mit kössünk ki a szerződésben, hogy elkerüljük ezeket a buktatókat?
- Hogyan kérjük számon ezeknek a teljesítését?

Az informatikai szolgáltató kiválasztásánál mindenképp fontos a szakmai kompetencia, és a referenciák! (Ha már másnál jól teljesített, akkor remélhetem, hogy nálam is jól fog!)

Érdemes abba is belegondolni, hogy **aki a rendszergazdai feladatokat ellátja, az belelát a legbizalmasabb információkba, üzleti titkokba is.** Vagyis nyugodtnak kell tudni lenni, hogy nem él – nem élhet vissza vele! A bizalmassági kérdésekre a szerződésben is ki kell térni, ennek ellenére fontos a bizalom kérdése is. Ha van a szolgáltatóról háttér-információnk (pl. barátoktól, ismerősöktől, referencia helyekről), akkor az is erősítheti a bizalmat.

Külön érdemes kitérni a **helyettesítés** kérdésre is. Ha az informatikai rendszerünk működése egyetlen embertől függ, akkor ha ő beteg, vagy például nyaral, akkor az alatt az idő alatt felügyelet nélkül van a rendszerünk.

Nagyon fontos kérdés a **rendelkezésre állás.** Ezt mindenképp az elején kell tisztázni, és feltétlenül a szerződésben is rögzíteni. Nem mindegy, hogy milyen sűrűn látjuk a rendszergazdát, illetve hogy egy hiba esetén milyen gyors megoldásra számíthatunk.

Jó pontosan tudni, hogy mit is kapunk a szolgáltatás eredményeképp. Melyik rendszerünk vagy rendszereink üzemeltetésére vonatkozik a szerződés és melyikre nem. Mi van, ha menet közben bővül a rendszerünk? Milyen működést, milyen biztonságot garantál a

szolgáltató? Mi tartozik bele? A hibák kijavítása, alkatrészek cseréje, folyamatos üzembiztonság, adatok helyreállítása, informatikai védelem, vagy milyen egyéb különleges elvárások teljesítése, ...

És legvégül, de nem utolsó sorban, hogy **mindez mibe kerül**! Itt ismételten arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy ne csak azt nézzük, hogy mennyibe kerül, hanem azt is, hogy mit kaptunk érte cserébe!

6.10 A szoftverhibák hétfejű sárkánya, azaz a problémák a szoftveresekkel

Dr. Horváth Zsolt

Kevés olyan egyedi szoftverterméket használó vállalkozást láttam, akinek ne lett volna baja a szoftvere működtetésével és karbantartásával. Ez kiemelten igaz azokra az esetekre, amikor egyedileg fejlesztet ki a vállalat egy szoftvert a saját céljaira.

- Az egyénileg megrendelt szoftverfejlesztés nem készül el határidőre, és **az átadási határidő folyton kitolódik.**
- A nagy sokára elért indítás **csak kompromisszumok árán** lehetséges. (funkcionális hiányosságok, tesztelési elégtelenségek, hibák, ráfizetések, …)
- Az átadáskor **nem működik úgy,** ahogy kellene.
- A **hibák kijavítása eltolódik**, a későbbi működés során újabb és újabb hibák jönnek elő.
- A kijavított **hibák újabb hibákat szülnek,** úgy, mint amikor a hétfejű sárkánynak ha levágod az egyik fejét, három újabb nő a helyébe.
- A rendszerhez adott felhasználói **dokumentáció hiányos** (már ha van egyáltalán ilyen), és a változtatásokkor nincs aktualizálva.
- **Ki vagy szolgáltatva a fejlesztő kénye-kedvének.** Csak ő nyúlhat hozzá a rendszerhez, ha vele valami történik vagy netalán megharagszik rád, akkor veszélybe kerülhet a fő üzleti működésed, vagy a teljes adatbázisod.
- Stb…

Voltál már Te is ilyen helyzetben? Ismerősek a problémák?

Hogyan tudnád ezeket a problémákat elkerülni?

A szoftverfejlesztő sem más és nem több, mint egy alvállalkozód! Természetesen az adott termék (szoftver) és szolgáltatás (szoftver karbantartása és esetleg üzemeltetése) egy speciális termék illetve szolgáltatás.

Ennek a terméknek és hozzá kapcsolódó szolgáltatásnak a speciális minőségbiztosítási követelményei sajnos a szoftverfejlesztési szakmán belül is kevéssé ismertek, és kevéssé elterjedtek. Szomorú tapasztalat az is, hogy az ISO 9001 tanúsítványt szerzett szoftverházak többsége nem értette meg az ISO 9001 lényegét, és nem tudta lefordítani azokat az alapelveket a saját működése követelményeire. (Talán nem is akarta igazán mindenki.) Nagyon kevés az olyan felkészítő és tanácsadó is, aki a szoftver-minőségbiztosítás terén is valódi tudással és tapasztalattal rendelkeznek.

Mit tehetsz egy ilyen helyzetben, ha nem akarsz Te is „áldozat" lenni?

Először is tedd helyre magadban a dolgot: Ha szoftveres, ha nem: egy alvállalkozóval állsz szemben, és ennek megfelelően eljárni:

- **Igyekezz az alvállalkozót jól kiválasztani,** külön odafigyelve az alvállalkozó referenciáira és folyamataira is (a hogyant illetően lásd cikksorozatunk előző írásait),
- **Kiemelt gonddal készítsd elő az alvállalkozóval megkötendő szerződést,** mert ez utána a számonkérés alapja. Mire kell a szerződés során különösen odafigyelni?

1. Előre pontosan tudnod kell, hogy mit tudjon a termék. Ezalatt értem, hogy minden részét, részletét, futási ágát, lehetőségeit ki kell találnod és meg kell határoznod. Minél több bizonytalanság, pontatlanság vagy meghatározatlanság marad a követelményeidben, annál több helyen fogod nem azt kapni, amit szerettél volna. (Ezt egyébként könnyebb mondani, mit megcsinálni…)
2. Jó előre megmondanod, hogy milyen minőségi körülmények (próbák, tesztek, futtatási körülmények) esetén fogod átvenni a terméket.
3. Építs be a fejlesztési projekt menetébe minél több ellenőrzési pontot.
4. Kérj meg minél több dokumentációt a rendszeredről.
5. Egyezzetek meg a fejlesztés és a karbantartás során az új igények, változtatások végrehajtási, és elszámolási módjáról is. Hagyd magadnak nyitva a kiskaput, hogy Te is változtathass utólag az elképzeléseiden, legyen meg a módosítási és továbbfejlesztési lehetőséged. Ez természetesen plusz pénzbe fog kerülni, de nem mindegy, hogy mik ennek a megállapodott keretei. (Ha voltál már ilyen helyzetben, akkor érteni fogod, hogy miért tanácsoljuk ezt. Ha még nem: szánd rá még a szerződés kiegészítésére azt a néhány percet, ennél biztosabban megtérülő befektetésed nem igen lesz!)
6. Egyezzetek meg a hibajavítás módjában is. Nem mindegy, hogy mi módon történik a hibák bejelentése, nyilvántartása, kijavítása. Sokat segíthet például, ha van jól használható segédprogram, amin keresztül bejelentheted a hibákat, és azon keresztül nyomon is követheted azok sorsát (életútját) egészen a hiba megszűnéséig.
7. Egyezzetek meg a hibajavításkor a kapcsolódó dokumentáció frissítésének módjában is. (Enélkül az egy éve karbantartott és folyamatosan változtatott rendszer dokumentációja elavul, és már fabatkát sem ér.)

- Az együttműködés során a folyamatos kontrollinggal tartsd kézben az előre haladást – erre akkor van esélyed, ha világos ütemterv készült előre, hogy mit mikorra kell elkészíteni!

6.11 Már a beszerzés sem önálló ... a beszerzés a vállalati anyaggazdálkodási logisztika részeként

Dr. Horváth Zsolt

Termelő vállalatoknál gyakori az olyan eset, amikor a beszerzés nem tud önállóan létezni, hanem csak a teljes vállalati anyaggazdálkodás részeként. Világítsuk meg az ilyen esetek jellemzőit a következő példán keresztül:

Képzeld el, hogy egy termelő gyáregység beszerzéséért vagy felelős. A gyáregység egyszerre többféle terméket állít elő, 8 gyártósor dolgozik 3 műszakban. A termelési tervet mindig az aktuális vevői igények alapján állítják össze, mindössze 3-5 napra előre. Előfordult azonban többször olyan eset is, hogy egy sürgős vevői megrendelés miatt egy nappal előre meg kellett változtatni a termelési tervet, és valamelyik új terméket egy napon belül azonnal el kellett kezdeni gyártani. A termelésnek szüksége van folyamatosan az alapanyagokra és segédanyagokra. A rendelésállomány határozza meg, hogy melyik éppen hogyan fogy. Raktárkészletet – anyagtípustól függően – csak maximum 1 heti mennyiséget lehet tárolni, sőt van, amiből annyit sem.

Mint beszerzőnek, a Te feladatod annak biztosítása, hogy anyaghiány miatt a termelés soha ne állhasson le, valamint hogy a megfelelő eszközök és megmunkáló szerszámok a kellő mennyiségben mindig rendelkezésre álljanak. Természetesen a beszállított anyagok költsége, mennyisége, fizikai paraméterei, minősége is mind-mind szigorú elvárásoknak felelnek meg a beszerzés során.

Hogyan lehet ennyi követelménynek egyszerre megfelelni?

A feladat összetettségéből látszik, hogy a beszerzés nem önmagában, hanem az értékesítéssel, a termeléstervezéssel és a teljes vállalati anyaggazdálkodással szorosan együttműködve tud csak dolgozni. Ilyen esetekben a teljes folyamatot, a teljes anyaggazdálkodást a rendelésállomány pillanatnyi alakulása irányítja. Nem kezelhető tehát külön a beszerzés sem, hanem csak a teljes rendszer szerves részeként. (Az is jellemző, hogy az egész anyaggazdálkodás szervezését nem kézzel papíron, hanem külön erre a célra fejlesztett számítógépes program támogatásával végzik.)

Mi akkor itt, mint beszerzőnek a feladatod, mire kell különösen odafigyelned?

A termelésirányítástól naponta megkapod, hogy az elkövetkezendő napokban melyik alapanyagból (nyersanyag, segédanyag, vagy megmunkáló szerszám, karbantartási segédanyag, stb …) mennyit fognak felhasználni a termeléshez. **Ebből – a raktári nyilvántartás alapján – azonnal látod (vagy meghatározod), hogy melyik anyag mennyire fogy, illetve melyik alapanyagot milyen gyorsan kell a raktárban visszapótolni, vagy nagyobb felhasználás esetén előre mennyit kell rendelni.**

Az elsődleges napi feladatod tehát az adott nyersanyagokból **a napi** (vagy néhány napi) **rendelések feladása, és annak ügyintézése**, egészen az áru beérkezéséig a raktárba, majd ott a szükséges ellenőrzésről való gondoskodás. Ezek a szükséges ellenőrzések terméktípusonként nagyon eltérő követelményeket is jelenthetnek, amelyek ismerete és az annak való megfelelés szintén a napi munkáid részét képezik.

Ez természetesen csak akkor lehetséges, ha ezek már szinte automatikusan működő folyamatok. **Azaz minden alapanyag esetén tudod, hogy melyik szállítóval van a gyárnak állandó szállítási keretszerződése, ami alapján a megrendelésre a megállapodott rövid határidőn belül mindig azonnal szállítja a kért mennyiséget.** Amíg ezek a keretszerződések élnek és a teljesítésük megbízhatóan jól működnek, addig nincs is különösebb baj.

Azonban amint egy **új beszállítói keretszerződés**re van szükség a folyamatos termelés biztosításához, akkor annak a **„tető alá hozása”** egy hosszabb és bonyolultabb folyamat, hiszen nagyon sok szempontot kell egyszerre érvényesítened. A beszállító megfelelő kiválasztásának szempontjait már bemutattuk a jelen cikksorozat előző részeiben. (Erre egyébként az ISO 9001 is mutat jó utalásokat.)

Ha a beszerzés során, vagy a beszállított anyaggal bármilyen probléma lép fel, akkor azt jegyzőkönyvezned kell, majd a beszállító felé egy reklamációt kell indítani. Eközben a rendelésállomány életútját és pillanatnyi státuszát, valamint minden elvégzett ellenőrzést és annak eredményét **bármikor igazolnod kell tudni.** Ezek a követelmények egyébként megegyeznek az ISO 9001: 2001 szabvány vonatkozó követelményeivel is.

6.12 "JIT" - mi tette naggyá a japán autógyártókat? Kritikus beszállítási követelmények a "just in time" féle termelés esetén

Dr. Horváth Zsolt

Különleges termelési körülmények jellemzik a Just In Time (JIT) jelegű termelést. (A JIT alkalmazása az egyik módszere az ún. „Lean management” féle termelési filozófiának.)

- A JIT kifejezés abból ered, hogy **minden munkafolyamathoz az összes hozzá szükséges anyag és erőforrás pont akkorra és olyan mértékben áll a rendelkezésre, amikor és ahol szükséges.**
- A JIT egy meghatározó módszer az ún. **„húzó jellegű termelésnél”**, ahol a vevői megrendelés határozza meg a munkafolyamatokat.
- A termelési folyamat végig **hibátlanul és optimalizáltan, alapvető veszteségek nélkül működik.** Nincs a termelési láncban fölös idő – és így időveszteség. Nincs

(vagy nagyon minimális szinten belül) termelési hiba – és így anyag- és megmunkálási időveszteség sem. Nincs fölösleges munkaráfordítás sem.

- **A technológiai fegyelem kiemelkedően magas fokú.** Nem engedi meg a hibás termelést, mert akkor a következő feldolgozási fázisnál már nem lenne elegendő és megfelelő minőségű bemenet.
- **Nincs raktár**, minden külső nyersanyagnak pont a feldolgozás megkezdésének az idejére kell a feldolgozás helyére érkeznie.

Ez a termelési mód nemcsak a belső folyamatokra, de a termeléshez szükséges alvállalkozóknak és beszállítóknak is nagyon szigorú következményeket ír elő. Ezek a következők:

- **Rugalmasság**. Megrendelési rugalmasság, gyors reakció az elvárások változására is.
- **Szállítási idő.** Pontos szállítási idő (szállítóknál a kockázatokat pufferrel oldják meg).
- **Minőség:** ellenőrzés csak a feldolgozásnál van/lehet – és ott már hiba vagy kiesés nem megengedett.

A beszállítókra tett extrém körülmények elvárása mellett meg is kell győződnünk arról, hogy **a kiválasztott beszállítónk valóban alkalmas-e erre a feladatra.** (Ennek módszereiről cikksorozatunk előző részei szólnak.)

Végül, de nem utolsó sorban abba is bele kell gondolni, hogy az adott extrém szolgáltatásért **mennyi árat kell fizetnünk.** Vélhetően ez sokkal drágább lesz, mintha nem extrém követelményeket, hanem a hagyományos módot választottunk volna.

7 Kockázatmenedzsment

7.1 Kockázatokkal teli az életünk

Dr. Horváth Zsolt

Kockázatok vesznek minket körül az élet minden területén. A kérdés csak az, hogy észrevesszük-e, és foglalkozunk-e velük? Ha kockázatnak tekintünk minden egyes olyan eseményt, cselekvést vagy döntést, aminek nem tudjuk előre a biztos kimenetét, és ennek számunkra kedvezőtlen hatása is lehetséges, akkor a mindennapi élet rengeteg mozzanatát tekinthetjük kockázatnak.

Ilyenek lehetnek a mindennapokban például a közlekedés során a balesetek következményei, a vásárlásoknál a termék minőségének vagy jó árának bizonytalansága. Ide sorolhatók még a különböző erőszakos cselekmények fenyegetései is, mint például a lakásunk, autónk feltörése, személyes támadások az utcán, vagy ellopott adataink segítségével történő visszaélések. A példákat lehetne sorolni a végtelenségig. Ezekből sok veszélyhelyzettel foglalkozunk, sokkal pedig nem. Nem is lehet mindennel állandóan foglalkozni, hiszen akkor minden percünket a különböző fenyegetettségek elleni védekezés tenné ki. Ez lassan már paranoiához vezetne. Nem dolgoznánk, nem tanulnánk, nem szórakoznánk, nem pihennénk, … csak védekeznénk a fenyegetettségek ellen. Ez így lehetetlen és értelmetlen. Ugyanakkor legalább annyira veszélyes a másik véglet is, azaz hogy nem foglalkozunk semmilyen veszéllyel. **Meg kell találni az ún. „arany középutat"!**

Mindenkinek magának kell kialakítania azt viselkedést és védekezési formát, amivel a számára fontos kockázatok ellen hatékonyan védekezik, de mégsem ez teszi ki az egész életét. A kockázatok elleni védekezésre különböző módszerek, eljárások vannak. Ma már természetes, hogy az értékeit mindenki védi. (Eszközök: lakások, ingatlanok, autók védelmére különböző biztonsági zárszerkezetek és riasztó rendszerek, kamerarendszerek, vagy az értékekre biztosítások kötése.) A számítógépes veszélyek elleni védekezési módok – noha nem olyan mértékben, mint a vagyonvédelem – de már egyre inkább elterjedőben vannak. A biztosítások és ezzel összekötött befektetések különböző fajtái nemcsak betegség, keresőképtelenség esetén nyújthatnak támogatást, hanem különböző élethelyzetek esetére is. Nagyobb beruházásokra (pl. lakásvásárlás, autóvásárlás) történő hitelfelvétel esetén azt sok fontolgatás és számítás előzi meg: vajon mekkora terhet jelent majd annak visszafizetése? Számolni kell az esetleg bekövetkező kamatnövekedés, vagy éppen munkanélkülivé válás kockázatával, és annak következményeivel is. Látható tehát, hogy **mindenkinek a kockázatkezelési gondoskodása – a saját anyagi helyzetének és lehetőségeinek, fenyegetettségének, és nem utolsó sorban saját kockázati érzékenységének (paranoia-szintjének) függvényében – más és más**. Az, hogy a saját magunk által kialakított védekezési szint mennyire hatékony, minden esetben csak utólag igazolható.

Vállalatok és vállalkozások esetében is gyakorlatilag ugyanez a helyzet. A különbség csupán annyi, hogy a dimenziók gyakran mások, sokszor sokkal nagyobbak. A vállalatoknál, legyenek az államigazgatás vagy a versenyszféra szereplői, kis vagy nagy vállalatok, egyaránt minden belső döntés és minden környezeti befolyás valamilyen szintű kockázatot hordoz, hiszen nem tudható előre hogy bekövetkezik-e, illetve milyen annak hatása a vállalat életére. A lehetséges fenyegetettségek, azok bekövetkezése és hatása rendkívül sokrétű. A különböző jellegű kockázatok ellen védekezni ugyanolyan összetett és sokrétű, mint az az egyes emberek esetén. Lehetetlen minden egyes veszélyre vagy fenyegetettségre vállalati szintű kockázatkezelési eljárással válaszolni. Ugyanakkor – a vállalat létének és eredményességének biztonsága érdekében – a jelentős kockázatokat folyamatosan kezelni kell. De hol van az optimum? Mennyi az elégséges, és mennyi a szükséges ráfordítás a

kockázatok figyelésére és kezelésére, hogy a döntéseket kellő megalapozottsággal és biztonsággal hozhassuk? Ezek nagyon nehéz kérdések, amire általános receptkönyv nincs.

A vállalat sikerének egyik nagyon jelentős tényezője, hogy ezeket a kockázatokat mennyire jól ismeri, és mennyire hatékonyan tudja kezelni. Nagyon felértékelődtek azok a módszerek, amelyekkel a különböző veszélyek és azok kockázatai tudatosan kezelhetők, illetve az ellenük való hatékony és költséghatékony védekezés megvalósítható. Azok a vállalatok, akik a kockázatok kezelését a vállalatirányítási folyamatok szintjére emelték, a kockázatok kezelésének - saját maguk számára előírt - alapelveit (irányelveit) ún. **kockázatkezelési politikában** (vagy egyszerűen **kockázati politikában**) fogalmazták meg, illetve azokat a kockázatokat, amelyekkel tudatosan és vállalati szinten foglalkoznak, ún. **kockázatkezelési (vagy kockázati) portfólióban** foglalták össze. (Ez felel meg a magánemberek szintjén az előzőekben megemlített egyéni kockázatkezelési gondoskodásnak.)

Kockázatkezelésről számos tanulmány született már, rengeteg különböző módszer és eljárás használata terjedt el. A legkülönbözőbb szakmai, ill. iparági területek alkalmazzák a kockázatok kezelésének módszereit, és dolgoztak ki saját specifikus eljárásokat a kockázataik azonosítására, értékelésére és kezelésére. A téma jelentőségét az is mutatja, hogy a kockázatkezelés általános megközelítését és elterjedt módszereit egy nemrég megjelent nemzetközi ISO szabványpár (*ISO 31000:2009 – Risk management – Principles and guidelines; ISO/IEC 31010:2009 – Risk management – Risk assessment techniques*) mutatja be.

Ilyen szemmel nézve ugyanakkor meglepő, hogy a vállalatok és vállalkozások jelentős része mégis alig foglalkozik a kockázatkezelés kérdéseivel. Sokszor maguk a vállalatvezetők nincsenek tisztában azzal, hogy saját vállalatuk működésében hányféle kockázat lép fel nap mint nap. Jellemző gyakorlat, hogy a kockázatokkal még tudatosan foglalkozó cégek is többnyire csak néhány fajta kockázatot kezelnek. Majd folyamatosan azt kezdik észrevenni, hogy nem egy vagy kettő, hanem egyszerre egyre több, különböző fajtájú kockázat hatásának vannak kitéve. Egyszerre kell alkalmazniuk egyre többféle kockázatkezelési módszert, ami lassan oda vezet, hogy elvesznek a különböző jellegű és fajtájú kockázatkezelési módszerek és gyakorlatok dzsungelében.

A kockázatok sokszínűségéről, azok rendszerezési és csoportosítási lehetőségeiről olvashatnak majd következő írásunkban.

7.2 Rendszerezzük a kockázatainkat

Dr. Horváth Zsolt

A vállalatok életének szinte minden mozzanatát, – legyenek az államigazgatás vagy a versenyszféra szereplői, kis vagy nagy vállalatok, – rengeteg kockázat szövi át. Mielőtt ezek kezeléséhez hozzáfognánk, érdemes egy kicsit rendszerezni őket. A kockázatokat rendszerezni is többféle szempont szerint lehet, és mindegyiknek más és más a célja. Ezek közül mutatunk be most néhány jelentősebb rendszerezési szempontot.

Tiszta kockázatok – spekulatív kockázatok

A kockázatokat megkülönböztethetjük aszerint, hogy számunkra csak kárt okozhatnak, vagy lehet nyereségünk és / vagy veszteségünk is. Ilyen értelemben ún. „**tiszta kockázatok**ról” beszélünk, ha a bizonytalan bekövetkezésű vagy kimenetű esemény hatása számunkra tisztán negatív lehet. (Tipikusan ilyenek például a különböző biztonsági kockázatok: az egészségvédelem, balesetvédelem, vagyonvédelem, információbiztonság, vagy környezetvédelem, stb. kockázatai.) Ezek ellen – a lehetséges hatásuk jelentőségétől függően – rendszeres kockázatkezelési eljárásokkal lehet védekezni. Ezekben az esetekben **a kockázatkezelés célja mindig a kockázatok általi kár csökkentése, minimalizálása**.

A „**spekulatív kockázatok**” esetén elképzelhetők nyereségek és veszteségek is. Ilyen kockázatot viselnek például a különböző pénzügyi befektetések, vagy a devizában felvett hitelek is. (A spekulatív kockázatokon való nyereségre több üzleti tevékenység is épül.) Ebben az esetben a kockázatkezelés a kockázatok tudatos felvállalásával történik, és **a cél a tevékenységek által nyereség termelése**.

Külső és belső kockázatok

„**Külső kockázatok**” alatt értjük azokat a kockázatokat, amelyek a vállalat döntésétől, cselekvésétől vagy ráhatásától függetlenül, annak külső környezetében következnek be. Ilyenek például azok a kockázatok, amelyek az alábbi területeken következhetnek be:

- társadalmi-politikai változások,
- jogszabályi változások,
- környezeti katasztrófa-helyzetek (árvíz, extrém időjárási viszonyok, szélviharok, …)
- tőkepiac, munkaerő-piac vagy beszállítói piac változása,
- stb.

Ezzel szemben a „**belső kockázatok**” azok a kockázatok, amelyek bekövetkezése az adott vállalat létével, valamely tevékenységével, folyamatával, vagy belső döntéseivel (vagy éppen azok hiányával) függnek össze, illetve azok által befolyásolhatók. Ezek előfordulhatnak például a következő területeken:

- stratégiai vezetés hibái,
- üzemfenntartási problémák,
- pénzügyi kockázatok,
- projektkockázatok,
- külső és belső hibaköltségek,
- stb.

