



Regionális minőségügyi ISO- tudásprogram vállalkozásoknak

Testreszabott kockázatkezelési megoldások
KKV számára

Puskás László

Minőségügyi szakmérnök, Minőségirányítás és információbiztonsági rendszermenedzser





ISO 9000 FÓRUM Egyesület

A minőség szolgálatában

1994 óta működő szakmai közösség

2003 óta közhasznú egyesület

ISO 9001 szabvány szerint tanúsított, ISOCRM rendszerrel automatizált, online folyamatokkal megvalósított működés

Több mint 400 tagunk között megtalálhatók



Tagjaink elkötelezettek a minőség szemlélet terjesztése, illetve a minőségfejlesztési eszközök gyakorlatba ültetése iránt

Fő tevékenységeink rendezvények szervezése, szakmai előadások, párbeszéd és tapasztalatcsere programok biztosítása.

Célunk

- Erős, támogató szakmai közösséget építeni
- Céglátogatásokkal, programokkal és konferenciákkal segíteni a fejlődést
- Tudásmegosztást és értékes tapasztalatcserét biztosítani
- Összefogni a minőség iránt elkötelezett vállalatokat és szakembereket





Regionális minőségügyi ISO-tudásprogram vállalkozásoknak

5 vármegyei helyszín – 19 alkalom

Témák

KKV vezetőfejlesztő sorozat 2 blokkban

- Kockázatkezelés, projektmenedzsment, Irányítási rendszerek használata
- Folyamatszabályozás és folyamatoptimalizálás, minőségügyi problémamegoldások, minőség tudatosság és változásmenedzsment

Belső auditor képzés

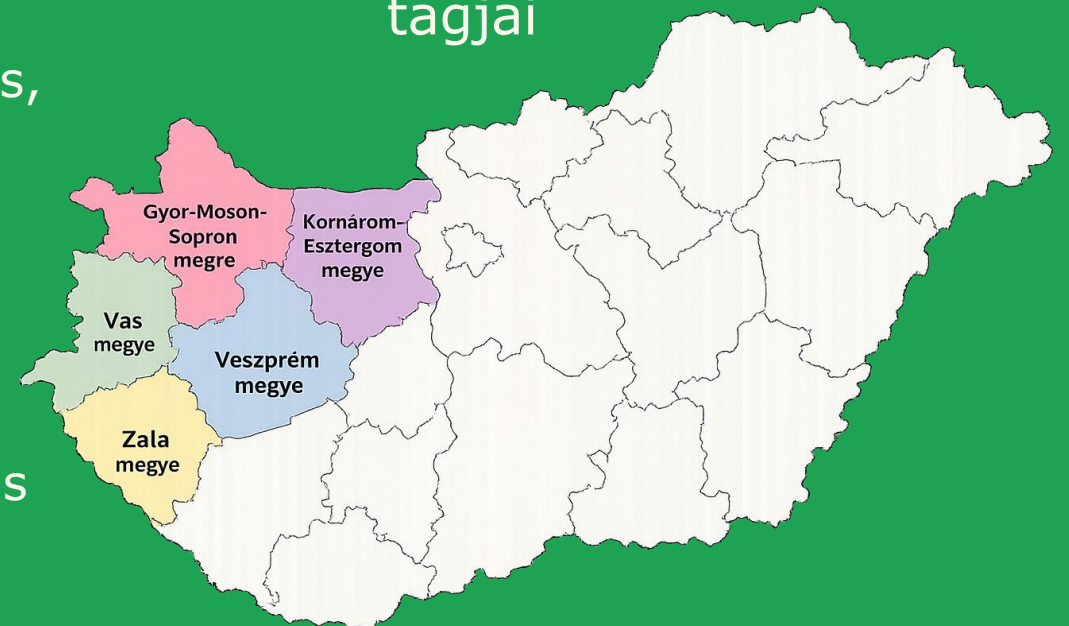
EU új kihívásai tematikus nap 2 témacsomagban

- ESG, energiahatékonyság
- Információbiztonság, NIS2, kiberbiztonság

Best Practice tapasztalatok megismerése - céglátogatás

Előadók

ISO FÓRUM Egyesület
tapasztalt szakemberei,
tagjai





ISO 9000 FÓRUM Egyesület

Legyen tagunk!

- Kedvezményes részvétel a Nemzeti Minőségügyi Konferencián
- Ingyenes részvétel céglátogatásokon
- Szakmai tudás megosztás, tanácsadás a tagok között
- Közvetlen kapcsolatépítés a minőség iránt elkötelezett szakemberekkel
- Szakmai elismerés és láthatóság a legfontosabb hazai fórumokon, weblapunkon
- Inspiráló, támogató közösség, amelyben minden tag számít



+36 30 161 7152



info@isoforum.hu



isoforum.hu





Tárgyalt témák

01

Az irányítási rendszerek célja és „haszna”

02

Cél- és/vagy eredményorientált működés

03

Döntéstámogatás adatok és mutatószámok alapján

04

Dokumentált információk kezelése

05

**Az irányítási rendszerek integrációjának lehetőségei
(pl. minőség, környezet, munkahelyi biztonság)**

06

A vezetés szerepe és felelőssége





0

1

01

Az irányítási rendszerek célja és „haszna”

KKV-k besorolása



**2004. évi XXXIV.
törvény
a kis- és
középvállalkozásokról,
fejlődésük
támogatásáról**



Speciális előírások:

- Szolgáltatások
- Pályázati rendszer
- Adókedvezmények
- Pozitív diszkrimináció

Mikrovállalkozás

**Létszám < 10 fő
Bevétel < 2 M€**

Kisvállalkozás

**Létszám < 50 fő
Bevétel < 10 M€**

**Közép-
vállalkozás**

**Létszám < 250 fő
Bevétel < 50 M€
Mérlegfőösszeg < 43 M€**

Két egymás követő évben teljesül

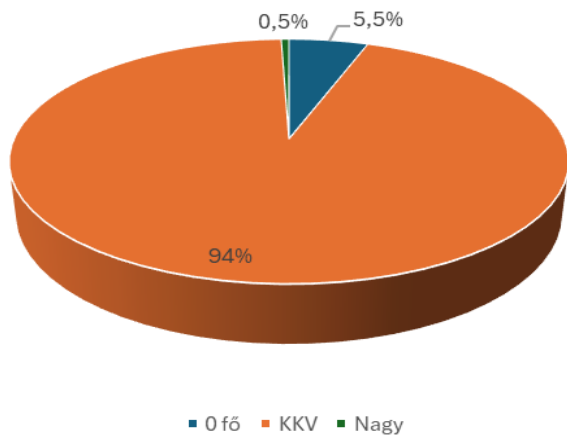
Kapcsolódó vállalkozás – partnervállalkozás
összeszámítási előírása

A kapcsolódó vállalkozások, amelyek egymásban – közvetlenül, vagy közvetve – a szavazatok többségével rendelkeznek vagy egyik vállalkozás a másik vállalkozás felett döntő irányítást, ellenőrzést gyakorol.

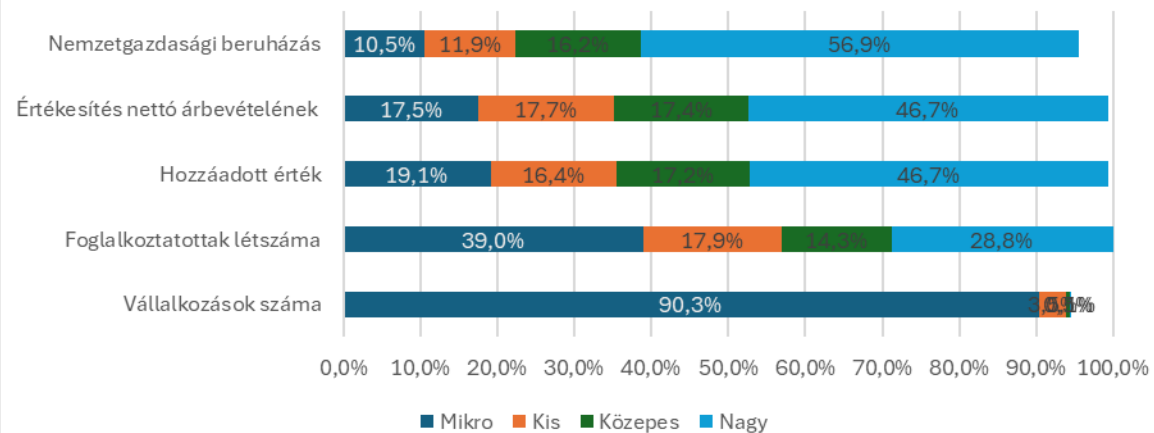
Partnervállalkozások, amelyek esetén egyik vállalkozás közvetlenül vagy kapcsolódó vállalkozások által a másik vállalkozás jegyzett tőkéjének vagy szavazati jogának legalább 25%-ával, de legfeljebb 50%-ával rendelkezik.

KKV-k számokban

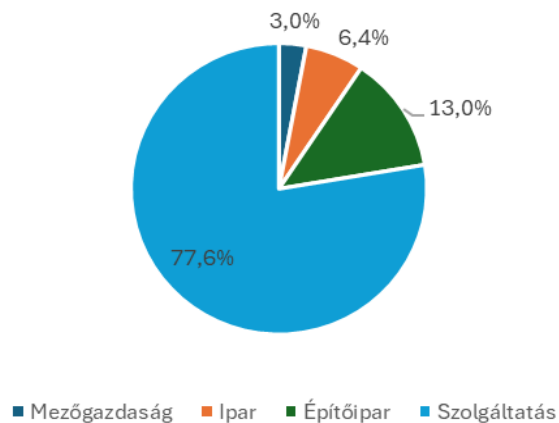
Vállalkozások száma 2024.



