

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER KÖVETELMÉNYEK ÉS AZ EEM FUNKCIÓK KAPCSOLATA

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS AND THE HRM FUNCTION RELATIONS

HALCZMAN ATTILA tanársegéd
Debreceni Egyetem Műszaki Kar

ABSTRACT

In the ISO 9001:2015 standard, the risk-based thinking was a requirement. During the designation of risks and opportunities the risk of human resources can not be ignored. The current article objective is to show which are those human resources management (HRM) functions that are on the one hand subsidizing the operation of the quality management system (QMS) also on the other hand can deflate the HR risks. Under my research I looked at the relations of ISO 9001:2015 requirements and the HRM functions. Recognition of these relations helped me to converge the relevant proponent HRM functions for the quality management system. I analysed QMS from the aspect of relevant HRM functions, to have a clear view of their current relations how they contribute to the risk-based thinking and also how they deflate the HR risks. The deep study of identifying these relations can support the company to understand how and which human resource function can support the success of quality management system and also to serve requirements.

1. Bevezetés

A nemzetközi szabványügyi testület 2015 őszén adta ki az ISO 9001:2015 „Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.” című szabványt. A kockázatalapú gondolkodásmód követelményként jelent meg a Minőségirányítási rendszer (MIR) szabványban. Ez merőben új hozzáállást követel meg a tanúsított minőségirányítási rendszert működtető szervezetektől, hiszen a kockázatok és lehetőségek meghatározása nem szerepelt a korábbi MIR követelmények között. A kockázatok és lehetőségek meghatározása során nem hagyhatók figyelmen kívül az emberi erőforrással kapcsolatos kockázatok. Jelen cikk célja annak bemutatása, hogy melyek, azok az emberi erőforrás menedzsment (EEM) funkciók, amelyek egyrészt támogatják a minőségirányítási rendszer működését, másrészt csökkenthetik a HR kockázatokat. Vizsgálatom során megkerestem a kapcsolódási pontokat az MSZ EN ISO 9001:2015 követelmények és az EEM funkciók között. A kapcsolódási pontok azonosítása után összegyűjtöttem a minőségirányítási rendszert támogató releváns EEM funkciókat. A MIR szempontjából releváns EEM funkciók ismeretében megvizsgáltam, hogy ezek a funkciók miként segítik a kockázatalapú gondolkodásmódot, miként járulnak hozzá a HR kockázatok csökkentéséhez.

A tanulmány a kapcsolódási pontok azonosításával segíthet a szervezeteknek megérteni, hogy melyik emberi erőforrás menedzsment funkció miként támogathatja a minőségirányítási rendszer sikeres működését, a követelményeknek való megfelelést valamint a HR kockázatok csökkentését.

2. Elméleti áttekintés

A MIR és az EEM kapcsolódási pontjainak azonosításához valamint a HR kockázatok vizsgálatához három fogalmat/területet szükséges vizsgálni: Minőségmenedzsment (Minőségirányítási Rendszer), Emberi Erőforrás Menedzsment (EEM funkciók), Kockázatmenedzsment (HR kockázatok). A fejezet további célja a három menedzsment rendszer összefüggéseinek vizsgálata.

Minőségmenedzsment

Dr. Joseph M. Juran, a minőségügy talán legnagyobb úttörője, az Amerikai Minőségszabályozási Társaság (ASQC) 1994-ben tartott kongresszusán a „termelékenység évszázadának” nevezte a 20. századot, és azt jósolta, hogy a 21. századot a „minőség évszázadának” fogják nevezni. Azóta több mint húsz év telt el, és az elmúlt években a hazai vállalatok jelentős átalakuláson mentek keresztül, a piacon maradás igénye szinte „előírta”, a vevői igények kielégítésére történő törekvést. Ennek következménye, hogy a szervezetek számára középpontba került a minőségmenedzsment rendszerek kialakításával és hatékony működtetésével kapcsolatos kérdések (Varga, 2005). Az egyik gyakran alkalmazott minőségmenedzsment rendszer az ISO 9001-es szabvány követelményeinek megfelelően kialakított minőségirányítási rendszer (MIR). A termékek és a szolgáltatások minőségét következő alapvető tényezők befolyásolják közvetlenül: piacok, pénz, vezetés, emberek, ösztönzés, anyagok, gépek és gépesítés, modern információs módszerek és a növekvő követelmények a termékkel szemben (Feigenbaum, 1991). Ebből a megfogalmazásból kiemelendő jelen cikk témájához kapcsolódva az ember, mint a minőséget közvetlenül befolyásoló egyik tényező. Az emberi tényezővel az emberi erőforrás menedzsment foglalkozik, ezért vizsgálom az EEM funkciók és a MIR kapcsolatát.