Természetesen egy adott vállalat vonatkozásában mind a külső, mind a belső kockázatok vállalatra gyakorolt hatása érezhető és mérhető. Fel lehet rájuk készülni, és lehet őket kezelni. A megkülönböztetés egyik **gyakorlati haszna (ismérve) az, hogy míg a belső kockázatok kezelése során a vállalat hozhat olyan intézkedéseket is, amelyek az adott kockázat bekövetkezésének valószínűségét csökkentik, addig külső kockázatok esetén ilyen óvintézkedés bevezetése lehetetlen**. Külső kockázatok esetén csak olyan intézkedésben lehet gondolkozni, amivel a bekövetkezett kockázati esemény vállalatra kifejtett káros hatása mérsékelhető, de az adott esemény bekövetkezésére magának a vállalatnak nincs ráhatása.

Kockázati szakterületek (kockázati zónák)

Ahhoz, hogy az egyes különálló kockázatokat egyáltalán kezelni lehessen, a kapcsolódó területek alapján rendszerezni, kategorizálni kell. Így a kockázatok besorolhatók aszerint, hogy **a vállalati működés melyik területén jelentkeznek elsődlegesen, illetve a vállalat melyik szervezeti része / területe felelős ezeknek a kockázatoknak a kezeléséért**. Ezek az itt bemutatott kockázati kategóriák nem kötelező kategóriákat jelentenek, csupán a jó gyakorlatok alapján kialakult szokásokat. A vállalatok saját maguk is felállíthatják a saját kategóriáikat, és azok alapján rendszerezhetik és kezelhetik kockázataikat.

Stratégiai kockázatok: A stratégiai célok megvalósulásának kockázatai, mint például:

- stratégia-menedzsment hiánya, vagy nem megfelelően kialakított stratégia és célok,
- stratégia nem megfelelő végrehajtása vagy kontrollingja.

Működési kockázatok: A vállalat és folyamatai működésével, infrastruktúrájának fenntartásával kapcsolatos kockázatok:

- ingatlan- és épület-üzemeltetés kockázatai,
- környezetvédelmi, munka- és tűzvédelmi kockázatok,

- termelő eszközök állapotával, karbantartásával kapcsolatos kockázatok,
- informatikai biztonsági és információbiztonsági kockázatok,
- a fő- és támogató-folyamatok hatékonyságának, működtetésének, eredményességének kockázatai,
- termékek vagy szolgáltatások minőségével kapcsolatos kockázatok,
- stb.

Pénzügyi kockázatok: A vállalat gazdasági, pénzügyi működésével és eredményeivel kapcsolatos kockázatok:

- pénzügyi, pénzáramlási, likviditási kockázatok,
- hitelfelvételi kockázatok,
- a kinnlévőségek és követelések kezelésének kockázatai,
- ajánlatok és szerződések pénzügyi nyereségességének kockázatai,
- az egyes tevékenységek gazdaságossági problémái, kockázatai (pl. nem megfelelő tervezés, végrehajtás vagy kontrolling hiánya miatt),
- stb.

Piaci (és vevőkkel kapcsolatos) kockázatok: Nem megfelelő kapcsolatok a piaci szereplőkkel, szegmensekkel. Ilyenek pl.:

- hibás marketing stratégia és tevékenységek kockázatai,
- nem megfelelő értékesítési vagy beszerzési gyakorlat kockázatai,
- hibás ügyfél-kapcsolati vagy ügyfél-kommunikációs gyakorlatok kockázatai,
- stb.

Jogi kockázatok: Jogi következményekkel járó kockázatok:

- törvényi, jogszabályi előírásoknak való meg nem felelés kockázatai,
- szükséges (speciális) engedélyek hiánya, felfüggesztésének kockázatai,
- szerződésekben vállaltak nem-teljesítésének kockázatai,
- termékfelelősségből eredő kockázatok,
- stb.

Személyi kockázatok: Az eredményesség mindig jelentősen függ az azt végrehajtó ember személyétől, hozzáállásától, motiváltságától, szándékától, képzettségétől, tudásától, tapasztalatától, stb. Ez különösen jelentős a döntési pozíciókban lévő illetve az egyéb kulcs-szerepet betöltő funkcióknál. Ezekben az esetekben az ott lévő személyek alkalmatlansága, nem elégséges motiváltsága vagy helyettesíthetőségének hiánya komoly kockázati tényező a vállalat számára.

Környezeti kockázatok: Jellemzően a külső kockázatok, mint például:

- a társadalmi, politikai külső környezeti tényezők változásainak vagy eseményeinek (politikai változások, adórendszer változásai, terrorcselekmények és sztrájkok, stb.) kockázatai,
- a természeti katasztrófákkal (pl. extrém időjárási viszonyok, járványok, árvizek, tűzesetek, földrengések, stb.) kapcsolatos kockázatok.

Kockázat-alapú irányítási rendszerek

Egyes területek kockázatkezelésének egységes és ajánlott gyakorlata olyan általánossá vált, hogy a kialakult jó gyakorlatot beépítették egy-egy irányítási rendszerszabvány ajánlásába. Az ezeket a szabványokat alkalmazó vállalatok elkötelezettek az adott kockázati területek kockázatainak folyamatos figyelésében és minimalizálásában.
Néhány a legelterjedtebb általános, azaz bármely gazdasági szektorban működő vállalat számára alkalmazható, kockázatalapú irányítási rendszerek közül:

- **Környezetközpontú irányítási rendszer** (KIR – ISO 14001 szabvány szerint) célja a vállalat folyamatainak, tevékenységeinek és termékeinek környezeti elemekkel és tényezőkkel (talaj, természetes vizek és a légkör szennyezése, sugárterhelés, energiával

és természeti erőforrásokkal való takarékoskodás, hulladékgazdálkodás) való kölcsönhatásának folyamatos vizsgálata és felügyelete, és ezeknek a környezeti tényezőkre – normál üzemben illetve vészhelyzetekben – gyakorolt káros hatásainak minimalizálása, és ezek által a természeti környezetünk védelme.

- **Munkahelyi egészségvédelem és biztonság irányítási rendszere** (MEBIR – OHSAS 18001 szabvány szerint) célja a munkavégzéssel kapcsolatos munkahelyi balesetek és a foglalkozási ártalmakkal kapcsolatos betegségek elkerülése, azok kockázatainak csökkentése és folyamatos felügyelete.
- **Információbiztonsági irányítási rendszer** (IBIR – ISO/IEC 27001 szabvány szerint) célja a vállalat fontos adatai és információi biztonságának (azaz rendelkezésre állásának, integritásának és bizalmasságának) védelme. A hatékony munkavégzéshez elvárás, hogy a szükséges információk a kellő időben és sértetlenül álljanak a rendelkezésre. Minden szervezetnél – akár tudomásul vesszük, akár nem, – van "információ-szivárgás". Megnyilvánulási formái széles spektrumban jelentkeznek. Ott, ahol felismerték a védekezés fontosságát, azzal is szembesülnek, hogy az önállóan (tehát nem rendszerben) alkalmazott védelmi elemek kiépítése, fenntartása rendkívül drága. Ebben a helyzetben segít rendet teremteni az információbiztonsági irányítási rendszer.

Egyszerre több irányítási rendszert alkalmazó vállalatok célszerűen ún. integrált irányítási rendszert üzemeltetnek, ahol közös menedzsmentrendszerben egyszerre, de általában egymással párhuzamosan kezelik a különböző jellegű területek kockázatait, mindegyiket a saját kockázatkezelési gyakorlata alapján.

A kockázatok kezelésére a különböző kockázati kategóriák, területek esetén számtalan eljárást, módszert fejlesztettek már ki. A következő írásunkban bemutatjuk a kockázatok kezelésének azt az általános alapelvét, amely a legtöbb kockázatkezelési eljárásban közös, és amelyet követve mindenki a saját viszonyaira illesztheti a kiválasztott módszerét.

7.3 Kockázatok kezelésének általános módjai

Dr. Horváth Zsolt

Mindegyik kockázat kezelésében közös, hogy mindig valamilyen véletlenszerű, számunkra veszélyt jelentő esemény bekövetkezése, vagy a bekövetkezéskor okozott kár mértéke elleni védekezésről beszélünk. Kockázatkezelésről akkor van szó, amikor az adott kockázati esemény bekövetkezése előtt tudatosan úgy alakítjuk a tevékenységünket, hogy azzal vagy a fenyegetést jelentő esemény bekövetkezési esélye, vagy az általa okozott kár legyen kisebb, vagy mindkettő.
A kockázatkezelés életciklusa ilyen formán szinte bármely kockázati terület esetén ugyanarra a mintára épül. Nézzük akkor most ezt a mintát!

A védelem felállításának majd kezelésének ciklusa:

1. **Mit kell védeni?** – Először annak az azonosítása, (azaz tudatos és módszeres összegyűjtése,) hogy **mi a védelem tárgya**.
2. **Mitől kell védeni?** – Mi történhet azzal, amit védeni kell? Mik a fenyegetések, veszélyek? A védelem tárgya **fenyegetéseinek módszeres feltárása**.
3. **Mennyire valószínű, hogy ez bekövetkezik?** – Fenyegető események **bekövetkezési valószínűségének becslése**.
4. **Mennyire fáj?** – Mekkora lesz a baj? A lehetséges károk nagyságának becslése. A védendő objektumra nézve annál veszélyesebb, azaz kockázatosabb egy fenyegetettség, minél nagyobb eséllyel következik be, és minél nagyobb kárt okoz. Így általában ezen két tényező szorzatából a kockázati értéket képezhetünk az adott

fenyegetettségre, amivel ezek összemérhetővé válnak.
Kockázati érték = bekövetkezési valószínűség * kárérték

5. **Fontossági sorrend?** – Minden fenyegetettség sorba rendezhető a hozzárendelt kockázati érték alapján. Ez az érték mondja meg, hogy az adott fenyegetettség bekövetkezése „mennyire fáj" nekünk. Mindenkinek meg kell határozni a saját „fájdalom-küszöbét", azaz az ún. „elviselhető kockázati szintet".
6. **Hogyan védjem?** – A védelmi módszerek kiválasztása, meghatározása, bevezetése. Azokkal a fenyegetettségekkel és veszélyekkel, amelyek kockázati értéke az elviselhető kockázati érték felett van, feltétlenül foglalkozni kell, és kockázataikat csökkenteni kell, legalább az elviselhető szint alá.
   A kockázatok kezelésének, azaz a károk csökkentésének vagy elkerülésének számtalan módja van, és az egyes kockázati területeken ezeket gyakran különböző módon oldják meg.
7. **Hatékonyan működnek-e még a kockázatok elleni védelmi intézkedéseim?** – A kockázatkezelési intézkedések bevezetése után nagyon fontos azok hatásának, működésének folyamatos figyelése, és róluk a tapasztalatok gyűjtése. Amennyiben valamilyen rendkívüli (kockázati) esemény történik, vagy a védendő objektummal illetve annak környezetével kapcsolatban változás áll be, akkor a vonatkozó kockázati értékeléseket is célszerű azonnal felülvizsgálni, és aktualizálni.

Az egyes lépésekhez a különböző kockázati területeken egymástól nagyon eltérő jellegű módszerek alakultak ki, de ez a logikai váz a legtöbbjüknél könnyen felismerhető.

A kockázatértékelési és kezelési ciklus lépéseinek a megvalósítása – különösen az első ciklusban – sohasem egyszerű. Az itt bemutatott életciklus ugyan könnyen áttekinthető és érthető, de a konkrét gyakorlati megvalósítása sokszor nagyon nehéz. Amikor először ülünk le, hogy számba vegyük a fenyegetettségeket és hatásaikat, és próbáljuk felbecsülni azok előfordulási valószínűségét és számszerűsíteni a lehetséges károkat, hirtelen nagyon nehéz dolgunk lesz. Nincsenek adatok, amihez viszonyítsunk, a hatások legtöbbször nagyon eltérő jellegűek, és a legritkább esetben lehet őket közvetlenül számszerűsíteni. Sokszor egymástól teljesen eltérő dolgokat kell összehasonlítani. Ez olyan, mintha egymás mellett ugyanazzal a skálával akarnánk mérni a forintosított kárértékét egy elhibázott marketingakciónak, a vevői reklamációk miatti hiba és egyéb kártérítési kötelezettségeknek, majd az ezekből következő hírnév-veszteségének, a cég körül a sajtóban kirobbant botránynak, a beadott nagy-értékű tenderünk idő előtt kiszivárgott bizalmas adatainak, stb.

Ez a kockázatkezelési alapelv biztosítja, hogy a különböző fenyegetettségek legnagyobb kockázati szintje is – a bevezetett védelmi intézkedések nyomán – az elviselhető szint alatt marad.

Egy egész rendszer biztonsági szintje akkora, mint amekkora a leggyengébb elemének a biztonsági szintje. A leggyengébb eleme pedig a legnagyobb kockázati értéket jelentő fenyegetettség. Hogyha ezt maximálom az elfogadható biztonsági szintben, akkor ebből 2 dolog következik:

- Egyrészt az elfogadható biztonsági szint meghatározásával definiáltuk a rendszer biztonsági szintjét.
- Másrészt nem célszerű – ha külön egyéb szempont vagy kívánalom nem indokolja, – az egyes elemek biztonsági szintjének a lecsökkentése sokkal az elfogadható kockázati szint alá. Ennek a meggondolásnak a költségek oldalán van jelentősége. Azzal, hogy egyes elemeket – komoly többletköltséggel – az elfogadható és jellemzően a többi biztonsági elem kockázati szintje alá csökkentem, nem növelem az egész rendszer biztonságát tovább, viszont számos többletköltséget generáltam. Ebből következik az a felismerés is, hogy **a legköltséghatékonyabb védekezési mód az egyenszilárdságú védelem kiépítése**, azaz a különböző fenyegetettségek megközelítőleg azonos kockázati szintre való csökkentése.

A következő írásunkban egy konkrét kockázatkezelési módszer, az FMEA használatát mutatjuk be egy példán keresztül.

7.4 Kockázatkezelés egyszerűen – az FMEA módszerrel

Dr. Horváth Zsolt

Az FMEA módszer egyike a legismertebb és legelterjedtebb kockázatkezelési módszereknek. Bizonyos szakmai területeken használata és használatának módja kötelezően előírt. Ugyanakkor az ezt bemutató írások egy része mintha egy kicsit túlbonyolítaná, és ezért nehezen érthetővé tenné a módszer használatának elmagyarázását. Ezért igyekszünk itt és most az FMEA kockázatkezelési módszert mindenkinek egyszerűen, szemléletesen és közérthetően bemutatni.

Az **FMEA** (Failure Mode and Effect Analysis = Hibamód és hatás elemzés) nem más, mint egy szabályozott kockázatelemző technika, amelyet bár elsősorban az autóiparban alkalmaznak, szinte bármelyik termelő és szolgáltató folyamatra, termékre vagy egyéb kockázatkezelési területre lehet alkalmazni.

Az **FMEA** alapvető logikai menete hasonló, mint az általános kockázatkezelési alapelveké, kiegészítve még egy-két további hasznos elemmel. **Az FMEA lépései a következőket tartalmazzák:**

1. **Minek a hibájáról, fenyegetéséről beszélünk?** – Hiba tárgyának, elemeinek felsorolása.
2. **Mi történhet vele, ami rossz?** – Az egyes vizsgált elemek lehetséges hibáinak, fenyegetettségeinek felsorolása.
3. **Miért következhet ez be?** – Az egyes lehetséges hibák előfordulási okainak meghatározása.
4. **Milyen valószínűséggel következhet ez be?** – A hiba bekövetkezése, azaz a hiba-ok előfordulása valószínűségének becslése (egy előre meghatározott értékskálán).
5. **Milyen kár ér a hiba bekövetkezésekor?** – A hiba által okozott káros hatás, illetve az okozott hiba súlyosságának verbális megfogalmazása.
6. **Mekkora kárt jelent a hiba bekövetkezése?** – Az hiba által okozott kár súlyosságának, nagyságának becslése (egy előre meghatározott értékskálán).
7. **Hogyan deríthető fel / fedhető fel a hiba?** – Ez egy új elem az FMEA-nál. Egy hiba annál több kárt tud okozni, minél tovább marad rejtve, illetve minél nehezebb a felderíthetősége. Ezért a hiba a felderíthetőségének jellemzőit illetve módját kell itt meghatározni.
8. **Mennyire rejtett a hiba?** – A hiba rejtettségének (illetve inverz módon felderíthetősége mértékének) becslése (egy előre meghatározott értékskálán).
9. **Mekkora kockázatot képvisel az adott hiba?** – A kockázat meghatározása általánosan a kockázatkezelési módszereknél a bekövetkezési valószínűség és okozott kárérték szorzatával történik. Az FMEA módszerben azonban ez a szorzat még súlyozva van a rejtettség mértékével is (lásd 7. pont magyarázata). Ennek megfelelően itt nem kockázati értéket, hanem úgynevezett kockázatprioritási értéket vagy kockázatprioritási számot (RPN = Risk Priority Number) kell minden egyes hiba-előforduláshoz hozzárendelni:
   Kockázatprioritási szám = hiba-ok bekövetkezési valószínűsége * hiba súlyossága * rejtettség
10. **Mely kockázatokkal kell foglalkozni?** – Az egyes kockázatok összevetése a kockázatprioritási számok alapján, majd a még elfogadható kockázati szint meghatározása után az afölötti kockázatprioritási számmal rendelkező kockázatok (hiba-előfordulások) kigyűjtése.
11. **Mit kell tenni a túl nagy kockázatú hibákkal?** – Az elfogadható szint feletti kockázatú hiba-előfordulások esetére intézkedéseket kell meghatározni, amellyel

vagy a hiba bekövetkezésének valószínűsége csökken (hiba-ok megszüntetés, csökkentés), vagy a hiba hatása mérsékelhető, vagy a hiba felderíthetősége javul, vagy ezek közül egyszerre több.

A legtöbb kockázatbecslési és kezelési eljárás itt megáll, hiszen a kockázatokat becsülte, összehasonlította, és a nem elfogadható mértékű kockázatokra meghatározta a szükséges intézkedéseket a kockázatok csökkentésére. Ahol az FMEA módszert alkalmazzák, ott ez sokszor nem elég, mert előzetesen azt is becsülni szeretnék, hogy az eltervezett intézkedéssel sikerült-e valóban az elfogadható szintre csökkenteni a kockázatokat. Ezért az FMEA módszer tovább megy a következő lépéssel:

12. **Mit nyerek a tervezett intézkedés bevezetésével?** – Az egyes nem elfogadható kockázatok esetére újra kell becsülni, hogy hogyan változik az adott hiba bekövetkezési valószínűsége (verbálisan és skálán), a hiba súlyossága (verbálisan és skálán) valamint a hiba rejtettsége (verbálisan és skálán) a tervezett intézkedések bevezetése utáni állapotra, és ezek alapján mekkora lesz a korrigált kockázatprioritási szám. Amennyiben ez a szám az elfogadható kockázati szintre (vagy az alá) süllyedt, akkor rendben van, és a tervezett intézkedés bevezethető. Amennyiben viszont még mindig az elfogadható szint fölött van, akkor a tervezett intézkedés kevés, nem elég hatékony, és más vagy további intézkedések után kell nézni.

A cél, amit el kell érni, hogy – a tervezett intézkedések bevezetésével – mindegyik kockázatprioritási szám értéke ne haladhassa meg a meghatározott, még elfogadható kockázati szintet.

Ebből a gondolatmenetből látszik, hogy ez egy sok helyen és általánosan használható váz. Viszont ez csak egy váz, egy keretrendszer, amit a konkrét alkalmazáshoz még több helyen fel kell tölteni oda illő konkrét eljárással, módszerrel. **Melyek ezek a legfontosabb helyek, ahol az FMEA-váz további kiegészítésre, mint konkretizálásra szorul?**

- **A hibalehetőségek objektumainak felsorolási, számbavételi módja.** A kockázatelemzés során számos elem hibalehetőségének (vagy egyéb fenyegetettségének) a kockázatát becsüljük, majd elemezzük. Ezeknek az elemeknek a következetes számbavétele és felsorolása fontos. Ha sok elem hibalehetőségét vizsgáljuk, akkor különösen nem szeretnénk kifelejteni a listából semmit. Ehhez szükséges valami egységes terminológiát vagy módszert választani, amivel minden vizsgálandó elemet módszeresen sorba veszünk.
  Ilyen vizsgálandó elemek lehetnek pl. egy termék-tervezés során a termék egyes alkotóelemeinek, részeinek vagy éppen a közbenső résztermékek felsorolása, amelyek mind meghibásodhatnak. De ilyenek lehetnek pl. egy információvédelmi kockázatelemzés esetén a védendő információs vagyonleltár elemei is.

- **Vizsgálandó elemenként a lehetséges hibák kigyűjtésének módszere.** Fontos, hogy minden egyes vizsgált objektumra az összes hibalehetőséget (vagy lehetséges fenyegetettséget) számba vegyünk. Ez szintén csak egy következetes módszer konzekvens alkalmazásával lehetséges.
  Hibaok-meghatározáskor gyakran használt módszer pl. az ún. „halszálka- vagy más néven Ishikawa-diagram", vagy az ún. „5M-módszer". De használhatóak más módszerek is, amelyek az adott alkalmazási területen jó gyakorlatnak számítanak, vagy pedig éppen mi magunk vezettünk le – figyelembe véve a „józan paraszti ész" követelményeit.

- **Az értékelési / becslési skálák előzetes konkrét meghatározása.** Szintén nagyon nagy jelentőségű, hogy a különböző bekövetkezési valószínűségeket vagy hatásokat mindig ugyanazon a skálán mérjük, hiszen csak ekkor lesznek a kapott eredmények egymással összemérhetőek.
  Az FMEA módszer gyakorlatában általában mind a három becslésre egy-egy 1 … 10-

es skálán szokták felvenni az értékeket. Ennek megfelelően a Kockázatprioritási szám értéke az 1 … 1000-es intervallumba eshet. Az egyes skálák egységes értelmezéséről célszerű mindig a becslések előtt megállapodni. A skálák egységes értelmezése többféleképp is meghatározható. A gyakorlatban jól bevált, hogyha az egyes skála-értékekhez intervallumokat rendelünk. (Pl. bekövetkezési valószínűség esetére: 1 – szinte lehetetlen bekövetkezésű hiba-ok; 2 – nagyon ritka, évente maximum egyszer előforduló hiba-ok; stb … 10 – a szinte biztos, napjában akár többször is bekövetkezhető hiba-ok. A többi skála értelmezése is hasonló logikával könnyen definiálható.)

Az FMEA segítségével végzett kockázatelemzésre és kockázatkezelésre is igaz, hogy hosszú távon csak akkor ér valamit, hogyha azt rendszeres időközönként megismétlik, és a változások figyelembe vételével aktualizálják a kockázatok becslését, értékelését. Tehát itt is – mint bármely más kockázatelemzés módszernél, – nagy jelentősége van a ciklikusság fenntartásának.

Az FMEA-t számos különböző területen használhatjuk. Ennek megfelelően különböző FMEA-król beszélünk, azok gyakorlati felhasználási területe szerint. **Példák:**

- **Konstrukciós FMEA**: Termék-tervezés során a terméknek a tervezési hibákra visszavezethető problémákat, hibalehetőségeket kell feltárni, és lehetőleg előre elkerülni annak céljából, hogy a megtervezett termék majd hibátlan legyen.
- **Folyamat FMEA:** A folyamat FMEA célja a termék hibamentességének garantálása a gyártási folyamat során előforduló lehetséges gyártási, technológiai, emberi hibákkal szemben.
- **Üzemeltetési FMEA:** Az üzemeltetési FMEA célja az üzemeltetési hibalehetőségek feltárása és elkerülése, azok kockázatainak csökkentése.
- **Szerviz FMEA:** A szerviz FMEA a szerviz-szolgáltatások (üzembe állítás, karbantartás, javítás) megfelelőségét és az ezzel kapcsolatos ügyfél elégedettséget fenyegető tényezőket, hibákat vizsgálja.
- **Rendszer FMEA:** A rendszer FMEA pl. a minőségirányítási rendszer működését vizsgálja felül, és a minőségirányítási rendszer lehetséges hibáira hívja fel a figyelmet, segítve azok kockázatainak elemzését és csökkentését.
- **stb.**

Az FMEA használata széles körben elterjedt, mert egy következetes és átfogó, legtöbb területen rugalmasan és konzekvensen jól használható módszer. A rugalmasságot támogatja, hogy az adott területre specifikus ismeretek könnyen beépíthetők az FMEA skáláiba, illetve a vizsgált objektumok és azok hibalehetőségeinek / fenyegetettségeinek számbavételi módjába.

