

Humán erőforrás Menedzsment

A dolgozók felhatalmazása

2. rész

Zsoldos Benő

Bevezetés

Az elmúlt 40 évben többször is érezhető volt, hogy a vállalati vezetés az eredményesség érdekében megosztotta a hatalmát a dolgozókkal. A dolgozók ugyanis számos esetben birtokában vannak olyan tudásnak és speciális szakismeretnek, amelyet vezetőik nélkülöznek. A munkamódszerekről, a munkakörülményekről gyakran világosabb képük van, mint a vezetőknek. Az a vezető, aki ezt felismeri, arra törekszik, hogy a dolgozói tudást, szakismeretet a legnagyobb produktivitás elérésének szolgálatába állítsa. Bevonja a dolgozókat a döntéshozatalba, őszintén keresi a dolgozók segítségét és amikor csak teheti, támogatja közvetlenül is munkájukat. Ha a dolgozók részt vesznek a célok kitűzésében, személyesen is jobban kötődnek elérésükhöz. Mivel részt vesznek a rendszer és a munkafolyamatok alakításában, még inkább szükségét érzik, hogy jól működtessék azt. Sajátjuknak érzik a vállalkozás sikerét. Önbecsülésüket növeli, ha a fontos döntések meghozatala előtt kikéri a tanácsukat.

A dolgozók felhatalmazásának gondolatával már korábbi írásaimban is említést tettem, felhívva a figyelmet arra, hogy a dolgozók felhatalmazásával nő a felelősségük saját munkájuk iránt, de ez csak akkor tud kialakulni, ha megszabadítjuk őket az állandó utasításoktól és lehetővé tesszük számukra, hogy adott keretek között maguk hozzanak döntéseket. Úgy gondolom, hogy minden olyan döntést célszerű átruházni, amelyet a beosztottak ugyanolyan jól meg tudnak hozni, mint a vezetőjük [1].

A vállalati kultúra alakításában a vezetőknek kiemelten fontos szerepe van, többek között a vezetők, akik nagyobb hatáskörrel ruháznak fel, betanítanak, figyelemmel kísérik a folyamatban betöltött dolgozói szerepek helyes érvényesülését és elsősorban ők azok, akik szinte minden nap megkérdőjelezzik a status quot-t, ami a folyamatok szüntelen javításához vezet [2., 3].

A dolgozók felhatalmazása szükséges ahhoz is, hogy a TQM modell szerinti funkcionális és folyamat-orientációjú vállalatvezetés megvalósulhasson. A legelterjedtebb megoldás, hogy a funkcionális hierarchiát összekapcsolják a folyamatirányítással. A horizontális folyamatokban a folyamat-teamek működnek ahol a dolgozók nagyobb hatáskörrel történő felhatalmazása nem nélkülözhető [4].

Emlékeztetek arra, hogy a felhatalmazás már számon kérhető, mivel az EFQM modellen alapuló Nemzeti Minőség Díj 3c kritériuma arra szólítja fel a pályázó vállalatot, hogy számoljon be a „dolgozók

bevonása és felhatalmazása” megvalósításának eredményeiről, de ugyanerre szólítja fel az értékelő amerikai szervezet a Malcom Baldrige díjra pályázókat a 4.2 fejezetben a „Dolgozók bevonása” címszó alatt. A felhatalmazás általános elveivel az előző cikkemben foglalkozom [5].

A felhatalmazás alapkövetelményei

a./ A jó munkahelyi légkör

Ahhoz, hogy a felhatalmazott csapatok jól működjenek kiegyensúlyozott, derűs munkahelyi légkör szükséges, amelyben a interperszonális kapcsolatok egymás megértésén, együttműködő képességen, segítőkészségen, alapulnak.

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, a vérnyomás, a vércukor és koleszterinszint emelkedésének állandósulása stb.)

A munkahelyi közérzetünk azzal is mérhető, hogy feltesszük magunknak azt a kérdést, hogy milyen gyakran fordult elő, hogy vidáman, jó kedvvel megyünk munkába? Vagy azzal a kellemetlen érzéssel ébredtünk, hogy semmi kedvünk dolgozni menni? Volt-e úgy, hogy valaki még aludni sem tudott jól, mert az izgatta, hogy valamely feladatot másnap hogyan tud megoldani? Vagy újabb és újabb ötlete támadt, és alig várta a reggelt ezek megvalósításának indításához? Érezzük-e, hogy a munkahelyi légkört a túlzott stressz és az elégedetlenség helyett a szakértelem, a kreativitás, egymás munkájának megbecsülése és elismerése, a hatékonyság jellemzi?