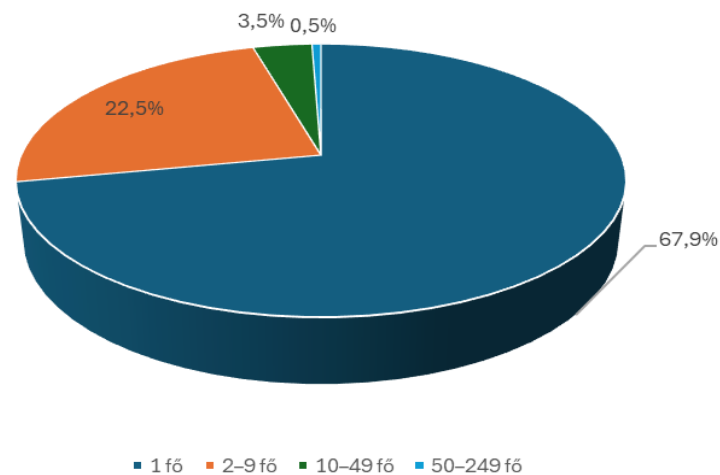
Vállalkozások jellemzői 2024.



A működő vállalkozások számának megoszlása
összevont gazdasági ágak szerint, 2024



KKV megoszlása 2024.



KKV kihívások

Gyenge termelékenység:

- Egy átlagos hazai KKV termelékenysége mindössze egyharmada a nagyvállalatokénak.

Alacsony beruházás és innováció:

- Kevés a technológiai fejlesztés; sok helyen hiányzik a modern vállalatirányítási szoftver, sőt, minden ötödik cégnek honlapja sincs.

Munkaerő- és bérproblémák:

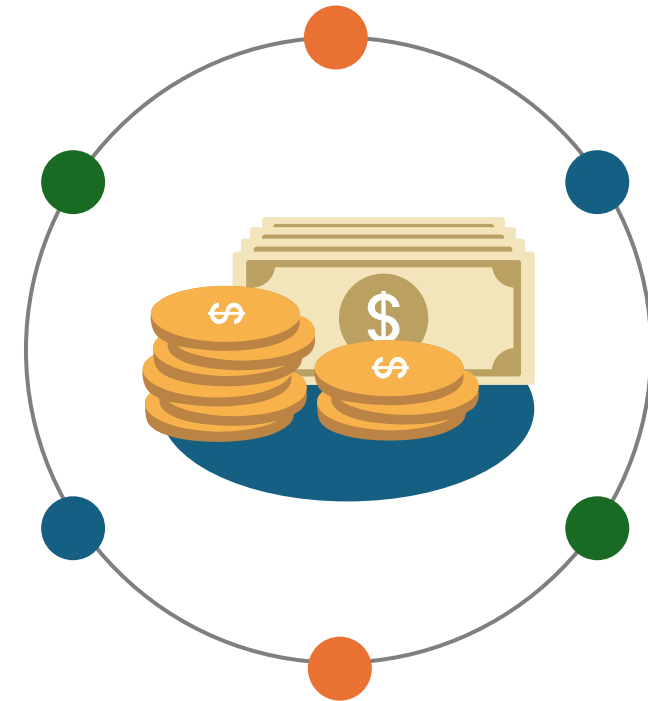
- Az alacsony bérszínvonal miatt korlátozott a hozzáférés a képzett munkaerőhöz, a hiányt a külföldi elvándorlás is fokozza.

Összemosódó szerepek (Tulajdonos = Menedzser):

- Akik alapították a céget, azok is irányítják. A vállalat megnőtt, de az irányítási modell megrekedt az induló vállalkozás szintjén.

Kritikus generációváltás:

- A hazai cégek közel 20%-ánál a legfiatalabb tulajdonos is 60 év feletti; Nyugat-Európában is csak minden harmadik cég éli túl az utódlást.



Két véglet az irányításban

„Nekem ugyan nem kell!”

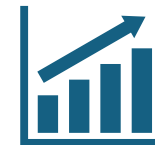
Az örök tagadók, akik főként a szervezet méretéből és a működési sajátosságok alapján teljesen körűen mellőzik az irányítás szabályozását.



01



02



Professzionális felhasználók

Professzionális felhasználók, akik felismerve az irányítási rendszerek hozzáadott értékét, a fejlődésükkel párhuzamosan bővítik a használt rendszerek számát, és folyamatosan fejlesztik azokat



„Nekem ugyan nem kell!”

Kevés a jó szakember, így is félévet kell rám várni...

Jó szakember vagyok a termelésben, miért ne tudnám a céget is jól irányítani?

Engem minden vevőm, megrendelőm személyesen ismer, már a szüleik is a szüleimhez jártak...

Mikro- és kisvállalkozásoknál egyébként is megvalósíthatatlan...



Az én piacomon még számlát se kér(je)nek, nemhogy tanúsítást...

A rendszer működtetése és a tanúsítása csak a pénzt viszi...

Ez nem több, mint felesleges papírgyár (egyébként is minél több a papír, annál könnyebb lebukni a hatóságoknál...)

Mi csak „2-20” vagyunk, miért tartsak erre egy külön embert?



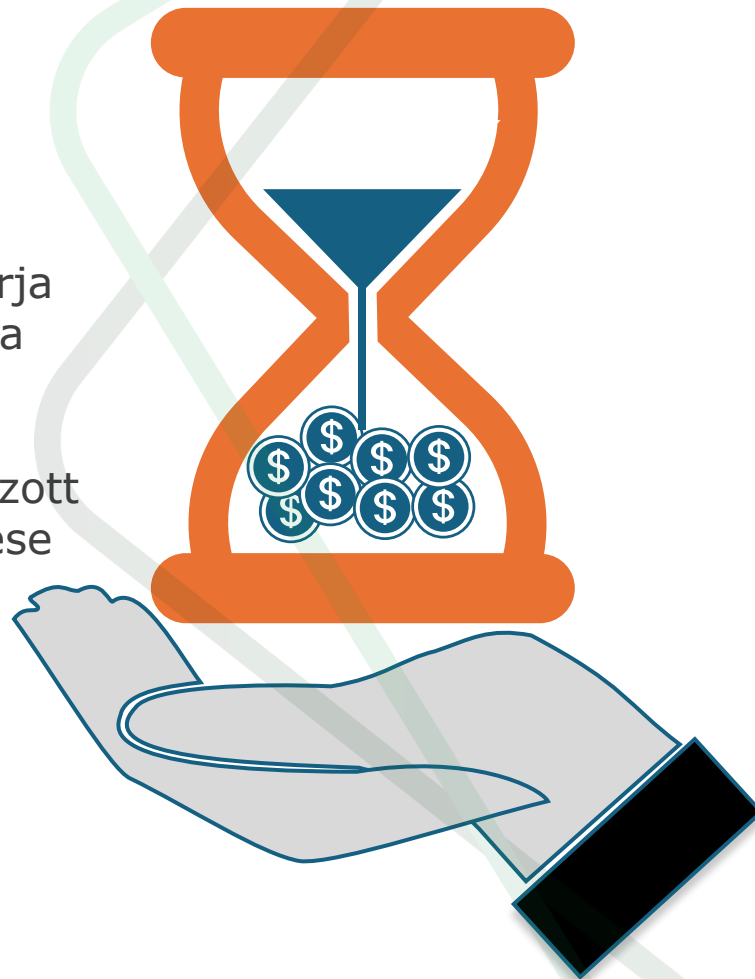
Akinek biztosan szükséges...



Irányítási rendszer meghatározása

Irányítási rendszer

Az irányítási rendszer azt a módot írja le, ahogyan a vállalatok működnek a hétköznapiakban, azaz a működési struktúrák és folyamatok működési rendje, a szervezet által meghatározott hosszú- és rövidtávú céljainak elérése érdekében.



Szervezeti struktúra

A szervezeti struktúra határozza meg egy szervezet felépítését, a munkamegosztást, valamint a hatáskörök és információk áramlását.

Folyamat struktúra

A szervezeti működés során biztosítandó funkciók teljesüléséhez a logikailag és időben összekapcsolódó tevékenységek hierarchikus és logikai rendszere.

Irányítási eszközök, megoldások

Azok a szabványok, megközelítések, módszerek, eljárások, technikák, szoftverek és szabályozások, amelyek segítik a szervezetet az egységes és rendszerszemléletű működés irányításában.



Írányítási rendszer célja

Versenyképesség biztosítása

A versenyképesség alapja a szervezeti működés hatékonysága és eredményessége.

A működés hatékonysága és eredményessége alapvetően az irányítás hatékonyságának a függvénye.

