

A munkatársak bevonása és motiválása

23.1 szekció: A munkatársak bevonása és motiválása I.

A szekcióban három külföldi és egy magyar előadásra került sor.

1. A Fülöp-szigetéről *Jose C. Gatchalian* a munkahelyi tanácsok (Labor Management Councils = LMCs) működéséről, a 2000 óta zajló fejlesztéséről tájékoztatta a hallgatóságot.

Az élelmiszergyártó Universal Robina Corporation (URC) a Fülöp-szigeteken 16 helyszínen van jelen. Az előadó beszámolt arról, hogy a dolgozók és a vezetés egyaránt elkötelezett volt olyan együttműködés kialakítására, melyben a vezetés és a dolgozók partnerként határozzák meg a fellépő problémák megoldását, bevezetik a közösen elfogadott javaslatokat. A felek közötti kölcsönös megállapodások rendszere hatékony munkához, elégedett munkatársakhoz vezetett. Az LMC lehetővé tette a csoportos probléma-megoldást, a nyílt információ-megosztást, a teamben való dolgozás képességének fejlesztését.

A kommunikáció meghatározó fontosságú, a munkatársak részvétele a felhatalmazás kritikus tényezője volt. Mind a 16 telephelyen sor került 1-1 napos képzésre az új megközelítés koncepciójáról és gyakorlati kérdéseiről. Ezek során három nagy témakört érintettek: hatásosság, hatékonyság, minőség – a PDCA elv alkalmazásával a folyamatos fejlesztés.

Az együttműködés fejlesztésének egyik eszköze a közös vállalati rendezvények, sportesemények szervezése volt. Mindezek eredményeképpen a bevétel 2004 – 2009 között megduplázódott, a munkatársak elkötelezettségének mértéke 78% lett.

2. A horvát *Olga Stajdohar-Paden* a munkakör gazdagításáról, a munkavégzés céljáról, a motiváló erőkről, a felhatalmazásról tartott érdekesítő előadást.

Az előadó taglalta a manipuláció és a motiváció közötti különbséget, és részletesen elemezte, milyen tényezők vezetnek a munkahelyi jó közérzethez, ill. a hatékony munkavégzéshez. Az emberek elvárásai a pénzügyi előnyökön túl elsősorban az értelmes, hasznos, elismert és megbecsült munkára irányulnak. A munkakör gazdagítás kérdése – mint lehetséges megoldás a rotáció mellett - 100 évvel ezelőtt fel sem merülhetett, hiszen mindenki az egész alkotó folyamatot saját maga végezte. Az ipari forradalom vezetett ahhoz, hogy a hatékonyság

növelésének érdekében egyre kisebb, specifikusabb, begyakorlottan, azaz rutinszerűen végezhető feladatokat kapnak a dolgozók – és ez nemcsak az iparban, hanem a szolgáltatásokban is tapasztalható. Így a munkatársak nem látják munkájuk hatását, kapcsolódását más szervezeti egységekhez.

Az előadás talán legizgalmasabb része arról szólt, hogy az új generációknak milyen elvárásai vannak a munkahelyükkel kapcsolatban. A munkáltatók még nincsenek teljesen tudatában annak, hogy a mostani tinédzserek teljesen mások, mint az 1950-1980 között született jelenlegi munkavállalók. Az új generáció ahhoz szokott, hogy az interneten maga keressen válaszokat, azaz nem a szüleit és nagyszüleit kérdezi – valószínűleg nem várnak majd útmutatást az idősebb munkatársaktól sem. Ahogy a tanárok, professzorok nem képviselnek számukra autoritást, a főnökeik sem fognak. Könnyen teremtenek kapcsolatot vadidegen emberekkel, olyan csoportokat hoznak létre, amelyekkel közös értékrendjük van. Ismerik a jogaikat és ragaszkodnak hozzájuk. Mivel nap mint nap több ezer hirdetésnek vannak kitéve, kialakították ezekkel szembeni védekező mechanizmusukat, így nem könnyű felhívni a figyelmüket. Továbbá gyors válaszokat és gyors elismerést várnak. Határozottan érdekes munkát akarnak végezni. Hozzászoktak ahhoz, hogy az információk elérhetőek, transzparenssek, így könnyen megtalálják a válaszokat – és ez jelentheti a legnagyobb versenyelőnyt.

