

Humán erőforrás Menedzsment

A dolgozók felhatalmazása

1. rész

Zsoldos Benő

A felhatalmazásról általában

A külföldi szakirodalomban megjelent publikációk szerint a hagyományos hierarchikus vállalatvezetési struktúra mára már korszerűtlenné vált, nehézkes és versenyképtelen. A vezetőknek fel kell adniuk az utasító-ellenőrző hozzáállást és felelősség-orientált, támogató légkört kell teremteni. A vezetőknek és a beosztottnak egyaránt meg kell szabadulniuk a bürokratikus reflexektől. Több mint tíz évvel ezelőtt a minőségszabályozás nemzetközi híró szakértői a TQM elve szerint működő, folyamat-központú vezetést javasolták bevezetni oly módon, hogy a külső hatásokra és kihívásokra adandó gyors és megalapozott válaszok szükségessége miatt a funkcionális hierarchiát összekapcsolják a folyamat-irányítással, folyamat-teamek kialakításával és működtetésével. Ennek a folyamat-hálózatnak és hierarchiát integráló koncepciónak, az ún. Recursive Process Management-nek (RPM) többek között az előnye, hogy a szervezetet fogékonyabbá teszi az új igények, kihívások megoldására, a felhatalmazott folyamat-teamek munkája által növeli a minőségjavító tevékenységek hatékonyságát, növeli az alkalmazottak felelősségérzetét és felhatalmazását. [1].

Meg kell mondanunk, hogy felhatalmazó menedzsmentet létrehozni nem könnyű feladat, már csak azért sem, mert múltó divatként tekintenek a vezetők az „empowerment” stílusra. Az alkalmazottak viszont vonzóknak tartják. Számos amerikai vállalat és szervezet példája igazolja, hogy a kezdeményező-készség elérhető, de megvalósítása kemény feladat. Az első dolog, amin változtatni kell, az a **vezetőség gondolkodásmódja**.

A felhatalmazás már számonkérhető

A dolgozók felhatalmazásának fontosságára utal többek között az is, hogy az EFQM modellen alapuló Nemzeti Minőség Díj 3c kritériuma „A dolgozók bevonása és felhatalmazása” 5. alkritériumban határozza meg, hogy az Üzleti Kiválóság cím elnyeréséért e tekintetben a vállalatoknak miről kell számot adniuk.

Az amerikai **Malcom Baldrige** díj, ami egyébként egyik alapvető forrása volt az Európai Minőség Díjnak - tehát a Malcom modellnek a 4.0 fejezetén belül a 4.1 szakasz arra hív fel, hogy a vállalatok adjanak számot a dolgozók oktatása, a tréningek, a dolgozók bevonása

és a **felhatalmazás** kérdéskörökben elért eredményeiről. A 4.2 fejezet a „Dolgozók bevonása” címszó alatti b./ alfejezetben többek között azt kéri, hogy a vállalat vezetők adjanak számot, hogy milyen tevékenységekkel növelik az alkalmazottak bevonását, **felhatalmazását**, felelősségét és innovációs készségét.

A felhatalmazás alapfeltétele

A TQM egyik nagy szakértője, **A. Tenner** [2] könyvében arról ír, hogy a felhatalmazásnak 3 dimenziója van, amit teljesíteni kell a vállalatoknak, és csak ezt követően kerülhet sor a felhatalmazásra. Ezek a következők:

• **Felsorakozás**

Ez azt jelenti, hogy valamennyi dolgozónak ismernie kell a vállalat Küldetését, Jövőképét, üzletpolitikáját, célkitűzéseit és módszertanát. A hagyományos hierarchikus szervezet nem igényli az elkötelezettséget, ami a **felhatalmazás egyik feltétele**. Az elkötelezettség és az engedelmisség között a legfőbb különbség lényege, hogy az elkötelezettek a vállalati célok teljesítését őszintén akarják.

• **Teljesítőképeség**

Ez azt jelenti, hogy a felhatalmazás e nélkül nem lehetséges. Vagyis az alkalmazottaknak birtokában kell lenniük a munkájuk végzéséhez szükséges képességeknek, készségeknek és tudásnak.