Folyamatos fejlődés lehetősége

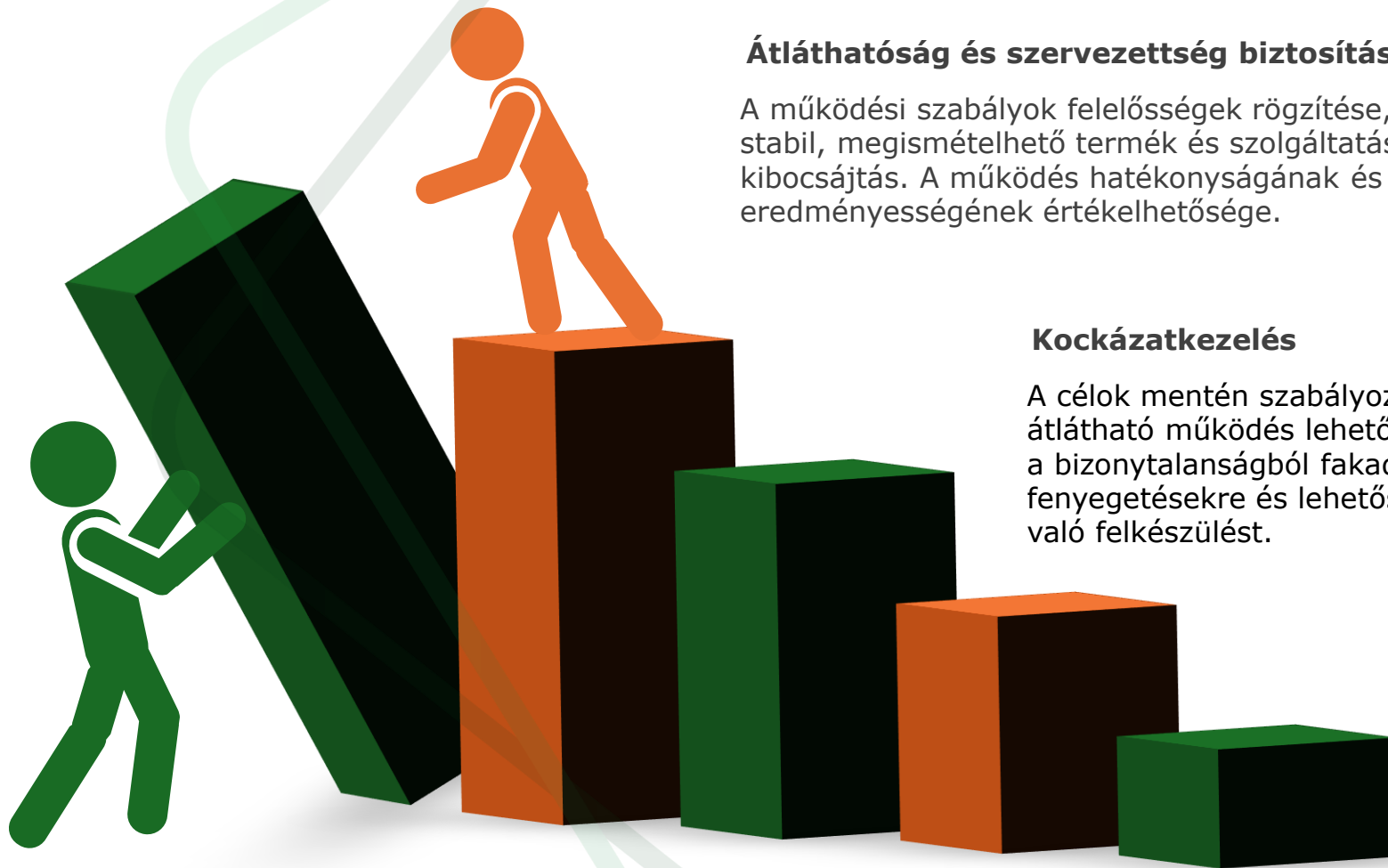
A versenykörnyezet folyamatos fejlődéshez a szervezetnek folyamatosan meg kell újulni. A fejlesztéseket célzottan, a hosszú- és rövidtávú célok mentén kell megvalósítani. Ehhez cél- és monitoring rendszer szükséges.

Átláthatóság és szervezethezesség biztosítása

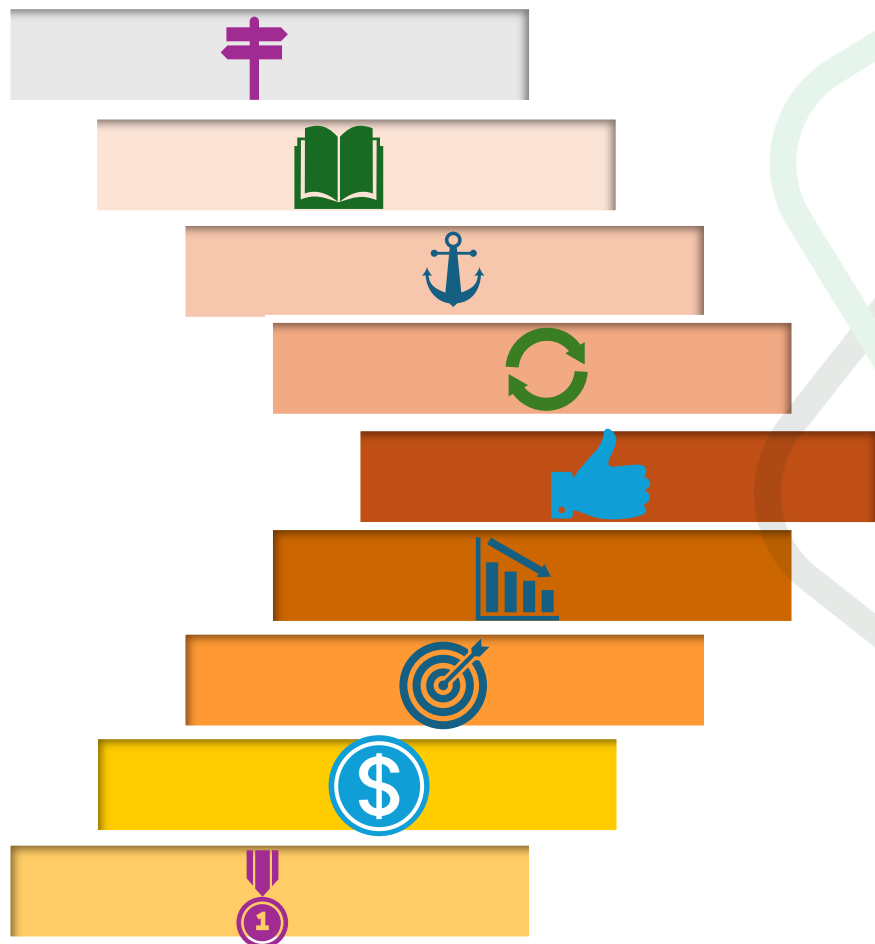
A működési szabályok felelősségek rögzítése, stabil, megismételhető termék és szolgáltatás kibocsájtás. A működés hatékonyságának és eredményességének értékelhetősége.

Kockázatkezelés

A célok mentén szabályozott és átlátható működés lehetővé teszi a bizonytalanságból fakadó fenyegetésekre és lehetőségekre való felkészülést.



Irányítási rendszer haszna



- Egyértelmű felelősségi körök, hatékony döntéshozatal
- Átlátható és stabil struktúrák, eljárások és folyamatok
- A folyamatos fejlesztési folyamat szervezeti lehorgonyzása
- Vezetői tehermentesítés, fókusz a stratégiai döntéseken
- Kifejezett ügyfél- és munkavállalói elégedettség
- Érezhető költségcsökkentés a hibák megelőzése révén
- A kitűzött vállalati célok szisztematikus elérése
- Nagyobb jogbiztonság a kockázatok minimalizálása révén
- Jobb hírnév és könnyebb hozzáférés az új piacokhoz





Cél- és/vagy eredményorientált működés

0

2

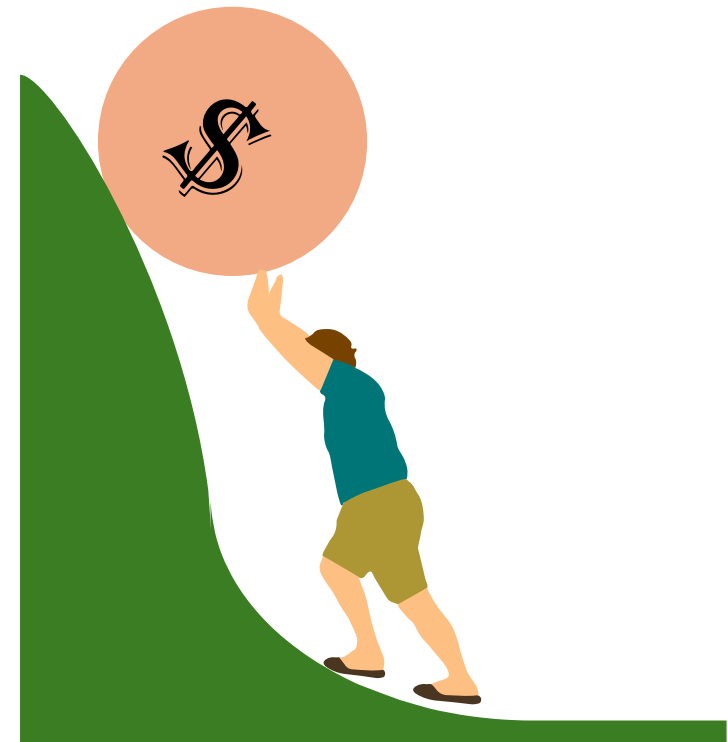
Célorientált működés

01 Célorientált működés

A „Hogyan jutunk oda?” kultúrája

A célorientált működés a tervezésre, az irányra és a folyamatokra fókuszál. A vállalat pontosan tudja, mit akar elérni, és nagy energiát fektet a mérföldkövek és az oda vezető út kijelölésébe.

- **Fókusz:** A jövőkép, a stratégia, a küldetés és a feladatok precíz végrehajtása.
- **Mottó:** *„Kövesd a tervet, és eléred a célt!”*
- **Működés a KKV-ban:** A vezető szigorú mérföldköveket (pl. SMART célokat) határoz meg. A siker mérése sokszor azon múlik, hogy a csapat elvégezte-e a kijelölt feladatokat (aktivitás-alapú szemlélet).
- **Kockázat:** Ha a cég túlságosan mereven ragaszkodik a kitűzött célhoz vagy a tervhez, elveszítheti a rugalmasságát, és akkor is végrehajt egy folyamatot, ha a piaci körülmények időközben megváltoztak.



02 Eredményorientált működés

A „Mi lett a vége?” kultúrája

A célrendszer fókuszja itt a **végső kimeneten, a profiton és a számszerűsíthető hatékonyságon** van. Nem az számít, hogy mennyi munkát fektettek be, hanem az, hogy mi valósult meg belőle.