Elgondolkoztunk-e azon, hogy az *ilyen szervezet miért éri el könnyebben céljait* – azaz kiváló értéket nyújt a vevőknek, jóval hatékonyabban működik, a dolgozók fejlődnek, és nagyobb elégedettséget nyújtó, teljesebb életet élnek – sokkal inkább, mint más szervezetek? Amikor a munkatársak használják a tudásukat és képességeiket és fokozottan koncentrálnak tevékenységükre, ez azzal jár, hogy belemerülnek a tevékenységbe, eggyé válnak azzal, amit csinálnak és emiatt nem érzik erőfeszítésnek, amit tesznek; miközben megkeresik a leghatékonyabb módszereket a cél eléréséhez.

A munkahelyi közérzet nagy mértékben függ attól, hogy a dolgozó számára a **Maslow**-féle szükséglet

piramis melyik szegmense teljesül. A vállalatok ugyan is nem mindig kínálnak dolgozóiknak lehetőséget arra, hogy kielégítsék a megbecsülésre, a siker elérésére vonatkozó igényüket (IV. szint). Ez különösen az alacsonyabb munkakörökben dolgozók részére nem teljesül, ahol a munkavégzés műveletei szigorúan előírtak, vagy a munka csupán jellegű és emiatt korlátozott az egyéni cselekvés, a kezdeményezés szabadsága. Ha az alkalmazottaknak csekély lehetőségük van a munkatársaik általi elfogadásra, a személyének, munkájának elismerésére, megbecsülésére vagy az önmegvalósításra (II., IV., V. szint), akkor a munkán kívül keresnek lehetőséget a társas kapcsolatok, teljesítmény- és önmegvalósítási igényeik rendezésére. Emiatt sok dolgozó csupán energiát fektet be a munkájába, hogy megtartsa a munkahelyét és megkapja a fizetését, miközben akarva vagy akaratlanul elidegenedik a cégtől.

A dolgozó legnagyobb hasznára az a vezető van, aki lehetővé teszi részvételüket a problémamegoldó és döntéshozó munkában, biztosítva ezzel számukra társas és interakciós igényeiket, az elismerés és az előrehaladás iránti igényeiket és időnként az önmegvalósítás élményét is [6].

Felvetődhet a kérdés: Mit tehet a vezető azért, hogy a dolgozók számára megfelelő legyen a munkahelyi légkör? A vezető feladata, hogy olyan légkört teremtsen, amelyben az egyes emberek ki merik nyilvánítani véleményüket vagy érzésüket, még akkor is, ha azok eltérnek a megszokottól, ha ellentmondásosnak is tűnnek. A dolgozók éppoly szabadon merjék elhallgatni véleményüket, mint kinyilvánítani azt. A munkavállalók vágyat éreznek arra, hogy a csoport befogadja őket. Érezni akarják, hogy személyes értékkel rendelkeznek, hogy szükség van rájuk. Ha a vezető meg akarja érteni munkatársait, ezeket az igényeket is figyelembe kell vennie, nemcsak arra a hatalomra kell támaszkodnia, amit a szervezet biztosít számára.

Kutatások eredményei arra mutattak, hogy a szervezet akkor a leghatékonyabb, ha a vezetők megmutatják a dolgozóknak, hogyan járulhatnak hozzá a szervezet céljainak eléréséhez, amiért elismerés illeti meg őket. A legtöbb szervezet ugyanis túlhangsúlyozza az ésszerűséget és kisebb jelentőséget tulajdonít az érzelmeknek. A legjobb szervezetek felismerik és addig kezelik a negatív érzelmeket, amíg meg nem találják a megoldást vagy legalábbis a kompromisszumot [7].

b./ A teljesítőképesség

Ismeretes, hogy a felhatalmazásnak 3 dimenziója van, amit teljesíteni kell a vállalatoknak és csak ezt követően kerülhet sor a felhatalmazásra [8]. Ezek a következők:

- Felsorakozás
- Teljesítőképesség
- Kölcsönös bizalom

A felhatalmazásra való felkészítés tehát, mint látható, vezetői feladat. Részletesebben ld. a tanulmány 1. részében.