Emberi Erőforrás Menedzsment

Az emberi erőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga. (Armstrong, 1996). Egy másik megfogalmazás szerint „az emberi erőforrás menedzsment (EEM) azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és a szervezeti célok egyidejű figyelembevételével” (Karoliny M.-né et al., 2004).

A cikk egyik célkitűzése a MIR és az EEM kapcsolódási pontjainak feltárása melyhez elengedhetetlen az EEM funkciók ismerete.

A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei:

- Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés)
- Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés
- Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés)
- Teljesítmény-menedzsment
- Ösztönzés
- Humán erőforrások fejlesztése (Tehetségmenedzsment, Karriermenedzsment, Tudásmenedzsment)
- Munkaügyi kapcsolatok
- Munkavédelem
- Humán erőforrás menedzsment (HEM) információs rendszer
- 4EM (Esélyegyenlőség)
- HR branding, employer branding
- HR controlling (Bába et al., 2015)

Kockázatmenedzsment

Az MSZ EN 31010 szabvány megfogalmazásában minden szervezet (függetlenül attól, hogy milyen típusú vagy méretű) szembe néz olyan kockázatok sorával, amelyek befolyásolhatják céljainak elérését. A kockázatmenedzsment feladata a kockázatok felmérése, értékelése és kezelése. A kockázat alapú gondolkodás az új MIR követelményekben is megjelent: „meg kell határozni azokat a kockázatok és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy: a) biztosítsák, hogy a minőségirányítási rendszer el tudja érni az elvárt eredmény(eke)t; b) növeljék a kívánt hatásokat; c) megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat; d) fejlesztést érjenek el.” (ISO 9001, 2015:25). Ez a követelmény megfogalmazás a kockázatfelmérés tevékenységét prognosztizálja. „A kockázatfelmérés célja bizonyított kiindulópontul szolgáló információ és elemzés nyújtása, hogy megalapozott döntést hozzanak arról, hogyan kezeljék a sajátos kockázatok, és hogyan válasszanak a lehetőségek közül.” (MSZ EN 31010, 2010:6). A szabvány megfogalmazásában a kockázat egyben lehetőség is. „A köznapi gondolkodás a „kockázat” fogalmához általában negatív képzeteket társít, így maga a fogalom leginkább és leggyakrabban talán a „veszély” fogalmához kerül közel. Ezzel szemben maga a fogalom „kockázat” értékét tekintve semleges: nem a negatív kimenetet (veszteség) és nem is a pozitív kimenetet (nyereség) adjuk meg vele, hanem az egyes kimenetek bizonytalanságát és ezen kimenetek részünkre való hasznosságát. A kockázatot nem feltétlenül kell elkerülni, az akár hasznos is lehet számunkra: éppen úgy lehetőség, ahogy veszély is” (dr. Mesterházy Balázs, 2015:1). Egy szervezetre vonatkozó kockázatfelmérés során, tekintettel arra, hogy a minőséget befolyásoló egyik tényező az ember, véleményem szerint nem hagyhatók figyelmen kívül a humán erőforrással kapcsolatos kockázatok. Jelen cikk egyik célja annak vizsgálata, hogy a MIR releváns EEM funkciók miként járulhatnak hozzá a HR kockázatok azonosításához, csökkentéséhez.