- **Fókusz:** A kézzelfogható teljesítmény, a ROI (megtérülés), a hatékonyság és a végkifejlet.
- **Mottó:** „Nem a kifogás érdekel, hanem a számok!”
- **Működés a KKV-ban:** A munkatársak nagy szabadságot kapnak a módszerekben (autonómia), a lényeg, hogy a negyedév végén a számok (pl. KPI-ok, OKR-ek) stimmeljenek.
- **Kockázat:** Hajlamossá teheti a céget a rövid távú gondolkodásra. Ha kizárólag az azonnali profit vagy szám számít, sérülhet a hosszú távú stratégia, a minőség vagy a munkavállalók jólléte (kiegész).



Cél- vagy eredményorientáltság?

A legsikeresebb KKV-k a kettő hibridjét alkalmazzák.

- A tisztán célorientált cég könnyen válik bürokratikussá és lassúvá („a tervet teljesítettük, de nincs pénzünk”).
- A tisztán eredményorientált cég pedig kaotikussá és mérgezővé válhat („mindegy hogyan, csak hozzátok a számokat”).



A modern vállalatépítésben ezért a célorientált tervezést (hová tartunk?) ötvözik az eredményorientált elszámoltatással (mit értünk el valójában?)!

Szempont	Célorientált megközelítés
Elvárás	„Hívjatok fel heti 50 új potenciális partnert.”
Mit mér a vezető?	Az aktivitást (megvolt-e az 50 hívás?).
A siker kulcsa	A fegyelem és a folyamatok pontos követése.

Példa a megközelítésre

Egy KKV új ügyfeleket akar szerezni az értékesítési csapattal:

Szempont	Eredményorientált megközelítés
Elvárás	„Hozzatok havi 2 millió Ft új árbevételt.”
Mit mér a vezető?	A ráfordítást és a bevételt (kasszában a pénz?).
A siker kulcsa	A kreativitás és a hatékony lezárás.





03

Döntéstámogatás adatok és mutatószámok alapján

03

Irányítási döntéshozatal



Döntési bizonytalanságok:

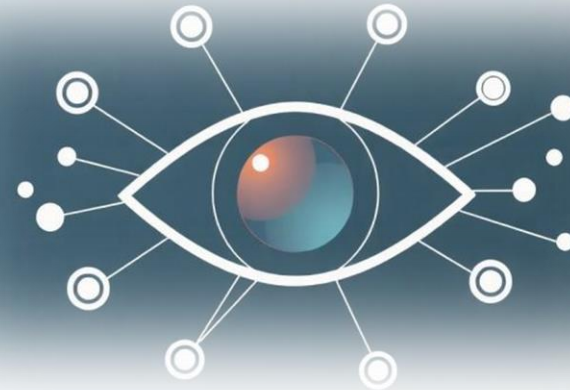
- Miről is kell dönteni – célok, prioritások?
- Milyen adatok és információra alapozhatok?
- Milyen alternatívákat és opciókat kell még számba venni?
- Milyen egyéb kockázatokat és következményeket kell még számba venni?
- Mik a döntést érintő keretek és korlátok?
- Mik a döntéssel járó emberi és pszichológiai hatások?
- ...



Tényeken alapuló döntéshozatal

ISO9000:2015 alapelvek:

- Vevőközpontúság: A szervezet legfőbb célja a vevői igények megértése, kielégítése és a vevői elvárások túlteljesítése.
- Vezetői szerepvállalás: A vezetőknek egységet kell teremteniük a szervezet céljai és működési iránya között, megteremtve a megfelelő munkakörnyezetet.
- Folyamatszempléltű megközelítés: A kívánt eredmények hatékonyabban érhetőek el, ha a tevékenységeket egymással összefüggő folyamatrendszerként kezelik.
- Fejlesztés: A sikeres szervezetek alapvető törekvése a folyamatos fejlesztés és megújulás.
- A munkatársak elkötelezettsége: Az értékteremtés alapjai a képzett, elkötelezett és bevont munkatársak minden szervezeti szinten.
- ***Tényeken alapuló döntéshozatal: A döntéseket megbízható adatok, információk és logikai vagy statisztikai elemzések racionális kiértékelésére kell alapozni.***
- Kapcsolatok kezelése: A fenntartható siker érdekében a szervezetnek hatékonyan kell kezelnie az érdekelt felekkel (pl. beszállítók, partnerek) fenntartott kapcsolatokat.



Döntéshozatali rendszer jellemzői

1. Adatminőség és adatintegráció

- Pontosság
- Központosítás
- Relevancia

A tényeken alapuló (adatalapú) döntéshozatal legfontosabb feltétele a megbízható, pontos és rendszerezett adatok megléte.

4. Kulturális és szervezeti feltételek

- Adatközpontú vezetői szemlélet
- Érzelmi semlegesség
- Transzparencia



2. Kompetencia és eszközrendszer

- Elemzői készségek
- Megfelelő szoftverek

Ha a kiindulási információk hibásak, a legmodernebb elemzési módszerek is téves eredményre vezetnek.

3. Világos célok és keretrendszer

- Meghatározott célok
- A probléma pontos definiálása
- Objektív mérőszámok (KPI-ok)



Az adataalapú döntési folyamat

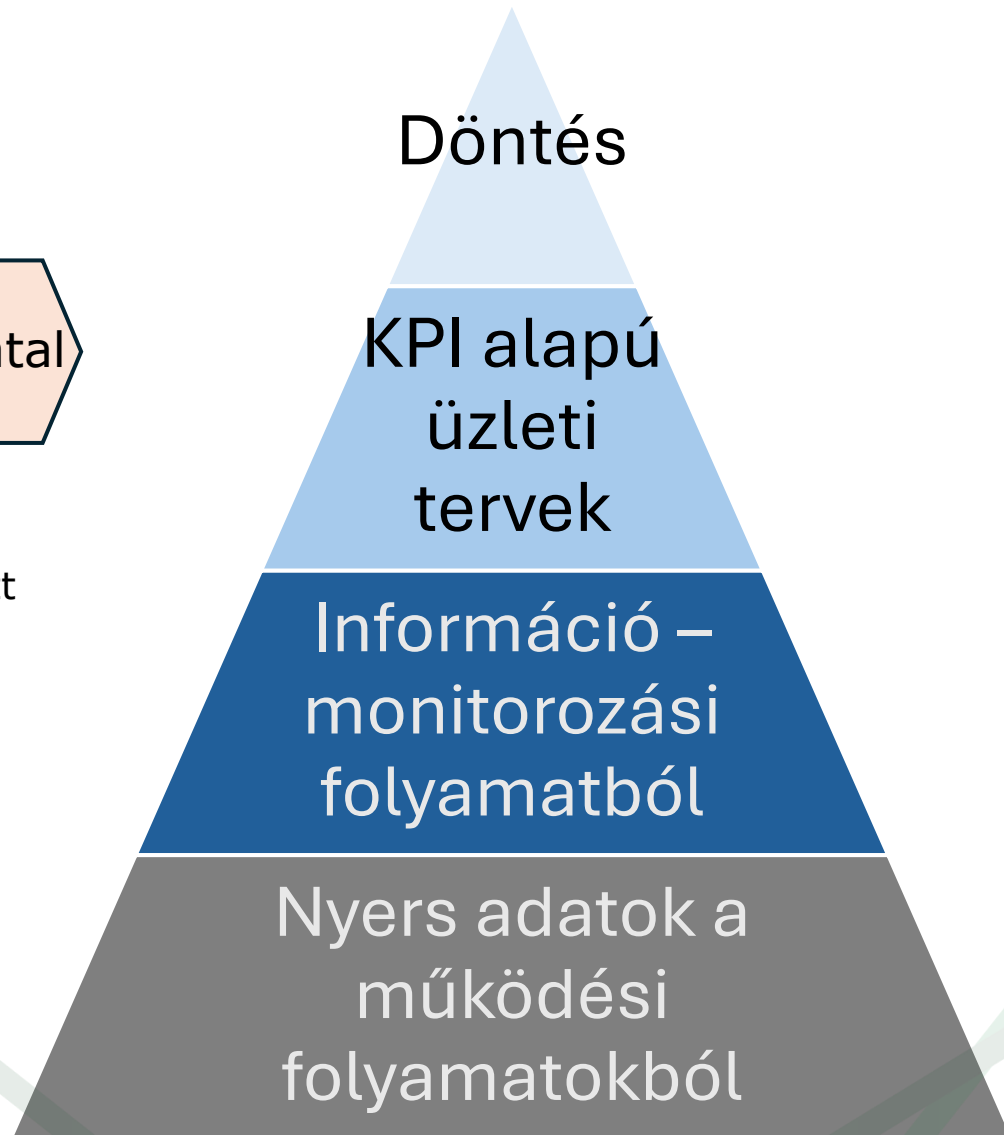


A releváns üzleti, pénzügyi és működési adatok folyamatos rögzítése és integrálása egy központi rendszerbe.

Az adatok transzformációja, tisztítása és strukturálása, azaz az információ előállítása.

Az adatok és az információk összehasonlítása a tervekkel, a trendek, eltérések azonosítása és értékelése. A hosszú leírások helyett grafikus ábrázolás.

Az azonosított trendek, eltérések alapján szükség szerinti ok-okozat elemzések, alternatívák alapján döntés.



Kulcsfontosságú mutatók

KPI – Key Performance Indicators

Pénzügyi dimenzió

- Nettó árbevétel: A meghatározott időszak alatt befolyt teljes összeg.
- EBITDA: A kamatok, adók és értékcsökkenés előtti eredmény.
- Bruttó árrés (= Árbevétel - ELÁBÉ): A termékek eladásán elért nyereség.
- Cash-flow (Pénzforgalom): A ténylegesen beérkező és kimenő pénzeszközök egyenlege.

Működési dimenzió

- Átfutási idő: Mennyi idő alatt készül el egy termék vagy szolgáltatás a megrendeléstől a kiszállításig.
- Selejtarány: A hibás termékek százalékos aránya az összes legyártotthoz képest.
- Erőforrás-kihasználtság: A gépek vagy a munkaerő leterheltsége.
- Átlagos válaszidő: Mennyi idő alatt kap választ az ügyfél.