A teljesítőképességet befolyásoló tényezők

a./ Munkamemória

A munkamemória az a képességünk, amelynek segítségével oda tudunk figyelni és észben tudjuk tartani a lényeges információkat. A munkamemória viszont akkor működik a legjobban, ha nyugodtak vagyunk. Amikor azonban valamilyen ok miatt vészhelyzet áll elő (idegesség, félelem valamitől, aggodás, nyugtalanság, frusztráció, indulatos állapot valami miatt stb.), akkor agyunk a munkamemória erőforrásait a felsorolt problémák közül a legkritikusabbnak a megoldására irányítja. Ennek az a következménye, hogy agyunk félreteszi az összetett gondolatokat, kreatív meglátásokat, tervezői vagy problémamegoldói funkciót. Minél inkább lekötnek minket az érzelmi töltésű gondolatok, annál kevesebb kapacitásunk marad a munkamemóriánk számára. A munkahelyi életben ennek sokszor káros következményei lehetnek.

A dolgozók körében komoly problémát okozhat, ha utasításra egy meghatározott érzelmet kell kifejezni. Ilyen eset például a vevővel való kapcsolatban fordul elő gyakran. Az efféle érzélem-szabályozás azt eredményezheti, hogy az illető munkatárs elidegenedik saját érzelmeitől. Erre mondja a Kaliforniai egyetem szociológusa, hogy az emberi érzések üzletiessé válnak. Kimutatták, hogy akik elfojtják negatív érzelmeiket, azoknál megnövekszik a stressz és ez akadályozhatja a gondolkodást, az intellektuális teljesítményt és a csapatmunka gördülékenységét.

b./ Stressz hatások.

Figyelemmel kell lennünk arra, hogy az említett stressz hatások nem összeadódnak, hanem öszszeszorzódnak. Másrésről testünk számára nincs különbség az otthoni és a munkahelyi stressz között. Ha már eleve feszültek vagyunk, akkor egy kisebb vita következtében is kiborulunk. Mindez biokémiai okokra vezethető vissza, mivel ilyen szituációkban a stresszhormonok tömege (főleg kortizol) termelődik, amely a kiválasztódás után órákon át testünkben marad. A kortizol a munkamemóriától lopja el az energiát. Amikor magas a kortizolszint, a dolgozók több hibát vétnek, zavartabbak lesznek és nem képesek jól emlékezni még olyasmire sem, ami az iménti munkájukkal volt kapcsolatos. Irreleváns gondolatok zavarják meg őket és nehezebbé válik az információ-feldolgozás, márpedig a felhatalmazás bevezetésének egyik alapfeltétele az információkkal való ellátottság és azok feldolgozása. Sajnos azonban nemcsak arról van szó, hogy a stressz átmenetileg alkalmatlanná tesz a munka színvonalas elvégzésére, hanem az állandósulása esetén demetáló hatá-

sú. Az eustressz, vagyis a „jó stressz” azonban olyan nyomást jelent, amely motiváltta tesz bennünket.

A *munkahelyi üzenet-forgalom* is stressz helyzetet teremt. Egy nagy amerikai cégnél végzett felmérés kimutatta, hogy minden dolgozó naponta átlagosan 178 üzenetet kapott, illetve küldött, és mindannyiukat óránként legalább háromszor zavarta meg olyan üzenet, amelyet – általában tévesen – sürgősnek vélték.

Az *e-mail*, ahelyett hogy csökkentené az információ-áradatot növeli a telefonon, üzenetrögzítőn, faxon, levélben stb. érkező üzenetek számát. Az üzenetek folyamatos reagálásra kényszerítik a munkatársakat, ami a koncentrációképességre van a legnagyobb negatív hatással. Ha valakit a munkájában gyakran megzavarnak, úgy a teljesítménye jelentősen csökken. Egy amerikai kereskedelmi hálózat vezetőinek a vizsgálati eredménye arra mutatott, hogy azok rendelkeztek a legjobb eladási mutatókkal, akik a feszültségkeltő helyzetekben a legösszeszedettebbek tudtak maradni.

c./ Szabad információ-áramlás

A felhatalmazás bevezetésének 3 feltétele van [9]:

