

A humánerőforrás kezelése és helyzete a könyvkötészetben

Tóth György–Zsoldos Benő

BEVEZETÉS

A humánerőforrás-menedzsment (HRM) az emberekkel, mint a szervezet alapvető erőforrásával foglalkozik, amelynek célja, hogy biztosítsa az alkalmazottak leghatékonyabb felhasználását a szervezeti és egyéni célok megvalósítása érdekében. Stratégiát és politikát dolgoz ki, és támogatója a vállalatban belüli változásoknak, a dolgozók széles körű bevonásával, felhatalmazással, autonóm csapatok kvázi önálló tevékenységével kívánja működtetni a szervezetet (1., 2.).

A HRM annak a felismerésnek a birtokában van, hogy a sikeres és sikertelen vállalatok között elsősorban nem a műszaki-technológiai fejlettségében vannak a meghatározó különbségek, hanem a szervezetben dolgozó emberek minőségében.

Különbséget kell tennünk a humánerőforrás-menedzsment (HRM) és a személyügyi menedzsment (SZEM) között, noha a két funkció egymásra épül, és egymást feltételezi.

Közismert, hogy a TQM és a HRM szoros kapcsolatban van egymással, ami abból adódik, hogy a HRM alapja a TQM (3).

A HRM szellemiségében, funkcióiban, metodikájában meghaladja a SZEM tevékenységét.

HUMÁNERŐFORRÁS A KÖTÉSZETBEN

A könyvkötés, illetve a nyomtatványfeldolgozás a nyomdai technológia utolsó művelete. A könyvkötő alkalmazza a kézi könyvkötés műveleteit, üzemelteti a könyvkötő gépeket, gépsorokat. A könyvkötő, mint egyéni vállalkozó vagy a nyomda munkatársa önállóan dolgozik, nyomdaterméket állít elő.

A korszerű gépparkkal rendelkező nagy nyomdákhoz rendelt kötészet (Alföldi Ny., Szekszárdi Ny., Dabasi Ny.) viszonylag nagy létszámú. A „kis nyomdai kötészet” (füzet-, broszúrakészítés kis gépsoron) átlagosan tíz fő dolgozót

foglalkoztat. A kötészeti munkákat végző egyéni kisvállalkozó tulajdonosok (jellemzően a manuális kötészeti munkára) többnyire tíz fő létszám alatti dolgozót alkalmaznak. A hazai kötészeti munkát végzők teljes létszámát ötezer fő körülire becsülhetjük. A nagy nyomdákban humánerőforrás osztály működik, és végzi a termelési tervhez igazodó szükséges létszámmegállapítást nyolc óra/nap munkaidővel számolva. A kényszerű létszámcsökkentést a nyugdíjas munkavállalók munkaszerződésének szüneteltetésével igyekeznek megoldani. A rendelésállomány növekedésével újra munkába állítják őket.

A humánerőforrás osztályok foglalkoznak a fentiekben túl a dolgozók szociális igényeinek (kafetéria, üdülési csekk, munkaruházat stb.) kielégítésével, valamint a dolgozók oktatásának, továbbképzésének szervezésével. Az önálló kötészetekben és az egyéni vállalkozású szervezetekben az említett feladatok jelentős részét a tulajdonos, illetőleg az ezzel megbízott egy-egy munkatárs látja el.

KÜLDETÉS, ÉRTÉKREND JÖVŐKÉP (K.É.J.)

A nagyobb nyomdák – különösen azok, amelyek ISO-tanúsítvánnyal rendelkeznek – írásba foglalták küldetésüket, meghatározták a kultúrájukhoz tartozó értékrendjüket, és megálmodták öt-tíz évre a jövőképüket. A „Könyvkötő szakképesítés szakmai és vizsgakövetelményei” dokumentum tartalmazza „A társas érintkezési kultúra szabályait”, vagyis az Értékrendet (values), amely – többek között – mások tiszteletét, eredményes együttműködést, másik személy érzelmeinek elfogadását (empátia), konfliktusok keletkezése okainak felismerését írja elő.

Kisebb könyvkötő-szervezetek a Jövőkép helyett a középtávú stratégiai tervet készítik el.

HUMÁN STRATÉGIAI TERV (HST)

A három-öt évre készített vállalati stratégiai tervnek szerves része kell legyen a Humán Stratégiai Terv. Mit tartalmaz a HST? A teljesség igénye nélkül az alábbiakat.