• **Kölcsönös bizalom**

A felhatalmazás harmadik dimenziója, ami ha megvan, szabadjára engedhetjük az alkalmazottak erejét, kreativitását és találékonyágát. A dolgozóknak szükségük van arra, hogy bizhassanak a vezetőkben és érezzék, hogy a menedzsment is bízik bennük

A felhatalmazásra való felkészítés tehát, mint látható a **VEZETŐ** hatathatos munkájának a következménye.

Ken Blanchard [3] a felhatalmazás bevezetésének 3 feltételét határozza meg, nevezetesen:

- Az információ megosztása mindenkivel
- Határok kijelölésével önálló, autonóm viselkedés megteremtése
- Hierarchia felváltása önirányító csapatokkal.

Mit nem jelent a felhatalmazás?

Emlékeztetem a vezetőket **Adams Dogbert** híres könyvére, amelyben a felhatalmazásról ironikusan a következőket írja:

„A felhatalmazás az a folyamat, amikor a szegényt a saját fejedről másokéra háritod. A leghatékonyabban úgy valósítható meg, ha embereket nyilvánosan megbüntetsz a döntéseik miatt, ugyanakkor a többieket arra biztatsz, hogy gondolkodjanak önállóan” Ha tehát a vezető formálisan próbálja felhatalmazni a dolgozókat, akkor csak kudarc érheti.

Felhatalmazás (Empowerment) meghatározása

A felhatalmazás egy folyamat, amelyben a vezető és a beosztott kettősség átadja a helyét egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató közösségnek, ahol mindenki képességei szerinti legjobbakat igyekszik nyújtani. Azt is mondhatjuk, hogy minden dolgozónak joga és kötelessége ebben a közösségben, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel szembesülnek.

A felhatalmazásnak két aspektusa van:

a./ a hatalom megosztása abban az értelemben, hogy minden dolgozót döntési helyzetbe kell hozni

b./ felszabadítani a dolgozók energiáit (tudását, tapasztalatát, motivációját) a hierarchikus szervezet kötöttségei alól.

Fontos annak megértése, hogy nem a vezetőség ad erőt, hatalmat a dolgozóinak, hanem az a feladatuk, hogy felszabadítsák azt az energiát, ami egyébként a dolgozóban bent van és tudás, képesség, céljaik, motivációjuk formájában nyilvánul meg, ha erre a vezetők lehetőséget biztosítanak.

A felhatalmazás alapjait az Y elméletben kereshetjük. Emlékeztetek arra, hogy az Y elmélet szerint a fizikai és szellemi munka az ember természetes szükséglete és a felelősséget nemcsak elvállalja, hanem keresi is [4]. Nem hallgathatjuk el azonban, hogy Maslow is kétségeit fejezte ki az integratív vezetés széles körű alkalmazásával kapcsolatban. Kijelenti a következőket:

- Nem tudjuk, hogy hányan vannak, akik valóban szeretnének részt venni a vezetői döntésekben és hányan, akik nem kívánják ezt

- nem bizonyított,

- hogy az ember szeret részt venni saját sorsának alakításában,

- hogy az információk birtokában bölcs döntéseket hoznak,

- hogy jobban szeretik a szabadságot, mintha főnökösködnék felettük,

- hogy szeretik, ha mindabban szavuk van, ami a jövőjükkel kapcsolatos.

Sokan előnyben részesítik az erős, hozzáértő vezetéstől való függést, sokan képtelenek beilleszkedni egy engedékennyé váló rendszerbe. Igazi érdeklődésük a munkahelyen kívül van. Az ilyen dolgozók többféleképpen reagálhatnak az Y elméletre épülő rendszerre: érdektelenség, bizalmatlanság, feszültség és hozzá nem értés tapasztalható közöttük [5].