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

Az információk és megosztásuk

A szakértők irodalmi közlése szerint a vállalat működéséről szóló információkat a felhatalmazott csoportoknak ismerniük kell. Ezek az információk többek között az alábbiakra vonatkoznak: a vállalati eredmény, a költségek alakulása, a piaci részesezés, az egyes termékek fedezete, a termelékenység mutatói, az elkövetett működési hibák, reklamációk, a selejtarány alakulása, a selejt okai, a gépek meghibásodási gyakorisága és karbantartása stb. A siker kulcsa a hatékony csapatmunka, ami csak akkor valósítható meg, ha a munkájukhoz szükséges közvetlen és közvetett információ eljut hozzájuk. A felhatalmazott csapatok működését úgy kell elképzelnünk, mint egy vízzel töltött fém jégkockatartót, ahol minden egyes jégkocka helyén egy-egy egymástól elszigetelt medence található, amelyeket lapok választanak el egymástól. A felhatalmazott csapatok esetében az elválasztólapok megszűnnek és az eddig elszigetelt információk átjárják az eddigi elszigetelt szervezeti egységeket.

Az információk megosztása nélkül nem lehet egy vállalatot a „kezdeményező-készség világába” vezetni. Másrészt az információk elzárása bizalmatlanságot gerjeszt. Ha a bizalom hiányzik, nem lehetséges hatékonyan döntést hozni. Felelősen dönteni információ nélkül lehetetlen, de információ birtokában szükségszerű. A bizalmas információk megosztása

a munkatársakkal felelősségteljes cselekvésre sarkal és megalapozza a kölcsönös bizalom kiépülését. A felhatalmazott csoportokban mindenki annyi információt kap, amennyi a feladatainak elvégzéséhez szükséges.

Bizalom és információ

A felhatalmazáshoz tehát bizalom is szükséges, amelynek kialakulását az érzékeny tartalmú információk megosztása elősegíti. Ha a bizalomérzet hiányzik, nem lehet hatékonyan döntést hozni. Aki nem érzi magát partnernek, az nem is viselkedik partnerként. Másrészt az információ hiánya nem teszi lehetővé az önirányítást, az önálló döntéshozatalt. Ha a bizalmas információkat is megosztjuk a munkatársakkal, akkor ez a felelősség teljes cselekvésre sarkalja őket és hozzájárul a kölcsönös bizalom kiépüléséhez. A szakértők felhívják a figyelmet arra, hogy a munka végzéséhez közvetlenül és közvetve szükséges információkon túl fontosak azok, amelyek nem kapcsolódnak ugyan közvetlenül a munkájukhoz, de a felelősség és a bizalom légkörének alakításához hozzájárulnak. Ha a tervezés folyamatából a hierarchikus szervezet kihagyja a dolgozókat, úgy a munkatársak a vezetők által kitérített célokat nem érzik magukénak.

Nagyon hatékony információszerzésnek tűnik, ha a vezető a saját részlegében „körbesétál”, minthogy az ily módon rögtönzött kapcsolatok és informális beszélgetések révén széleskörűen gyűjthet ismereteket. Ha azonban a vezetők túl sokat törődnek a részletekkel és az utasítások betartásával, úgy a releváns adatoknak kisebb részét látják át, mint amekkorát a munkájuk megkívánna.

Az információk megosztását elősegíti a kapcsolatos számítógépes technika alkalmazása. Sok olyan szervezet van azonban, ahol rendelkezésre áll a modern informatika, mégsem tudják kielégítően hasznosítani. Az elégtelen vagy nem pontos információ késlelteti vagy megakadályozza a feladat hatékony teljesítését és ezzel növeli a szervezet entrópiáját.

Gyakran túl sok az információ és egy része felesleges. A szükségtelen információk elborítják elsősorban a vezetőket. A lapos szervezetekben kevésbé terzül az információ. Itt a vezetők rendszeresen személyes kapcsolatot tartanak a dolgozókkal és az informális beszélgetések során értékes információkhoz jutnak.

Az információ megosztásának hatása tehát összefoglalóan a következő:

- kialakítja a bizalom légkört
- lebontja a hagyományos hierarchikus szemléletmódot
- elősegíti a felelősségteljes munkavégzést,
- hozzájárul a jó döntések meghozatalához,
- tulajdonosi szemlélet kialakításához járul hozzá.