7.5 Tíz gyakorlati tanács az integrált kockázatkezelés sikeréért

Dr. Horváth Zsolt

Kockázatok integrált kezeléséről akkor beszélünk, amikor egy vállalat (vagy vállalatcsoport) egyszerre és egységes keretrendszerrel többfajta kockázatot együttesen kezel. Általános szabályt – úgy, mint egy receptkönyvet – a vállalati integrált kockázatkezelési módszer kialakítására nem lehet adni. Minden vállalat más és más. Bemutatjuk a vállalati integrált kockázatkezelés kialakításához és sikeres működtetéséhez szükséges tíz gyakorlati alapelvet, jó tanácsot.

A vállalati kockázatkezelés alapvető célja a vállalat működésének biztonsága és hatékonysága fenntartásának biztosítása a különböző jellegű, előre nem látható események hatásával szemben.

Különböző jellegű kockázatok egymással való összemérhetőségének az az elsődleges célja, hogy az ezt a módszert alkalmazó vállalat egységesen megvalósíthassa a kockázatok nagyságával arányos védekezést, és ezzel a költséghatékony védekezést. További előny még, hogy miután az egyes kockázatkezelési intézkedések gyakran egymással kölcsönhatásban vannak, és ez által egymás hatásait erősítik, ezért együttesen sokkal hatékonyabb (költséghatékonyabb) intézkedési csomag valósítható meg, mint külön-külön.

Az integrált vállalati kockázatkezelés kialakításának és működtetésének sikere nagyban függ a következő tíz gyakorlati menedzsment-elv betartásán:

1. A **felső vezetői elkötelezettség** kialakítása és fenntartása. Ez elsősorban azt jelenti, hogy ennek a tevékenységnek a vállalatvezetés számára kiemelt jelentőségűnek kell lennie, tehát tükröződnie kell mind a vezetőségi tevékenységek szemléletében, mind a vállalat munkatársai felé történő kommunikációban és példamutatásban.
2. A **kockázatkezelési politika és kockázati portfolió pontos meghatározása**. – Hatékony védekezés akkor valósítható meg, ha a vállalat legfelső vezetése tisztában van mindegyik fenyegető veszéllyel, és el tudja dönteni, hogy azok közül melyekkel és milyen szinten tud és akar foglalkozni.
3. A teljes folyamatért a **felelősségek meghatározása**. – Ide beletartozik **a vállalati kockázatmenedzser kinevezése és pozicionálása**. Fontos, hogy a vállalat felső vezetőségének tagja legyen, továbbá ne tartozzon kiemelten egyik kockázatkezelési eljárás gyakorlati területéhez. (Multinacionális vállalatok, vagy egyéb gazdasági területen működő nagyvállalatok esetében sokszor gyakorlat, hogy a kockázatkezelés például a Stratégiai igazgatósághoz, vagy az ún. Törzskari igazgatósághoz tartozik.)
4. **A kinevezett felelősök hatáskörének (jogosultságának) biztosítása** ezeknek a feladatoknak az ellátására. Nem feltétlenül szükséges, és nem is oldható meg minden esetben, hogy ezek a feladatkörök önálló munkakörök legyenek. Általában az a gyakorlat, hogy a munkatársak egyéb, fő-munkaköri feladataik mellett látják el ezeket a feladatokat is. Ha azonban nincs erre a feladatra definiált (és vállalati belső elszámolásban kifizetett) munkaóra biztosítva, akkor ez a mellékfeladat előbb-utóbb elhal, és nem tudja a funkcióját betölteni. (Tapasztalat, hogy az összes olyan melléktevékenység, amire a fő-munkaidőben nem biztosított elkülönítetten a szükséges keret, az a fő-munkaköri feladatokkal való ütközéskor mindig háttérbe kerül, és végül soha nem végzik el, vagy csak formálisan és nem érdemben.)
5. **A kockázatkezelési szervezet felállítása**, egyes tagjai – akik a vállalat szervezeti felépítésében különböző területeken dolgoznak – feladatainak, felelősségeinek definiálása. Célszerű ennek a kockázatkezelési szervezetnek a működési rendjét, feladatait a kockázatkezelési folyamaton belül egyértelműen és dokumentáltan szabályozni. A gördülékeny együttműködéshez szükséges a megfelelő**belső kommunikáció**, a szükséges közös **megbeszélések rendszerének** (meetingek) és **jelentéstételi rendszernek** (riporting rendszer) a kialakítása.
6. A **folyamatban minden vezető közreműködésének**, feladatainak és felelősségeinek a definiálása. (Vigyázat, nagy tévedés és sok problémát okozhat az a szemlélet, hogy a vállalati kockázatmenedzsment csak a vállalati kockázatmenedzser feladata. Az, hogy az ő feladata a szervezés és koordinálás, még nem azt jelenti, hogy csak neki van dolga ezzel a témával, és mindenki más „nyugodtan hátradőlhet”!)
7. **Minden szinten csak az ott releváns mértékben történjen értékelés és döntéshozatal**, azonban egy közös, egységes irányelv figyelembe vételével. Ez azt jelenti, hogy vállalati vezetőségi szinten nem szabad és nem lehetséges az egyes

szakmai területek kockázatai hatásmechanizmusának részleteivel és értékeivel foglalkozni. Ez már az adott szakmai területek kockázatértékelési és kezelési folyamatának a feladata.

8. **Egységes irányelv kidolgozása** az egyes kockázati szakmai területek kockázatainak összemérhetőségére. Ez biztosítja, hogy felsővezetői szinten a különböző kockázati területek azonos kockázati kategóriába sorolt kockázatai a vállalatvezetés számára is azonos szintű kockázatokat jelentsenek.
9. Az egyes szakmai területeken **ki kell alakítani mindegyik területnek a saját részletes kockázatkezelési eljárását**, amelyik nagyban függ az adott szakmai terület (kockázati kategória, vagy iparág, stb.) saját kockázatkezelési módszereitől, jó gyakorlatától.
10. A kockázatkezelés szervezetén belül kialakított jelentéstételi rendszer biztosíthatja a kockázatok értékelésének összemérhetőségét, valamint a kockázatok felügyeletének és az értékelések ciklikus megismétlésének következtében a **kockázatkezelés folyamatos karbantartását**.

7.6 Az egyik legnehezebb feladat a kockázatkezelés műfajában: ébren tartani az éberséget!

Gönye Zoltán

A személyesen átélt események azonban észre tudnak téríteni!

Évek óta tartok (alapszintű) előadást a termékkockázat kezelés témakörében, de hasonlóak a problémái a projektkockázat oktatásának is. Nagyon nehéz ébren tartani a (az esetleg személyesen soha meg nem tapasztalt) veszélyérzetet!

Nap- mint-nap feleslegesnek tűnik egy rakás szabály / intézkedés / eljárás, mert csak „feltartják a munkát”! Annyira adja magát, hogy egyszerűsítsünk már egy kicsit! „Legalább csak most az egyszer…”

Ugyanígy otthon:

- „Soha ne rakd le, ÍGY a gereblyét!”
- „Soha ne vágj magad felé!”

Vagy ami most életmentő volt: „Soha nem szabad felügyelet nélkül hagyni a fürdőző gyereket, még egy pillanatra sem!”.

Addig sem:

- Amíg bemész megnézni, hogy ki hív a telefonon!
- Amíg megnézed, hogy felforrt-e a teának feltett víz!
- Vagy amíg bemész a törölközőért!

És itt olyan könnyű feltenni a kérdést, hogy: „Miért?”
És erre a könnyen feltett kérdésre sokszor olyan nehéz mást válaszolni, mint hogy: „Mert bármi megtörténhet!”.
És ezzel a válasszal egyetlen gond van: lehet, hogy igaz, de nehéz komolyan venni!

Nem akarom túlragozni, mi történt?

Egy könnyen felállítható házi „medencében” fürödtünk a 2 éves fiammal. Egy olyan úszógumiban volt, aminek alul két pántja van, azokon ül a gyermek. Aztán az egyik pillanatban az összes levegő egyszerre elszökött az úszógumiból. Egyszerre. Az összes. Következményként a gyerek minden előjel nélkül azonnal a víz alatt volt. Miután a gyereket nem hagytuk egyedül, azonnal ki tudtam halászni a medence aljáról, és kis ijedtségen kívül nem történt más.

Utána megnézve az úszógumit azt láttuk, hogy egy gyerektenyérnyi helyen lyukadt ki, azaz nem csak úgy leeresztett: ahogy az „lenni szokott”.

Mi volt ennek a pár sornak a célja? Ha csak egy embernél sikerült elérnem, hogy legalább a gyerekek fürdésénél meglegyen egy egészséges szintű veszélyérzet, már akkor sikerrel jártam.

U.i.:

Természetesen a gyártó pontosan tudja (*) hogy mit jelent a termékfelelősség, a termékkockázat kezelés, úgyhogy az összes ilyen terméken rajta szokott lenni a súlyhatár (betartottuk), valamint az a figyelmeztetés hogy nem életmentő eszköz (nem tekintettük annak), és nem szabad felnőtt felügyelet nélkül hagyni a gyereket. (nem tettük)

(*) – Az interneten is elérhető irodalom alapján úgy tűnik, hogy sem az európai, sem az amerikai bírói gyakorlat nem szokta elégséges enyhítő intézkedésként elfogadni a gyártó figyelmeztetéseit. Azaz (termék) kockázatkezelés szempontjából ez pusztán szükséges, de nem elégséges feltétel. Visszatérve az úszógumira: itt sem lenne nehéz, vagy éppen különösebb drága egy olyan kialakítást elkészíteni, ami biztonságosabb.

Apró érdekesség: rengeteg, a termékek biztonságát növelő tapasztalat épült már be azokba, érdemes óvatosan bánni tehát, az ésszerűnek tűnő egyszerűsítésekkel. Pl.:

- a motoros kasza nem csak azért olyan hosszú, hogy könnyen elérhessük vele a talajon lévő növényeket, hanem azért is, hogy a kaszát viselve a késsel ne érhessük el a saját lábunkat,
- a tömlő nélküli abroncsok nem csak azért terjedtek a 80-as évek körül, mert azok olyan menők voltak, hanem mert kevésbé hajlamosak a durrdefektre,
- a vasúti átjáróban sem véletlenül a piros jelzés van duplikálva, stb…

8 Információbiztonság rendszerszemléletben

8.1 Információbiztonsági rendszerek kiépítésének tendenciái Magyarországon

Oláh Tamás

(és gyakorlati tanácsok)

Az alábbi gondolatokat és tanácsokat vitaindítónak szánom. Meggyőződésem, hogy az itt bemutatott tapasztalatok, no és persze a hozzászólások észrevételei és tapasztalatai mindenkinek tanulságosak lesznek. Ajánlom továbbá mindazoknak, akik érdeklődnek az információbiztonsági rendszer kiépítése iránt, és ajánlom azoknak is, akiknek már van kiépített rendszerük (esetleg valami hasonló).

A minap kezembe került egy sajtóközlemény, "Némi megtorpanás a magyarországi információbiztonsági auditok számában" címmel. Egy sajtóközleményből sok mindent "kiolvashat" az ember - néha még a sorok közül is.
A kiadó a Hétpecsét Információbiztonsági Egyesület (**www.hetpecset.hu** – és a közlemény is itt található). Az Egyesületről - a téma szempontjából - annyit érdemes kiemelni, hogy az információbiztonság kérdését szívükön viselő szervezetekből és szakemberekből áll, illetve - a közleményben szereplő - számadatok változásának követését és bizonyos tendencia-elemzéseket rendszeresen végez.

Nézzük a számokat.

2010 januárjában – az Egyesület tudomása szerint – 138 sikeresen tanúsított információbiztonsági rendszerrel rendelkező szervezet volt Magyarországon. 2009 hasonló időszakához képest (amikor ez a szám 131 volt) 5%-os a növekedés. A megelőző évek "megszokott" növekedési ütemétől ez az 5% elmarad. Talán ezért az a közlemény címe, hogy "Némi megtorpanás a..."?

Miután a számok (138, 131) önmagukban nem sokat mondanak, hozzá kell tenni, hogy a megkérdezettek "óvatos optimizmussal", de a tanúsítások számának meglódulását várják 2010-ben.

Egy másik – az Egyesület által hivatkozott (**http://www.iso27001certificates.com/Register%20Search.htm**) – nemzetközi összesítés szerint Magyarország 66 tanúsított információbiztonsági rendszerrel rendelkezik.

A számok között (138 és 66) az eltérés ellenére nem feltétlenül kell ellentmondást felfedezni. Sem a tanúsított szervezetek, sem a tanúsító szervezetek nem "kötelesek" a tanúsításokat valamiféle statisztikai hivatalnak bejelenteni, tehát pontos adatokkal sem rendelkezhetünk. A helyes tendencia adatokhoz elegendő, ha a megkérdezettek (a mintavétel körülményei) rendre ugyanazok.

Az említett nemzetközi összesítés (tendencia adatai) szerint Magyarország világviszonylatban a 10. helyet foglalja el (megelőzve olyan országokat, mint pl. Franciaország, Norvégia, Svédország, Olaszország vagy Ausztrália).

Érdemes megnézni az első tíz listáját.

- Japan 3378,
- India 484,
- UK 407,
- Taiwan 386,
- China 251,
- Germany 135,

- Korea 106,
- USA 95,
- Czech Republic 85,
- Hungary 66

Ez a 10. hely amennyiben az országok területi nagyságát és pl. a világgazdaságban elfoglalt szerepüket is figyelembe vesszük - akárhogy is nézzük - jelentős úttörő szerepet biztosít nekünk.

(Az elért helyünket az is alátámasztja, hogy e cikk íróját is kereste már meg "nagy nevű", nemzetközi tanúsító cég képviselője, hogy mi hogyan is csináljuk, mert a tapasztalatainkat felhasználva ők is szeretnének terjeszkedni az információbiztonsági tanúsítások felé.)

A továbbiakban nézzük meg, hogy ennek a szerepnek a kivívása, megtartása milyen buktatókkal (volt/van/lesz) terhelt.

Magyarországon az információbiztonsági rendszer "fogalma" kb. 20 éve jelent meg a köztudatban és kb. 10 évvel ezelőttre datálható a rendszerek "széleskörű" kiépítésének elkezdése. Az időrendi adatok - természetesen - csak hozzávetőlegesek, mert ez egy lassan, de biztosan változó folyamat.

(A folyamat népszerűsítésében, elterjesztésében az említett Egyesület oroszlánrészt vállalt és vállal ma is.)

A beidegződések és szokások

A folyamatban mára eljutottunk odáig, hogy a szervezetek már tisztában vannak vele, hogy létezik olyan "dolog", hogy információbiztonság. Tessék csak utána gondolni, nap mint nap emlegetett, divatos szó. De még működnek a régi beidegződések, azaz a biztonsághoz mindenki ért (hasonlóképpen, mint a focihoz és a számítógéphez). Olyan snassz szakembert hívni biztonsági kérdések megoldására. Közben pedig nem veszi észre, hogy már a számítógépet (informatikát) sem "uralja", hiszen azért alkalmazza a rendszergazdát, az objektuma őrzését is kiszervezte, stb. (és valljuk be férfiasan, a focihoz sem ért), de még a látszatot fenn kell tartani. ("Ha itt megjelennek mindenféle biztonsági mókusok, a partnerek azt hiszik, hogy a cégemnél nincs rendben a biztonság!')

A szokások alakításának terén jelentős változások várhatók.

Idáig elhivatott szakemberek "népszerűsítették" az információbiztonságot. Manapság - már egyre többen - belépnek a sorba az olyan szervezetek közül is, amelyek felismerik saját biztonsági fenyegetettségeiket és hajlandók is ellene tenni.

Ezek együttvéve csak a szokásos tendencia-emelkedést indokolják, viszont belépett a szereplők közé a "törvényalkotás".

Néhány éve - és a továbbiakban fokozottabban - kerülnek megalkotásra az információbiztonság területét érintő (vagy lefedő) törvények, rendeletek, ajánlások.

Lehet vitatkozni, hogy ez a "szelíd presszió" a gazdasági szervezeteknek tetszik-e vagy sem. Ami biztos, az a szervezet jár jól (és "ússza" meg olcsóbban), amelyik időben szerez magának felkészítőt és épít ki magánál információbiztonsági rendszert. (Az információbiztonsági rendszer követelményei - nagyjából - lefedik a törvények előírásait.)

Lehet vitatkozni, hogy a már meglévő és az előkészületben lévő törvények jók-e. Sőt! Ezen kell is! Ugyanis nem biztos, hogy az a helyes megoldás, ha egy törvény - majdnem szó szerint - beemeli a most éppen aktuális szabvány szövegét. A szabvány egy "élő, változó valami", ami a kor, a technika, a társadalmi, stb. elvárásoknak, megfelelően módosul. A törvények hosszabb életűek, ritkábban módosulnak. 2-3 év múlva egy szervezet vezetője gondolkodhat, hogy mit is csináljon. Kockáztassa meg, hogy a partnerei nem állnak vele szóba, mert lemaradt a szabványok követésében, vagy kövesse a szabványváltozásokat, de akkor meg felvállalja a törvénysértést.

Az ár

Fontos (ellen)érv, hogy az információbiztonsági rendszer kiépítése drága. Hát, valóban drágább, mint egy minőségirányítási rendszeré (ISO 9001).

A minőségirányítási rendszer "menedzsment elemek helyes egymáshoz illesztése" a szervezet napi tevékenységének megfelelően és egy szabvány szellemében. Az alkalmazott menedzsment elemeket mindenki ismeri, a felkészítő (rendszerkiépítő) szerepe csak az elemek helyes és szabvány szellemű egymáshoz illesztése.

Az információbiztonság szélesebb "szakmaterületeket" ölel fel. Amennyiben egy szervezet szeretné magát biztonságban tudni és megfelelni a szabvány (ISO/IEC 27001) követelményeinek (is, mert azért a szabvány "erősen" megköveteli), a következő szakmaterületek helyzetét kell elemezni és egymással is összefüggésben lévő intézkedéseket hozni:

- objektum, területvédelem,
- személy védelem (rendszerben a személy védelme, vagy a rendszer védelme személyektől),
- papíralapú adatok, módszerek, eszközök védelme,
- informatikai védelem,
- katasztrófák elleni védelem (elemi károk, társadalmi katasztrófák).

A felsorolásból az is kitűnik, hogy a kategóriák további önálló szakmaterületekre oszthatók, oszlanak.

Ezek után valakinek még elvárása, hogy egy "valóban" információbiztonsági rendszer kiépítése olcsóbb legyen, mint egy menedzsment rendszeré? (Még egyszer hangsúlyoznám: valódi információbiztonsági rendszer!)

Más megközelítésben. A területek sokféleségéből adódik, hogy nem született meg még az az ember, aki egyedül képes az összes szakmaterület tudását birtokolni. Hétköznapi nyelvre lefordítva, ha egy felkészítő (de vonatkozik az auditorra is!) egyedül jelenik meg (pontosabban, nem tudja bizonyítani, hogy csapat van mögötte), azt el kell zavarni. (Így!)

Furcsa szokásaink

Az információbiztonság "elindulása" óta időnként szakmai berkekben látszólagos vita tárgya, hogy csak a számítógépeket értelmezzük az információbiztonság hatálya alá esőként. Látszólagos a vita, mert ebben az esetben a mondat úgy folytatódna: ...és a papíron levő, az emberi fejekben lévő, stb. információkat pedig nem.

Létezik az a fogalom is, hogy informatikai biztonság (védelem), de mint láttuk, az az információbiztonság része (és hozzá kell tenni, hogy nem elhanyagolható és nem is másodlagos része).

A vitát az generálta, hogy a "szűk értelmezés" esetén egy informatikusi vénával megáldott felkészítő is (de vonatkozik az auditorra is!) oda mehet a céghez és nem kell csapatot felmutatnia. Tehát, a háttérben pusztán üzleti megfontolás munkált. A megrendelővel még el lehetett hitetni, hogy jó neki az informatikai biztonság, illetve csak "külföldiül" hívják információbiztonságnak, egyébként meg egy és ugyanaz. (Kevés megrendelő olvassa a szabványt.)

A gyakorlat tovább színesítette a képet, mert nem mindegyik megrendelő volt olyan buta, hogy ne tudta volna, hogy ráadásul az informatika is több, jelentős tudást igénylő részre osztható. (Ha ritkán is, de elhangzott az a mondat, hogy: Amennyiben egyedül jött és nem hazánk nagy informatikusa felkészítői bőrbe bújva, akkor fordulhat is vissza.)

A látszólagos szakmai vitát egy váratlan fordulat hosszú időre eldöntötte.

2002 novemberében az MSZ ISO/IEC 17799 "Az informatikai biztonság menedzselésének eljárásrendje" címmel jelent meg. Hogy tudatos, vagy véletlen félrefordítás történt... ezt ma már senki sem tudja eldönteni.

Jó hír, hogy a szakma nagyobbik része továbbra is (valóban) információbiztonsági rendszert épített ki a megbízóinál.

Manapság komoly rendszerkiépítő nem próbálkozik ilyen trükkel.

Gyakorlati tanács az információbiztonsági rendszer iránt érdeklődőknek. Ha a felkészítő a honlapján az információbiztonság címszó alatt csak számítógépekről és informatikai biztonságról beszél..., illik a komolyságukban kételkedni.

Látszatbiztonság

Mit nyer a szervezet egy "olcsó" rendszerrel? Látszatbiztonságot. Ez még veszélyesebb, mint ha tudatában vagyok a biztonsági hiányosságaimnak.

Kiváló példa a látszatbiztonságra a repülőterek ellenőrzési rendszere. Az utasokat már kiválóan zavarja, de védelmet nem nyújt. Azért van haszna, mert az utasok - a látszatbiztonság miatt - nyugodtabban szállnak fel a gépre, a többi meg legyen a szerencse dolga. (Az is igaz, hogy fenn még senki nem maradt.)

A bankjaink sem maradnak le a látszatbiztonság megteremtésében. Észrevették már, hogy egyik banknak sincs információbiztonsági rendszere? Pontosabban mindenkinek van saját, belső biztonsági rendszere, amiről (bank-, vagy egyéb titokra hivatkozva) nem ad felvilágosítást (ez azért érthető), de véletlenül sem tanúsíttatja (ez már kevésbé érthető). Nem a titkaikra vagyok kíváncsi, csak egy auditor által "üzenjék meg" nekem, az ügyfélnek, hogy odabenn jól csinálják a dolgukat. A biztonság területén kicsit is járatos személyeknek nem újdonság, ha azt mondom, hogy amikor valaki egy bankba belép, most csak a pénze és az élete van veszélyben.

(Elnézést kérek azoktól, akikben felmerült, hogy ezekben a példákban jobbára csak állítok, de nem bizonyítok, de a "Kis terrorista képzésnek" nem ez a helye.)

Még egy példa, ahol számszerű adatok is szerepelnek. Jó nevű cég boldogan dicsekedett (jó értelemben) az új beléptető rendszerével. Tehát, nem az információbiztonsági rendszerével, hanem csak a majdani rendszernek egy elemével. Maga a beléptető rendszer tényleg a repülőtereket is megszégyenítő modern felszerelésű volt. (A feladatának is hasonló funkciókat gondoltak, bár ez nem volt pontosan megfogalmazva?! és én sem értettem, hogy pl. egy fegyveres támadás szempontjából érdektelen hivatalnak miért fontos az ilyen irányú ellenőrzés.) Mondták, hogy "csak" 300 (háromszáz) millióba került. A körülményekről még annyit, hogy kértek ajánlatot egy felkészítőtől az információbiztonsági rendszer kiépítésére (tehát nem csak a beléptető rendszer kiépítésére), de túl soknak találták a "tiszteletdíját" (3 milliót gondolt) és úgy döntöttek, hogy takarékosan (önállóan) oldják meg a rendszerkiépítést.

Amikor mondtam, hogy magam is járatos vagyok biztonsági kérdésekben (más ügyek miatt jártam hozzájuk egy hónapon keresztül) és talán a felkészítőnek igaza volt. 30 millióba nem csak a rendszerkiépítés (3 millió), de a szervezet céljainak megfelelő eszközök beszerzése is belefért volna. A vezetők ingatták a fejüket és mosolyogtak, mondhatok amit akarok, az eredmények őket igazolják. A beléptető rendszer működése óta nem érte őket fegyveres támadás (az is igaz, hogy előtte sem). Nem volt "jobb érvem", kitettem a fegyveremet az asztalra, hogy én egy hónapja ezzel járok ki és be.