Szervezetfejlesztés

- ◆ Vállalati kultúra erősítésére vonatkozó tervet.
- ◆ Hosszú távú humán erőforrás (HR) gazdálkodási tevékenységeket.
- ◆ HR részvételét a folyamatok szabályozásában (dolgozók nagyobb hatáskörrel való felruházása, széles körű bevonása a célok kitűzésében és a feladatok végrehajtásában).
- ◆ Munkakörökkel kapcsolatos javító, módosító jellegű tervcélok kitűzése.

Munkaerő-gazdálkodás

- ◆ Munkaerő-tervezés célkitűzései, jövőbeni HR-igény meghatározása.
- ◆ Munkaerő-gazdálkodási célok, munkaerő-kereslet, -kínálat közötti különbség megoldásának tervei.
- ◆ Teljesítménymenedzseléssel kapcsolatos el képzések.
- ◆ Bérézés és ösztönzési (motiválási) rendszer főbb elveinek meghatározása.

A kötetészetekben dolgozók bérszínvonala a nyomdai átlagkeresethez képest alacsonyabb. A bérfejlesztés többnyire kisebb mértékű az inflációs rátánál. A bónuszrendszer tervteljesítéshez kötött.

Az erkölcsi elismerés lehetőségével többnyire társadalmi szervezetek élnek. Például a Nyomda- és Papíripari Szövetség „Pro Typographia” díja vagy az országos verseny meghirdetésre beküldött „Szép termék” díj.

Személyzetfejlesztés

- ◆ Képzési terv, valamint fejlesztési terv a jövőbeni követelményekre tekintettel.
- ◆ Karrierterv.

A kötetészetekben a dolgozók oktatására a művezető tesz javaslatot, meghatározva, hogy ki, milyen természetű oktatásban részesüljön. Üzemen belül szervezik az ISO-utasítások betartásával, az auditálásra való felkészítéssel, munkavédelemmel kapcsolatos oktatást, továbbképzést.

Követelményrendszer a kötetészetben

A munkaköri leírások tartalmazzák többek között a „Munkakör betöltésének feltételeit”. Példaképpen mutatjuk be a művezetővel, illetve a csoportvezetővel szemben támasztott néhány fontosabb követelményt.

Kötészeti művezető

Iskolai végzettség	Műszaki Egyetem vagy Nyomdaipari Egyetem, vagy Műszaki Főiskola
Szakképzettség	Nyomdaméternök v. nyomdaipari üzeméternök
Szakterületen végzett gyakorlati idő	Min. öt év
Speciális elvárások	Angol vagy német nyelvtudás, számítástechnikai ismeretek alkalmazása

Könyvkötő, nem függetlenített csoportvezető

Iskolai végzettség	Érettségi + nyomdaipari szakmunkásképző
Szakképzettség	Könyvkötő
Szakterületen végzett gyakorlati idő	Legalább 5 év
Speciális elvárások	Dolgozó munkájának szervezése, minőségének ellenőrzése

SAKMAI OKTATÁS

- A segédkönyvkötő* felnőttképzés költségeit a nagyobb nyomdák fizetik. A kisebb vállalkozású kötetészetekben dolgozók maguk állják a kapcsolatos költséget.
- A szakmunkásképzés* szervezeten belül, külső könyvkötő szakoktatóval valósul meg. Az oktatási költség a fentiekkel azonos módon terheli a szervezetet, illetve a dolgozót.
- A technikusképzés* az általános iskola elvégzését követően esti levelező hallgatóként történik. A vezetők gyakran az érettségi megszerzésére is buzdítják a végzett hallgatókat. Elvárás, hogy a csoportvezetők érett-

ségített és technikusai minősítést elnyert munkatársak legyenek.

- d) *Felsőfokú egyetemi, főiskolai képzés.* Ennek keretében a köztisztviselési szakirányú képzésre az utolsó félévben kerül sor.

Számítógépes ismeretek. Megjegyezzük, hogy a modern kötészeti gépek működtetése szükségessé teszi a számítástechnikai ismeretek elsajátítását. Ez a gépvezetőkre, csoportvezetőkre és művezetőkre egyaránt vonatkozik.

Minőségügyi ismeretek. Meghívott előadók tartják, részvételi lehetőséget adva minden érdeklődő munkatárs számára.

Szakmai kör. A témát a nyomda szakmai vezetése határozza meg, például hologramtechnológia ismertetése.

Az MTESZ által szervezett *hazai és külföldi szakmai programokon, kiállításokon* (pl. drupa) általában a nyomda, illetve a kötészet vezetői vesznek részt.