3. A spanyol *Yan Bello Méndez* a minőségügyi kihívásokat feszegette: vajon a minőség menedzseléséről vagy a menedzserek minőségéről kell-e gondolkodnunk.

Arra a kérdésre kereste a választ, vajon még minden versenyelőnyt jelent-e a minőség, és mi az ok-okozati viszony a kiváló menedzser és a kiváló minőség között. Napjaink globalizált és tudás-alapú világában a szervezeteknek állandóan kezelniük kell a változásokat és innovatívnak kell lenniük, ha versenyképesek akarnak maradni. A vevők és a különböző érdekelt felek (társadalom, munkatársak, stb.) egyre inkább annak alapján hozzák meg döntéseiket, hogy milyen értékeket képvisel az adott szervezet. A termék minősége helyett a humán tőke minősége kerül előtérbe.

Az előadó több alkalommal hivatkozott Carnegie Mellon modelljére - People Capability Maturity Model (People CMM[®]) - , amely keretet biztosít a humán tőke menedzselésére, világos utat mutat a vezetés minőségének folyamatos fejlesztésére. A modell foglalkozik a tehetséggondozással, az innováció fenntartásával, a globális szabványokkal éppúgy, mint a szakmai közösségekkel, valamint mindezek hatásával. A modell alkalmazásával különböző érettségi fázisok tárhatóak fel, ezek alapján a szervezetek vezetése továbbfejleszhető a kommunikáció, koordináció, képzés és fejlesztés, vagy a teljesítmény menedzsment, kompetencia-elemzés és –fejlesztés területén.

4. Csáth Magdolna azt vázolta fel, hogy mi a különbség az egyes országok minőség-értelmezésében, hogyan hat a minőségre a kultúra.

A minőségügy fejlődését az egyszerű végtermék ellenőrzéstől a TQM-ig követve a különböző fázisok jellemzőire hívta fel a figyelmet az előadó. A motivált, boldog munkatársak jelentős mértékben hozzájárulnak a vevői elégedettség növekedéséhez, azaz amikor egy szervezet a

munkatársaival törődik, tulajdonképpen a vevőivel is törődik. A szervezetek sikere közvetlen kapcsolatban áll a vevők és a beszállítók jólétével is. Arról sem szabad megfeledkeznünk, hogy egy szervezeten belül mindenkinek van belső vevője és belső beszállítója is, ezért a team-munka egyre hangsúlyozottabb.

A TQM 90%-ban magatartás, hozzáállás kérdése, amit a szervezeti kultúra befolyásol. Mivel a vállalati értékeket alapvetően a cég vezetése határozza meg, a vezetők modell szerepet töltenek be. A vezetőkre pedig nagy hatással van az a közeg, társadalmi kultúra, amelyben felnőttek, szocializálódtak. Adam Smith szerint a gazdasági élet nem szakítható el a kultúrától. A Fukuyama által vázolt alacsony-bizalmú kultúrákban nehéz olyan professzionális menedzsment eszközöket alkalmazni, amelyek az őszinteségre és a szoros együttműködésre épülnek.

A Farmer – Richman kulturális modell, valamint Hofstede dimenziói alapján ott lehet sikeres a TQM, ahol az individualizmus közepes mértékű, kicsi a hatalmi távolság, alacsony a bizonytalanság-tűrés, kiegyensúlyozott a férfias-nőies jelleg, és hosszútávú az orientáció. Trompenaars dimenziói szerint az univerzalizmus, a teljesítménykultúra, a közepes individualizmus, a közepesen diffúz kultúra, a közepesen affektív, emocionális kultúra, az időhöz való viszonyulás szempontjából pedig az erőteljesebb szekvenciális kultúra a megfelelő a TQM szempontjából. Mindezek alapján érthető, hogy Magyarország miért nem a legjobb táptalaj a TQM számára.

23.2 szekció: A munkatársak bevonása és motiválása II.