Egy savanyú mosoly kíséretében kaptam egy sokatmondó reflexiót: "Utólag könnyű okosnak lenni". Önkéntelenül szakadt ki belőlem: "előtte meg olcsóbb." Később jöttem rá, hogy sikerült megalkotnunk az információbiztonság egyik fontos "jelmondatát": Utólag könnyű okosnak lenni, előtte meg olcsóbb.

(Ez a mondás 300 millióba került.)

Referencia

Partnerekről referencia beszerzése az üzleti kapcsolatokban fontos és bevett szokás. Ez az információbiztonsági rendszerkiépítés esetén egy furcsa kérdés. Mindjárt meglátjuk, hogy miért.

Arról már volt szó, hogy pl. nézzük meg a honlapját, vagy a kiadványait, hogy mit hirdet magáról. Valóban információbiztonsági rendszert kínál, vagy csak valami "Tesco gazdaságos változatot". (Elnézést kérek a Tescotól.)

Arról is volt szó, hogy tudakoljuk meg a munkamódszereit, elképzelését a rendszerkiépítésről. A csapat nem azt jelenti, hogy nap mint nap 100-an fognak megjelenni a megbízónál, hanem azt, hogy bizonyos kérdésekben van-e szakértői segítsége a felkészítőnek.

Fontos rendező elv, ha a "mennyiért?" kérdésünkre kapásból mond egy összeget, akkor keressünk tovább. A lelkiismeretes felkészítő legalább megtudakolja, hogy mekkora a cégünk, mit csinál, milyen területeken (információs vagyontárgyakra) gondoljuk kiépíteni a rendszert, és a lehetőségekhez mérten még nagyon sok mindent kérdez(het). Csak az ilyen típusú adatok tudatában tudja megtervezni, hogy milyen munkamódszerekkel, hány szakértő igénybevételével, mennyi idő alatt lehetséges a rendszer kiépítése. Természetesen a folyamat a gyakorlatban egy kicsit másképp történik.

Rendszerint a kapcsolatfelvétel telefonon zajlik, ahol a téma teljes kibontására nincs idő. A megrendelő viszonylag gyorsan felteszi a "mennyiért?" kérdését. A felkészítő feltesz néhányat az előzőekben említett kérdésekből és mond egy tól-ig árat.

A megbízó ebből a tól-ig árból igazából nem sokat tud meg a felkészítő komolyságáról. (Rendszerint ha nem is érdekli a felkészítő komolysága, csak a legalacsonyabb ár a választási szempont, akkor a felkészítő sem bánkódik sokat az üzlet meghiúsulásán.)

A továbbiakban személyes találkozókon, feladategyeztetés után alakul ki a végleges ár. Megvalósulási formája az írásos árajánlat, benne részletezve a feladatok és a végrehajtásukhoz szükséges erő, eszköz, idő ráfordítás. "Becsületes" felkészítő a végleges áron már nem változtat (kivéve, ha valami rendkívüli momentum merül fel).

Amennyiben a kalkulációban tévedett, ez az ő vesztesége.

A baj csak az, hogy ebbe a gyakorlati változatba nem illik bele a felkészítők versenyeztetése.

A megbízó a telefon után szeretne dönteni. Tud egy árat, de nem tudja, hogy azért mit kap. Kézenfekvő, hogy a legalacsonyabb árat választja (és nem valószínű, hogy boldog lesz az új rendszerével).

Az információbiztonsági rendszer kiépítése komoly dolog és nem is olcsó. Ajánlatos minden jelentkezővel a folyamatot elvinni az írásos ajánlatadásig. Viszont az ajánlattevő ekkorra már munkával eltöltött egy napot, amiről benyújtja a számlát (találkozó, felmérés, egyeztetés, kalkuláció).

Megoldás? Mint mindig, most is a kompromisszum. A telefonáláskor szánjunk több időt az információ cserére, azaz mi is tudjunk meg többet a felkészítőről. Ez ad egy előszelektálási lehetőséget. Csak a "szimpatikus" 1-2-3-at kérjük fel az ajánlatadási folyamat további részére.

Az alkalmatlan rendszer kiépítésekor többet veszítünk, mint 1-2 ajánlatadási számla kifizetésével.

Referenciát kereshetünk a felkészítők pl. honlapján. De tessék figyelembe venni, hogy az együttműködő partnereink listája az információbiztonsági rendszerek esetében nem ad információt. Több okból. Az információ biztonsági rendszer nem bicikli, ami ott működik, az itt nem biztos. És az sem biztos, hogy a referencia listán szereplőknél egyáltalán működik.

Célszerű elmenni a szervezetekhez (a listán) és "megérdeklődni", hogy mi a véleményük. Felhívnám a figyelmet arra, hogy még nem találkozott senki olyan vezetővel, aki azzal dicsekedett volna, hogy egy "rakás" pénzért kiépítettek neki egy használhatatlan rendszert és évek óta "tologatják" maguk előtt, auditról auditra. Azaz mindenki dicsérni fogja a saját rendszerét. Bizalmas beszélgetésekkor kiderülhet, hogy kényelmetlenséget okoz nekik a rendszer fenntartása (az indokolttól nagyobb kényelmetlenséget), a rendszer ellenére anyagi veszteséggel is járó biztonsági rések is keletkeznek, túlzottan sok papírmunkával jár a rendszer fenntartása (ez egyébként nem szabvány követelmény, hanem a hozzá nem értő auditori tevékenység eredménye - ha nem értesz a szakmához, turkálj a papírokban), stb.

Tulajdonképpen ugyanezek az elvek, módszerek alkalmazhatóak a tanúsító szervezet kiválasztásakor is (sőt, kell is), néhány eltéréssel.

(A tanúsító szervezet az, ami kiküldi az auditort, hogy ellenőrizze le, hogy a rendszer a szabvány előírásainak megfelelően működik, és erről tanúsítványt állít ki.)

Egy tanúsító szervezetnél (nem szabványban előírt, de gyakorlati haszonnal bíró) alapkövetelmény, hogy akkreditált legyen. (A folyamatban egy "felsőbb szerv", amely az akkreditálással ellenőrzi és bizonyítja, hogy a tanúsító szervezet jól végzi a munkáját.)

A tanúsító szervezetek jó része nem rendelkezik akkreditációval. Munkájuk lehet értékes és hasznos, de a tanúsítványuk csak a papír árának megfelelő értékű.

Érdemes azt is ellenőrizni, hogy az akkreditáló szervezetnek milyen a nemzetközi elfogadottsága (a sorban a következő ellenőrző szerv, amelyik az akkreditáló testület munkáját minősíti). (Ne járjunk úgy, mint a kamionos, akit a holland határőr visszafordított, mondván, ilyen akkreditálási logoval ellátott tanúsítvánnyal ide be nem teszi a lábát.

Bár az is igaz, hogy nem információbiztonsági tanúsítványról volt szó.)

Sarkalatos pont, hogy a tanúsító szervezet milyen auditort küld ki. A tanúsítók jó része kis számú, állandó állománnyal dolgozik. Rögtön fölmerül a szakmai hozzáértés kérdése. Nem az auditori szakmához, hanem a szervezet(em) munkaterületéhez való szakmai hozzáértés. És mint láttuk, az információbiztonsági rendszer esetén ez kritikusabb kérdés, mint más rendszerek esetén.

Amennyiben érkezik "egy darab" auditor (azaz az auditori tudását nem megkérdőjelezve, de a rendszeremhez szükséges szakmaterületek tudását nem birtokolva), akkor kiválóan le tudja ellenőrizni, hogy a szabvány keretrendszere létezi-e, de hogy a keret helyes tartalommal van-e megtöltve azt nem (pedig a szabvány előírása szerint ez is feladata lenne, nekem meg érdekem, hogy a rendszerben fellelhető hibákra és javítási lehetőségekre rámutasson). Viszont "áthidaló megoldásként" a szervezetben előforduló összes papírt feltúrja és a következő auditra "előírja" még legalább ötven dokumentum elkészítését.

A tanúsító szervezet és az auditor nem hatóság, de a jó tanúsító szervezet és auditor segít elkerülni a hatóságot (pontosabban annak büntetését).

Végül

A tendenciákat tekintve várható az információbiztonsági rendszerkiépítési igények felfutása. A meglévő felkészítői és tanúsítói apparátus kérdéses, hogy ki tudja-e elégíteni (főleg rövid idő alatt) az igényeket. Felmegy a rendszerkiépítés és tanúsítás ára.

Előjönnek az "egy emberes - egy sablon kézikönyves - egy(en) rendszerek" kiépítői és tanúsítói.

Már nem csak a holland határőr fogja azt mondani, hogy hozzájuk nem tehetjük be a lábunkat.

A nemzetközi összesítésben említett 10. hely felelősséggel is jár.

Mindenkinek kívánok kellemes rendszerüzemeltetést.

8.2 Mit is véd az ISO 27001-es biztonsági rendszer?

Dr. Horváth Zsolt

Az ISO/IEC 27001 szerinti információbiztonsági rendszer arról szól, hogy az azt alkalmazó vállalkozás bizonyos információit biztonságban akarja tudni, vagyis valamilyen veszély ellen védeni akarja. Egyszerű: az információbiztonsági rendszer információt véd. Ennek tudatában megdöbbenek, amikor sok cég úgy akarja információbiztonsági rendszerét tanúsíttatni, hogy azok tárgya nem is információ védelméről szól. Mit is kell itt akkor ott auditálni?

A védelmi (biztonsági) rendszerek érvényességi területe azt jelenti, hogy minek a védelméről gondoskodik az adott rendszer. Információbiztonsági rendszer esetén ez valamilyen információ. Ezek alapján határozza meg a rendszer – a konkrét védendő információkra vonatkoztatva – a fenyegetettségeket, veszélyeket, azok kockázatát, és azokon keresztül a hatékony védelmi intézkedéseket. Nehéz, sőt szinte lehetetlen azonban hatékony intézkedéseket úgy bevezetni, ha nem tudjuk, hogy mit is kell védenünk! Fogadjuk el: **mindent védeni nem lehet!** Kicsit leegyszerűsítve: egy ISO/IEC 27001 szerinti auditnak azt kell megállapítania, hogy a vállalat vezetése által irányított és felügyelt információbiztonsági rendszer milyen szinten és mennyire hatékonyan garantálja az érvényességi területként megadott információk biztonságát, védelmét.

A vállalkozások nagy része nincs tisztában azzal, hogy mit jelent és mire való az információbiztonsági (irányítási) rendszer. Sokszor nem is érdekli őket, egyszerűen csak „kellett nekik a papír”! „ Mottó: A konkurenciának van, legyen nekem is! Ne kerüljek emiatt hátrányba!” Közben nem is tudják, hogy mi az. Egyszerűen megveszik, amit a már „bevált” tanácsadójuk ad, vagy aki ilyen címen a legolcsóbb ajánlatot adja. Más szempont nem számít! Így nem meglepő, hogy az így „elnyert felkészítők” maguk sem tudják (többnyire), mi is az az információbiztonság, vagy információbiztonsági irányítási rendszer! ISO/IEC 27001-es szabványt (sokszor) még maga az ilyen felkészítő sem látott. Nem csoda hát, hogy ezeknek a rendszereknek (többnyire) közük sincs az információbiztonsághoz. (Természetesen nem állítom, hogy minden cég és minden felkészítő ilyen, de sajnos találkoztam már ilyenekkel is.)

Az első intő jel, ahol az auditornak (vagy tanúsítónak) ez a helyzet szemet szúr, az már a tanúsítási kérelem során a tanúsítás tárgyának megadása. Ha nem azt adja meg az ISO/IEC 27001 szerinti tanúsítást kérő ügyfél, hogy milyen információnak a biztonságát hivatott védeni az információbiztonsági rendszere, akkor joggal merül fel a kérdés, hogy „miről is beszélünk”?

Ezek után egyértelmű, hogy az ügyfél meg sem határozta, hogy igazából milyen információt véd és mitől. Akkor hogyan kell megítélni, hogy a bevezetett védelmi intézkedések és szabályok (ha vannak?), mennyire hatékonyak? A menedzser tankönyvek a stratégia alkotás kapcsán azt szokták mondani példaként, hogy „Soha nem érhet célba az a hajó, amelyiknek nincs célja!” A helyzet itt is hasonló. **„Soha nem működhet hatékonyan (és eredményesen) az a védelmi rendszer, amely nem tudja, hogy mit kell védenie!”**

A helyzet sajnos gyakori, és több oldalról jelent komoly veszélyt:

- **Először is nincs garancia arra, hogy jó nevű, szakmailag magára adó tanúsítónál megszerezhető így a papír.** (Sajnos láttam már ellenpéldát is, de az nem általánosítható.)
- Kifizette (még ha olcsón is) egy információbiztonsági rendszer árát, és biztonság / biztonsági rendszer helyett csak egy papírt kapott. **A papír nem védi meg** sem az információszivárgástól, sem az adatvesztéstől, sem más veszélytől. Ilyen szemmel nézve az információbiztonsági rendszerért kifizetett olcsó ár egy önmagában lévő papírért már drága!

- A tanúsítvány birtokában az ügyfél abban **a tudatban van, hogy neki egy jól működő információbiztonsági irányítási rendszere van.** Olyan jó, hogy ezt még külső független szakértők is igazolták neki. Teljes biztonságban hiszi magát, és még a szükséges óvintézkedéseket és védelmet is elhanyagolja. Ez a hamis biztonságérzet a legveszélyesebb, mert ilyenkor a legsebezhetőbb minden. Ilyenkor sebezhetővé válnak a saját, és az ügyfelei adatai is. Különösen, ha ezzel a tanúsítvánnyal tudta egyik ügyfele kimondottan érzékeny adatai kezelésének jogát megszerezni. Ugyanis itt – a tanúsítvány megléte ellenére is – **bárminemű információbiztonsági incidens esetén súlyos árat kell fizetni a valódi információbiztonsági irányítási rendszer hiányáért.**

Mit lehet akkor már az indulásban tenni, hogy ne legyenek ilyen problémák?

- **Először is nem mindegy, hogy milyen szakembert válasszon az információbiztonsági rendszer kiépítéséhez.** Itt is sokszor igaz az a régi, már-már közhelynek tűnő mondás: „Az fizeti a legnagyobb árat, aki a legolcsóbbat veszi!”
- **A rendszer kialakítása kezdetén mindig gondolja végig, és tartsa szem előtt a következőket:**
    1. Milyen információt akar védeni?
    2. Mitől kell védeni azokat az információkat?
    3. Milyen egyéb kapcsolódó külső (pl. jogi) előírásnak kell még megfelelni?
    4. Miért fontos mindez nekem?

Az a vezető, aki a saját cégében az információbiztonsági rendszer kiépítése és bevezetése során ezekre a kérdésekre megnyugtató választ tud adni magának, az már a fenti veszélyeket nagy valószínűséggel jól elkerülte.

8.3 Az információbiztonsági szabvány alkalmazásának csődje

Oláh Tamás

Az információbiztonsági rendszerszabvány (jelenleg MSZ ISO/IEC 27001:2006) „kissé félresikerült” szabvány. Története során megért fordítási és értelmezési eltéréseket is. (Pl. politika vagy szabályzat, informatikai-biztonság vagy információbiztonság, stb. A jelenlegi értelmezési gyakorlatában kicsit „informatikai túlsúlyos”. Figyelem! Nem a követelményeiben, hanem az értelmezésében.)

A piac hamar felismerte az információbiztonság jelentőségét, és az információbiztonsági rendszer bevezetésével megoldható problémák fontosságát. Ennek ellenére azonban azt még ma sem tolerálja, hogy **bár a többi szabványhoz képest nagyságrendekkel több pénzt meg lehet az alkalmazásával takarítani, de a kiépítése is többe kerül.**

Információbiztonsági rendszer kiépítésekor sokkal többre van szükséged, mint egy formális kézikönyvre a tanúsításhoz! **Ez a rendszer** átszövi egész céged működését, és információid, információs rendszereid biztonságos működtetésével **az üzleti stabilitás elérésében és fenntartásában segít neked.**

Hogyan kell ezt elérni?

Hogyan kell akkor helyesen értelmezni a szabványt?

Mit tegyél, hogy hatékonyan használd ki a lehetőségeket?

A jobb gyakorlati alkalmazhatóság miatt az utóbbi években egyre erősödik az a szemlélet, hogy az információs vagyon védelmét több védelmi terület komplex viszonyában szabad csak értelmezni. Az egyes (gyakorlatban megvalósítandó) védelmi intézkedések egymással szoros összhangban vannak, és alapvetően a következő szakmai területek együttműködését fedik le:

- Terület, objektum védelem.

- Személy védelem. (a rendszerben lévő személy védelme, és a rendszer védelme személyektől.)
- „Hagyományos" adatok, munkamódszerek, munkaeszközök védelme.
- Informatikai védelem.
- Elemi károk, természeti csapások, társadalmi környezetből adódó veszélyek elleni védelem.

Innen is láthatod, hogy az **információk biztonsága, védelme mennyire összetett, és mennyi különböző szakmai terület tudását igényli – igényelheti!**

Azért ne ijedj meg azonnal, mert ez nem jelenti azt, hogy ezekhez a területekhez neked mind értened kell, vagy fel kell venned legalább 5-10 olyan szakembert, akik tudása és tapasztalata lefedi ezeket a területeket. Minden vállalkozás más és más, mindenhol más és más területek módszereire van szükség, ráadásul különböző mértékben!

Ki mondja meg, hogy Nálad melyik terület intézkedéseire van szükség, és milyen mértékben?

Amíg más szabványoknál van olyan (egy) személy, aki a követelményeket „átfordítja" a gyakorlatban végrehajtható intézkedésekké, az információbiztonságnál ez sok, különböző területen dolgozó személy (szakember) közös, összehangolt tevékenységeként jelenhet meg eredményesen.

Másként közelítve. Egy minőségirányítási rendszer nem más, mint a menedzsment elemek „helyes összerendezése". A vezetők (és a vezetettek is, azaz minden résztvevő) tisztában van a menedzsment elemek működésével, tulajdonságaival.

Ezekből a menedzsment elemekből (tulajdonképpen a meglévő munka rendszerből) lesz minőségirányítási rendszer, a „helyes összerendezéstől" (azaz a szabványnak megfelelő gondolatmenet/követelményrendszer érvényesítésétől), amit viszont a minőségirányítási vezető ismer/felügyel.

Az információbiztonsági szabványnál felborult a „kialakult rend". Az információbiztonsági vezető képtelen az említett gyakorlati területek mindegyikén szakemberként otthonosan mozogni (a polihisztorok kora lejárt).

Mit tegyünk hát akkor?

Az információbiztonsági vezetőt

- „felvértezzük" olyan tudással, hogy az információbiztonság feladatait (vagy a szabvány követelményeit) képes legyen megfogalmazni, és az említett öt terület megfelelő szakembereinek végrehajtható feladattá alakítani. A másik oldalról közelítve: az információbiztonság speciális kérdéseit a vezetés számára „emészthető" menedzsment elemekké transzformálja.
- olyan menedzsment módszerek alkalmazására megtanítani, ami (nem ismeretlen, de) a mi kulturális közegünkben nem elterjedt. Gondolok itt a csapatmunkának arra a válfajára, amikor a vezetőnek csak áttekintő képe van, és a csapat minden tagja „okosabb" nála.(Ilyenkor a vezető feladata, hogy a csapat tagjainak tevékenységét koordinálja, és nem az, hogy a „fölényét" bármely esetben bizonyítsa.)

Óhatatlanul felmerülő kérdés: **honnan tesz szert az információbiztonsági vezető az öt terület koordinációjához szükséges tudásra?**

- Olyan információbiztonsággal foglalkozó **tanfolyamokon** (továbbá konferenciákon, stb.), ahol ezekre a kérdésekre kitérnek. (A tanfolyamokon lehetséges elsajátítani az információbiztonság gyakorlati területeiről az átfogó képet, a területek főbb sajátosságait, az egymáshoz való viszonyrendszerüket.)
- Külső **tanácsadóktól, szakértőktől:** a rendszerek kiépítőitől, felkészítőitől. (A felkészítés során kapja meg az információbiztonsági vezető a területek koordinálásához szükséges „konkrétabb" tudásanyagot.)

A rendszerkiépítő / felkészítő feladata, hogy az információbiztonsági rendszert a vállalkozásod „személyére szabja”. Minden szervezet eltérő, mások az információbiztonság keretében megoldandó céljaik, és a célok megvalósításának leghatékonyabb lehetőségei. A felkészítőnek szükséges tehát átlátnia mind az öt területet, a Te vállalkozásod működését, hogy a követelményeket személyre szabva az optimális megoldást tudja Neked bevezetni, alkalmazva mindegyik szakterület intézkedései közül a számodra legmegfelelőbbeket! **Ez természetesen azt feltételezi, hogy a felkészítő mögött is csapat legyen!**

Az információbiztonsági szabványnál végképp **nem elfogadható az a felkészítői „módszer”, hogy: kapsz egy „szabvány” kézikönyvet, a „többit meg szerencsétlenkedd össze magad”.**

Itt természetesen nagyon oda kell figyelni, hogy megfelelő felkészítőt, tanácsadót válassz!

8.4 Veled is megtörténhet egyszer!

Dr. Horváth Zsolt

Az információvédelem jelentőségéről mindenki tud, **mindenki elfogadja, a legtöbben mégsem tesznek érte szinte semmit** – egészen addig, amíg „először be nem csap a villám”!

Hogy ez mekkora hatású, az csak a véletlenen múlik. A károkat csak az tudhatja elkerülni, aki előre gondolkozik, és előre védekezik ellene. **De hogy hogyan is fogj neki?**

Mielőtt azonban ennek nekifogsz, érdemes elgondolkozni a következőkön! Hogyan terjed el a köztudatban a mindenféle védelmi eszközök és berendezések használata? A legáltalánosabban elterjedt a vagyonvédelem, és azon belül a lakások és ingatlanok, illetve az autók és egyéb gépjárművek védelme. Ez mára már elérte azt a szintet, hogy a lakások és családi házak, de az irodák is munkahelyek jelentős részének is van valamilyen biztosítása, és többnyire valamilyen fizikai védelme is. Gondolok itt a speciális biztonsági ajtókra és zárszerkezetekre, a nyílászárókon a rácsokra, riasztórendszerekre, stb… Azt, hogy egy átlagos lakásban is szükséges pl. egy megerősített ajtó és biztonsági zárszerkezet, ma már mindenki természetesnek veszi. De **ez egy hosszú, több évtizedes fejlődés eredménye**, ami alatt nagy valószínűséggel szinte mindenkinek a közelében, (családjában, rokonságában, szűk baráti körében) történt néhány lakásfeltörés. Ugyanez a szemlélet már teljesen elfogadott az autók biztonságával kapcsolatban is.

Miért lenne akkor más a helyzet az információ védelmével?

A különbség csak annyi, hogy ez a „szakma” még sokkal kisebb múltra tekint vissza, és **még sokkal kevesebb az emberek közvetlen rossz élménye!** Pedig ez nemcsak a vállalkozásokat érinti, hanem ugyanúgy az otthonokat, a magánembereket is.

Hiszen a számítógépek és az internet használata az otthonokban még csak most kezd igazán elterjedni. 40-45 évvel ezelőtt szinte természetes volt, hogy minden család otthonában van rádió, 30-35 évvel ezelőtt, hogy van televízió. Majd jött a videó és nemrég a DVD lejátszó. Ma már lassan természetes, hogy a legtöbb család otthonában van számítógép, és nemsokára mindenütt lesz internet is. De ugyanakkor a számítógép és az internet használatát sokan még csak most tanulják, annak lehetőségeivel és veszélyeivel a legtöbben még nem ismerkedtek meg.

Számos barátom, ismerősöm van, akik csak az elmúlt években vásároltak internet-hozzáférést, és kezdik lelkesen használni a világhálót. Mindenki közülük, amikor csak teheti, állandóan fenn lóg az interneten, folyamatosan csatlakoztatva a gépét a világhálóhoz. **Ugyanakkor a legalapvetőbb biztonsági beállításokat és meggondolásokat sem alkalmazzák, mondván, ehhez ők nem értenek, és „… különben is, ki akarná pont az ő**

számítógépét feltörni? És úgysincs azon semmi olyan információ, ami másnak értékes lehetne!?" Ilyenkor magam is nehéz helyzetben vagyok, mert hiába mesélek számos megtörtént példát, és hiába magyarázom el a veszélyeket, azok forrását és a lehetséges veszély nagyságát. Természetesen mindenki megdöbben a hallottakon, és egyetért abban, hogy ezek valóban veszélyek, és milyen „szörnyűségek vannak a világban". Mindenki ilyenkor egyetért azzal, hogy valóban jó is lenne valamit lépni a védekezés irányában. **A konkrét lépés azonban valahogy mindig elhalasztódik a „majd"-ra.** Sajnos a védekezés kialakítása mellett a legsürgetőbb érv még mindig az, hogy már bekövetkezett a baj!