ÚJÍTÓ TEVÉKENYSÉG

- ◆ A kötészeti vezetés a dolgozók termelésre vonatkozó újító javaslatait meghallgatja.
- ◆ „Szakmai Nap”-on szóbeli újítási javaslatok születnek, például a mintadarabot a munkatáskával együtt az üzem kapja meg.
- ◆ Üzemi lap. A szerkesztőbizottság a felső vezetés tagjaiból kerül ki. A dolgozók újítási javaslatait itt közlik, például az átfutási időt növelő folyamatszűkítések feloldására vonatkozó megoldások.
- ◆ A megvalósítható és bevezetett újítások szerzőit nyilvános fórumon dicséretben részesítik.

MUNKÁLTATÓ ÉS MUNKAVÁLLALÓ KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS JELLEMZÉSE

- ◆ A HRM hozzájárul a vállalati stratégiai célok megvalósításához.
- ◆ Az együttműködést jellemzi a „Belső nyilvánosság”. Jelentése: a dolgozók ismerjék és elfogadják a HST-t. Megvalósítását a vezetőség figyelemmel kíséri, és eltérés esetén intézkedéseket fogantat.

A HST-készítés módszerül az erősségek-gyengeségek kimutatását célzó SWOT-analízist, va-

lamint a tervezés módszereként a PDCA-technikát célszerű alkalmazni.

VÁLLALATI KULTÚRA

A vállalati kultúra az a mód, ahogyan gondolkodunk magunkról és környezetünkről, ahogyan kommunikálunk, ahogyan cselekszünk. Más szerzők szerint (4).

A vállalati kultúra az alkalmazottaknak a vállalatukkal kapcsolatos

- ◆ véleményének,
- ◆ szokásainak,
- ◆ értékítéletének,
- ◆ magatartásának,
- ◆ gondolkodási és cselekvési módjainak az összessége.

A vezetés és a dolgozók közötti kapcsolatok az alábbiakban jelennek meg:

- ◆ a vállalat Küldetésében és Értékrendjében,
- ◆ a szervezeti felépítésben,
- ◆ a vezetői stílusban,
- ◆ a kommunikációban,
- ◆ a „kiválasztási” folyamatokban, mint például a dolgozók *felhatalmazása*, széles körű bevonása, karriertervezés.

Felhatalmazás, a kultúra része

Jelentése: a hatalom megosztása abban az értelemben, hogy minden dolgozót döntési helyzetbe kell hozni. Másrészt, felszabadítani a dolgozó energiáit – tudását, tapasztalatát, motivációját – a hierarchikus szervezet kötöttségei alól (5., 6).

A szervezetek sikerét szinte kizárólag pénzügyi eredményekben mérik. Csak kisebb szervezetek számolnak be „*családi vállalat*”-ról. A nagy vállalatok – leginkább a multcégek hazai leányvállalatai – mesterségesen, felsővezetői iránymutatásra kiáltják ki, hogy ők egy nagy család, aminek több, számunkra szokatlan tanújelét is igyekeznek adni (7).

KÜLÖNBSEGEK A JAPÁN ÉS A NÉMET VÁLLALATI KULTÚRA KÖZÖTT

A japán és a német vállalati kultúra gyakorlata között jelentős eltérést vehetünk észre. A japán irányzat, az emberközpontú felfogása miatt, közelebb áll a hazai vállalatvezetők mentalitásához.

A németek vállalati kultúrája középpontjában a pénz és a technika áll. Az innováció a speciálisan képzett szakemberek feladata, míg a japánoknál minden alkalmazott munkája. A német utasító és ellenőrző rendszerrel szemben a japán gyakorlat az érintett dolgozók teljes körű bevonása a feladatok megoldásába. Amíg a japán vezetés informáló, addig a német utasító jellegű. Ebből következik, hogy az irányítási rendszer a németeknél döntően felülről lefelé (kemény vezetés), a japánoknál alulról felfelé irányuló. Amíg a német kultúrában az egyéni önmegvalósítás a cél, addig a japán gyakorlat döntően csoporteredményre ösztönöz. A német vállalati kultúrát az *egyéni kreativitás* támogatása, a japán utat a csapatmunkában kialakult és fejlődő *kollektív kreativitás* elősegítése jellemzi.

CÉLOK KITŰZÉSE

Nemzetközi szakértők véleménye szerint nincs olyan cél, amely kizárólagos prioritást képviselhetne egy szervezeti célhierarchiában, hanem legalább három olyan alapvető cél van, amelyet folyamatosan és párhuzamosan szem előtt kell tartani, ha egy szervezet hosszú távú eredményességét biztosítani akarjuk: 1. a vevők szükséglete, 2. a szervezet gazdasági szükséglete, 3. a dolgozók szükséglete.