A hierarchikus vezetés alkonya

A felhatalmazás folyamatának a felső vezetőktől kell kiindulnia. Nem kell azonban azt hinnünk, hogy a vezetők rögtön átadják a hatalmat a dolgozóknak, viszont megváltozik a szerepük. A szabályokkal, utasításokkal, jutalmazással/büntetéssel, történő irányítás helyébe a **személyközpontú vezetés** lép be, amikor a vezető tekintélyét nem az utasítások adják, hanem az, hogy lehetővé teszi a dolgozók számára az együttműködést, segíti a dolgozók képességeinek aktív használatát, és az autonómiára, a felelősségvállalásra, felnőtt viselkedésre ösztönöz.

Lehetővé kell tenni a felelősségvállalást. A felelősség elhárítása, az ambíció hiánya nem velünk született tulajdonság, hanem a hierarchikus szervezetben szerzett tapasztalatok következménye, ugyanis ez a szervezet a dolgozók szellemi képességeinek csak kis hányadát veszi igénybe, és a képzelő erejére, leleményességére, alkotóképességére rendszerint nem tart igényt.

A hatalomra ill. a személyes ráhatásra épülő vezetés legfontosabb jellegzetességeit az **1. táblázatban** foglaljuk össze.

Személyes ráhatásra épülő vezetés	Hatalomra épülő vezetés
Autonómiát biztosít a személyeknek, csapatnak	Vezető hozza a döntéseket
Buzdít a gondolatok felszínre kerülésére	Utasításokkal ér el eredményt
Serkenti a tanulást	Elvárja a tudást
Ösztönzi a függetlenséget	Érezeti a hatalmat
Serkenti az újszerűt	A meglévőt igyekszik fenntartani
Értékeli a visszajelzést	Tanácsot ad
Bízik az önértékelésben	Vezető értékeli a beosztottat
Mások fejlődésében látja munkája eredményét	Saját erőfeszítéseit tartja munkája eredményének

1. táblázat. A vezetés legfontosabb jellegzetességei

A vezetők új feladata

A kezdeményzőképesség elősegítésére a menedzserek feladatai az alábbi témakörök felé tolnak el:

- Koordinálás
- Az egyes szervezeti egységek munkájának összehangolása,
- Források előteremtése
- A vállalat hosszútávú stratégiájának meghatározása
- Továbbképzések vezetése
- Segíti a munkatársai hatékonyabb munkavégzését
- Értük és nem felettük dolgozik, mint korábban
- A vezetők alapot teremtenek arra, hogy a dolgozók a képességeiket minél teljesebben kibontakoztathassák.

A felhatalmazáshoz szükséges a szervezethez kötődés érzése

Tapasztalatból tudjuk, hogy még a technikai problémák jelentős része is sokszor az érintettek személyiségében és magatartásában gyökerezik.

A szervezethez való kötődés azt jelenti, hogy **magunkénak érezzük a feladatot és azonosulunk a munkánkkal**. Ahová tartozónak érezzük magunkat, ott beleadjuk önmagunkat, vagyis a szervezet rendelkezésére bocsátjuk magunkat a célkitűzései elérésének érdekében. Mint már említettem egy másik tanulmányomban, a szervezethez való kötődés nem azonos a **lojalitással**. A lojalitás ugyanis **engedelmességből fakadó hűség**. A szervezethez kötődés viszont azt jelenti, hogy nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük azt, hogy nincsen beleszólásunk a munka és a szervezet alakításába, és a tevékenységeink kihívásokat jelentenek számunkra.

A szervezethez kötődés másik vetülete a dolgozóknak a **fontosság érzete**, vagyis érezni akarjuk mindannyian, hogy az általunk átélt helyzetekben rajtunk is múlnak a dolgok, és hatással vagyunk az ügyekre. **Fontos felhívni a vezetők figyelmét, hogy az emberek nem viselik el a fontosság érzésének hiányát.**

Egyesek a hierarchiában betöltött szerepüktől kapják a fontosság tudatukat. Az ilyen ember (vezető) akkor érzi, hogy számít, ha tisztelik őt, engedelmeskednek neki, félnak tőle vagy felnéznek rá. Másnak az ad fontosságot, ha szeretik, ha érzi a ragaszkodást és az összetartozást, azt, hogy másoknak szükségük van rá. Azok, akik a ragaszkodásból eredeztetik a fontosságot, egyben tartják a csoportokat és szeretnek barátságos légkörben dolgozni. Akiknél a fontosság

forrása nem interperszonális, azért dolgoznak, hogy eredményeket produkáljanak.