Ahol felhatalmazás van, ott kevésbé torzul az információ

A felhatalmazást alkalmazó vállalatok nagyobb függetlenséget, döntéshozatali lehetőséget és felelősséget adnak a munkatársaiknak, mint a hagyományosak. Ezek a szervezetek öngazgató teamekre támaszkodnak, amelyek – bizonyos határokon belül – valódi döntéshozatali felhatalmazással rendelkeznek. A felhatalmazást alkalmazó szervezeteknek legalább két nagyon fontos előnyük van:

1. a munkatársak jobban kötődnek a vállalathoz (erről a tanulmány 1. részében volt szó), emiatt képességüket jóval hatékonyabban használják fel, mint a hagyományos szervezetekben, ahol a vezetők csak azt várják el, hogy támogassák és valósítsák meg elképzeléseiket. A felhatalmazott munkatársak több költségmegtakarító és minőségjavító ötlettel állnak elő.

2. a működtetésük olcsóbb, az empowered szervezetek mozgékonyabbak és az ilyen szervezet hierarchiája laposabb. Jellemző, hogy a felhatalmazott munkatársak beosztásuktól függetlenül, meglehetősen nagy autonómiát élveznek.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy a hatalommal felruházott szervezetek nem születnek, hanem létrehozhatjuk őket. Ha azonban nem alakítjuk ki előbb a szükséges feltételeket, akkor ez csak növeli az entrópiát.

Az információ csökkenti az entrópiát

Entrópián a szervezeten belüli rendezetlenséget, zavart értjük. Minél nagyobb és tartósabb az entrópia, nagy valószínűséggel annál kisebb lesz a vállalati eredmény. **Max Weber** vállalatmodelljében a cégek meghatározott szerepek és funkciók szerint működnek. A vállalat szervezeti egységein (pénzügyi osztály, marketing, K+F stb.) mint érzékelőkön keresztül kapott információkat arra használják fel, hogy meghatározzák a további tennivalókat. Ez a munkamegosztási modell stabil körülmények között a 19–20. század fordulóján működőképes volt. Ma azonban a környezet állandó változása miatt már nem hatékony. Alapvető fontosságúvá vált, hogy a környezet változásait és ezek hatásait a vállalat mindegyik egysége érezze és értelmezze.

A változások érzékelése és az azt követő akciók

Minden részlegben és egyénben az a kettős funkció vált szükségessé, hogy a feladatát maradéktalanul elvégezze, és emellett a közvetlen kör-

nyezetében zajló változásokat érzékelje azért, hogy a szerzett információkat a szervezet működésének kiigazítására használja. Ez az említett érzékelés nemcsak a kívülről és belülről jövő információk összegyűjtését jelenti, hanem ezek feldolgozását és értelmezését is. Számos esetben előfordul azonban, hogy a vállalat igen jó érzékelő rendszerrel rendelkezik, de a változásokhoz való alkalmazkodásuk mégsem megfelelő, mivel a vezetők és az alkalmazottak nem vállalják a felelősséget azért, hogy egy információra reagálva a megváltozott körülményekhez igazítsák a folyamatukat. Akár az érzékelés hiánya miatt, akár azért mert az információt nem követik intézkedések, a szervezet a problémák iránti érzéketlenségéről tanúskodik.

A problémákra való érzéketlenség néhány főbb okát az alábbiakban foglalom össze:

- Ha a vállalat valamely egysége felvet egy problémát, a többi egység vagy a menedzsment nem ismeri el annak meglétét
- Elismerik a problémát és ígéret is születik a megoldásra, azonban nem történik érdemi intézkedés
- A megtartott értekezletek nem a problémákról szólnak
- A vezetők nem szokták körbejárni a különböző egységeket. A magasabb szintű vezetők ritkán fordulnak meg az üzemekben, irodákban
- A munkatársak ismétlődő problémáktól szenvednek, de megoldásukra nem kapnak segítséget
- A munkatársak idejük egy jelentős részét a hibák elhárításával „tűzoltással” töltik, a menedzsment erről nem tud, vagy nem avatkozik be
- A vevők észrevételezik a visszatérő problémákat
- A mesterkelt optimizmus gátolja a problémák elismerését
- A dolgozók a megoldatlan problémák miatt apatikusakká válnak
- A visszacsatolási mechanizmusok nem megfelelően működnek

Összefoglalás

A felhatalmazó vezetés arra törekszik, hogy az egész szervezetben növekedjék a dolgozók önálló cselekvési lehetősége, döntési joga, felelőssége, autonómiája. A Felhatalmazás az ember alapvető igényeire épít, az önállóság, a befolyás, a hatékonyság érzetének igényére. **Gandz és Bird** szerint „a felhatalmazás a 90-es évek szervezeti forradalma” [10].