Csak az veszi igazán komolyan, aki már megégette magát a tűzzel, … vagy legalább eléggé tűz közelében volt!

Ügynökök körében közismert: (önkéntes) biztosítást az egyik legnehezebb eladni...

Sajnos itt is sokszor igaz a régi mondás, hogy: „Okos ember a más kárán tanul!" **Mennyivel hasznosabb, eredményesebb lenne mindannyiunknak, ha más kárán, megtörtént káreseteken tudnánk tanulni!**

Aki viszont egyszer már elszenvedett valami kárt, az már megpróbál védekezni, hogy legközelebb ez ne ismétlődhessen meg vele! Sőt, ő már fogékonyabb egyből más lehetséges veszélyekkel szembeni védelemre is, „hiszen ha az egyik eset bekövetkezhetett, akkor miért ne lehetne legközelebb a másik?" Viszont sokan már akkor is észbe kapnak, amikor az incidens vagy káresemény nem közvetlen velük, hanem ismerőseikkel vagy hozzátartozóikkal történik meg. Számos területet lehetne mutatni, néhány mindennapi példát kiragadnék:

- **Családi fényképek biztonsága:** Ma rohamléptekkel terjed a digitális fényképezés használata. Tényleg kényelmesebb, egyszerűbb. Viszont ez együtt jár azzal, hogy a fényképeink többsége nincs meg papíron, csak elektronikus formában, a számítógépen. Már több mint 20 éve napi munkaeszközöm a számítógép, így már megértem egy-két adatvesztést. Miután a fényképezőgép memóriakártyájáról letöltöttem a képeket a számítógépre, törlöm a fényképezőgép memóriakártyáját, hogy az újból felhasználható legyen. Viszont a számítógépen a frissen letöltött könyvtárat azonnal átmásolom egy másik, független merevlemezre vagy kiírom CD-re, gondolván arra, hogy az adathordozóm meghibásodása esetén elvesztheteM a legfeltettebb családi képeket, családi emlékeket. Ezt legjobb azonnal megtenni, mert nem tudhatom, mikor történik a baj, és ugyebár azt mindenki tudja, hogy „… Murphy él!" Számos ismerősöm azonban örül, hogy a fényképezőgépről ki tudta írni a számítógépbe a fényképeket, és annak duplikálásáról nem gondoskodik. Amikor felhívom a figyelmet a veszélyre, hogy az ezekből a családi emlékekből összesen egy sérülékeny példány létezik, aminek elvesztése visszaállíthatatlan is lehet, tehát jó volna minél hamarább másolatot csinálni belőlük, akkor a **„jó, igazad van, majd …" válasz a tipikus. Pedig még belegondolni is rossz, hogy milyen amikor a család emlékek vesznek el. Örökre!**

  Tanács: A fontos és személyes adatainkat, információinkat, képeinket, stb.**tartsuk mindig legalább két példányban, két egymástól független adathordozón!**

- **Számítógépeink biztonsága, működőképessége.** Aki boldogan, de bármiféle védelem nélkül kezdi használni az internetet, és nem sokkal azután észreveszi, hogy szinte használhatatlanra lelassult a számítógépe, az először nem érti az egészet, és szidja a számítógépet vagy az internetet. Pedig nem feltétlenül a számítógépe vagy az internet szolgáltatása a hibás. Ilyenkor jó esélye van annak, hogy a gépét feltörték, vagy valami vírusnak vagy számítógépes kártevőnek esett áldozatául. Persze ezeknek nemcsak ilyen tünetei lehetnek, hanem nagyon sokfélék. Egyik ismerősöm, aki az internetet használva rendszeresen számos fórumot használ, folyamatosan chat-el több helyen is, és számos helyre van bejelentkezve, egyszer meglepődve mesélte, hogy saját gépe nem reagált sem az egérre, sem a billentyűzetre, és valaki

kintről, az interneten keresztül irányította. Másvalakinek számítógépes vírus tönkreteheti az egész merevlemezét vagy zárolhatja annak egy részét, okozhatja az egész rendszer lefagyását már bekapcsoláskor is vagy csak bizonyos programok indításakor, vagy akárcsak észrevétlenül elküldheti levelezési listánkat, személyes leveleinket, adatainkat és bankszála adatainkat, kódjainkat ismeretleneknek az interneten keresztül. (Vigyázat, azért ne gondoljuk, hogy minden működésbeli hiba mögött feltétlenül egy hacker vagy valamely kártékony program áll. A hiba kereshető például a saját gépünkben, vagy éppen a programjaink hibás beállításaiban is…)

- **Vádlott álljon fel, ahol sokszor nem csak a bűnösök bűnösök!** Aki azért nem tudja az internetet használni, mert a saját internet-szolgáltatója tiltotta ki, mondván, hogy feltörte ezt meg azt a szervert! Jellemzően **nagy ilyenkor a meglepődés,** miután azt sem tudja még, hogy mi az a feltörés és hogyan kell csinálni! Ilyenkor elmagyarázzák neki, hogy valószínűleg az ő számítógépét törték fel, és azon keresztül indították a további internetes bűncselekményeket! Sajnos ilyen esetekben nagyon nehéz bizonyítani az ártatlanságot, és még ha sikerül is, a meghurcoltatásoknak még sokáig nyoma marad!

  Tanács: Aki számítógépével kapcsolódik az internethez, az gondoskodjon legalább az alapvető védelmi programok használatával a minimális biztonságról. Frissítse folyamatosan a Windows-t és a fontosabb alkalmazásokat a biztonsági frissítésekkel, használjon folyamatosan frissülő adatbázissal működő vírusok és kémprogramok elleni szoftvert, használjon szoftveres tűzfalat, stb. (A biztonsági programokra léteznek otthoni felhasználók számára jó és ingyenes programok is. Ezekről több helyen lehet információt szerezni és letölteni, pl. a **www.cert.hu** oldalon is.)

A vállalkozások, cégek még veszélyeztetettebbek! Mára már szinte elképzelhetetlen, hogy egy vállalkozásnak ne legyen számítógépe, sőt közvetlen internetes hozzáférése. Így az előbb bemutatott veszélyek ugyanúgy érvényesek minden vállalati munkahelyre is. Ott azonban célszerű további dolgokat is figyelembe venni, hiszen a munkahelyeken általában több a bizalmas adat, amely illetéktelen kezekbe kerülése komoly gondot jelenthet a vállalkozás számára, valamint sokkal több ember megfordul ott. Tehát a vállalatoknak sokszor sokkal több a „félteni valójuk", és ugyanakkor sokkal kevésbé vigyáznak rá.

Melyik vállalat vezetője vagy tulajdonosa örülne, ha a szerződéses állományai, az alkalmazottainak a munkaszerződései, az ügyfelekkel kötött megállapodások, és a velük folytatott levelezések bizalmassága megszűnne? Hiszen ezek minden vállalatnak bizalmas információi. Ha valaki egy üzlet elnyeréséért versenyben van, netalán tenderen vesz részt, akkor mit ér meg neki, hogy a kalkulációját és a tervezett ajánlatát a konkurencia ne tudja meg? És a sort még lehetne számos példával folytatni!

Ugyanakkor **a védelem szintje sokszor kisebb, mint a magánemberek otthonában**. Nézzünk néhány példát:

- Otthon az értékeinket alapvetően elzárva tartjuk, a lakásunk ajtaja is mindig zárva van, és a vendéget is – akit egyébként is jól ismerünk – ritkán hagyunk egyedül. Ugyanakkor munkahelyeken a **bizalmas iratok is ritkán vannak elzárva, és sok munkahely ajtaja munkaidőben alapvetően nyitva van**, vagy legalábbis nincs kulcsra zárva. A bejövő ügyfelekre vagy idegenekre sokszor kisebb gondot fordítunk, hiszen jellemző alkalmazotti hozzáállás, hogy „ha nem hozzám jött az ügyfél / vendég, akkor én nem törődöm vele, hanem folytatom a munkám zavartalanul tovább, és nem is figyelek rá"!
- **Az alkalmazottak számára a vállalati vagyon nem a saját vagyonuk**, ezért annak tudatos védelmét sem érzik saját kötelességüknek. Az olyan munkahelyek, ahol számos ügyfél megfordulhat, ahová először mindenki bemehet, és csak némi ténfergés után kérdezi meg valaki, hogy „Segíthetek?" „Kit keres?", ott nagyon nagy a veszélye az információk (vagy egyéb vagyontárgyak) észrevétlen eltulajdonításának is.

- És akkor még nem is beszéltünk az informatikai rendszeren keresztüli támadásokról vagy információlopásokról, aminek szintén fokozott veszélye.
- A vállalatoknál a legtöbb vezető az informatikát egy szükséges eszköznek tartja, és a használatra hajlandó is áldozni. Hiszen anélkül nem tud dolgozni, nem tud kommunikálni, az már része a mindennapi életnek. (Sokszor még kimondottan túl drága és elegáns berendezéseket is vesz, aminek már nem a funkcionalitás biztosítása a célja, hanem a megfelelő imázs kialakítása.) **Az informatikai biztonság azonban még számára nem a mindennapi szükség része, hiszen a számítógép és internet anélkül is működik.** Ez számára még megspórolható költséget jelent, legalábbis a legtöbben még így gondolják. Sajnos szomorú tapasztalat, hogy a vállalatok vezetői sajnálnak költeni az információk biztonságára egészen addig, amíg ebből valamilyen komoly káruk nem származott.

  Tanács: A veszélyek ellen felkészülten lehet védekezni, átgondolva a vállalkozásunkat fenyegető veszélyeket, azok hatását és a lehetséges ellenintézkedéseket. Az egyes védelmi eljárások összehangolt, optimális kiépítésének megszervezésében segít az ún. **információbiztonsági irányítási rendszer** kiépítése és működése.

8.5 Paranoia. A szükséges minimum?!

Dr. Horváth Zsolt

Az információbiztonság témakörével történő ismerkedésem kezdetén, a témát már jól ismerő barátom mondta a következőt: „Az addig rendben van, hogy azt mondják rólam, hogy **paranoiás vagyok. Ezt el is fogadom. A kérdés csak az, hogy eléggé-e?**”

A legtöbben hajlamosak vagyunk szinte bármilyen valós veszély mellett egészen addig elmenni, amíg nem mi magunk vagyunk érintve. **Ha pedig pont minket ért a balszerencse, akkor gyakran a ló másik oldalán kötünk ki**, azaz túlértékeljük a tényeket. Ki ne látott volna már erre példát?

- egy sportbalesetet elszenvedett ismerőst, aki többé egyáltalán nem akar semmit sportolni, talán még sakkozni sem. (Örökre oda a mozgás öröme?)
- egy szomszédot, akit egyszer évekkel ezelőtt molesztáltak, és azóta ki nem teszi a lábát sötétedés után. (Soha többé esti program, egy színház egy mozi, vagy egy sörözés?)
- a munkatársat, akinek a lakásában már egyszer jártak hívatlan vendégek, és attól kezdve szinte megszállottan mindig újabb és újabb védelmi eszközökre költi a pénzét. (Közben a védelem lassan már többet ér, mint a lakásban található értéktárgyak)

Ugye hogy nem lenne nehéz folytatni a fenti felsorolást? De mi a baj a túlreagált védekezéssel? **A védekezés áraként, sokszor már elvész az eredeti cél!** Természetes, hogy ilyenkor az emberek újraértékelnek egy-két dolgot, és elővigyázatosabbak lesznek. De hol húzódik az észszerűség határa?

Ugyanez a helyzet az információ biztonságával kapcsolatban is!

… Jó-jó, de mi köze ennek az egésznek a cégemhez?

A probléma, és a tipikus reakciók, ugyanezek a vállalkozások életében felmerülő információbiztonsági kérdésekben is! És mindebből **hogyan lesz a cégek számára csapdahelyzet?**

Könnyű általánosságban elfogadni, hogy rengeteg veszély veszi körül az „embereket”. Közhelyszerű a válasz, hogy természetesen védekezni kell. De:

Nagyon kevesen veszik az ilyen jellegű fenyegetéseket valóban komolyan. A „valóban” itt kézzelfogható, **azonnali cselekvést jelent. Most!** Nem: „majd, ha lesz egy kis…”-et!

Azaz a cégek többsége megvárja az első közelben becsapó villámot! (Lásd a „Veled is megtörténhet egyszer!” c. írásunkat.) Ekkor persze rögtön lesz prioritása a védekezésnek, kerül, amibe kerül! **A kapkodás, a rendszerben gondolkodás hiánya, a tények korábban már említett túlreagálása, gyakran újabb hibákat szülnek:**

Veled is megtörténhet egyszer!

- **Hiba az elégtelen, vagy nem hatékony védelem is!** Ezt még fokozza a hamis biztonságérzet is, vagyis hogyha meg vagyunk győződve arról, hogy mindent megtettünk a védelem érdekében. Ugyanis ilyenkor a biztonságérzet miatt nem is figyelünk a veszélyekre, óvatlanabbak vagyunk, és így könnyebben és felkészületlenül érhet baj!
- **Hiba a túlzott védelem is!** Amikor minden elképzelhető káresemény ellen be akarjuk biztosítani magunkat, és – **noha tudjuk, hogy 100 %-os védelem nincs, – mégis megpróbáljuk elérni azt**. Ilyenkor jellemző, hogy minden elképzelhető és elképzelhetetlen veszélyhelyzet bekövetkezésének elkerülésére és hatásának csökkentésére, minden elképzelhető védelmi módszert bevetünk, a lehetséges maximális mértékben. **Ezzel több szempontból is kárt okozunk:**
    - Egyrészt a védelemre fordított összegek, erőforrások irreális magasak lesznek és már rég nem állnak arányban azzal a veszteséggel, ami ezen intézkedések hiányában érhet minket.
    - Másrészt eltolódik a hangsúly az érdemi (üzleti) főfolyamatról, illetve annak végzése lassan akár ellehetetlenülhet.

Nézzünk most néhány tipikus példát ezekre:

Gondoljunk először arra a kollegára, barátra, aki Windows bekapcsolt tűzfalával és egy pl. havonta egyszer újra letöltött vírusvédő programmal teljesen megnyugodott, hogy mindent megtett az interneten keresztüli veszélyek ellen. Ezen túl nyugodtan használja az internetet, szörföl, letölt, játszik, chatel, levelez, és így tovább… (Ezt az esetet ugyan most otthoni internetezés kapcsán mutatom be, de kisvállalati környezetben is számtalanszor tapasztaltam ugyanezt!)

A Windows (XP) beépített tűzfala csak nagyon gyenge tűzfalvédelmet biztosít, és az is csak a befelé menő forgalomra korlátozódik. Az a vírusölő program, amely nem (legalább) naponta frissíti a vírus-adatbázisát, nagyon sok aktuális támadás ellen védtelen.

Továbbá a kémprogramok, rootkitek, trójaiak, stb. különböző fajtái ellen pedig gyakorlatilag védtelen maradt a kollegánk, barátunk rendszere. Ő pedig nyugodtan ellátogat bármilyen weboldalra, nyugodtan letölt bármit, rákattint bármire abban a biztos hitben, hogy van egy vírusölő programja, ami majd úgyis megvédi mindentől. Így sajnos nagyon nagy az esélye a gépének az „elfertőzésére”, amit sokszor az élet is igazol.

Bekövetkezett egyszer a baj! Elfertőződött a gépe, és ennek következtében valamilyen módon kisebb vagy nagyobb kára lett. (Megjegyzem, hogyha a konkrét kár még éppen kicsi is, a „lelki sokk” akkor is jelentős!) Mit tesz ilyenkor a barátunk? **Először is átértékeli a helyzetét, és komolyabb védekezésre szánja el magát!**

- Tegyük fel, hogy a biztonságban nem járatos barátunk most nagyon megijedt, és a teljes biztonságra akar törekedni! (Tudom hogy „közhely számba megy”, mégis mindenki a kályhától indul:) **Az interneten érkező támadásokkal szemben 100 %-osan csak az van védve, aki nem csatlakozik az internethez**, sőt lehetőleg semmilyen hálózathoz sem, és csak sokszorosan leellenőrzött, megbízható lemezeket tesz be a számítógépébe. Ezzel nagy valószínűséggel elég hatékony védelmet tud elérni az internetes támadásokkal szemben, csak éppen magát az internetet sem tudja használni.
- A barátunk szeretné azonban az internetet pl. az otthonában tovább is használni, és egyben be szeretné magát biztosítani minden lehetséges támadás ellen! **Ezért a**

megfelelő szakirodalmak tanulmányozása után egy csomó biztonsági lépést tesz:

- Először is beszerez egy második számítógépet, ami egy nagyon erős hardveres tűzfal funkciót lát el.
- Majd installál a gépére legalább egy drága és folyamatosan frissülő szoftveres tűzfal programot,
- továbbá egy (minimum naponta frissülő) programot a vírusok ellen,
- egyet külön a kémprogramok (spyware-ek) ellen,
- egyet külön spam-szűrésre,
- egyet külön behatolások érzékelésére (IDS), stb…
- valamint ezek és az összes internetet használó program beállítását a legszigorúbbra és legmagasabb védettségi szintűre paraméterezi.
- a sort lehetne még folytatni a különböző hálózati és rendszer naplófájlok figyelésével, és még sok egyéb mással.

Ezek önmagukban mind fontos elemek, azonban egy „otthoni" internetezéshez együttesen olyanok, **mintha „ágyúval lőnénk verébre"**. Azaz ezek ilyen módon használva az otthoni internetezésnél aránytalanul sok hardver kapacitást kötnek le, lelassítják a számítógép és az internethasználat sebességét – és ezzel **akadályoznak az eredeti cél elérésében**.

Ráadásul **a védelmi szintet sem növelte olyan mértékben, mint elvártuk volna**, mert ugyan az interneten leselkedő legtöbb veszély, a nem konkrét ember (gép) ellen irányuló támadások ellen védenek, de ezek ellen egy jól átgondolt alacsonyabb kapacitásigényű rendszer is hasonló szintű védelmet tud nyújtani. Azok ellen a profi hackertámadások ellen, amelyek konkrét személy vagy cég informatikai rendszere ellen irányulnak, ez sem biztos, hogy megvéd. Nagyon nagy informatikai és biztonságtechnikai gurunak kell ahhoz lenni ahhoz, hogy valaki ezeket a támadásokat időben észlelje és el tudja hárítani.

Tanács: Az otthoni internetezéshez célszerű, egy olyan internetes védelmi szoftvercsomagot használni, ami önmagában tartalmazza a szoftveres tűzfal, a vírusok, kémprogramok és spamek figyelése és elhárítása, adathalászat elleni védelem funkciókat. Célszerű a szoftvereink (elsősorban Microsoft termékek, de más is) biztonsági frissítéseit mindig aktuálisan letölteni. Mindezeken túl, ha több gépre történik az internet megosztása, akkor a használt router tűzfal funkcióját is bekapcsolni és használni.

Másik példánk a vállalatvezetők notebookjainak a biztonsága. Ez a példa auditori gyakorlatomban számtalanszor fordult elő, és az esetek igen nagy százalékában tapasztalható.

Vállalkozások számítógépein számos bizalmas üzleti és ügyféllel kapcsolatos adat, információ található meg. A vezetők, felső vezetők szinte mind saját notebookot használnak, hogy a fontos adataikat magukkal vihessék, hogy ügyfélnél is tudjanak pl. ajánlatot adni, vagy, hogy otthon is dolgozhassanak. Jellemző, hogy számos bizalmas üzleti adat, vagy terv csak az ő notebookjukon található meg, a letöltött elektronikus levelekkel egyetemben.

Auditori tapasztalat, hogy **az eltulajdonításból származó veszteségekkel szemben sokszor nagyon gyenge a védelmi szint**, és az ki is merül a következőkben:

- A notebookon lévő Windows rendszerbe csak az a tulajdonosi (és esetleg még egy-két másik) felhasználói jelszóval lehet belépni!
- A notebookokon levő adatoknak nincs mentése, vagy csak alkalomszerű és nem kötelezően rendszeres! A gyakorlat sokszor az, hogy a szúrópróba-szerű ellenőrzések után szinte bármelyik véletlenszerűen kiválasztott vezetői notebookon több hónapnyi, fontos és bizalmas mentetlen adat volt.

Ez több oldalról is veszélyes:

- **A notebookok ellopásának valószínűsége meglepően nagy!** Rengeteg vállalalati notebooknak veszett nyoma az elmúlt 2-3 évben. Itt **a legkisebb kár a notebooknak az értéke**.

- Nagyobb veszteséget jelentenek egyrészt **a mentés nélküli, örökre elvesző üzleti információk**,
- valamit **az idegen kezekbe került bizalmas üzleti adatok**. Az, hogy a rendszerbe a saját Windowson keresztül belépni csak felhasználói jelszóval lehet, sajnos önmagában még elég gyenge védelemnek minősül. A jelszó nem túl bonyolultan fel is törhető, megszerezhető vagy kikerülhető. Tehát a notebook elvesztésekor / ellopásakor joggal lehet aggódni: ha valaki a notebookon lévő adatokhoz hozzá akar férni, akkor hozzá tud! És hogy ez milyen veszélyt jelent, azt mindenkinek magának kell eldöntenie!

A másik oldalról azonban **túlzott védelemnek azt tartanám**, hogyha az adatok elvesztése vagy illetéktelen kezekbe kerülése miatt belső informatikai szabályzatban **megtiltanánk, hogy a notebookon vállalati bizalmas adat lehessen!** Ekkor vállalati adatok csak a központi szervergépeken lehetnek, és azokat a noteboookok esetén is belső hálózaton keresztül, mintegy terminál funkcióban lehetne csak használni. Ez természetesen kellő védelmet ad az adatok ellopása és elvesztése ellen, csakhogy éppen legtöbbször a notebook azt a funkcióját nem tudja ellátni, amire éppen való. Bár elképzelhető a gyakorlatban olyan szituáció is, amikor erre a védekezési szintre is szükség van, és a noteboookok külső hozzáférését a belső hálózathoz ilyenkor speciális biztonsági intézkedésekkel kell megoldani. Meg kell keresni azt a megoldást, ami a notebook felhasználási céljának megfelelő használatot lehetővé teszi, és egyidejűleg gondoskodik a szükséges biztonságról, de a felhasználást nem akadályozó mértékben.

Tanács: A munkahelyi noteboookokon tárolt információk védelmére, a többféle lehetséges veszteség ellen többféle eljárással tudunk csak védekezni:

- Az első lépés, hogy **amennyire lehet, az elvesztést vagy eltulajdonítást akadályozzuk meg!** A közlekedés során fokozottan figyeljünk rá, és ne legyen soha elöl, szemmel látható vagy figyelemfelhívó helyen! Ha tárgyaláson vagyunk, ahol szünetekre otthagyjuk a noteboookunkat, akkor azt „lelakatolhatjuk” a noteboookhoz erősíthető ún. ’Kensington zárral’.
- Ha a fontos adataink elvesztését meg szeretnénk gátolni, akkor **minél gyakoribb rendszerességgel mentsük adatainkat pl. a munkahely közös szerverére**. Ha a megfelelő könyvtárakat folyamatosan szinkronizáljuk, akkor elvesztés esetén minimálisra csökkenthetjük a végleg elveszett információk mennyiségét.
- Ha már idegen kezekbe került a notebook, akkor naivság volna azt feltételezni, hogy a rajta lévő állományokhoz szakértők nem tudnak hozzáférni. Ha a hozzáférést nem is nagyon tudjuk megakadályozni, **akkor legalább azt akadályozzuk meg, hogy azt fel tudják használni!** Ha a noteboookon levő bizalmas állományok titkosítva vannak, akkor azok visszafejtése a kulcs nélkül rendkívül hosszadalmas és nehézkes, nagyon nagy kapacitásigényű feladat, sokszor akkora, hogy a ráfordítást nem éri meg a megszerzett információ értéke.

Mikor reális a védelem szintje? Mikor vagyok kellően védve? Milyen szinten védekezzünk, ami elégséges, de nem fölöslegesen túlzott?

Paranoia, de mennyire? A megfelelően kialakított védelemhez, és ahhoz, hogy éberségünk soha ne aludjon el, **szükséges a veszélyhelyzet ismeretének és a folyamatos védekezésnek a tudatossága, egy bizonyos fokú veszélyérzet.** Azt is mondhatjuk, hogy egy bizonyos szintű paranoia! De hol a határ, mikor csap át ez túlzott mértékbe, ami már káros?

A védekezés szintje mindig akkor megfelelő, ha arányban áll a kockázat nagyságával.

Ebből az is következik, hogy csak akkor tudjuk kialakítani a szükséges mértékű védekezést, ha ismerjük a kockázat nagyságát, ami ellen védekezünk! A kockázatkezelés és valós információk adják tehát a reális képet!