Ügyfél, vevői dimenzió

- Ügyfélszerzési költség (CAC): Mennyibe kerül egy új ügyfél megszerzése.
- Ügyfél élettartam-érték (CLV): Mekkora bevételt hoz egy vásárló az élete során.
- Konverziós ráta: Az érdeklődőkből tényleges vásárlókká válók aránya.
- Vásárló megtartási arány (CRR): A hűséges, visszatérő vásárlók aránya.

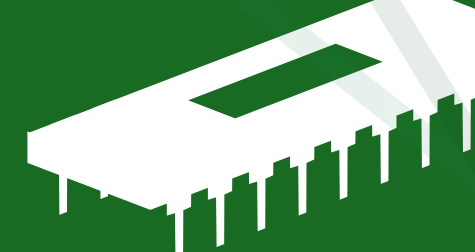
Szervezeti dimenzió

- Fluktuáció: Az elvándorló munkavállalók aránya.
- Betegszabadság arány: Az igazolt hiányzások mértéke.
- Dolgozói elégedettség (eNPS): Milyen valószínűséggel ajánlanák a céget munkahelyként.
- Képzési megtérülés (ROI): A képzésekbe fektetett összeg és a növekvő termelékenység aránya.
- Cost-per-Hire (Egy főre jutó toborzási költség): Mennyi a költség egy új munkavállaló felvétele.

Minden szervezet számára egyedi kialakítása szükséges a célok és működési sajátosságok figyelembe vételével.



Adatfelhasználás buktatói



Adatminőség és "adatsilók":

Pontatlan adatok és egymással nem kommunikáló Excel-táblák.

Szakértelem hiánya és ellenállás

Nincs elemző, a szervezet ragaszkodik a megszokásokhoz

Túlméretezett IT eszközök:

Drága rendszerek megvásárlása, amelyeknek végül csak a 10%-át használják ki.

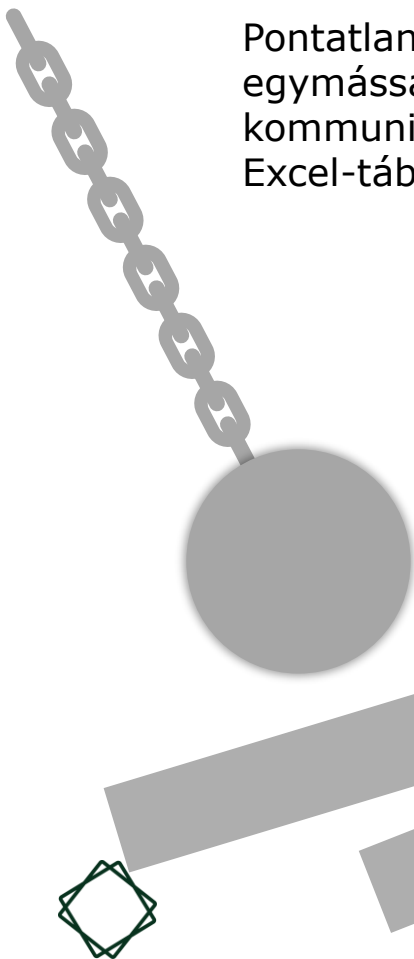
Érdekelti elégedetlenség

Adatbőség:

Túl sok mindent akar mérni a cég egyszerre, a vezetés elveszik a részletekben.

Múltba tekintés

Kizárólag a lezárt könyvelési adatok elemzése a jövőbeli mutatók helyett.





04

Dokumentált információk kezelése

04

Dokumentáció megléte

És az alaptevékenység szerinti működés dokumentációja?

Önkéntes alapon alkalmazott irányítási szabvány alapján kialakítandó

Munkavédelem és tűzvédelem

Már 1 fő alkalmazott esetén is kötelező a munkavédelmi alapidokumentáció elkészítése. Tűzvédelmi szabályzat: 5 főnél több munkavállaló foglalkoztatása esetén törvényileg kötelező.

Adatvédelem és GDPR dokumentumai

Minden olyan KKV-nak kötelező, amely ügyfelek, partnerek vagy alkalmazottak személyes adatait kezeli.

Munkaügyi és HR dokumentáció

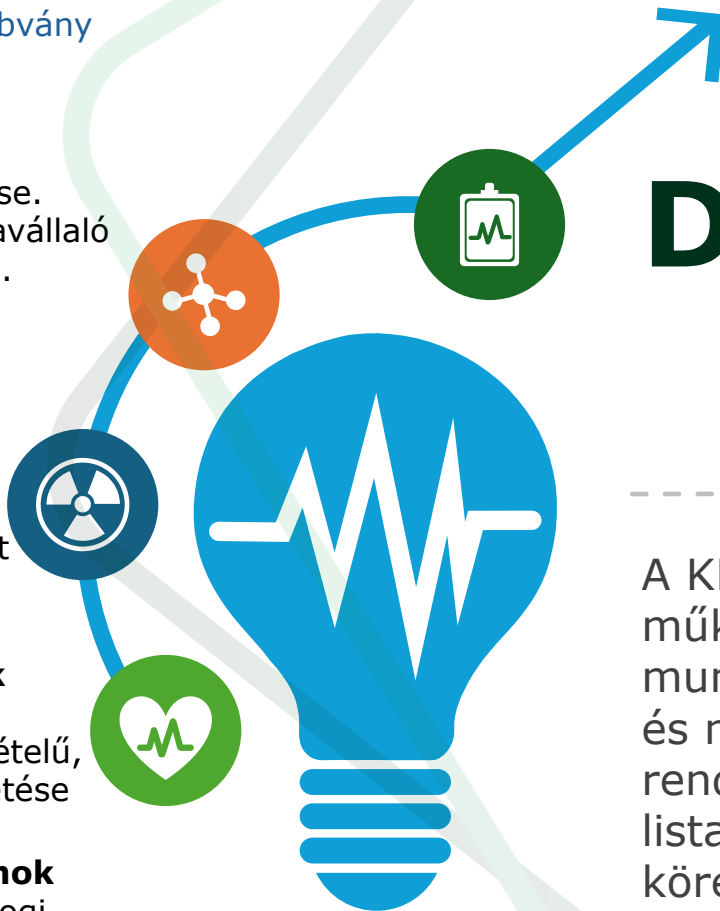
Ha a vállalkozás legalább egy alkalmazottat foglalkoztat, az Mt. szerinti dokumentáció megléte kötelező.

Pénzügyi és számviteli dokumentumok

Az állam felé fennálló kötelezettségek teljesítéséhez jogszabály által előírt összetételű, tartalmú és formátumú dokumentáció vezetése kötelező.

Céggogi és szervezeti alapidokumentumok

Minden vállalkozásnak rendelkeznie kell a jogi státuszát igazoló és a belső működést szabályozó iratokkal.



Dokumentált információ

A KKV törvényes és biztonságos működéséhez alapvető cégjogi, munkaügyi, számviteli, adatvédelmi és munkavédelmi dokumentációs rendszer megléte kötelező. A pontos lista a vállalkozás tevékenységi körétől és a foglalkoztatottak számától függ.



Dokumentált információ

Az alaptevékenység szerinti működést szabályozó irányítási rendszerben:

Dokumentált információ (DI)

Információ, amit egy szervezetnek felügyelet alatt kell tartania és fenn kell tartania, valamint az adathordozó, ami azt tartalmazza.

Megjegyzések:

1. DI bármilyen formában és adathordozón létezhet, és bármilyen forrásból származhat.
2. DI vonatkozhat a következőkre:
 - Az irányítási rendszerre, beleértve a folyamatokat,
 - A szervezet működése érdekében létrehozott információ (dokumentáció)
 - Az elért eredmények bizonyítéka (feljegyzések)

Előírás

Dokumentum, amely követelményeket állapít meg.

Példa: Minőségirányítási kézikönyv, minőségterv, műszaki rajz, eljárásdokumentum, munkautasítás

Feljegyzés

Dokumentum, amely megállapít elért eredményeket vagy bizonyítékot szolgáltat elvégzett tevékenységekről.

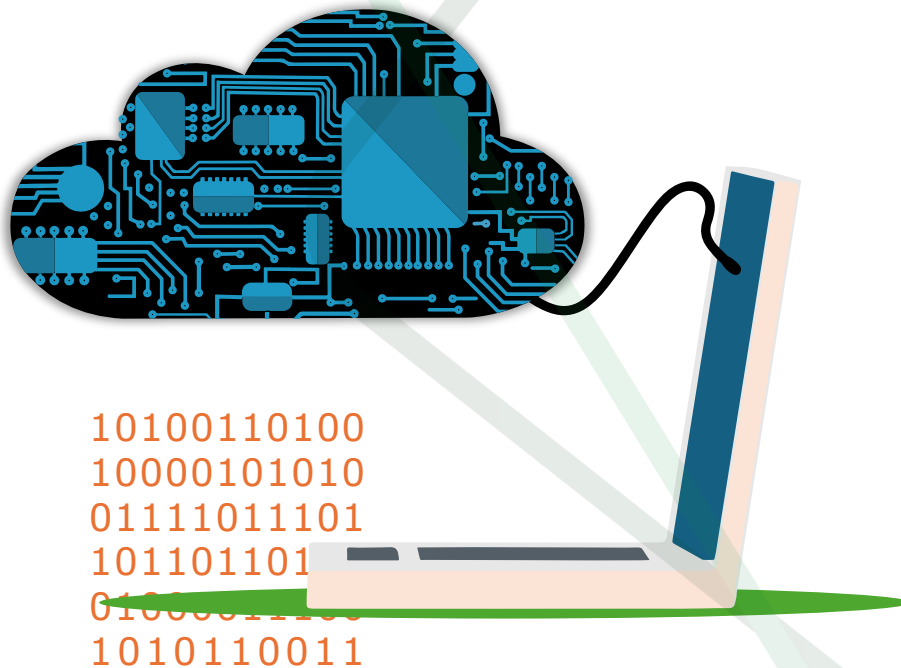
Példa: Bármilyen jkv., emlékeztető, jelenléti ív, fénykép, mérési adatsorok, jelentés, stb.