Ha igazán ki akarjuk alakítani a szervezeti kötődés érzését a dolgozóknak, foglalkozni kell a tagok fontosságforrásának az általam említett különbözőségével. Aki ugyanis a teljesítményből származtatja a fontosságát, annak kihívást jelentő munkára van szüksége!

Ha a fontosság érzéséhez legitim úton jutunk, hajlandók vagyunk kockázatokat vállalni, önbizalmunk megnő, egyre nagyobb célokat tűzünk ki és érünk el. A jelentéktelenség érzetét az váltja ki, hogyha úgy érzem, senki sem vesz rólam tudomást, vagy az általam végzett munkának semmi haszna. A fontosság érzetének kialakítása azért is elsőrendű feladat, mert ha a dolgozók azt érzik, hogy nem fontosak, akkor vagy agresszívek lesznek és ezáltal terhére válnak a többieknek, vagy passzivitásba burkolódnak.

A szervezethez kötődéshez a **vállalati kultúrával** való azonosulás is elengedhetetlen. Ez részben a folyamatokat és szabályokat jelenti, amelyek használatával eredményeket érünk el (pl.: ISO eljárási és munkautasítások), részben a szervezet imázsát, amely rituálékban, szokások gyakorlásában nyilvánul meg. Ugyanakkor ide tartoznak azok az értékek, amelyek figyelembevételével alakítjuk magatartásunkat, viselkedésünket.

A szervezethez kötődés harmadik eleme az **autonómia**.

A dolgozóknak szükségük van arra, hogy saját véleményüket elmondhassák, érzéseiket kifejezzék és szellemi képességeiket szabadon használhassák. Ha az előírások túlságosan merevek (ISO előírások), az emberek úgy érzik, hogy ők szabálykövető gépek. Ezzel viszont nem tudnak azonosulni.

A vállalathoz kötődés torzulásai

A vállalatért végzett túlfeszített munka káros hatásai

A túlzott munkaterhelés, a határidők betartása, a nem megfelelő munkahelyi légkör stresszt idéz elő, amely nagyon sok betegség forrása (fejfájás, reumás fájdalmak, gyomor- és bélbetegségek, immunrendszer gyengülése, korai agyvérzés, szívinfarktus). Ilyenkor a vérnyomás, a vércukor és koleszterinszint emelkedése állandósulhat. A stressz kivédésére ill. hatásának csökkentésére jóval több altatót, nyugtatót, antidepresszánt szednek. Európa leggazdagabb országaiban és Amerikában a 10 leggyakrabban felírt gyógyszer közül 3 antidepresszáns. Ez az adat jól jellemzi a lakosság idegállapotát, ami összefügg a **flytanos teljesítési kényszerrel**. A tartósan 12-14 órai napi munka miatt a szervezet nem tud regenerálódni, véd-

telenné válik a betegségekkel szemben. Stresszkezelő programként az úgynevezett Williams-féle tréninget alkalmazzák, amely relaxációs készségek fejlesztéséből, valamint a munkahelyi ellenségeskedés, a késhegyre menő rivalizálás csökkentéséből áll.

Mivel a rossz közérzettel végzett munka kevésbé hatékony, a stresszes állapotban élő ember a munkaadónak is problémát jelent. Brüsszelben tartott korábbi konferencia szerint a munkával kapcsolatos stressz az unió akkori 15 tagállamában körülbelül évi 20 milliárd € veszteséget okozott.