A módszer innen már kézenfekvő: határozzuk meg a veszélyeket, becsüljük meg azok kockázatát, és annak arányában alakítsunk ki megfelelő védelmet! Ez így egyszerűen hangzik, a véghez vitele annál bonyolultabb!

Egyszerűbb becslések véghezvitelében sok esetben segítséget nyújthat a következő ellenőrzőlista:

1. **Mit kell védenünk?**
    - Határozzuk meg azokat az információkat, amiket védenünk kell!
    - Határozzuk meg, hogy hol, milyen adathordozón vannak azok az információk!
    - Határozzuk meg, hogy azok az adathordozók hol vannak, és hogyan lehet azokhoz hozzáférni!
2. **Mi ellen kell védenünk?**
    - Gondoljuk végig, hogy a védendő adataink, információink biztonsága hogyan sérülhet! Mi az, amit nem szeretnénk, hogy az adatokkal bekövetkezzen? (Tipikusan jellemző az adatok elvesztése, sérülése vagy illetéktelenek kezébe kerülése!) **Az információ biztonsága a szakmában három dolgot jelent:**
        - **Az információ rendelkezésre állását.** (Amikor az adatok, információk a tovább-lépéshez vagy tovább-feldolgozáshoz szükségesek, akkor mindig álljanak rendelkezésre!)
        - **Az információ sértetlenségét.** (A felhasznált információ sértetlenül, módosítatlanul álljon rendelkezésre!)
        - **Az információ bizalmasságát.** (Az információ csak az arra illetékeseknek álljon rendelkezésre!)
    - Határozzuk meg azokat a fenyegetettségeket, amelyeken keresztül a védendő adataink biztonsága sérülhet! Itt a fenyegetettségek, lehetséges nem kívánt események általában az adathordozókon keresztül hatnak az adatokra, információkra.
3. **Mekkora lehet a kár?**
    - Határozzuk meg, hogy amennyiben az egyes fenyegetettségek hatására a nem kívánt káros esemény bekövetkezik, akkor az mekkora veszteséget jelent számunkra? Itt nem kell feltétlenül mindig számszerű, forintban kifejezhető kárra gondolni. Sokszor az is elég, ha verbálisan meghatározzuk, hogy mi minden következik számunkra a káreseményből, és ezeket egymáshoz képest súlyozzuk.
4. **Milyen a bekövetkezés valószínűsége?**
    - Határozzuk meg az egyes fenyegetettségek által bekövetkezendő káresemény bekövetkezésének a valószínűségét! Nem mindegy az, hogy a nem kívánt esemény mekkora eséllyel következik be. Ennek várható bekövetkezése attól is lehet kisebb vagy nagyobb, hogy a jelenlegi védelmi rendszer is már véd bizonyos veszélyekkel szemben, jól vagy rosszul! A bekövetkezési valószínűség sem mindig mérhető explicit mértékegységgel, és néha csak azt tudjuk mondani, hogy egyik esemény valószínűbb vagy kevésbé valószínűbb, mint a másik. A bekövetkezési valószínűségre sokszor fordítottan kihat a meglévő védelem erőssége is!
5. **Mekkora kockázatot jelent ez nekem? – Mit ér meg nekem, hogy ne következzen ez be?**
    - Határozzuk meg az egyes fenyegetettségek által bekövetkezendő káresemény bekövetkezése mekkora kockázatot jelent számomra! A két skála összefésüléséből, vagy összeszorzásából meghatározhatjuk azokat a veszélyeket, amelyeknek legnagyobb a kockázata. Nyilvánvaló, hogy ezek

azok, amelyek a legvalószínűbben fordulhatnak elő, amelyek ellen a legkevésbé vagyunk védettek, és egyben a bekövetkezésük számunkra a legfájdalmasabb! Ez a lista fogja adni a védekezés kialakításához a prioritási listát!

6. **Hogyan védekezzem?**
    - Tervezzük meg a védekezést! Ezek után rendelkezésre áll minden információ, ami alapján el lehet kezdeni a védekezés lépéseit megtervezni! Látjuk a reális veszélyeket, azok nagyságát, és látjuk, hogy a jelenlegi védelem hol erős és hol gyenge. Rendelkezésre áll egy prioritási lista, hogy melyik veszély csökkentése a legfontosabb, és hogy mekkora ott a kockázat – vagyis milyen szintű (és költségű) védelem kialakítása szükséges.
    - **Valósítsuk meg az eltervezett védekezést!** „…nem elég a jót akarni, de tenni, tenni kell!”

Amennyiben a kis és közép-vállalatok szeretnének reálisabb képet kapni a meglévő védekezésükről, illetve arról, hogy hol érdemes az információbiztonsági védekezést továbbfejleszteni, akkor érdemes legalább egyszer néhány órát rászánni ennek a gondolatmenetnek a végigvezetésére. Ha a reálisan végiggondolt eredményeket konzekvensen papírra vetik, akkor legalább a nagyságrendeket sikerülhet helyesen eltalálni.

Persze nagyobb vállalatok, komolyabb informatikai rendszerek teljes körű információbiztonsági kockázatbecslése és értékelése ennél összetettebb, nagyobb és sokrétű tudást, tapasztalatot igénylő feladat. **Egyszerű esetekben azonban ez a fajta gondolkodás is már sokszor segít a reális védekezés kezdeti szintű meghatározásában!**

8.6 Mennyit költsek a védelemre?

Dr. Horváth Zsolt

Ha egy vállalat vezetőjeként eljutok arra a felismerésre, hogy az informatikai illetve információs rendszer védelmére – már csak a vállalat működésének biztonsága érdekében is – áldoznom kell, akkor még nem tudom, hogy ezt hogyan tegyem!

- Milyen védelmet építsek ki, ezt hogyan tegyem?
- Mennyi a szükséges, és mennyi az elégséges védelem?
- No és persze mindez mennyibe kerül?
- **És egyáltalán, a védelemre fordított összeget hogyan tudnám a leghatékonyabban felhasználni?**

Nyilvánvaló, hogy ezek a költségek nem termelő költségek, tehát gazdaságossági szempontból meg kell próbálnom a szükséges minimumra csökkenteni azokat! Ez szélsőséges esetben **könnyen csapdahelyzetté válhat**, mert egy kis szerencsével sokáig büntetlenül figyelmen kívül lehet hagyni a kérdést! És ha meg mégis bekövetkezne valami…? Másrészt jó volna minél jobban bebiztosítani magamat és a céget a különböző veszélyekkel szemben, hogy akármi is történik, akkor se álljon le a működés, akkor se veszíthessen nagyot a vállalkozás. Ez több, sokszor ellentétes szempontot és kérdést is felvet!

Ezeket a szempontokat célszerű végiggondolni, mielőtt meghatároznám, hogy mennyit és hogyan is költsek a védekezésre:

1. Milyen biztonsági szintet akarok elérni? **A „100 %-os biztonság” szépen cseng, de a gyakorlatban nem létezik.** Viszont minél jobban megközelítjük, annál drágább annak elérése, és az már a szükségtelen hatékonyságcsökkentés irányába hat. Hol van tehát az optimális egyensúly?

2. **Mit is akarok védeni? Mi az az esemény, aminek a bekövetkezésétől félek?** És ha bekövetkezik, akkora mekkora lehet a veszteség? Nyilvánvaló, hogy az elkerülésére fordított összegnek kisebbnek kell lennie, mint a bekövetkezésekor várható kár nagysága!
3. Ha egyszerre több kockázati tényező (veszélyhelyzet, fenyegetettség) ellen is kell védekezni, akkor **hogyan határozom meg az optimumot?** Melyik kockázati tényező esetén milyen legyen a védelmi szint?
4. Általános irányelv az egyenszilárdságú védelem kialakítása! Természetesen nagyobb rendszereknél, sok kockázati tényező elleni együttes védekezés kialakításakor **az egyes eljárások egymással is sokszor kölcsönhatásban vannak**, egymást erősíthetik, illetve egy-egy eljárás egyszerre több fenyegetettség ellen is véd. Szóval ilyenkor már sokkal árnyaltabb és összetettebb a kép!
5. Mi van, ha a támadó fejével gondolkodok? **Mennyit ér meg pl. az ellopott információ, vagy nekem okozott kár a támadónak?**Mennyit ér meg neki befektetni a „támadás" végrehajtásába? Tulajdonképpen lehet, hogy annál többet nekem se éri meg a védekezésbe fektetnem!
6. **És végül minderről hogyan győzöm meg a tulajdonost, vagy adott esetben tulajdonosként magamat (!), hogy ez mind szükséges kiadás volt?**

8.7 A kockázatbecslés paradoxona

Dr. Horváth Zsolt

A biztonság fogalmának meghatározása nehéz. Sok esetben nem is közvetlenül próbáljuk megfogalmazni, hanem éppen az ellentétes fogalmakkal, úgymint veszély, kár, kockázat, és az előre nem látható, nem kívánt eseményt írjuk körbe. Az informatikai- / információ-védelem megfelelő szintű kialakítása, vagyis a megfelelő biztonsági állapot elérésének meghatározása többek közt emiatt is nagyon nehéz.

Hogyan tudjuk megmondani...,

- hogy **mekkora kockázatot vállalhatunk fel?**
- hogy a felvállalt „biztonsági szintünket **melyik veszélyforrások lépik túl**, és melyek nem?
- hogy a sokféle és különböző jellegű fenyegetettség közül **melyik védelmére szükséges új védelmi eljárást bevezetni?**

Ahhoz, hogy a különböző veszélyforrások által bekövetkező események (incidensek) ellen egyforma biztonsággal védekezhessünk, meg kell becsülnünk azok kockázatát, hogy azokat egymással összemérhetővé tegyük.

Ehhez kockázatbecslésre van szükség!

A kockázatbecslésnek számos módszere van. **De szinte mindegyikben az a közös alapelv, hogy minél nagyobb egy esemény bekövetkezésének valószínűsége és minél nagyobb az okozott kár, annál nagyobb annak az eseménynek a kockázata is.** (Matematikailag megfogalmazva ez azt jelenti, hogy az egyes veszélyforrások általi bekövetkező események bekövetkezési valószínűségét és az általa okozott kárt becsüljük, és azok szorzata adja az adott veszélyforrás kockázatát.)

Ez így egyszerűen hangzik, kiszámítása azonban sokszor rendkívül nehéz feladat. Tulajdonképpen a kockázatbecslés – akármelyik módszert is választjuk, – **az a furcsa paradox helyzet, hogy**

- **a múltbéli tapasztalatok alapján,**
- **a jelenben akarjuk megmondani,**

- **hogy mi lesz a jövő!**

Ki képes erre? Ki képes megmondani, hogy mi fog történni a jövőben, vagy hogy mikor várható egy bizonyos esemény bekövetkezése?

Ezt pontosan megmondani – tulajdonképpen – senki sem képes. Ráadásul különösen az információvédelem területén számtalan egymástól különböző jellegű fenyegetettséggel állunk szemben, és **a nem kívánt események jellege és hatása is egymástól nagyon eltérő.** Gondoljunk csak bele:

- Hogyan becsülhetjük meg, hogy mi a valószínűsége annak, hogy pl. a beadandó tenderanyagunk információi a konkurenciához kerülnek?
- Hogyan határozhatjuk meg, hogy a sértődötten távozó rendszergazda milyen veszélyeket jelenthet vállalatunk működésére? (Apropó: fel vagy készülve arra, hogy egyszer majd a rendszergazdával elválnak az útjaitok? Lehet, hogy Te szeretnéd majd „kitenni", lehet, hogy ő keres majd máshol kihívást magának. Lehet, hogy békében kerül sor az elválásra, lehet, hogy nem… Felkészültél? Te irányítod az eseményeket?)
- Ki tudja megmondani előre, hogy mekkora kárt okozhat az a presztízsveszteség, ami a napi sajtóban megjelenő ügyfél-adatbázisunk nyilvánosságra kerülését követi?
- Mi mehet veszendőbe az elveszett vagy ellopott igazgatói notebookkal, amelyen rajta volt a teljes üzleti levelezés és tervezés egyetlen példánya? És mi van akkor, ha ez a rajta lévő összes információval a konkurencia kezébe kerül?
- Vagy gondoljunk csak a meghibásodott merevlemezre, aminek két hónapja volt az utolsó mentése (ha volt egyáltalán)! (És hogy mennyire valós problémák ezek? Egy világsikert (!) alapoztak meg ezek a gondok! Nézd csak meg a már több kontinensen terjeszkedő Kürt-öt!)

Nehéz előre megjósolni, hogy mikor várható ezek bekövetkezése, hogy melyik következik be nagyobb valószínűséggel, és hogy melyik mekkora kárt fog okozni! Még rosszabb helyzetben van az, aki nem rendelkezik előre megírt, kész forgatókönyvekkel!

Különösen nehéz a különböző jellegű károk hatását azonos mércével értékelni! Ezzel talán szemléletessé tehető, hogy mekkora problémákkal kerülünk szembe a becslésekkor.

Mit tehetünk mégis, hogy a becsléseink a körülményekhez képest a legmegbízhatóbbak legyenek?

- Keressünk **egy közös mércét** a különböző jellegű károk nagyságának értékelésére!
- **Mérjük fel a lehető legpontosabban**, hogy az egyes fenyegetettségek hogyan hatnak, milyen hibák következtében léphetnek fel, és mik a lehetséges hatások, következmények!
- Támaszkodjunk **minél szélesebb tapasztalatra!**
- Legyünk **következetesek**!
- És még?

8.8 Biztonságos takarítás

Dr. Horváth Zsolt

… Van ennek értelme?

Egy új – az első pillantásra meglepőnek és sokak számára értelmetlennek tűnő – jelenség kezd elterjedni az utóbbi időben: **Egyre több takarítással foglalkozó vállalkozás hirdeti magáról, hogy ő „biztonságosan takarít"!** (Sőt! Ezt tanúsíttatni is akarja.)

Mi is lehet ez a "biztonságos takarítás"?

Valószínűleg nem az, hogy takarítás közben nem törnek össze semmit! (Hiszen ez a "normál" a takarításnak is alapkövetelménye.) Itt valami egészen másról van szó.

Sok vállalat, pénzintézet, vagy - általában - a bizalmas adatokkal foglalkozó szervezetek **számára nagyon fontos az információi biztonságának szigorú védelme**, legyen szó a számítógépes hálózaton tárolt adatokról, vagy akár papíralapú iratokról, vagy az üzleti titkaik bármilyen formájáról.

Ők mindent megtesznek azért, hogy ezekhez a "titkokhoz" csak az ott dolgozó, jogosult felhasználók férhessenek hozzá, más pedig még csak a közelébe se férhessen a bizalmas adatoknak, ill. az azokat feldolgozó gépeknek.
Ennek érdekében alkalmaznak drága technikai eszközöket, bonyolult "bürokratikus" szabályokat és a személyi kontroll változatos – néha megalázó – formáit.

Munka után viszont minden alkalmazott hazamegy, és akkor jönnek a takarítók kitakarítani az irodákat. Az ő mozgásukat, tevékenységüket – valljuk be őszintén – sokkal kisebb kontroll kíséri. (Tessék csak belegondolni: a takarító néni olyan helyiségekbe is bemehet, ahova az igazgatót is csak "kísérettel" engedjük be – pl. szerverterem.) Tehát, az (esetleg) jól felépített biztonsági rendszerünknek a takarítás biztos, hogy gyenge pontja.

Veszélyes PÉLDÁK!

Gondoljuk csak el, hogyha például valaki észrevétlenül be szeretne jutni egy ilyen, szigorúan védett irodába, akkor a takarítóvállalat dolgozójaként általában erre sokkal könnyebb a lehetősége. Akár felveteti magát alkalmazottnak a takarítócéghez, és megszervezi, hogy az adott vállalathoz kimenő csapatba osszák be. Akár sikeresen meg is környékezhet egy adott takarítócégnél dolgozó takarítót bizonyos, takarítás közben elvégzendő feladatokra.

Bármelyik ellen nehéz védekezni, és csak szigorú eljárások szigorú és tudatos betartásával lehet.

Másik probléma lehet a takarítás közbeni odafigyelés a bekapcsolva maradt működő berendezésekre. Például egy este a takarítónő jön, és a falon lévő egyik konnektorból kihúz egy csatlakozót, hogy szabad konnektort biztosítson a porszívó számára. Majd a porszívózás befejeztével ezt rendesen vissza is dugja. Képzeljük el, mi történne, ha ez az átmenetileg kihúzott dugó pl. egy kórház intenzív osztályán a lélegeztető gép csatlakozója lenne, vagy épp egy szerverszobában egy folyamatos külső szolgáltatást biztosító szerveré!

Biztonság márpedig legyen MINDIG!

Fontos tehát ezeknek a biztonságot szigorúan kiépítő és működtető vállalatoknak, hogy **a munkavégzés közben működő biztonsági szint a takarítás alatt is megmaradjon.**

A takarítást végezheti belső személyzet, akiknél a belső szabályzatokban elő lehet írni követelményeket, de a gyakorlati tapasztalatok alapján – a "rejtett munkavégzésükből" adódóan – ezek a szabályok kevéssé térnek ki a biztonság kérdéseire. Ezeket a szabályozási hiányosságokat – többé-kevésbé – sikeresen pótolja a szervezethez való lojalitásuk megléte.

De a takarítók manapság már általában külsősök, és így a vállalat belső szabályzatai és előírásai rájuk nem vonatkoznak! Ilyenkor az adott vállalat magától a takarító cégtől várja el (kénytelen elvárni), hogy az **ne csak a takarítás szakszerűségét garantálja, hanem a teljes működése során az ő (mint a takarító ügyfele) információinak védelmét, biztonságát is.** Ugye közben nem felejtettük el, hogy olyan takarítókról beszélünk, akik állítják magukról, hogy "biztonságosan takarítanak".

De még mindig nem tudom, hogy az ígért biztonságos takarítás mit jelent!

Mit, milyen garanciát várjon el a megrendelő, illetve milyen garanciát tud nyújtani egy takarítóvállalat arra,

- hogy a takarítás közben minden "szakszerűen" történik,
- semmilyen berendezésben vagy működésében semmilyen kár vagy fennakadás nem keletkezik,

- a takarítás során vagy következtében senki illetéktelen semmilyen bizalmas információhoz nem férhet hozzá, illetve annak még a lehetőségét sem hozta létre?

Ha **a megbízó oldaláról** nézzük, akkor az a kérdés, hogy mi ad minderre elégséges garanciát? A tényleg biztonságos takarítást igénylő vállalatoknak **valóban a biztonságra, és nem álpapírokra van szükségük.** Hiszen egy „gikszer" számukra milliókba, vagy akár a létükbe is kerülhet. Egy ellopott információ sokkal veszélyesebb lehet, mint bármely (pl. kézzelfogható) ellopott tárgy. Elsősorban azért, mert eltűnése nem vehető észre, nem hiányzik sehol, és sokszor csak a hatását észleljük a vele való visszaélés után.

Hogyan tudnak tehát meggyőződni arról, és ezek után főképp megbízni abban, hogy a kiválasztott és megbízott takarítócég valóban a kívánt biztonságot garantálja számukra? Nem egyszerű a kérdés, mert igazában **sok biztonságot és biztonságos takarítást igénylő vállalat nem is tudja, hogy ezt hogyan kell megvalósítani.** Ezért a követelmények sem egyértelműek, és az elvárások is csak - valljuk be -, a biztonság nehezen megfogható és mérhető eredményére vonatkoznak, a megvalósítás módjára szakértelem hiányában alig.

A megbízhatóságot előzetesen két dolog garantálhatja: tanúsító audit vagy beszállítói audit végrehajtása.

Általános gyakorlat **a takarítóvállalat tanúsítottságának a kérése.** Ez azt jelenti, hogy a megfelelőség és megbízhatóság vizsgálata áthárul teljes mértékben a tanúsítóra. (Fontos megjegyzés: ez akkor működik jól, ha hiszünk-hihetünk az adott tanúsító állításában, a tanúsítvány értékében! De ez egy másik történet.)
Tanúsítottság esetén "áttanulmányozhatjuk" az irányítási rendszerük kézikönyvéből a biztonságról alkotott elképzeléseiket és a megvalósítás módozatait. (Közérthető a nyelvezete és a szakmai helyességet a tanúsító "garantálja".)

Azonban itt is előjön még az a dilemma, hogy milyen tanúsítást követeljünk meg? A „biztonsági takarítás" folyamatára kiépített minőségirányítási rendszer tanúsítását, vagy inkább a takarító vállalat információbiztonsági irányítási rendszerének tanúsítását?

Tulajdonképpen mindegy, mert mindkét tanúsított rendszerben "megjeleníthető a probléma", de "elegánsabb" az információbiztonsági irányítási rendszer – ha már biztonsági kérdéseket akarunk megoldani.

További – talán a legszigorúbb követelmény – ha a megrendelő saját maga kíván meggyőződni a takarítást végző vállalat működéséről, folyamatairól, és ezek miatt saját maga egy **ún. beszállítói auditot tart.** Ekkor saját munkatársai, de inkább megbízott külső szakértői végzik azt a szigorú átvilágítást, aminek követelményeit maga a megbízó határozza meg.

Ez a metódus akkor (is) alkalmazható, ha a takarító vállaltnak nincs tanúsított rendszere. A megbízó nem szeretné a jövőben sem "kiképezni" a munkatársait a biztonságos takarítás "rejtelmeire" – azért használ külső szakértőket. Illetve a végén (szintén a szakértők segítségével) olyan szerződéshez jut, amelyben a megbízó oldalról a követelmények, a takarító oldalról a feladatok pontosan meghatározottak.

Nem szabad elfelejteni.

Amennyiben (valós) garanciát akarunk kapni a takarítás elvégzése mellett a biztonsági követelmények betartására is, akkor az **a takarító cégre is számos plusz feladatot ró.** Igen! Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy többe kerül, mint a "normál" takarítás. Erre szokták mondani: valamit-valamiért.

Továbbá arról sem szabad megfeledkezni, hogy ezek a feladatok **szakmailag igen sokrétűek** (megbízó és megbízott oldalról is). Szükség van általános őrzés-védelmi, személyi és HR biztonsági, munkaszervezési és egyéb ellenőrzési, valamint informatikai ismertekre, és mindezek konkrét szituációkban történő alkalmazására is. Az ehhez való

felkészülés során javasolt olyan tanácsadó, szakértő kiválasztása, akinek ezeken a területeken gyakorlati ismerete és számos tapasztalata is van.

Ne szégyelljük, hogy az olyan hétköznapi területen, mint a takarítás (biztonsági) szakembereket veszünk igénybe.

9 Információbiztonsági tanácsok

9.1 Gép feltörése – ha a "hogyanért" jöttél, akkor rossz helyen jársz!

Gönye Zoltán

Tudod, hogy milyen sok találatot kapunk a számítógép feltörése kapcsán lefuttatott keresésékre? És tudod, hogy mi ebben az információbiztonság szempontjából érdekes és fontos?

Előszeretettel bogarászom a különböző statisztikákat. Most is átnéztem, hogy honnét jönnek a látogatóink. És mit látok?

Egy csomó "nem tervezett" találatot kapunk Zsolt információbiztonság témakörében írt cikkeire. Ilyenekre gondolok pl.: "hogyan kell egy rendszert feltörni", "gép feltörése, ha az account már megvan". Mindezt úgy, hogy Zsolt cikkeiben alig fordulnak elő az olyan kifejezések, amik ezeket a találatokat indokolnák. Persze, mert ő csak arra ad példákat, hogy mi mindent célszerű még idejében elkerülni! Esze ágában sincs azoknak tippeket adni, akik az információbiztonságot a másik oldalról közelítik meg...

Ebből következően ezekre a szavakra elég hátul vagyunk a keresőkben, mégis egy csomóan eljutnak hozzánk. (Akik egyébként nem maradnak sokáig – vélhetően ők az információvédelem témakörének más írásait keresik!)

Mi következik ebből? Aki akarja azt az infót, az rá fogja szánni az időt, pénzt, és a munkát!

Tudom én is, hogy akik így találnak el hozzánk, azok vélhetően nem a legveszélyesebbek, de az érdeklődésük **nagyon jól jelzi a kitartást, és a volument!**

Mert akitől igazán tartani kell, az még egy rakás más lehetőséggel is gazdálkodhat:

- **Feltérképezheti a kapcsolati hálókat** pl. a közösségi oldalak segítségével!
- Ha elég türelmes, úgy az interneten (rólad, vagy a cégedről!) **elérhető függetlennek tűnő információmorzsákból már összerakhat egy teljesebb képet**!
- **Kinnfelejtett belső információkban való kutakodás lehetősége, pl**.: Legutóbb amikor valamit keresgéltem, akkor teljesen véletlenül árajánlatokat tartalmazó "szabadon" elérhető a könyvtárat találtam. Igen, a keresők segítségével! (Mondjuk ehhez az adott cég oldaláról azért már nagyon bénának kell lenni!)
- **Célzott kapcsolatok kiépítése, információszerzés céljából.** A "real-world"-ben odafigyelhet arra, hogy a "megfelelő" emberekkel barátkozzon, akár … a cégedben is!
- Azonnal észreveheti, hogy hol vannak a **nyitott ajtók, az asztalon felejtett papírok**, vagy némi idő után azt, hogy hol vannak az információbiztonságot védendő folyamatrészekben a hiányosságok.
- És ha még részleteiben is ismeri a mindennapi üzletmenetedet, akkor mi mindenben láthatja még a lehetőséget?!