A szekcióban három külföldi és egy magyar előadásra került sor.

1. Az orosz Vadim Lapidus a szabadság és a felelősség kapcsolatát feszegette.

A felelősség egyik meghatározó fontosságú eleme az irányítási rendszereknek. Régebben az irányítási rendszereket arra használták, hogy ellenőrizzék a folyamatok végrehajtását, adminisztratív szankciókkal, esetleg a dolgozók pénzügyi jutalmazásával ériék el az egyes szabványoknak való megfelelést. Ezen módszerek majd egy évszázadon át történő alkalmazásának mélyreható következményei voltak, melyek megszüntetése nélkül lehetetlen olyan modern módszereket alkalmazni, mint például a munkatársak bevonása, a vezetés fejlesztése, vagy akár a folyamatszempléltű megközelítés. A korábbi Szovjetunió egyik legnagyobb negatív hatása az egyéni felelősség megszűnése, a felelősség áthárítása volt. Ez nyelvi szinten is megjelenik. Míg angolul számos szót használhatunk a felelősség kifejezésére: „*responsibility liability accountability amenability*”, addig oroszul csak egyetlen szó van („*Otvetstvennost*”), ami leginkább az angol „*answerability*” szóhoz hasonlít.

Az előadó röviden vázolta a felelősség feltételezése alapvetést (Presumption of Responsibility - PoR), mely kiindulása, hogy a végrehajtó dolgozók teljes felelősséget vállalnak a kifizetett célok bizonyítható eléréseért a szükséges erőforrások felhasználásával. Összetevői: felelősség a döntésekért és az eredményekért, felelősség a károkozásért (az érdekelt felek kompenzálása, ha az ígért eredményt nem érték el, vagy kárt okoztak), valamint személyes felelősség vállalása.

Ez a módszer nagymértékben csökkentheti a 3. fél általi ellenőrzést, szabályokat biztosít a folyamatok és projektek láncolatában éppúgy, mint az adminisztratív jelentési folyamatban. A módszer bizonyítottan javítja a hatékonyságot a folyamatok, projektek során, számottevően csökkenti a végrehajtási időt, és jól alkalmazható a karrier menedzsment, az időgazdálkodás és a célkitűzések terén is.

2. A kínai *Xiaofen Tang* a sanghaji idősök és mozgássérültek helyzetéről, a Shanghai Association for Quality (SAQ) ehhez kapcsolódó tevékenységeiről számolt be.

2010-ben több mint 1,3 milliárd ember élt Kínában, ebből Sanghai lakossága meghaladta a 23 milliót, és mintegy 300 multinacionális cég regionális központja volt Sanghaiban – ez több százezer külföldi dolgozót jelentett. Egy ilyen metropoliszban nemcsak a gazdasági fejlődésre kell figyelni és élvezni a globalizáció előnyeit, hanem oda kell figyelni a sebezhető csoportok, többek között az idősök és a mozgássérültek jogaira, életminőségének javítására is – összhangban az ISO 26000 irányelveivel.

2010-ben a kínai lakosság körében a 60 éven felüliek aránya kb. 9% volt. Egy 2006-os felmérés szerint pedig a mozgássérültek száma kb. 83 millió fő volt, az összlakosság bő 6 %-a. 2010-ben 40 ezer idősök otthona működött, mintegy 3 millió fekhelyet biztosítva. Az előrejelzések szerint 2030-ra a 60 éven felüliek száma eléri az 5,25 milliót, a teljes lakosság kb. 38 %-át.

A SAQ három egymás utáni évben végzett felmérést az idősök helyzetéről a 60-100 év közöttiek körében. A tradicionális kínai családi viszonyok következtében az idősök 90%-a otthoni környezetben kíván élni, 7 %-uk az otthoni, segítséggel történő ellátást preferálja (étkezés, tisztálkodás, séta, orvosi vizsgálatra kísérés). A legutóbbi felmérés szerint az idősök 45%-a gondolja, hogy a folyamatos képzés szükséges számára, és 93%-uk szívesen is tanulna!