A Felhatalmazás (empowerment) olyan folyamat, amelynek során a vezető-vezetett kapcsolat átadja a helyét egy felelősségvállaló, egymásban bízó, egymást támogató közösségnek, ahol mindenki a képességei szerint a legjobbat igyekszik nyújtani.

Mindenkinek jogává és egyben kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozunk. A Felhatalmazó folyamatnak felülről kell indulnia és sok tekintetben hasonlít a „demokratizálódás”-hoz. A felhatalmazás a hatalom megosztását jelenti abban az értelemben, hogy minden dolgozót döntési helyzetbe kell hozni. Más részről felszabadítja a dolgozók energiáit (tudását, tapasztalatát, motivációját) a hierarchikus szervezet kötöttségei alól. Lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy felelősséget vállaljanak, és a maximumot nyújtsák. A kibúvás a felelősség alól, az ambíció hiánya és a biztonság hangsúlyozása általában nem az emberrel született tulajdonságok, hanem hierarchikus szervezetekben szerzett tapasztalatok következménye. A hierarchikus szervezetek többségében az átlagember szellemi képességének csak kis részét használja fel: alig veszi igénybe a képzelőerejét, leleményességét, alkotóképességét. A Felhatalmazás alapjait **McGregor Y** elméletében kereshetjük [11]. Mint közismert, az Y elmélet követői azt feltételezik, hogy az emberek dolgozni akarnak, kreatívak és részt akarnak venni az alkotásban vagyis más tényezők motiválják őket, mint a pénz. A vezető erős féltelme attól, hogy a felhatalmazással csökken befolyása a kisebb rendelkezési lehetősége miatt, annyiban téves, hogy a tapasztalat szerint a tekintélye, befolyása növekszik, ha utasítások helyett lehetővé teszi az együttműködést, ha a dolgozóit ráébreszti saját képességeik értékelésre, ha autonómiára, felelősségvállalásra, érett felnőtt viselkedésre ösztönöz. **C. Rogers** szerint a vezetői befolyásolás nő, ha a hatalmat, a tekintélyt megosztják a dolgozók és a vezetők között [12]. Úgy gondolom azonban, hogy hazánkban a formális tekintélynek még mindig nagy a jelentősége az informális tekintéllyel szemben. Sokan a Felhatalmazás menedzsment stílust múltó divatként tekintik, noha az amerikai tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalati alkalmazottak ösztönösen vonzódnak találják a kapcsolatos változásokat. **K. Blanchard** és szerző társai [9] arról tudósítanak, hogy több szervezetnél személyesen is tapasztalták az újfajta menedzsment sikerességét. Számos vállalat és szervezet példája igazolja, hogy a „kezdemenyezőkészség világa” elérhető.

lat és szervezet példája igazolja, hogy a „kezdemenyezőkészség világa” elérhető.

Irodalom

1. **Zsoldos B.:** A humán erőforrás TQM elvű kezelése a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárban *Papíripar*, 43 (5) 191–196 (1999)
2. **Zsoldos B.:** A vállalati kultúra, mint az Emberi erőforrás Menedzsment része 1. rész *Papíripar* 48 (2) 79–84 (2004)
3. *Ibid* 2. rész *Papíripar* 48 (3) 121–125 (2004)
4. **Boros A., Zsoldos B.:** TQM elvű folyamatirányítás és gyakorlata a Dunapack Rt Hullámtermékgyárban *Papíripar* 43 (1) 32–36 (1999)
5. **Zsoldos B.:** Humánerőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása. 1. rész *Papíripar* 49 (5) 199–202 (2005)
6. **Maslow, A. H.:** Elmélet az emberi motivációról *KJK* 1966
7. **Anderson, R. D.:** Az átalakító vezetés. Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé *Helfen Bt.* 1992
8. **Tenner A. R., DeToro I., J.:** Teljeskörű minőségmenedzsment *Műszaki K K.* 1966
9. **Blanchard K., Carlos J.P., Randolph A.:** Empowerment takes more than a minute *McBride Literary Agency, Inc., San Diego, California, USA*
10. **Grandz, J., Bird, E. G.:** The ethics of empowerment *Journal of Business Ethics*, 15 337-345. (1996)
11. **McGregor, D.:** Y-elmélet. Ember és termelékenység *Az egyéni és szervezeti célok integrációja KJK* 1966
12. **Rogers S., R.:** Valakivé válni. A személyiség születése *Edge* 2000 Kft.