A vállalattal való azonosulás torzulásai egyes hazai vállaltnál

A mai modern vállalatok arra töreksenek, hogy a *vállalathoz tartozás* a dolgozók elsődleges identitás-élményévé váljék. Ennek elősegítésére reggelenként a dolgozók közösen eléneklik a *vállalati himnuszt*. Szakértők szerint ez távol áll a magyar vállalati kultúrától, tehát széles körben nem fog elterjedni. Több esetben a közös vállalati összejöveteleken pátosszal teljes beszédek hangzanak el, melynek jellemzésére egy beszédrészlet: „... nincs többé félelem a holnaptól és ez végre egy olyan hely, ahol érdemes élni, érdemes dolgozni és van minek örülni”.

A vállalati identitás helyett a magánélet értékeinek jobbtítását szeretné a munkavállaló.

A vállalati dolgozók többsége a hazai kultúrában a hagyományos értékeket (boldogság, szeretet, személyesség, életcélok stb.) elsősorban a munkahelyén kívül, a *magánéletben szeretné megtalálni*. Az Y-elmélet rövid tárgyalásánál erre már utaltunk. A céges identitásnál sokkal erősebb a nemi, nemzeti, vallási önazonosság megőrzésének igénye. Másrésztől köztudott, hogy a vállalati célok között a profit növelése a domináns, ezért tehát elsősorban nem a személy, hanem annak *teljesítménye számít*. A vállalatok az embert munkaerőnek és nem saját sorssal és karakterrel rendelkező személynek tekintik [6]

A mai hazai munkahelyeken gyakori az úgynevezett kontrollvesztés problémája vagyis a dolgozó nagyon sok dolgot megkap a cégtől, egyedül azt nem, hogy rendelkezhesen a saját idejével és életével [7].

Irodalom

[1.] *Bootsma, P. A. J.*: Backward Compatible Management System. EOQ Congress, 1995. Proceedings 1.

[2.] *Tenner R. A., DeToro J. I.*: Total Quality Management: three steps to continuous improvement. Addison-Wesley Publishing Co. Inc. 1992.

[3.] *Blanchard K., Carlos P. J., Randolph A.*: Empowerment takes more than a minute McBride Literary Agency, Inc., San Diego, California, USA

[4.] *Sutermeister, R. A.*: Ember és termelékenység KJK, Budapest, 1966 153-172 old. (McGregor, D. eredeti tanulmányai itt olvashatók.)

[5.] *Strauss, G.*: Szervezeti viselkedés és a vezetési gyakorlat Szerk.: Hampton és társai. Glenview, Ill., Scott, Foresman and Co., 1968 261-270 p.

[6.] *Dr. Kopp Mária* SOTE Magatartás-tudományi Intézet Balavány Gy. interjú. Magyar Nemzet 2005. július 23.

[7.] *Dr. Lázár Imre* adjunktus, SOTE Balavány Gy. interjú. Magyar Nemzet 2005. július 23.

Folytatjuk...

A szerkesztésért felelős: **Dr. Polyánszky Éva**

A szerkesztőség címe : 1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em 416.

Postacím: 1371 Budapest, Pf. 433

Kiadja: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

E-mail: mail.pnyme@mtesz.hu

honlap: www.pnyme.hu

Felelős kiadó: **Fabián Endre** főtítká

Szedés, tördelés, nyomás:

MODOK ésTársas Kft., Kiskunhalas

Ügyvezető igazgató **Modok Balázs**

Terjeszti a PNYME

Előfizethető a PNYME titkárságán, közvetlenül vagy postautalványon

Előfizetési díj 2005. évre: 2200 Ft + ÁFA

Tájékoztatjuk Önöket, hogy a Papíripar további példányai hozzáférhetőek:

1 példány az egyesületben átvéve 300 Ft+ÁFA

1 példány postázva 500 Ft+ÁFA

A korábban megjelent lapszámok – korlátozott példányokban – kaphatók

1 példány az egyesületben átvéve 200 Ft+ÁFA

1 példány postázva 400 Ft+ÁFA

Külföldön terjeszti a Batthyány Kultur-Press Kft.

1011 Budapest, Szilágyi Dezsó tér 6.

E-mail: batthyany@kulturpress.hu

Hirdetések felvétele: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület titkárságán

1027 Budapest, Fő utca 68, IV. em. 416.

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

HU ISSN 0031-1448