Dokumentáció kategóriák

Kötelező fenntartandó dokumentált információk (ISO9001:2015):

- MIR alkalmazási területe (4.3. pont)
- Folyamatok működését támogató leírások (4.4.2/a pont)
- Minőségpolitika (5.2.2/a pont)
- Minőségcélok (6.2.1. pont)



Főbb megőrzendő dokumentált információk (ISO9001:2015) :

- Munkatársak kompetenciája: Képzettségi igazolások (7.2. pont)
- Mérőeszközök: Kalibrálási jegyzőkönyvek (7.1.5. pont)
- Ügyfelek: Vevői követelmények átvizsgálása (8.2.3.2. pont)
- Fejlesztés: Tervezési és fejlesztés fázisok igazolásai (8.3. pont)
- Szállítók: Külső partnerek értékelési eredményei (8.4.1. pont)
- Monitoring-és mérési eredmények (9.1.1 pont)
- Belső audit eredmények (9.2.2 pont)
- Hibakezelés: Nemmegfelelőségek és helyesbítő intézkedések (10.2.2. pont)



Dokumentált információ kezelése

Fenntartandó dokumentált információk

1. *Aktualitás*: Mindig a jelenlegi működési rendet kell mutatnia.
2. *Változásvezetés*: Verziószámok és kiadási dátumok követése.
3. *Elérhetőség*: Ott kell lennie, ahol a munka folyik (Intranet vagy nyomtatott mappa).

Cél: Az aktív használat feltételeinek biztosítása, az elavult, régi utasítások használatának kizárása.



Felügyelet alatt tartandó dokumentált információ

1. *Elérhetőség*: Megfelelő helyen, megfelelő időben, olvasható formában.
2. *Védelem*: Adatbiztonság, módosítás elleni védelem (pl. írásvédett PDF).
3. *Hozzáférés és használat*: Ki olvashatja? Ki módosíthatja? (Jogosultságok).
4. *Életciklus-kezelés*: Tárolás, megőrzési idő meghatározása és biztonságos selejtezés.
5. *Külső forrású dokumentumok felügyelete*

Cél: A bizonyító erejű információk szükséges idejű biztonságos felhasználható megőrzése.



Szervezet által kezelt dokumentált információ

1. *Szükséges és elégséges méret, tartalom és forma*
2. *A szervezeti érettséghez igazított technológia*
3. *Belső érintettek bevonása*

Cél: A szervezet biztonságos működéséhez szükséges, megfelelő méretű és megbízható rendszer fenntartása.



Dokumentálás buktatói

A leírt és a megvalósított folyamat nem egyezik.



Hiányos feljegyzések, gyakorlatban nem használt nyomtatványok.

Túlzott bürokrácia.



A munkatársi ±motiváció és elkötelezettség



Elavult dokumentumok használata.

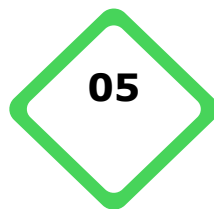


Alul vagy túl technológizáltság



A szervezet által előállított és kezelt információk nem alkalmasak a jövő digitalizált információ alapú hatékonyságnövelő lehetőségeinek kihasználásához!





05

Az irányítási rendszerek integrációjának lehetőségei (pl. minőség, környezet, munkahelyi biztonság)

05 - - -

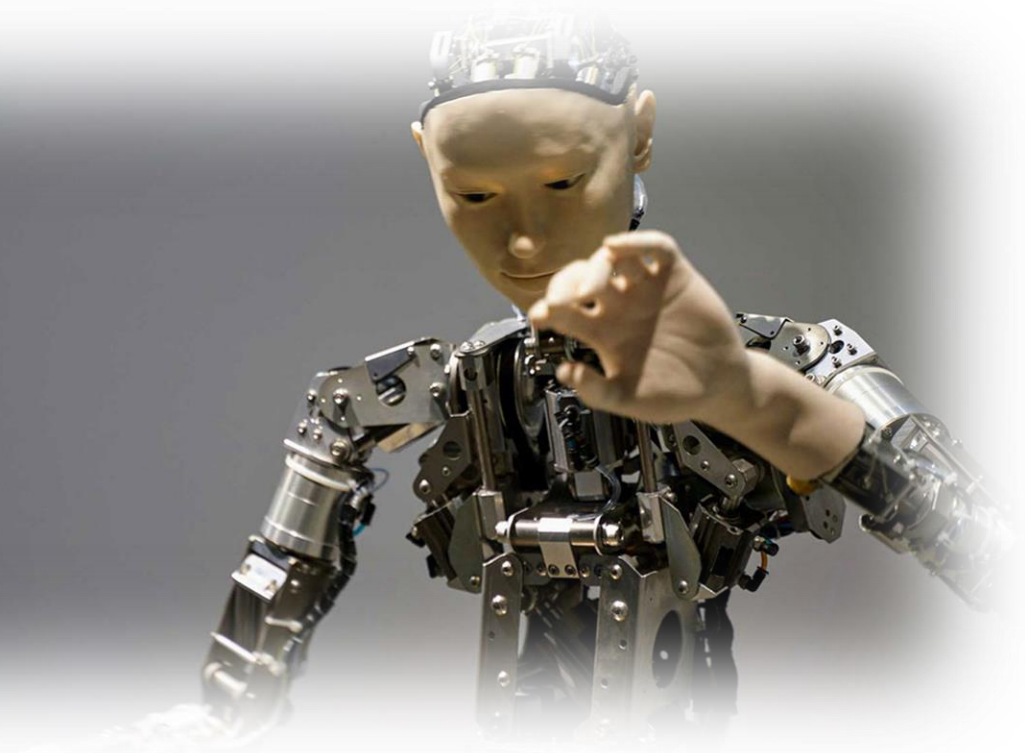
Integrációs igények megjelenése

Egy KKV növekedésével párhuzamosan progresszíven nőnek – iparág, termék, technológia, volumen, szervezeti kapcsolatrendszer, piac, stb. – a vele szemben támasztott követelmények.

Egyre többértű kockázatok kezelése válik szükségessé, mind a belső, mind a külső elvárások okán.

A specifikus kockázati körök kezelésére folyamatosan bővül a felhasználható szabványosított irányítási rendszerek köre.

A szabványosított irányítási rendszerek azonos elvi felépítéssel bírnak, ami alapján a rendszerek könnyen integrálhatók.



Alapvető irányítási rendszerek KKV-knak

Szabvány	Kockázatkezelési fókusz	Mit kell védeni / minimalizálni?
ISO 9001 (Minőség)	A vevői elégedetlenség és a hibás termékek kockázata.	A vevői igények teljesülését, a folyamatok stabilitását.
ISO 14001 (Környezet)	Környezetszennyezés, környezeti vészhelyzetek és jogszabályi meg nem felelés.	A természetet, a környezeti lábnyomot, a bírságok elkerülését.
ISO 45001 (Munkahelyi biztonság)	Munkahelyi balesetek, egészségkárosodások és foglalkozási megbetegedések.	A munkavállalók életét, testi épségét és egészségét.
ISO/IEC 27001 (Információbiztonság)	Adatszivárgás, kibertámadások, IT leállások és adatvesztés.	Az információk bizalmasságát, sértetlenségét és rendelkezésre állását.
ISO 50001 (Energia felhasználás)	Energiafelhasználás optimalizálása,	Az energiaköltségek csökkentése és az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérséklése
ISO/IEC 42001 (MI felhasználás)	MI, mint technológia használata	MI-rendszerek felelős, átlátható, biztonságos és etikus fejlesztésével, bevezetésével és alkalmazásával járó fenyegetések.



Ágazat specifikus rendszerek



Autóipar: Az autóipari beszállítóknak az általános ISO 9001 már nem elegendő, kötelező a szigorúbb ágazati előírások teljesítése.

- IATF 16949: A legfontosabb autóipari minőségirányítási szabvány. Az ISO 9001-re épül, de kiegészül speciális gyártói és vevői követelményekkel (pl. hibamód- és hatáselemzés – FMEA, statisztikai folyamatszabályozás – SPC).



Nukleáris ipar: A nukleáris szektorban a biztonság az elsődleges szempont, a beszállítóknak szigorú minősítési folyamaton kell átesniük.

- ISO 19443: Kifejezetten a nukleáris energia szektor beszállítói lánc (a biztonság szempontjából fontos termékeket és szolgáltatásokat nyújtók) számára kidolgozott minőségirányítási szabvány.
- 1/2022. (IV. 29.) OAH rendelet: A hazai jogszabályi háttér, amely meghatározza a nukleáris létesítmények beszállítói által kötelezően alkalmazandó integrált irányítási rendszerek követelményeit.



Egészségügy és Orvostechnika: Az egészségügyben a betegek biztonsága és a nyomon követhetőség a legfontosabb.

- ISO 13485: Orvostechnikai eszközök minőségirányítási rendszere. Szabályozza a tervezést, gyártást és forgalmazást, szigorúan követve a jogszabályi megfelelőséget.
- ISO 15189: Orvosi laboratóriumok minőségi és kompetenciakövetelményeit előíró szabvány.



Élelmiszeripar: Az élelmiszerlánc minden szereplőjére kiterjedő, a fogyasztók védelmét szolgáló rendszerek.

- ISO 22000: Élelmiszer-biztonsági irányítási rendszer, amely magában foglalja a HACCP elveit és az ISO 9001 struktúráját.
- FSSC 22000: Nemzetközileg elismert, a GFSI (Global Food Safety Initiative) által jóváhagyott teljes körű élelmiszer-biztonsági tanúsítási rendszer, amelyet a globális áruházláncok gyakran megkövetelnek.