Nem akarom túlragozni: az információbiztonság témakörében nagyon észnél kell lenni! **Rengetegen keresik a lehetőséget, és sokuknak a kitartásuk is adott! A kérdés tehát csak az, hogy mi a céljuk, és ha netán a Te vállalkozásod** (bár meggyőződésem, hogy magánembert is érhetnek kellemetlen meglepetések!) **van a célkeresztben, akkor ki a felkészültebb? Te vagy a támadó?**

9.2 Otthon dolgozni jó! És biztonságos is?

Dr. Horváth Zsolt

Sokan, sokszor visznek haza munkát, mert ez egyrészt kényelmes, másrészt pedig a határidő is hajt. Sokan otthon nyugodtabban tudnak dolgozni, gyorsabban haladnak a munkával. Azt azonban már kevesen mérik fel, hogy ez milyen adatbiztonsági veszélyekkel jár!

Általánosan elterjedt gyakorlat, hogy „… amit nem tudunk a munkahelyen befejezni, azt otthon még folytatjuk és befejezzük." Ma sokszor ilyen világot élünk. Az adott munkának határidőre kész kell lennie! A munkaidő nem számít. Ez szinte már természetes a munkatárs számára, és a főnöke számára is. (Hogy ez szerencsés-e a családi élet szempontjából vagy sem? Nagyon jó kérdés, ez az írásom azonban nem erről szó. Ebben a pár sorban azzal foglalkozom, hogy a munka hazavitele milyen információbiztonsági kockázatokat rejt.)

A munka otthoni befejezéséhez nem kell különleges felszerelés, legtöbbször elég a munkatárs saját otthoni számítógépe. A munkához szükséges anyagok hazavihetők papíron, elektronikusan pen-drájvon vagy más adathordozón, de hazaküldhetők e-mailen is. Ez mind megy egyszerűen.

Ez a megoldás egy nagyon komoly, sokszor figyelmen kívül hagyott veszélyt rejt magában: Képzeld el, hogy mi történik, ha az új pályázati anyag, amin dolgozol, és aminek minden adata rajta van a pen-drájvodon, mind a konkurencia kezébe kerül? Számtalan lehetőség nyílik erre: Lehet, hogy a pen-drájvod valahol út közben bevásárlás közben esett ki véletlenül a zsebedből. Az is lehet, hogy amint otthon hagytad az asztalodon, és elmentél pl. a gyerekért az oviba, addig valamelyik másik családtagod meglátta a pen-drájvot, és felkapta, mert neki is szüksége volt rá. Nem tudta – nem tudhatta, hogy neked bizalmas üzleti adataid vannak rajta. Arról már nem is beszélek, hogyha valaki vendég vagy „hívatlan vendég" járt épp arra, és elemelte vagy csak lemásolta azt. Idegeneknek, illetékteleneknek számtalan hozzáférési lehetőségük van, amit sokszor észre sem veszel. Egy ilyen adatszivárgás szinte biztossá teszi a pályázat sikertelenségét, amin dolgoztál.

A munkavégzés során felhasznált adatok gyakran nagyon bizalmas, érzékeny információkat tartalmaznak. Azok elvesztése, vagy illetéktelen kezekbe kerülése komoly gondot jelenthet a vállalatnak. Ezért a vállalaton belül sokszor komoly adatvédelmi szabályok élnek: Pl. az ezeket az információkat tartalmazó iratok bizalmas vagy netalántán szigorúan bizalmas iratoknak minősítik, és külön TÜK (titkos ügyirat-kezelési) szabályokat vezetnek be ezek kezelésére. Az ezeket az információkat tartalmazó fájlokhoz a hálózati hozzáférések szigorúan korlátozottak és ellenőrzöttek. Amint azonban ezek az információk a vállalat falain kívülre kerülnek, ez a védelem azonnal megszűnik. Út közben, de akár otthon is az adathordozók számos veszélynek vannak kitéve: könnyebben sérülhetnek, elveszhetnek, ellophatják őket, vagy csak az adatot másolhatják le róluk. A vállalat telephelyén működő beléptető rendszerek, mindenféle biztonsági kontrollok és rendszabályok általában már nem ültethetőek át a magánlakásokra. A vállalaton belül kialakított védelmi szint ritkán valósítható meg a munkatársak otthonában, lakásában. Ez pedig mindenképp a biztonság csökkenésével jár.

Megoldást persze minden problémára lehet találni, és az első lépés a megoldás megtalálásában mindig magának a problémának az azonosítása és tudatosítása. Természetesen az otthoni munkavégzés teljes beszüntetése nem mindig valósítható meg. Azonban, – mint az élet más területein is, – ha otthoni munkavégzésre kerül a sor, érdemes az elején a lehetséges veszélyeket és az azok elleni védekezés módját átgondolni. A lehetséges veszélyek átgondolásánál – noha ez itt egy kicsit furcsán hangzik – nem árt, hogyha egy bizonyos fokú paranoiával gondolkozol. Ezzel kapcsolatban olvasd el a ***„Paranoia. A szükséges minimum?"*** c. írásunkat is!

9.3 Mindenkit, ... kivéve a gyevi bírót!

Dr. Horváth Zsolt

A főnöki kiváltságok veszélyei

Kiváló IT biztonsági rendszert üzemeltetsz. Nagyon jó szakember a rendszergazdád, igazi guru. Büszke is vagy rá! Nem kicsit, nagyon! Olyan biztonsági rendszabályokat vezetett be, amikkel minden betörés, adatlopás, vagy egyéb informatikai veszély tulajdonképpen teljesen ki van zárva! És mégis megtörtént...

Majd amikor másfél hónap múlva ismét találkozunk, szomorúan panaszolod el, hogy ellopták a notebookodat, és vele odaveszett a teljes üzleti levelezésed is, sőt még az új tender előkészítő kalkulációs számításai is. Ekkor zavartan kérdezem, hogy hogyan veszhetett ez mind el a „szuperbiztos informatikai védelmi rendszer mellett”? **Hiszen akkor legalábbis naponta kellett volna a notebookodról mentésnek készülnie a szerverre, ahonnan mindent vissza tudnál hozni!** Ekkor kiderül, hogy a Te notebookod kivétel a mentési rendszer alól, mert vezetőként nem akarod, hogy a Te gépeden lévő információk a közös tárhelyeken is fenn legyenek.

Elgondolkoztam az eseten, mert több tanulsága is van!

A biztonsági rendszernek az a célja, hogy bizonyos események bekövetkezésekor védelmet nyújtsanak. Ha ezek alól kivételt teszünk, akkor a kivételek idejére vagy esetére megszűnik a védelem. Ez több szempontból is kimondottan veszélyes:

- Sokszor éppen a vezetői beosztású kollegák, alkalmazottak azok, akik a legtöbb bizalmas információval dolgoznak. Éppen ezért a védelemre legjobban náluk van szükség! Értelmetlen dolog pont náluk feloldani a védelmet.
- Ha maga a vezető sem veszi komolyan a biztonsági rendszabályokat, akkor ezt a példát mutatja beosztottai számára. Így még ha a beosztottaknak elő is vannak írva a biztonsági szabályok betartása, nem fogják komolyan venni, hiszen ha a főnöknek magának sem fontos …
- Sokszor a vezetői kivételekre úgy tekintenek, mint kiváltságokra. Ha ezt az igazgatónak szabad, akkor a helyettesének is. Sőt, akkor már kijár a „következő nagyon fontos embernek”, és így tovább. És ez egy láncot indít be, tulajdonképpen az értelmetlenség láncát, ami végül teljesen a biztonsági rendszabályok fellazulásához és működésképtelenségéhez vezet.

De nézzük tisztán biztonsági szempontból a dolgot! Ha valamilyen oknál fogva szükség van egyes (pontosan definiált esetekben) kivételek beiktatására, akkor is legalább ügyeljünk arra, hogy a biztonság ne sérüljön! Mit jelent ez a gyakorlatban? Azt, hogy a kivétel létrehozásával bizonyos esetekben feloldottunk néhány védelmet, akkor azokban az esetekben (legalább) ugyanazt a védelmi szintet vissza kell állítani, legfeljebb másik védelmi intézkedéssel.

A fenti példánál maradva az említett vezető ismerősöm, ha már nem akarta a notebookján lévő adatokat a vállalati közös szerverre rendszeresen kimenteni, akkor legalább otthon, naponta esténként készíthetett volna a munkaállományokról mentést valamilyen külső adathordozóra, pl. egy külső merevlemezre. Ezzel elérhette volna, hogyha bármilyen okból adatvesztése van, legrosszabb esetben a megelőző napi esti állapotot mindig vissza tudta volna állítani.

(Másik kérdés az ellopott notebook esetében az adatok illetéktelen kezekbe kerülése, de ezekkel a témákkal majd egy másik írás keretein belül foglalkozunk.)

9.4 Az USA-ban 12 másodpercenként megtörténik… Az auditjainkról tudjuk: nálunk sem áll jobban az információbiztonság!

Dr. Horváth Zsolt

Auditokon rendszeresen visszaköszön, hogy a bizalmas adatok és információk védelmében a legtöbben mostohagyerekként kezelik a notebookokat, pontosabban az azokon tárolt adatokat. Annak ellopására senki sem gondol, és senki sem hiszi el, hogy „őtőle is el lehet lopni, hiszen ő mindig is annyira vigyázott rá". Egészen addíg, amíg valóban el nem lopják.

Az FBI statisztikái szerint 12 másodpercenként ellopnak egy laptopot Amerikában, de a helyzet a világ más részein sem biztatóbb. Nálunk is talán a notebookok és az azokon tárolt adatok azok, amelyek a legnagyobb kockázatnak vannak kitéve.

Az egyre zuhanó gépárakkal szemben az azokon tárolt adatok értéke folyamatosan nő. Ráadásul ezek jelentős része bizalmas információ, amelyeket gyakorlatilag védtelenek. Üzleti bizalmas levelezések, tervek, kalkulációk, ügyfélre vonatkozó vagy banki adatok, jelszavak, vagy egyéb személyes információk kerülnek így könnyedén illetéktelen kezekbe. Legtöbbször már nem is maga a notebook (laptop) a tolvajok fő célpontja, hanem a rajta tárolt adatok, információk. Az ezekkel való visszaélés komoly veszélyt jelenthet bármelyik cég vagy magánszemély számára.

Hogyan lehet védekezni az ellopott notebookok általi károkkal szemben?

100 %-os védelem itt sincs, de megfelelő odafigyeléssel és elővigyázatossággal nagyon hatékonyan tudunk védekezni, csökkentve ezzel a veszteségeket, megnehezítve a tolvajok dolgát.

A különböző jellegű károkkal szemben különbözőek a védekezési módok, sőt sokszor **a különböző védekezési módok kombinációit (együttes használatát) is érdemes alkalmazni.**

Amit tehetsz, hogy megelőzd a lopást

A legelső és a legjobb persze az, hogyha el sem lopják a gépünket. A gépellopás kockázatát a legegyszerűbben akkor csökkentjük, hogyha minél kevesebb veszélynek tesszük ki. Gondolok itt a következőkre:

- **Csak akkor vigyük magunkkal a notebookot, ha az tényleg feltétlenül szükséges.** Itt is igaz az a mondás, hogy „addig jár a korsó a kútra, amíg …" el nem lopják, hogyha notebookról van szó. Aki mindenhová a notebookjával jár, annál lényegesen nagyobb a kockázata, hogy az elvész vagy ellopják.
- **Ne hagyjuk nyilvános helyen, vagy parkolóban őrizetlenül a notebookot, pláne ne látható helyen.** A „csak egy pillanatra letett" vagy a „parkoló autók ülésén" otthagyott notebookok (táskában vagy anélkül) szinte felkérésnek számítanak a zsebtolvajoknak, alkalmi tolvajoknak is. Még az autó zárt csomagtartójában otthagyott notebook is komoly veszélyt jelenthet, ha azt a leparkolás után jól láthatóan tettük oda be, majd lezárva az autót távoztunk.
- **Munka közben – különösen ha nem a saját irodánkban vagyunk, – ahol lehet, használjunk ún. „Kensington-zárat".** Konferenciákon, tárgyalásokon vagy egyéb rendezvényeken gyakran szükséges a notebook, amit sokszor a tárgyalások vagy rendezvény szünetében hosszabb-rövidebb időre ott hagyunk. Ugyan az üresen maradt pl. tárgyaló ajtaját bezárják (legtöbbször csak kilincsre), mégis nagyon nagy meglepetés érne minket, hogyha visszaérve a saját notebookot már nem találnánk ott. Az elmúlt években gyakorlatilag már az összes notebookot / laptopot úgy gyártják, hogy csatlakoztatható hozzá egy kis zárral egy hosszabb, hurokba végződő

erős, speciális drótszálakból kialakított kötél, amely fix tárgyakhoz könnyen hozzáhurkolható (pl. radiátor, asztalláb keresztpánt felett, …). Ennek illetéktelen leszedése csak nagy fáradság árán és különleges szerszámmal, vagy a notebook maradandó súlyos megrongálásával lehetséges csak, megnehezítve az alkalmi tolvajok dolgát.

Ha már bekövetkezett a baj

Ha ellopták a notebookot, – a legfontosabb, hogy minimalizáljuk a kárt. Ez egyrészt áll az adataink elvesztéséből, másrészt azok illetéktelenek kezébe kerülésétől. Ezek ellen a következő lehetőségek nyújtanak különböző szintű védelmet:

- **Mentsük rendszeresen** (pl. szükség esetén naponta) adatainkat. Nagyon sok vállalatnál már gyakorlattá vált a szervereken tárolt adatok rendszeres mentése, ami azonban általában nem terjed ki a notebookokra, és egyéb mobil eszközökre. Ha a notebook adatait legalább naponta lementjük pl. a szerverre, vagy valami más, független adathordozóra vagy mentőegységre, akkor a legrosszabb esetben is maximálisan egy napi adatbevitelünk veszhet el, és a mentésből gyorsan visszaállíthatók a munkához szükséges adataink.
- **Ne a notebookon tároljuk érzékeny adatainkat.** A bizalmas információkat nem lehet a notebookkal együtt ellopni, ha azok nincsenek is ott! Ezt megoldhatjuk többféleképpen is. Például úgy, hogy vagy külön adathordozón (pl. flash memóriákon) tároljuk a szükséges adatokat, vagy a notebookról a felhasználási helyen internet segítségével csatlakozunk a saját szerverünkhöz, és onnan használjuk az adatokat a munkára. (Természetesen ezekben az esetekben mind a flash memória biztonságára, mind pedig az internetes távoli kapcsolat biztonságára külön oda kell figyelni.)
- **Titkosítsuk a notebookon tárolt adatokat,** vagy akár az egész notebookot magát is. A titkosítva tárolt adatok visszafejtése ugyan nem lehetetlen, de a jelszó ismerete nélkül – erős (kis és nagybetűket, valamint speciális karaktereket egyaránt tartalmazó) jelszó esetén – akkora befektetést igényel, hogy az már az esetek többségében nem éri meg a tolvajoknak. (Sokszor többe kerül visszafejteni az erős védelemmel ellátott titkosított kódokat, mint amekkora hasznot az azzal való visszaéléssel remélhetnek.)
- **Nehezítsük meg a notebookhoz való hozzáférést.** A notebookhoz való legelső védelmi vonal, a Windows jelszó sajnos nagyon gyenge védelmet jelent. Kis informatikai hozzáértéssel könnyen kikerülhető, vagy éppen sokszor megszerezhető vagy feltörhető maga a jelszó is. Éppen ezért sokszor célszerű a meglévő jelszó mellé egy másik elven működő (pl. birtok vagy biometriás alapú) védelmet alkalmazni. „Birtok alapú” védelem lehet egy olyan eszköz, amit csak én birtokolok, ami egyedi, és ami feltétlenül kell a belépéshez. Ilyenek például a különböző token alapú azonosítók (pl. chipkártyán, vagy USB-n csatlakoztatható eszközön). Ilyenkor a notebook a megadott jelszó után csak a megfelelő token csatlakoztatásával működőképes. Ekkor célszerű odafigyelni arra, hogy a tokent ne a notebookal együtt tároljuk, és amikor (rövid időre) is otthagyjuk (pl. egy tárgyalóban) a gépet, akkor a tokent húzzuk ki és vigyük magunkkal. A biometriás azonosítás mindig az ember valamely egyedi tulajdonságán (pl. ujjlenyomat, retinahártya, stb. ellenőrzése) alapul. Számos notebookon alkalmazták, hogy maga a notebook tartalmazott egy ujjlenyomat kiértékelőt, amit a belépési azonosítások részeként használ.
- Végezetül: **kövessük nyomon a tolvajt!** Ehhez külön technikai felkészültség, illetve a notebookra telepített néhány célszoftver is kell. Ezek a módszerek azt használják ki, hogy ma már nem nagyon találni internet-csatlakozás nélküli notebookot, amit valószínűleg előbb vagy utóbb csatlakoztatni fognak az internethez. Ilyenkor az egyszerűbb megoldások elküldik egy előre beállított szerverre vagy elektronikus levélcímre a csatlakozási pont adatait, például az IP címet, aminek alapján

esetenként meg lehet tudni, hol használják gépünket. A beépített webkamerával rendelkező notebookoknál pedig még azt is be lehet állítani, hogy észrevétlenül készítsen egy képet az gép előtt ülő személyről, és azt is küldje el az interneten keresztül.

9.5 Adatszivárgás? Garantálva!

Dr. Horváth Zsolt

Ön rábízná idegenekre a bizalmas adatait? Idegen kezekbe kerülve, már a családi fotók, videók is kellemetlen pillanatokat okozhatnak. A bizalmas üzleti adatok szivárgása pedig egyenesen katasztrofális hatásokkal járhat az adott vállalkozás számára. Pedig hányan teszik ezt meg nap mint nap úgy, hogy közben nem is gondolnak rá!

Manapság egy-egy merevlemez, USB-s memória, vagy akár egy mobiltelefon is kritikus üzleti adatokat rejthet:

- szerződéseket,
- partnerek listáját, ügyféladatokat,
- banki kivonatokat, és még hosszasan sorolhatnám!

Ön rábízná idegenekre a bizalmas adatait?

Magától értetődőnek tűnik a nemleges válasz, mégis számtalan esetben bízzuk ezeket a kritikus adatokat idegenekre! Hogyan, és miért tesszük mindezt?

A megvásárolt hardver elemekre garancia jár. Ez természetes. Ha garanciaidőn belül elromlik, akkor a kereskedő (vagy a gyártó) kijavítja vagy kicseréli újra, jóra. Sokszor a csere egyszerűbb, és olcsóbb a javításnál. Ilyenkor **leadjuk a régit, és visszük is haza az újat**, és persze örülünk.

Leadjuk cserére/javításra a merevlemezt, az USB-sticket, a diktafont, a kamerás mobilt, egyszóval a hardvert, és velük együtt a töménytelen mennyiségű információt! Ne gondolja, hogy azért, mert a hardverhiba miatt a mi számunkra nem hozzáférhetőek az adatok, azokhoz egy szakember sem férhet hozzá! Ugyan már!

Rendben, fogadjuk el, hogy információbiztonsági szempontból, a garanciában leadott hardverelemekre, adathordozókra is figyelni kell! Mit lehet tenni?

Akik már kerültek ilyen helyzetbe, és megpróbálták elkerülni adataik illetéktelen kezekbe kerülését, azok se jártak mind sikerrel. Bemutatok néhány próbálkozást:

- Adjuk oda a hibás adathordozót az adatok nélkül! Sokszor – éppen a hiba miatt – lehetőségünk sincs azokat az adatokat lementeni és letörölni az adathordozót. (Ehhez speciális eszközök és tudás kell, amivel az átlagos felhasználók nem rendelkeznek.) Így mégis kénytelenek vagyunk az adathordozót az adatokkal (!) együtt leadni a kereskedőnél vagy szakszervizben, hogy megkapjuk helyette az új eszközt
- Kérjük vissza a bemutatás után a hibás adathordozót, mondván hogy a rajta lévő adatok az mi tulajdonunk, ami bizalmas információt képez. A legtöbb esetben kemény ellenállás a válasz. A felhozott érvek nem hatották meg a garanciát adó partnert, akik csak úgy adnak új eszközt, ha a régit visszakapják. Mondván, a rajta lévő adatok őket nem érdeklik, de őket is kötik a szabályok. (Hallottam olyan esetekről is, amikor felajánlották a töredék áron való visszavásárlás lehetőségét.)
- Adjuk oda használhatatlan állapotban az adathordozót, hogy biztos ne lehessen arról adatot visszaállítani. Ez elérhető pl. a merevlemez fizikai szétverésével (kalapács, szög, …). A baj csak az, hogy ezzel azonnal elvesztenénk a garanciára való jogot is, hiszen a brutális mechanikai beavatkozás nem nevezhető használati célnak történő beavatkozásnak.

- Gondolkozzunk előre, és már a vásárlásnál kössük ki, hogy a cseregarancia esetén fogadja el a szállító, hogy nem kapja meg tőlünk a hibás eszközt. Magánember vagy kisvállalkozás általában nincs olyan alku-pozícióban, hogy ilyen igényt érvényesíteni tudna, de nagymegrendelők esetén is ritka ennek az elfogadása. A legtöbb szállító mereven elzárkózott ez elöl, vagy cserébe irreálisan magas árat határoz meg.

Választani kell tehát: Vagy kiadom a bizalmas adatokat és adatbázisokat (reménykedve), vagy nem tudom érvényesíteni a garanciát! Sok cégvezető – költség okokból – a garancia érvényesítését választja! Nézzük meg, mi a feloldhatatlan (vagy annak tűnő) ellentmondás oka:

Az szállító érdeke nyilvánvalóan a visszaélések elleni védekezés. Tehát igazolnia kell tudni, hogy érvényes a garancia, azaz

- valóban az ő termékéről van szó,
- valóban garanciaidőn belüli még,
- valóban meghibásodásról van szó, valamint hogy
- nem szakszerűtlen használat következtében történt-e.
- továbbá ki akarja zárni annak lehetőségét, hogy valami ügyes szakember az ügyfélnél maradt régi hibás terméket megjavítva azt is használni tudja, az odaadott új mellett!

A felhasználó oldaláról érdeke pedig:

- a hibás eszköz helyett egy új, jó használata (hiszen megfizette az árát!),
- a régi, hibás használata nem szükséges, de
- az azon lévő adatokhoz soha, senki, semmilyen technikával ne férhessen hozzá!

Ezek egyik oldalról sem egymásnak ellentmondó érdekek. Ahogy az emberek és cégek rádöbbennek az adataik értékére, úgy fog nőni az igény azok védelmére, beleértve az adathordozók garanciájának érvényesítésekor is. Ez a folyamat már beindult.

Lépni kell ennek a problémának a megoldására! **Elsősorban a szállító (a garanciát adó partner) feladata annak az eljárásnak a kidolgozása, amivel az adathordozók garanciájának érvényesítésekor egyértelműen garantálni tudja a megbízó adatainak biztonságát, cseregarancia esetén a megsemmisítését, hozzáférhetetlenségét.** Aki ezt hamarább tudja biztosítani, annak ez még komoly versenyelőnyt is jelenthet!

Ha Ön ilyen hardverelemeket gyárt, vagy ezekkel kereskedik: használja ki ezt a lehetőséget! Az információbiztonság garantálása komoly érv lehet Ön mellett!

9.6 A selejt(ezés) bosszúja!

Dr. Horváth Zsolt

Amit selejtezünk, az számunkra már nem képez értéket! De biztos, hogy másnak sem? Milyen információt juttatunk ki és hová? Milyen veszélyeket jelent ez?

Nemrégiben egy barátom büszkén mesélte, hogy ritka szerencsés helyzetben vannak, mert most kezdik el annak a múlt század elején épült belvárosi lakóháznak a felújítását, amelyben a lakása van.

A szerencséjük nem is ebben van, hanem abban, hogy a felújításhoz különleges szerencsével sikerült megszereznie a lakóépület teljes közmű térképét. – Erre én értetlenül néztem rá, hiszen naivan gondoltam, hogy ez természetesen megvan az illetékes önkormányzat építészeti osztályán. – Ezek után ő felvilágosított, hogy az ilyen idős épületeknél már többnél nincsenek meg a régi közmű térképek, sőt újabbak se. Viszont nemrégiben az önkormányzat mellett elsétálva az egyik kapualjban talált néhány konténernyi kiselejtezett régi aktát, amelyek közt fellelte az ő házuk teljes közmű dokumentációját is.