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** főtítkár

Szedés, tördelés, nyomás:

MODOK és Társa Kft., Kiskunhalas

Ügyvezető igazgató **Modok Balázs**

Terjeszti a PNYME

Előfizethető a PNYME titkárságán, közvetlenül vagy postautalványon

Előfizetési díj 2006. évre: 2400 Ft + ÁFA

Tájékoztatjuk Önöket, hogy a *Papíripar* további példányai hozzáférhetőek:

1 példány az egyesületben átvéve 330 Ft+ÁFA

1 példány postázva 550 Ft+ÁFA

A korábban megjelent lapszámok – korlátozott példányokban – kaphatók

1 példány az egyesületben átvéve 220 Ft+ÁFA

1 példány postázva 440 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

FEHÉRMÍVES NAP

2006 szeptember 14-15-ére tervezzük az idei Fehérmíves nap megrendezését, gyárlátogatással egybekötve.

Valószínű helyszín:

Budapesten kívül

Mottó:

Középtávú fejlesztési lehetőségek és elképzelések a hazai papírgyártók szempontjából.

Előadók:

A hazai papírgyártók, gépgyártók, beszállítók és a felhasználók képviselői.

#

Kérem, jegyezze fel naptárába!

Töltsünk ismét együtt egy eredményes és kellemes hangulatú csütörtök-pénteki másfél napot!

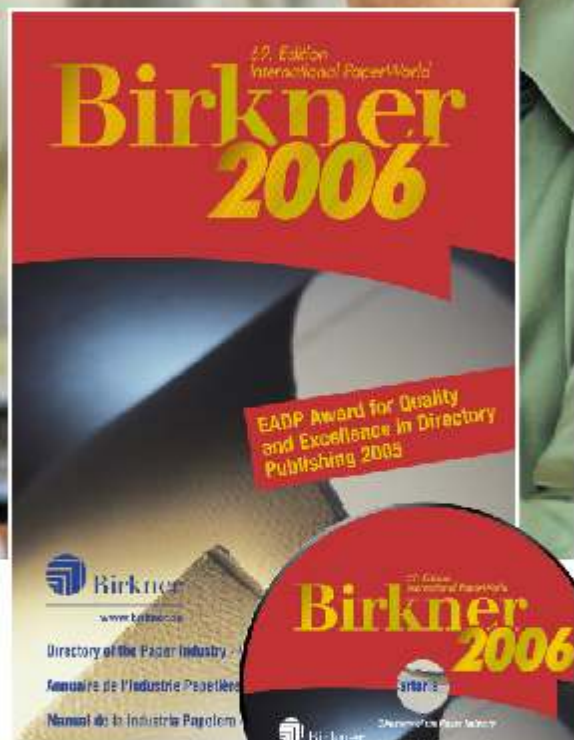
A szervezők

Markets are changing

www.paper-world.com

In the 69th edition of Birkner 2006 – International PaperWorld you will find more than 26,500 company profiles from 134 countries: producers and converters, buyers' guide of producers and converters, trade marks, merchants with buyers' guide, suppliers with list of products, associations and institutions, Birkner Atlas.

**New:
69th edition
International
PaperWorld 2006**



Fax order: +49-40-85 30 83 81

We order: **Birkner International PaperWorld 2006** Price:

Price per number of copies

<input type="checkbox"/> Combination 1: Electronic database + CD-ROM (1 book)	998,00
<input type="checkbox"/> Combination 2: Electronic database + CD-ROM	398,00
<input type="checkbox"/> Combination 3: Book + CD-ROM	341,00
<input type="checkbox"/> Internet Database subscription per year	327,00
<input type="checkbox"/> CD-ROM	202,00
<input type="checkbox"/> Book	280,00

Surname / first name:

Company:

Trade:

Street:

Zip code/City/Country:

Telephone/Fax:

Fax per order is system 1 value 2% discount

- Invoice
- AMEX
- EUROCARD
- Visa, please indicate CVV2

Card No.:

Card holder:

Expiry date:

Date:

Signature

Please check price in advance!
This order is not subject to VAT.



www.birkner.de

Birkner GmbH & Co. KG
Postfach 64 09 80 D-22607 Hamburg
Tel./fax: +49 40 8 53 08 333
Tel./fax: +49 40 8 53 08 381
E-Mail: info@paper-world.com
Internet: www.paper-world.com