3. Kapcsolódási pontok azonosítása

Az összehasonlításhoz feldolgoztam az MSZ EN ISO 9001:2015 „Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.” című szabványt. A szabvány minden követelményét olyan szemszögből vizsgáltam meg, hogy az EEM funkciók bármelyike foglalkozik-e olyan témával, amely a MIR szempontjából releváns.

3.1. MIR releváns EEM funkciók azonosítása

A szabvány követelményeinek vizsgálata során sikerült hét olyan szabványpontot azonosítani, amely EEM funkciókhoz köthető. A szabványpontok azonosítása és a hozzájuk kapcsolódó EEM funkciókat mutatja be az 1. táblázat a Mellékletben. Kijelenthető, hogy az azonosított hét szabvány követelményeknek való megfelelésben kiemelkedő szerepe lehet a szervezet emberi erőforrás menedzsment működésének. Amennyiben megfelelően működnek az EEM fent azonosított funkciói egy szervezetben, abban az esetben a minőségirányítási rendszer azonosított hét követelményére egy tanúsító audit során megfelelő evidenciákat szolgáltatathat. A következő EEM funkciók szükségesek a MIR hatékony működésének támogatásához:

- Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés)
- Munkakörelemzés,-tervezés,-értékelés
- Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés)

- Teljesítmény-menedzsment
- Ösztönzés
- Humán erőforrások fejlesztése (Tehetségmenedzsment, Karriermenedzsment, Tudásmenedzsment)
- Employer branding

3.2. MIR kockázatalapú gondolkodás EEM támogatása

A kockázatalapú gondolkodás megjelenése az új MIR szabványban arra kényszeríti a szabványt alkalmazó szervezeteket, hogy határozzák meg azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy növeljék a kívánt hatásokat, valamint megelőzzék vagy csökkentsek a nem kívánt hatásokat. Az azonosított szabvány követelmények esetében a kapcsolódó EEM funkció(k) a következő módon támogathatják a kockázat alapú gondolkodásmódot és a szabvány követelményeknek való megfelelést:

- 1) Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök: A felelősségi és hatáskörök meghatározása vagy munkaszerződésben vagy munkaköri leírásban rögzített. Ezeket többnyire az adott szervezet HR részlege készíti el, ellenőrzi és szükség esetén javítja. Kapcsolódó EEM funkció: Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés.
- 2) A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek: A szabvány megköveteli a szervezetektől a kockázat alapú gondolkodást. A fő alapelv a kockázatok azonosításával kapcsolatban az, hogy minden olyan kockázati tényezőt határozzanak meg, amely hatással lehet a termék vagy szolgáltatás minőségére. Véleményem szerint a humán erőforrással kapcsolatos kockázatoknak szerepelnie kell a kockázatértékelésben. Ehhez elengedhetetlen a szervezet HR részlegének bevonása, hiszen Ők ismerik a legjobban a humán erőforrásokkal kapcsolatos kockázatokat, lehetőségeket. Kapcsolódó EEM funkciók: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés), Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés, Humán erőforrás fejlesztés, tudásmenedzsment, tehetségmenedzsment, karriermenedzsment, Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés).
- 3) A változtatások tervezése: egy szervezet akár csökkentést, akár növekedést, akár technológia váltást célzó változásokat tervez, elengedhetetlen a HR bevonása, hiszen a változás vagy létszám változással jár vagy a szükséges kompetenciák változását igényli vagy mindkettő. Kapcsolódó EEM funkciók: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés), Munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés, Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés).
- 4) Munkatársak: A szabványkövetelmény szerint a szervezetnek meg kell határozni és biztosítani kell a folyamatok működéséhez szükséges személyzetet. Ehhez a HR részlegnek tisztában kell lennie a humán erőforrás képességeivel és korlátaival és meg kell határozni, hogy mi az, amit belső erőforrásból képesek megoldani és mit kell külső erőforrásból beszerezni. Kapcsolódó EEM funkció: Emberi erőforrás-munkaerő tervezés (létszámtervezés).
- 5) Szervezeti ismeretek: A szabvány ebben az esetben a termékek és szolgáltatások megfelelőségének eléréséhez szükséges ismeretekre gondol. Pl.: a gyakorlatból megszerzett ismeretek, a kudarcokból és a sikeres projektekből levont tanulságok. Ez jelenti a nem dokumentált ismeretek és tapasztalatok megszerzését és megosztását. Kapcsolódó EEM funkció: Tudásmenedzsment.
- 6) Felkészültség (kompetencia): Szabványkövetelmény szerint meg kell határozni a szükséges felkészültséget azon személyek esetében, akiknek munkája hatással van