Jelenleg a legnagyobb problémát az idősöket ellátó szervezetek iránti egyre növekvő igény és ezen intézmények gyenge szolgáltatási képességei okozzák. A szolgáltatások minősége eltérő, előfordulnak balesetek, panaszok. Égető szükség van egységes minőségügyi specifikációkra ezen szervezetek számára, továbbá az irányelvek betartásának ellenőrzésére. Az idősök ápolásának 3 kritikus aspektusa van: a gondoskodás, a szeretet és harmónia, valamint a biztonság.

A mozgássérültekre vonatkozóan a SAQ egy minőségirányítási rendszer kialakításán dolgozik. A Sanghai Mozgássérültek Szövetségével egy közös projekt keretében alkalmazták az 5GAP és a SERVQUAL modellt, indikátor-rendszert dolgoztak ki a szolgáltatás minőségének értékelésére, majd 2010 októberében közzétettek egy helyi szabványt a mozgássérültek ápolására vonatkozóan.

3. Szügyi György a minőség jövőjének alakulását szem előtt tartva a humán erőforrások fejlesztésének, a munkatársak bevonásának fontosságáról, a team munkáról, az élethosszig tartó fejlődés szükségességéről tartott előadást.

A gyorsan változó környezetben, az ezek következtében fellépő stressz kezelésében, a az egyéni, a team és a vállalati sikerek elérése érdekében szükséges a reális önismeret és önértékelés is. A személyes minőség a folyamatos fejlődést, a nyitottságot, az apró külső-belső jelzések felismerését is jelenti. A vezetés egyik fő feladata a megfelelő motivációs eszközök megtalálása és biztosítása. Az emberi erőforrások minőségének vizsgálatokor két fontos elemet kell kiragadnunk: hogyan és miért azonosulnak a munkatársak a szervezeti célokkal, ill. hogyan tudunk működtetni egy hatékony elismerési rendszert. Mindkét kérdés szervesen kapcsolódik a vállalati kultúra kommunikációs aspektusához.

A munka és a magánélet megfelelő arányának biztosítását számos cég tűzi ki célul, ugyanakkor nem elenyésző azok száma, akik heti 60-70 órát dolgoznak. A Szegedi Egyetem diákjainak bevonásával végzett felmérés során Dél-Magyarország vezetőinek és vállalkozóinak életvitelére vonatkozóan vizsgáltak olyan kérdéseket, mint az étkezési szokások, a sportolás, a rekreációs módszerek. A 90 kiküldött kérdőívből visszakapott 79 válasz kiértékelése alapján az előadó hangsúlyozta a hatékony munkavégzés mellett a hatékony testi, lelki, szellemi regenerálódás fontosságát, mivel a vállalati sikerek alapvető forrását a lelkes (nem kiegészített) munkatársak biztosítják.

4. Az osztrák *Anni Koubek* arra mutatott példákat, hogy a közösségi oldalak, a Facebook, az internet hogyan változtatja meg életünket, mi a szerepe ebben a vállalatok vezetőinek, hogyan hasznosíthatják a különböző hálózatokat, melyek a hálózatok minőségmenedzsmentjének meghatározó elemei.

A hálózatok működésének köszönhetően a világ összement: míg az 1960-as években egy levél megírása, elküldése, kézbesítés számos lépésből állt és napokat (heteket) vett igénybe, ma az internet révén másodperceken belül kapcsolatba tudunk lépni egymással. A vállalatok szempontjából az Internet, a Facebook, a blogok új kihívásokat teremtenek: a vevők perceken belül több millió emberrel is könnyen megosztják jó és rossz tapasztalataikat.

Jogosan merül fel a kérdés: melyek a hálózat minőség-menedzsmentjének fő elemei:

1. Először is meg kell érteni a hálózat struktúráját.
2. Aktiválni kell a hálózatot
3. Ki kell aknázni a benne rejlő lehetőségeket.
4. Biztonságos környezet teremtése révén erősíteni kell a bizalmat.
5. Meg kell védeni a hálózatot parazitáktól, élősködőktől.

Budapest, 2011. szept. 17.

Szegedi Erzsébet (szekció alelnök)