Mérnökember lévén azonnal felismerte, és lecsapott rá, így most könnyebben tudnak a felújítás tervezésének nekifogni.

Az eseten azóta elgondolkoztam. Megértem, hogy intézményeknek, hivataloknak gondot okoz a régi, akár 20-30 vagy 50 éves dokumentumok tárolása. Azonban az így kiselejtezett információk, amelyek még ma is élő rendszerekre vonatkoznak, kerülhettek volna rossz kezekbe is. Manapság, amikor a terrorista támadások korszakát is éljük a világban, képzeld csak el, hogy micsoda kincs lenne ez az információ terroristák számára? És ezek az adatok ki lettek téve az utcára, szabad prédára bárkinek, aki arra jár és él az alkalommal!

Az esetet továbbgondolva, hasonló problémával találja szemben magát nagyon sok cég és vállalkozás, amikor selejtezni kényszerül!

Mi is kerül általában kiselejtezésre?

Ha régóta működik már a vállalakozásod, akkor már felhalmozódott rengeteg olyan irat, dokumentum vagy régi floppy lemez (és CD), amelyekre már évek óta nem volt szükség. Ha egy idő után problémát okoz annak tárolása, és túl vagy a törvények (ill. APEH) által előírt tárolási kötelezettségen, akkor azokat az iratokat és lemezeket nyugodt szívvel kidobálod. – Gondolsz-e vajon arra, hogy az azokon lévő adatok, illetéktelenek kezébe jutva veszélyt jelenthetnek-e még rád, vállalkozásodra, vagy bárki másra nézve? – Legtöbbször nagyon kevesen gondolnak ebbe bele!

De **mit csinálnál például a számítógéped régi meghibásodott merevlemezével**, miután már némi bosszúság után kicserélted újra? Gondolom, egyszerűen kidobnád a régit, vagy odaadnád valamelyik PC-s haverodnak, hogyha meg tudja még javítani, akkor az merevlemezként működik. És ilyenkor belegondoltál abba is, hogy azon a meghibásodott merevlemezen milyen üzleti adataid, milyen partnereidről szóló adatok, stb. volt még rajta? Biztos, hogy akinek a „hibás” merevlemezt odaadtad, vagy aki a kidobott merevlemezhez hozzáférhet, annak **Te odaadtad volna az azon szereplő üzleti adatokat is? Mert tulajdonképpen azt tetted!**

Hasonló a helyzet a régi, több éves „levetett” vállalati számítógépekkel, amelyeket iskoláknak szoktak odaajándékozni, vagy ismerősök ismerőseinek jelképes áron eladni. Számos esetben történt meg, hogy a számítógépekkel nemcsak az operációs rendszert adták oda, de a rajta lévő összes alkalmazást és céges adatot, teljes adatbázist is. (Rosszabb esetben kinyerhetők belőle a vállalat alkalmazottainak hálózati bejelentkezési nevei és jelszavai is!) **Mekkora kárt lehet ezekkel az információkkal okozni?**

A kiselejtezett adathordozókkal a rajta lévő adatok is kiselejtezésre kerültek. Sokszor nem megengedhető azoknak az adatoknak illetéktelen kezekbe jutása. Ilyenkor a selejtezést olyan módon kell megoldani, hogy az adathordozókon lévő adatok megsemmisítése legyen a cél. Mit jelent ez a hétköznapi életre vonatkoztatva? Azt, hogy papírok esetén azokat be kell darálni, vagy (biztonságos helyen) el kell égetni, vagy valami más módon kell olvashatatlanná tenni. Elektronikus adathordozókat pedig fizikailag kell használhatatlanná tenni, úgy, hogy abból adat kiolvasása is lehetetlen legyen.

Hogyan kerülheted el az ilyen veszélyeket?

Hiszen az nem megoldás, hogy nem selejtezel ki soha semmit! A selejtezés néha elkerülhetetlen. Ha viszont tudatában vagy a veszélynek, akkor szabályozd ezt a folyamatot! Fontos, hogy lenne azt meghatározni, hogy az egyes adathordozók esetén hogyan történjen az azokon lévő információk biztonságos megsemmisítése!

9.7 ”Soha, de soha nem vennék részt egy piramisjátékban...

Dr. Horváth Zsolt

...és kéretlen levelet sem küldök tovább soha!(?)”

Nemrégiben egy barátom panaszkodott, hogy postafiókját telíti a rengeteg spam, a rengeteg kéretlen levél. Ráállt, hogy azonnal törli őket, de így is sok ideje elmegy a kéretlen levelek törlésével. És ami a legrosszabb: sokszor magát az üzletet, valódi emberi kapcsolatokat jelentő levelek szinte elvesznek a sok szemét között!

Itt elgondolkoztam egy kicsit.

A megfogalmazásából kiderült nekem, hogy a kéretlen levelet azonosítja a spam-mal, vagyis az ismeretlen küldőtől származó tömegesen szétküldött kéretlen reklámlevéllel. (Egyébként ezeknek csak egy része a kéretlen reklámlevél, másik része mindenféle kártékony kódot tartalmazhat, pl. vírust, kémprogramot vagy egyéb ártalmas programrészt, vagy olyanra való hivatkozást.)

Mindeközben nem gondol a kéretlen levelek (spam) másik nagy csoportjára, amit sokszor, „jószándékúan” mi magunk terjesztünk!

Miről is van szó? Ez az ún. „hoax”, azaz ugratás vagy megtévesztés. Csakhogy ez az ugratás komoly információbiztonsági kockázatot, veszélyt jelenthet.

Biztosan Te is sokszor kapsz ismerőseidtől olyan „körlevelet”, amelyet egyszerre 10-20 vagy több ismerősnek küldtek szét, és amiben megkértek, hogy ezt Te is továbbítsd minél több ismerősödnek. Ezek a levelek a legritkább esetben származnak közvetlenül attól az ismerősödtől, akitől kaptad**. Ők is már egy lánc részeként kapták meg, és a levél tartalma gondoskodik arról, hogy a láncot ők is folyatassák!** Milyenek ezek a tartalmak? Sokfélék, és mintha egy valódi marketinges írta volna őket: az érzésekre és érzelmekre próbálnak hatni. Lehetnek például olyanok, amelyek valamilyen nemes cél érdekében (minél meghatóbb, annál jobb) pénzt próbálnak gyűjteni, vagy bizonyos tevékenységre (pl. adott áru vásárlása vagy épp bojkottálása) buzdítani, vagy egyéb. Mások pedig egyszerűen csak igen nagyméretű (több megabájtos) csatolt állományokban tartalmaznak mindenféle „bölcsességeket”, amelyek felszólítanak arra, hogy legalább 10 vagy 20 embernek küldd tovább. Ezek a levelek figyelmeztetnek arra, hogy amennyiben ezt nem teszed, akkor hamarosan nagyon nagy szerencsétlenség ér, vagy éppen valami nagyon jó dolog nem történik meg veled!

Az ilyen leveleket így nagyon sokan – eleget téve a levél kívánalmának – továbbküldik ismerőseinek. Ezzel komoly információbiztonsági veszélynek téve ki magukat, és barátaikat, akiknek jó szándékúan továbbítottak ezeket a leveleket.

Milyen veszélyeket rejt ez magában?

- **Nem tudhatod, hogy az ily módon megkapott mellékleteket (csatolmányokat) megnyitva azok nem tartalmaznak-e valamilyen kártékony kódot (pl. vírust, kémprogramot, rootkitet, …).** A legtöbben ilyenkor éppen azért nem is gyanakodnak, mert mindenki közvetlen és megbízhatónak ítélt barátjától vagy ismerősétől kapja a levelet. Természetesen ilyen esetben a neked küldő barátod vagy ismerősöd ugyanúgy átverés (esetleges fertőzés) áldozatává vált, ahogy Te is gyanútlanul küldöd tovább és terjeszted a számítógépen kórokozót! **További kellemetlenség, hogy amikor ez kiderül, akkor utána sokszor külső (informatikusi) segítség kell a számítógép (és netalán a helyi hálózat) megtakarítására, nem is beszélve ennek költségéről, valamint az emiatt munkakiesések veszteségeiről.**
- A leveleket a legtöbben az egyszerű „továbbítás” gombbal küldik tovább, és a címzetteket pedig felsorolják a „címzett” mezőben. Ez azt eredményezi, hogy aki kapja, az egyszerre látja a címzettek sorban egy csomó más ismeretlen ember e-mail címét,

továbbá sokszor a megelőző fordulókban lévő e-mail címeit is. **Így nem egyszer egy ilyen megkapott levélben mintegy 50-100 ismeretlen e-mail cím található.** Ha valaki – rosszindulatúan – kéretlen reklámlevelek indításához (spam-indításhoz) e-mail címlistát szeretne gyűjteni, akkor ez is kiváló módszer rá!

Tanács: ha mégis úgy döntesz, hogy megkapott körlevelet továbbküldöd, akkor legalább töröld a kapott címlistát, és igyekezz úgy címezni, hogy az egyes címzettek se láthassák egymás címeit!

- Végül, de nem utolsó sorban hasonlóan a piramisjátékhoz (Ponzi séma), ha mindenki sok ismerősnek küldi tovább a levelet, és azoknak a nagy része ugyanígy folytatja a láncot, akkor egy idő után minden egyes levél önmagát hatványozottan megsokszorozva terjed az interneten. Ez nagymértékben – hasonlóan a spam-ekhez – leterheli (esetleg részlegesen túlterheli) a hálózatot és az egyes levelező szervereket, valamint (túl)telíti a postafiókokat. (Különösen igaz ez a nagyméretű csatolmányokat tartalmazó levelek gyors elterjedésére.)

„De amikor sokan tényleg rá vannak szorulva a segítségre!"

Független szakértői vélemények szerint az interneten keringő „segítő" leveleknek a nagyobbik része csalás, a segítség vagy pénz nem oda megy, ahová azt a jóakarók szánták. A megmaradt kisebbik rész többségében pedig már rég nem aktuális akkor, amikor a levél még körbejár az interneten. Ilyen módon az internetes, segítségkérő levelek kevesebb mint 10 %-a olyan, ami valóban annak szolgálja a segítséget, akinek kérték, és akkor még szükséges is a segítség. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az összes segítségkérő levél garantáltan hamis, mégis érdemes mindig elgondolkozni, … és óvatosnak lenni! **Az információbiztonság fenntartásának az egyik alapelve az állandó éberség, a folyamatos figyelés, és egy csipetnyi paranoia.** (Ezzel kapcsolatban olvasd el a „***Paranoia. A szükséges minimum?!***" c. írásunkat.)

Nem a jó szándékú segítségnyújtásról szeretnélek lebeszélni, hanem attól megóvni, hogy annak álarca mögött valóban csalás áldozatává válj! Tehát… csak óvatosan!

9.8 A bankok, a nagyvállalatok és a webshopok álma

Dr. Horváth Zsolt

A tűzfalak, az SSL és a zárt szerverek eredménytelenek a web alkalmazások támadása ellen történő védekezésben! A bankok, a virtuális bankszámlák, a nagyvállalatok, a webshopok és a legtöbb, alkalmazásokat futtató szolgáltatók weboldalai gyenge pontjai a vállalatok információs technológiai rendszereinek. A weboldalak 70%-án olyan biztonsági rések találhatóak, amelyek közvetlenül veszélyeztetik a vállalatok értékes adatait.

Ezekre a veszélyekre, és egy ellenük használható eszközre hívja fel a figyelmet Gyebnár Gergő egy már megjelent cikkében, amelyet hasznossága miatt itt is bemutatunk.

A bejelentkezési oldalak, a vásárlási platformok, a fórumok, a chat alkalmazások és a dinamikus tartalmak olyan áthatolható réseket nyitnak egy-egy vállalat IT rendszerén, amelyeket a tehetséges hekkerek előszeretettel használnak ki adott cég adataihoz való hozzáféréshez.

A támadásokat általában a 80/433-as porton hajtják végre a tűzfalon keresztül, az operációs és a hálózatbiztonsági rendszer mentén, így eljutnak az alkalmazás, valamint a vállalati adatok központjába.

Az internetes alkalmazások az esetek több mint kétharmadában nem megfelelő gondossággal kerülnek tesztelésre, ugyanis kevés esetben áll rendelkezésre egy

szofisztikált keresőmotor, amely átfogó képet adhat a szakembereknek a lehetséges behatolási pontokról, hibákról.

Az elemzők a világ leghatékonyabb analitikai eszközeként az *Acunetix Web Vulnerability Scanner (WVS)* alkalmazást tartják, amely beépül a vizsgált honlap rendszerébe, és nincs olyan rés, amelyet fel ne fedezne. Precíz keresést biztosít a forráskódban elhelyezett szenzorok visszajelzései alapján, automatikus JavaScript elemző segítségével tesztelhetőek az Ajax és Web 2.0 alkalmazások. A legfejlettebb SQL befecskendezés és XSS teszterrel rendelkezik. Egyszerűen tesztelhetőek a webes űrlapok és a jelszóval védett területek (vizuális makró-rögzítő segítségével), kiemelt gyorsasággal képes oldalak ezreit vizsgálni (az oldalak működésének akadályozása nélkül), és olyan komplex internetes technológiákat is képes kezelni, mint a SOAP, XML, AJAX, JSON.

A program felfedezi a réseket, hibákat, majd pillanatnyi tűzfalat állít fel, így a vállalat szakembere (vagy a hazai forgalmazó, amennyiben e szolgáltatással egybekötött megrendelés történik) forráskód szinten ki is tud javítani.

Gyebnár Gergő, a magyarországi IT biztonsági forgalmazó cég szakértője elmondta: *„Hazánkban egyelőre egyetlen vállalat használja ezt a szoftvert, ami annak tudható be, hogy speciális szakértelmet igényel, éppen ezért (a nemzetközi gyakorlat alapján), egy úgynevezett felügyeleti szolgáltatás kíséretében bocsátjuk a vállalatok rendelkezésre.”*

(Az eredeti cikk megjelent **http://businessonline.prim.hu/cikk/2012/05/05/a_bankok-_a_nagyvallalatok_es_a_webshopok_alma** oldalon.)

9.9 Jucika a hírharsona – avagy a nagyon erős lehet gyenge is

Dr. Horváth Zsolt

Az információbiztonsági szabvány sokaknak egy elvont és nehezen kezelhető dolognak tűnik, pedig mondanivalója nagyon is a hétköznapjainkról szól. **Erre világít rá a Hétpecsét Információbiztonsági Egyesület által 2008-ban kiadott HÉTPECSÉTES TÖRTÉNETEK című kis könyv.** Ez az ISO 27001 szabvány minden követelmény-fejezetéhez bemutat egy kis életszituációt, olyant, amellyel vagy hasonlóval szinte mindenki találkozhatott (volna) már. Ezek a történetek némi humorral mutatják be mindennapjaink botlásait, és a tanulságok pedig gondolkozásra késztetnek.

Ebből a könyvből ízelítőül mutatok be két történetet, egyet most és egyet a következő írásomban.

„Jucika a hírharsona – avagy a nagyon erős lehet gyenge is

Esetleírás

Az Elektronikus Biztonsági Rendszerház (továbbá ELBIZ), mint aki a biztonságtechnikában „utazik”, mindent elkövetett, hogy a saját háza táján a lehető legjobb biztonsági berendezéseket és eljárásokat alkalmazza.

A közeli múltban, híre terjedt, a konkurens cégtől adatok szivárogtak ki. Az ELBIZ-nál elhatározták, amit lehet, megtesznek, velük ez ne forduljon elő. Az idáig az egyik fiatal mérnök látta el a rendszergazdai feladatokat „félállásban”. Meghirdették a rendszergazdai állást. Volt jelentkezés bőven. Kiválasztottak egy szakirányú végzettségű fiatal mérnököt, jó ajánlással. Az új seprű jól sepert. Tervet, szabályzatot készített, bevezette. A munkatársak berzenkedtek ugyan, hogy a számokat, jeleket, kis- és nagybetűket követelő jelszavakat túl

gyakran kell cserélni. A vezetés a rendszergazda mellé ált, szépszóval, erővel támogatta az elképzeléseit. A rendszer kezdett beállni.

Az ELBIZ munkatársak egy része minden igyekezetének ellenére is, képtelen volt fejben tartani a minduntalan megváltozó bonyolult jelszavakat. A Gizike bérszámfejtő kolleganő, aki a cég régi, nagy tudású, megbízható tagja volt. Titokban feljegyezte azokat, és ahogyan azt kedvenc krimijében látta, az asztalán álló írószeres csupor aljára ragasztotta. Jucika, a kotnyeles titkárnő, egy alkalommal észrevette a csupor indokolatlan emelgetését, de nem tudta mire vélni.

Gizike a gondosan elkészítette a vezetők elképzelése szerint a béremelési intézkedést mielőtt elment szabadságra. Felvirradt Jucika napja. Beosont Gizike szobájába megemelte a csuprot és meglátta a feliratot. Kapásból beugrott mire szolgálhat. Kihasználta a kínálkozó lehetőséget, körülnézett Gizike gépében. Megtalálta a béremelési listát, elcsemegézett rajta. Kiét sokallotta, kiét kevesellette, úgy érezte ő például keveset. Nem sokára az ELBIZ-nél suttogni kezdték a bérrendezés adatait.

Elgondolkodtató kérdések

- Mennyire jó az az adatvédelmi szabályzat, amelynek betartása jelentős nehézségekbe ütközik?
- Mennyire ellenőrizhető egy jelszó titokban tartása?
- Detektálható-e egy jelszó kompromittálódása?
- Megfelelő-e ELBIZ dokumentumkezelési szabályzata?
- Kiterjed-e a dokumentumkezelési szabályzat a papír és az elektronikus dokumentumok kezelésére is?
- Milyen mértékben kell felkészülni a rosszindulatú belső támadás ellen?
- Bevezethető-e fizikai eszköz (kulcs) a megjegyzendő jelszavak kiváltására?
- Hogyan vélekedjünk Jucika viselkedéséről?

Információ- és adatvédelmi aggályok

Minden védelmi rendszer annyira erős, mint a leggyengébb láncszeme. Hiába kiváló, lehallgatás biztos a hálózat, megbízhatóan teszi dolgát a tűzfal, Minden gépen ott a rendszeresen frissített vírusvédelmi rendszer, ha az emberi tényezőt nem veszik figyelembe.

Az ELBIZ példájából látható, hogy az optimális jelszó kezelési házirend kialakítása nehéz, de rendkívül fontos feladat. Csak, a döntő többség által, betartható szabályokat szabad felállítani. A kisebbségről egyénileg kell gondoskodni.
A kisebb biztonsági kockázatú munkakörök esetén megengedhető ritkábban cserélt esetleg könnyített jelszó. Ilyen esetben a jogosultság beállítással kell ellensúlyozni a veszélyt. Magasabb kockázatú helyeken fizikai kulcsok használatával lehet indokolt.

Fizikai azonosító eszköz használatának további előnye a kompromittálódás detektálása. A kulcs hiánya a következő használat esetén kiderül. Előny továbbá, hogy az, ilyen elektronikai azonosító eszközök csak megfelelő felkészültséggel másolhatók, esetenként csak a gyártó által.

Az azonosító kulcsok használatának további előnye, a többcélú felhasználhatóság. A beléptető rendszerrel közösen használva, vagy ha a kávéautomata is e kulcs használatával „csapolható”, a munkatársak rászoktathatók az eszköz maguknál tartására, ezzel a számítógépek lezárására.”

9.10 Honnan jött ez az e-mail?

Dr. Horváth Zsolt

Az előző cikkben már bemutatott „**HÉTPECSÉTES TÖRTÉNETEK – Információbiztonság az ISO 27001 tükrében**” c. könyvből mutatok be ismét egy tanulságos történetet. Az eset

tapasztalatait minden internetező figyelmébe ajánlom, hiszen óvatlanul is bárki könnyen hasonló jellegű csalás áldozatává válhat.

A könyvet különösen azoknak ajánlom, akik meg szeretnék érteni, hogy az információbiztonsági szabványok követelményei hogyan kapcsolódnak a mindennapok problémáihoz, és ez által hogyan használhatják fel a szabvány tudását mindennapjaik biztonsági problémái megoldásában.

A könyv megvásárolható a Hétpecsét Információbiztonsági Egyesületnél (elérhetőségek az egyesület honlapján: **www.hetpecset.hu**), a nagyobb Alexandra könyvesboltokban, és interneten a Bookline rendszerében **www.bookline.hu**.

„Honnan jött ez az e-mail?

Esetleírás

Külhoni Oszkár megint munkát keresett. Korábban már három alkalommal is dolgozott külföldön: kétszer Hollandiában és egyszer Belgiumban. Mindhárom alkalommal a Job van de Boeven Kft. közreműködésével talált megfelelő munkát. Most is meglátogatta a kft honlapját, hátha talál valami kihagyhatatlan lehetőséget, és szerette volna megrendelni a kft elmúlt negyedévi tájékoztató kiadványát is, amelyhez regisztrált felhasználók önköltségi áron juthattak hozzá.

A kft honlapja teljesen megváltozott. Oszkár nem ismert rá. Egy kis keresgélés után megtalálta a regisztrációs ablakot, ahová regisztrált felhasználóként próbált bejelentkezni. A korábbi azonosítójával és jelszavával a rendszer nem engedte belépni. Azt a visszajelzést kapta, hogy nem regisztrált felhasználó. A regisztrációhoz adja meg nevét, címét és e-mail címét, amire hamarosan megkapja a belépéshez szükséges információkat. Így is történt. Az új azonosítókkal sikerült belépnie.

Csodálkozva tapasztalta, hogy most szokatlanul kevés állásajánlatból válogathat. Egyik sem volt kedvére való. „Ha nincs is munka, de legalább megrendelem a katalógust.” – gondolta. A katalógus megrendeléséhez sok adatot kellett megadni, köztük születési év, cím, számlavezető pénzintézetének neve, számlaszáma, hitelkártya száma, lejárati ideje. A „Megrendel” gombra kattintott, de a rendszer jelezte, hogy érvénytelen születési dátumot adott meg. Valóban. „Adja meg születési dátumát és kattintson a Megrendel gombra!” szólt a számítógépen az üzenet. Oszkár ekkor véletlenül rápillantott a belépési azonosítókat tartalmazó, korábban kapott e-mailre és azt látta, hogy az egy ingyenes e-mail címeket biztosító szolgáltatónál bejegyzett e-mail címről jött. „Honnan jött ez az e-mail!?” – csodálkozott Oszkár és gyorsan lecsatlakozott az internetről.

Elgondolkodtató kérdések

- Regisztrált volna-e Ön Oszkár helyében?
- Milyen jelek utalnak arra, hogy biztonságos a kereskedelmi szolgáltatás, és milyen jelek jelzik ellenkezőjét?
- Mire enged következtetni az e-mail cím, ahonnan a válasz jött?
- Helyesen járt-e el Oszkár, amikor nem adta meg ismételten születési dátumát?
- Milyen további intézkedéseket kellene megtennie Oszkárnak?
- Van-e tennivalója a Job van de Boeven Kft-nek? Ha igen, akkor mi az? Ha nem, akkor miért nem?
- Milyen egyéb információkat gyűjtene be, ha Ön Oszkár helyében lenne?
- Visszatérne-e honlapra? Miért?

Információ- és adatvédelmi aggályok

A bemutatott eset számtalan tanulsággal szolgálhat számunkra. Az, hogy a korábban megszokott honlap egy megváltozott képet mutat gyakori jelenség. A honlapok frissítése, aktualizálása lehetséges, de kellő körültekintésre is felhívja a figyelmünket. Jó, ha meggyőződünk arról, hogy nem törték azt fel, és nem módosították annak tartalmát.

További intő jel, hogy a korábbi regisztrációs azonosítók nem működnek, és újra kell magát regisztrálnia a felhasználónak. A regisztrációhoz, majd későbbiekben a kiadvány rendeléséhez szükséges információk részletessége további gyanakvásra ad okot. Nincsenek bizonyítékaink, hogy a honlapot feltörték-e vagy sem, de a jelek megkérdőjelezik a kereskedelmi tevékenység biztonságát. Lehet, hogy Oszkárnak nagy szerencséje van azzal, hogy téves születési dátumot adott meg. Már csak abban bizakodhat, hogy a „Megrendel" gombra való első kattintással nem kerültek továbbításra a megadott egyéb adatai. Javasoljuk Oszkárnak, hogy lehető leggyorsabban vegye fel a kapcsolatot a számlavezető bankjával és a Job van de Boeven Kft-vel is."