a rendszer működésére. Ez a gyakorlatban jellemzően az alkalmazási feltételek meghatározását jelenti az adott pozíció esetében. Ez lehet végzettség vagy gyakorlati tapasztalat is. Azon munkatársak, akik nem rendelkeznek a szükséges felkészültséggel a szervezet feladata biztosítani számukra oktatás, képzés vagy gyakorlat útján. A felkészültséget biztosító intézkedések eredményességét értékelni kell. Kapcsolódó EEM funkció: Humán erőforrások fejlesztése.

- 7) Tudatosság: A szervezet felügyelete alatt munkát végző személyeknek tudatában kell lennie azzal, hogy ha megfelelően végzik a munkájukat, akkor miként járulnak hozzá a szervezet céljaihoz, illetve a követelményeknek való nem meg felelésnek mik a következményei. A tudatosság az alkalmazottak esetében nehezebben elérhető, mint a felkészültség. Kapcsolódó EEM funkciók: Ösztönzés, Teljesítménymenedzsment, Employer branding.

A kapcsolódási pontok vizsgálata közben bizonyítást nyert, hogy az emberi erőforrás menedzsment segíthet a szervezeteknek a kockázat alapú gondolkodásmód követelményének való megfelelésben. Amennyiben a szervezet minden olyan kockázati tényezőt megszeretne határozni, amely hatással lehet, a termék vagy szolgáltatás minőségére nem hagyhatja figyelmen kívül a humán erőforrással kapcsolatos kockázatokat. A minőségirányítási rendszert támogató EEM funkciók figyelembe vételével, de a teljesség igénye nélkül, HR kockázatok lehetnek például:

- nem megfelelő létszámtervezés,
- nem megfelelően kialakított felelősségi és hatáskörök,
- nem megfelelő munkakörök,
- nem megfelelő ember kiválasztása az adott pozícióra,
- az új munkavállaló beilleszkedésének nem megfelelő segítése,
- a felkészültséget biztosító képzetek eredménytelensége,
- munkavállalók elvándorlása,
- nem megfelelő ösztönzés,
- nem megfelelően működő karriermenedzsment,
- nem megfelelően működő tudásmenedzsment,
- nem megfelelően működő tehetségmenedzsment.

Összefoglalás

A vizsgálat eredménye alapján kijelenthető, hogy az MSZ EN ISO 9001:2015 szabvány követelményeinek való megfeleléshez egy szervezetnek szüksége van emberi erőforrás menedzsmentre, illetve annak bizonyos funkcióira. Az emberi erőforrás menedzsment azonosított funkciói:

- segítik a szervezetet a céljai elérésében azáltal, hogy jól képzett, jól motivált alkalmazottakat biztosít a szervezet számára és hatékonyan alkalmazza a munkaerő szak tudását és képességeit;
- hozzásegítik a szervezetet a minőségirányítási rendszer eredményes működéséhez;
- MIR tanúsítás során objektív bizonyítékokat szolgáltat hét szabványkövetelmény esetében;
- humán erőforrás kockázataival kapcsolatos inputokat szolgáltatnak a szervezet kockázatfelméréséhez, kockázatértékeléséhez, kockázatkezeléséhez;

MELLÉKLET

1. táblázat: MIR követelmények és EEM funkciók
Table 1.: QMS requirements and HRM functions