Integráció végrehajtása



Egységes tervezés: A stratégiai és operatív tervezési szinteken egységes cél- és prioritási struktúra, mérési megközelítés, KPI-k

Közös Kockázatelemzés: Nem kell külön-külön minőségi, környezeti vagy információbiztonsági kockázati listát vezetni. Egyetlen integrált kockázati mátrixban kezelhető az összes terület.

Egységesített Dokumentáció: Egyetlen integrált kézikönyv (vagy digitális folyamattérkép), közös szabályzatok és formanyomtatványok használata a párhuzamosságok elkerülésére.

Egységesített Folyamatstruktúra: Valamennyi nézőpont szerinti tevékenységek, szerepkörök, felelőségek, felhasználandó erőforrások egy platformon való megjelenítése.

Egységesített Teljesítményértékelés: Figyelemmel kísérés, belső auditok, vezetőségi felülvizsgálat egyéges bementek és módszertanok szerint hajthatók végre.

Egységesített IT platform: Az integráció legmagasabb szintje, amikor a folyamatokat közvetlenül a KKV vállalatirányítási rendszerébe (ERP) vagy egy digitális dokumentumkezelőbe (DMS) építik be, így a megfelelés automatikussá válik.



Integráció előnyei



Jelentős Költségcsökkentés:

A felkészülési, tanácsadói és oktatási díjak mérséklődnek. A tanúsító szervezet is kedvezőbb árat ad a kombinált (egy időben végzett) auditokra.



Kevesebb Adminisztráció

Megszűnik a bürokrácia és az azonos adatok többszörös rögzítése. Félidős adminisztrációval fenntartható a rendszer.



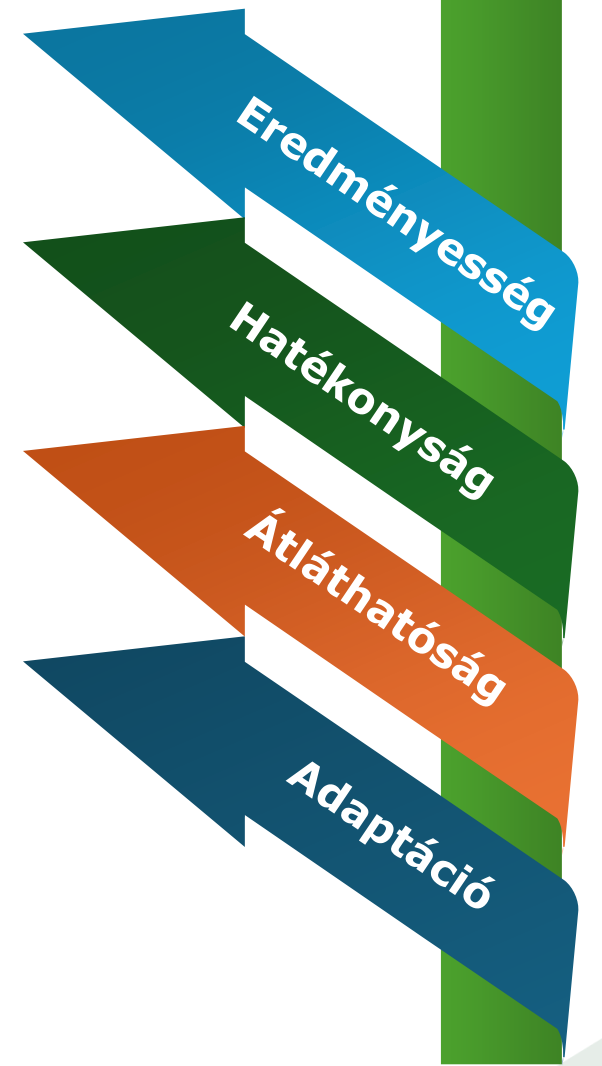
Tisztább Szervezeti Működés:

Nem alakulnak ki egymásnak ellentmondó belső utasítások (pl. egy gyártási utasítás egyszerre felel meg a minőségi és a környezetvédelmi elvárásoknak).



Rugalmas Bővíthetőség:

Ha a cégnek később újabb szabványra (pl. ISO 27001 vagy ISO 42001 az MI-re) lesz szüksége, az meglévő alapokra, modulként könnyen hozzáilleszthető.



Integrációs buktatók



Túlkomplikálás (A „Rendszer-szörny”):

Ha a KKV egy multi bonyolult struktúráját másolja le, a rendszer rugalmatlanná válik és megfojtja a napi működést.



Felszínesség (A „Papír-rendszer”)

Fennáll a veszélye, hogy a rendszerek összeolvasztása során egyes specifikus, de fontos ágazati követelmények (pl. egy élelmiszerbiztonsági kritikus pont) elsikkadnak vagy felhígnak.



Kompetenciahiány:

Kiseb cégeknél gyakran egyetlen belső felelősre (pl. a HR-esre vagy a termelésvezetőre) bízzák az összes szabvány felügyeletét, akinek nincs mély szakértelme minden területen (pl. munkavédelem + IT biztonság egyszerre).



Az Ellenállás Kockázata:

Ha a munkavállalók túl sok új szabályt kapnak egyszerre, bojkottálhatják a rendszer használatát, így az csak az audit idejére fog létezni.





06

A vezetés szerepe és felelőssége

06 ———

Vezetés szerepe

A vezetés kulcsszerepei a szervezeten belül:

Stratégiaalkotó és jövőkép-formáló: Hosszú távú jövőképet (víziót) mutat a szervezetnek, és kijelöli az eléréséhez szükséges stratégiai utat.

Koordinátor és szervező: Struktúrába rendezi a munkafolyamatokat, leosztja a feladatokat, és biztosítja a hatékony együttműködést a részlegek között.

Motivátor és kultúrateremtő: Inspiráló környezetet hoz létre, ösztönzi a teljesítményt, és személyes példamutatással formálja a szervezeti kultúrát.

Döntéshozó és problémamegoldó: Kritikus helyzetekben, információk birtokában felelősségteljes döntéseket hoz, és kezeli a belső konfliktusokat.

Kommunikáció integrátor: Átlátható információáramlást biztosít a felsővezetés, a beosztottak és a külső partnerek között.

Stratégiai szint

Vízió,
jövőkép

Stratégia
2-5 év

Üzleti terv
1 év

Feladatterv -
végrehajtás

Ellenőrzés,
döntés

Operatív szint



Vezetés felelőssége

Felelősségi kör

Tartalom és hatás

Eredményfelelősség:

A szervezet fenntarthatósága, a gazdasági, üzleti és operatív céljainak elérése.

Emberi (humán) felelősség:

A munkatársak jóléte, szakmai fejlődése és a biztonságos munkakörnyezet.

Erőforrás-felelősség:

A rendelkezésre álló pénzügyi, technikai és anyagi javak optimális felhasználása.

Etikai felelősség:

Példamutatás, hitelesség, tisztességes piaci magatartás és a belső normák betartása.

Operatív közreműködői felelősség:

A vezetői szereppel összefüggő napi feladatok ellátása.



Mikroméret vs. irányítás

Mikrovállalkozások (0–9 fő)

Ebben a kategóriában a tulajdonlás és a napi irányítás teljesen egybefolyik.

A vezető szerepe: Operatív mindenes. A cégvezető egyszerre stratégia, marketinges, pénzügyes és gyakran a közvetlen termelő vagy szolgáltató munkát is ő végzi.

Döntéshozatal: Rendkívül gyors, rugalmas és centralizált. Minden döntés közvetlenül a tulajdonos-vezető kezében van.

Felelősség: Teljesen személyes és közvetlen. A vezető döntései azonnali hatással vannak a cég túlélésére és a munkatársak (gyakran családtagok) megélhetésére.

Kihívás: Vezetői magány, a delegálás hiánya és a vezető túlterheltsége.



Kockázatok (0–9 fő): A személyes jelenlét kockázatai - a legnagyobb kockázatot maga a tulajdonos-vezető személye jelenti, mivel a cég működése teljes mértékben tőle függ.

Kulcsember-kockázat (Key-man risk): Ha a vezető kiesik a munkából (betegség, baleset, kiégés), a cég operatív működése azonnal leáll, mert nincsenek helyettesítési folyamatok.

Stratégiai vakság (Operatív mókuserék): A vezető ideje 100%-át a napi tűzoltás és a mikromenedzsment köti le. Nem jut idő a piaci trendek követésére, a pénzügyi tervezésre vagy a hosszú távú stratégiai feladatokra.

Érzelmi alapú döntéshozatal: Hiányoznak a kontrollmechanizmusok és az objektív adatok, így a döntések gyakran megérzéseken vagy személyes szimpátián alapulnak.



Kisméret vs. irányítás

Kisvállalkozások (10–49 fő)

A növekedéssel megjelenik az első vezetői szint, a tulajdonos már nem tud minden folyamatot egyedül felügyelni.

A vezető szerepe: Koordinátor és delegáló. Megjelennek az első részlegvezetők vagy kulcsemberek (pl. értékesítési vezető, főkönyvelő).

Döntéshozatal: Vegyes rendszerű. Az operatív döntések egy része már átkerül a kijelölt munkatársakhoz, de a stratégiai és pénzügyi kérdésekben továbbra is a tulajdonos dönt.

Felelősség: Megoszlik a kulcsemberek között. A felsővezető felelőssége a megfelelő emberek kiválasztása és a belső kontrollrendszerek kialakítása.

Kihívás: A bizalom kiépítése és a feladatok tényleges átadása a középvezetőknek.



Kockázatok (10–49 fő): Az átmenet és a növekedési csapda kockázatai - ez a kritikus növekedési fázis, ahol a vezetőnek át kellene alakulnia "mindenesből" valódi menedzserré.

Delegálási képtelenség (Alapítói szindróma): A cégvezető nem bíz meg a frissen felvett vagy kinevezett középvezetőkben. Mindent maga akar ellenőrizni, ezzel lefékezi a folyamatokat és demotiválja a munkatársakat.