Azonosított szabványpontok és követelmények	Kapcsolódó EEM funkció
<p>5.3. Szervezeti szerepek, felelőségek és hatáskörök A felső vezetőségnek biztosítania kell a felelőségek és hatáskörök kijelölését a lényeges szerepekre, ezek kommunikálását és megértését a szervezeten belül.</p>	<p>- Munkakörelemzés, -tervezés,-értékelés</p>
<p>6. Tervezés 6.1. A kockázatokkal és lehetőségekkel kapcsolatos tevékenységek 6.1.1. ...Meg kell határozni azokat a kockázatok és lehetőségeket, amelyekkel foglalkozni kell ahhoz, hogy: b) növeljék a kívánt hatásokat; c) megelőzzék vagy csökkentsék a nem kívánt hatásokat;</p>	<p>- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkakörelemzés, -tervezés,-értékelés - Munkaerő-áramlás (kiválasztás, toborzás, beillesztés) - Humán erőforrások fejlesztése</p>
<p>6.3. A változtatások tervezése Ha a szervezet elhatározza, hogy a minőségirányítási rendszeren változtatni kell, a változtatást tervezetten és módszeresen kell végrehajtani (lásd a 4.4. szakaszt). A szervezetnek át kell gondolnia: e) az erőforrások rendelkezésre állását; d) a felelőségek és hatáskörök elosztását vagy újraelosztását.</p>	<p>- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkakörelemzés,- tervezés,-értékelés</p>
<p>7.1.2. Munkatársak A szervezetnek meg kell határozni és biztosítania kell minőségirányítási rendszere eredményes bevezetéséhez, folyamatai működéséhez és felügyeletéhez szükséges személyzetet.</p>	<p>- Emberi erőforrás- munkaerő tervezés (létszámtervezés) - Munkakörelemzés,- tervezés,-értékelés</p>
<p>7.1.6. Szervezeti ismeretek A szervezetnek meg kell határozni a folyamatai működéséhez, valamint a termékek és szolgáltatások megfelelőségének eléréséhez szükséges ismereteket. Ezt a tudást fenn kell tartani, és a szükséges mértékig hozzáférhetővé kell tenni. Ha változó igényeket és tendenciákat kezelnek, a szervezetnek át kell gondolnia jelenlegi ismereteit és meg kell határozni, hogyan tudja megszerezni vagy elérni a szükséges további ismereteket és a megkövetelt frissítéseket.</p>	<p>- Tudásmenedzsment</p>
<p>7.2. Felkészültség (kompetencia) A szervezetnek c) ahol alkalmazható, intézkedéseket kell tennie a szükséges felkészültség megszerzésére, és értékelnie kell a végrehajtott intézkedések eredményességét; d) a felkészültség bizonyítékeként megfelelő dokumentált információt kell megőriznie.</p>	<p>- Humán erőforrások fejlesztése</p>
<p>7.3. Tudatosság A szervezetnek biztosítania kell, hogy a szervezet felügyelete alatt munkát végző személyek tudatában legyenek a következőknek: c) hozzájárulásuk a minőségirányítási rendszer eredményességéhez, beleértve a teljesítmény növekedésének előnyeit; d) a minőségirányítási rendszer követelményeinek való meg nem felelés következményei.</p>	<p>-Teljesítmény-menedzsment - Ösztönzés - Employer branding</p>

MSZ EN ISO 9001:2015 alapján saját szerkesztés

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva–Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (2015): Munkaerőpiaci és HR ismeretek, Debreceni Egyetem, Debrecen p. 47.
- Varga Emilné Szűcs E. (2005): Minőségmenedzsment. Campus Kiadó, Debrecen. pp. 5–10.
- Karoliny M.-né–Farkas F.–Poór J.–László Gy. (2004): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Kjk-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 574. p.
- Armstrong, M. (1996), Personnel Management Practice, Kogan Page, London.
- Feigenbaum, A. V. (1991): Teljeskörű minőség szabályozás, Szeged, ExQualitas Libri Kft. 911 pp., 3–26. p.
- dr. Mesterházy Balázs (2015): A kockázat fogalma és a kockázati tipológiák korlátai, Pro Balance Kft (belső dokumentáció), Budapest.
- MSZ EN ISO 9001:2015 Minőségirányítási rendszer. Követelmények.(2015)
- MSZ EN 31010:2010 Kockázatkezelés. Kockázatfelmérési eljárások (2010)