Szűk keresztmetszetek kialakulása: A döntési jogkörök formálisan nincsenek átadva, ezért minden ügy elakad a felsővezető asztalánál, aki túlterheltté válik.

Kompetenciahiány a középvezetésben: Gyakran a legjobb szakembert (pl. a legjobb értékesítőt) nevezik ki vezetőnek, akinek viszont nincsenek meg a szükséges emberi vagy szervezési vezetői készségei.



Középméret vs. irányítás

Középvállalkozások (50–249 fő)

Ezen a szinten a vállalat már professzionális szervezeti struktúrát igényel, a vezetés elszakad a napi operatív feladatoktól.

A vezető szerepe: Stratégiai irányító (Leader). A vezérigazgató vagy ügyvezető elsősorban a jövőképpel, a szervezeti kultúrával, a piaci pozicionálással és a kulcsfontosságú üzleti kapcsolatokkal foglalkozik.

Döntéshozatal: Formalizált és decentralizált. Igazgatósági ülések, írott szabályzatok és jóváhagyási folyamatok határozzák meg a működést.

Felelősség: Strukturált. A felelősség szinteken és funkciókon (HR, pénzügy, termelés) keresztül oszlik meg, mérőszámokhoz (KPI-okhoz) kötve.

Kihívás: A bürokrácia növekedése és a rugalmasság elvesztésének kockázata.



Középvállalkozások (50–249 fő): A strukturális és kulturális kockázatok - a vezetés már elszakad a közvetlen végrehajtástól, így a kockázatok a kontroll elvesztésével és a belső kommunikáció sérülésével függenek össze.

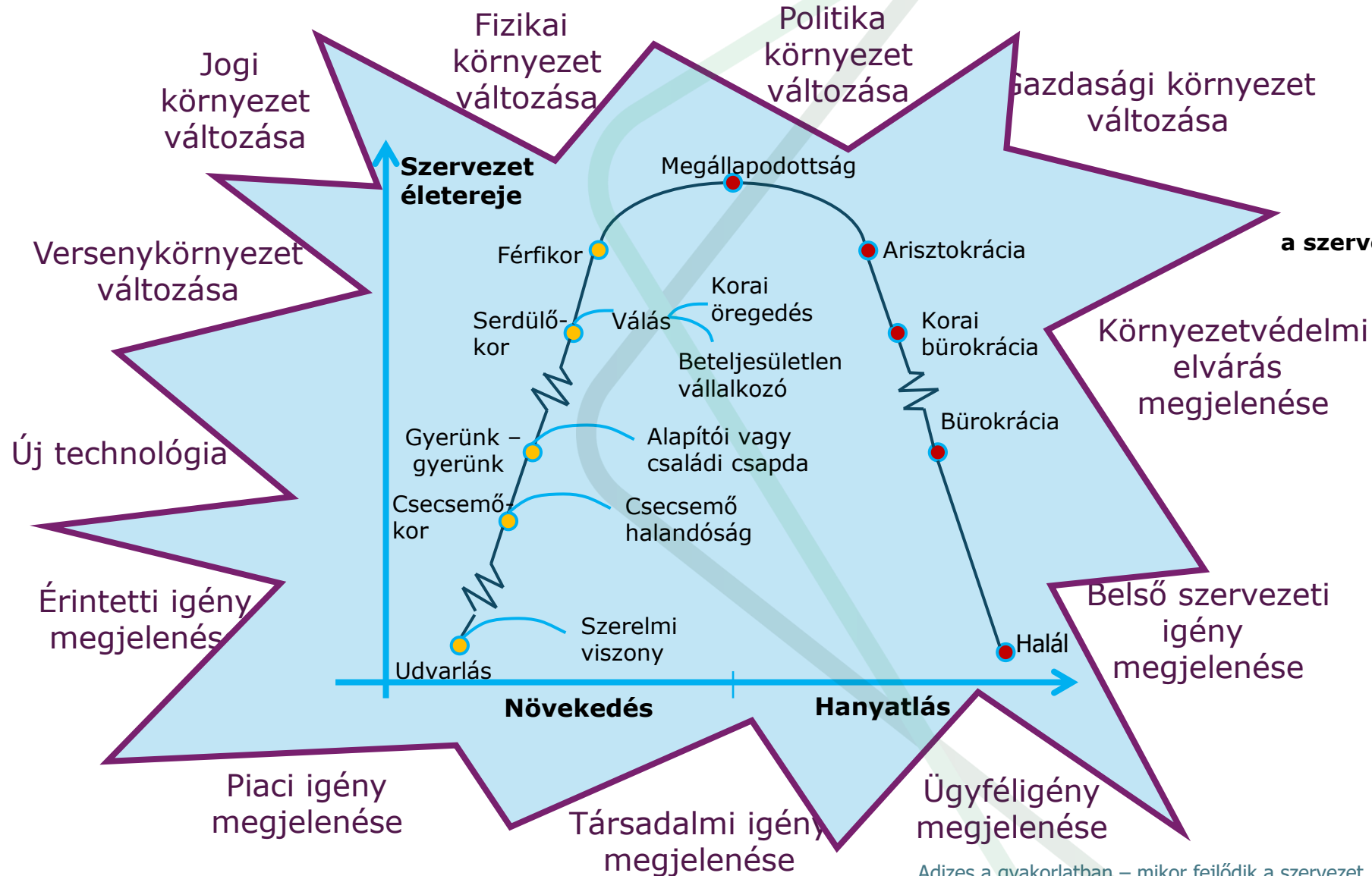
Szervezeti vakság (Információvesztés): A hierarchia miatt a valós piaci vagy belső problémák (pl. ügyfélpanaszok, munkatársi elégedetlenség) megsűrve, "szépítve" jutnak el a felsővezetésig. A vezető elszigetelődik a valóságtól.

Bürokratizálódás és lassulás: A túlszabályozott folyamatok, a hosszas jóváhagyási láncok és a belső politika miatt a szervezet elveszíti a KKV-kra jellemző rugalmasságát és gyors reakcióidejét.

Kulturális felhígulás és silóeffektus: Az osztályok (pl. marketing, pénzügy, gyártás) elszigetelődnek egymástól. A munkatársak már nem a közös vállalati célt látják, hanem csak a saját részlegük érdekeit védik.



Vállalatok élelciklusai



DR. ICHAK ADIZES
Vállalatok élelciklusai

**Növekedés és tartós siker
a szervezet minden életszakaszában**

Vezetési csapdák elkerülése



Szervezeti működés skálázott dokumentálása

M A működési folytonosság minimális adminisztrációval, az egyszemélyi függőség enyhítése.

K Feladatok és felelősségek tényleges delegálása, bizalomépítés. Induló **K** MIR alkalmazása.

Integrált IR professzionális alkalmazása.



Digitalizáció tudatos használata

Irodai vagy ingyenesen elérhető szoftverek rendszeres használata, az adattárolás biztonságos kialakítása.

Belépő szintű felhő és ERP/projektmenedzsment szoftverek (pl. Trello, Asana, Monday.com) használata.

Integrált vállalati irányítási rendszerek (ERP), DMS, MES (gyártásvégrehajtás), BI riportok.



Kockázat értékelés tudatos használata

Kockázatértékelés alapjainak elsajátítása és használata (szakértő alkalmi bevonása). Kockázatalapú gondolkodás és gyakorlati felhasználás kialakítása az ISO 9001:2015 szerint.

Integrált vállalati kockázat menedzsment, IIR folyamatos bővítése a kockázatalapú rendszerekkel.



Szervezeti tudás folyamatos fejlesztése

Az alapítói függőség – üvegyak megszüntetése. Maga az alapító és az irányítási adminisztrációs személy képzésével.

Organikus szervezetfejlesztés kompetens személyekkel. Szervezeti tudásmegőrzési programindítása.

Szervezeti kultúra tudatos építése. Formalizált teljesítményértékelés: Strukturált karrierutakat és motivációs rendszereket kell bevezetni.



Összefoglalás

Mérethatékonysági korlát:

A kisvállalatok hatékonyságát a túlbonyolított irányítási struktúrák (bürokrácia) fojtják meg, míg a növekvő középvállalkozások hatékonysága strukturált irányítási rendszerek nélkül drasztikusan csökken.

Vezetői felkészültség

A KKV méretnövekedés mentén a tulajdonosi / irányítói szerepek változásának és felkészültségi elvárásoknak az értése kulcsfontosságú. A vezetők folyamatos képzése kényszer!



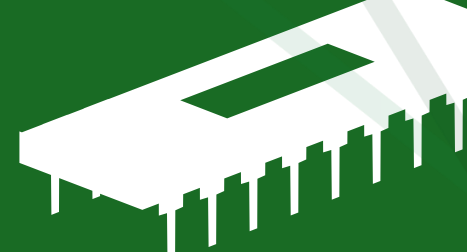
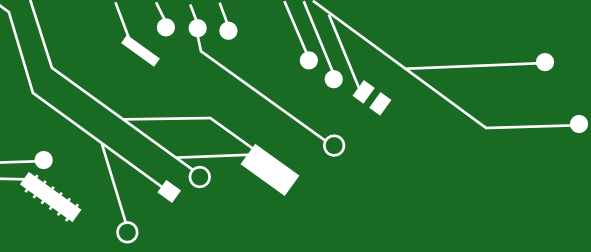
Kiegyensúlyozott IR fejlesztés

A KKV-k legfőbb versenyelőnye a gyors reakciókészség, így a adminisztrációs- és döntéstámogató rendszereknek ezt támogatniuk kell. Az irányítási rendszert skálázva kell fejleszteni.

Digitalizációs kényszer

A KKV digitális érettségétől és a munkavállalók adaptációs képességétől alapvetően függ a KKV-k eredményessége és hatékonysága





Kérdések?