1. *Kielégíti a vevők szükségleteit* azáltal, hogy igényeiknek megfelelő értéket nyújt számukra versenyáron.
2. *Kielégíti a szervezet gazdasági szükségleteit* (pü-i elvárások, nyereség stb.) azáltal, hogy hatékonyan és eredményesen használja fel az erőforrásokat a célok elérésére.
3. *Kielégíti munkatársai szükségleteit.* Olyan környezetet teremt, ahol a dolgozók fejlődnek, tudják, hogy fontosak, el tudják érni egyéni céljaikat, miközben megvalósítják a szervezet célkitűzéseit is.

Egysúlyt kell biztosítani a fenti három alapvető célkitűzés között. Olyan szervezetet és kultúrát kell létrehozni, amely segíti a három célkitűzés figyelembevételét a döntéshozatali folyamatok során.

Az emberek sok döntésüket a pillanatnyi érzelmeik hatására hozzák meg. Ha a vezető munkatársai azt érzik, hogy a vezető erőfeszí-

téseket tesz a *hosszabb távú célok elérésére*, akkor ők is törekedni fognak arra, hogy pillanatnyi rossz hangulatuk miatt ne veszélyeztessék a távolabbi célok kitűzését és azok valóra váltását.

Az értelmes feladatok motiválják az embereket. Csakhogy, ami értelmesnek tűnik az egyik embernek, az nem biztos, hogy értelmes a másik ember számára is. Ha a munkatársakat bevonjuk a tervezés folyamatába, nagyobb a valószínűsége annak, hogy *magukénak érezzék a kitűzött célt.*

MUNKAHELYI LÉGKÖR

A vállalati légkör tekinthető olyan talajnak, amelyen a viselkedés kifejlődik. Ezt a vállalati légkört az alábbiak jellemzik (Minzberg):

- ◆ a kommunikáció stílusa,
- ◆ a bizalom,
- ◆ a közös érdek és egymás elismerése,
- ◆ a problémamegoldás módja,
- ◆ a csapat (team) szellem.

A vállalati légkört és hangulatot a különböző szinteken az együtt dolgozók hozzák létre. A légkör a vállalatirányító menedzsment tevékenységének az eredménye.

A humor és a munka kapcsolatát vizsgáló kutatások kimutatták, hogy serkenti az alkotókészséget, a kommunikációs kedvet, erősíti az összetartást, növeli a bizalmat.

A rossz hangulat révén kiválasztott stresszhormonok hatása csak órákkal később szűnik meg: „Úgy feldühített a főnök, hogy egész éjjel alig aludtam.”

Hol tesznek fel egy dolgozónak például olyan kérdést, hogy „Milyen mértékben van megelégedve a főnökével?”, noha az ilyen emberi kapcsolatok jelentősek lehetnek az elégedettség kialakításában, különös tekintettel a főnökökre, akik a *munkahelyi légkör* meghatározásában jelentős szerepet játszanak.

Olyan munkahelyi, rezonáns légkör megteremtése a cél, hogy a dolgozók örömmel végezzenek a munkájukat, és ne nyúgnak, elviselhetetlen tehernek, stresszt kiváltó és fokozó tényezőként érezzék.

A vezető feladata olyan munkahelyi légkör megteremtése, hogy az egyes dolgozók *ki merjék nyilvánítani véleményüket* vagy érzésüket, még akkor is, ha azok eltérnek a megszokot-

tól, ha képtelennek vagy ellentmondásosnak tűnnek. Ha ezt sikerül elérni, akkor a kommunikáció szelíd mederben folyhat.

Olyan légkört kell tehát teremteni, amelyben érezni, hogy a vezető nyitott mások meghallgatására.

Kiváló teljesítmény nem érhető el az emberekkel kapcsolatos empátia nélkül. Ha egy dolgozó vagy munkacsoport kifogást emel valami ellen, azt kell mondanunk, hogy „Teljesen igazatok van – megfontoljuk a dolgot”. Meg kell hallgatni a problémát felvető álláspontját és meg kell próbálni érveire ráhangolódni.

TANULÁS

„Az a tapasztalatom, hogy rendkívül nehéz felnőtt embereknek bármit is megtanítani. Ugyanakkor viszonylag könnyű olyan feltételeket teremteni, amelyek mellett maguktól tanulnak” (8).

„Mindenkinek, aki abbahagyja a tanulást, öreg – legyen 20 vagy 80 éves –, de mindenki, aki tovább tanul, fiatal marad. Az életben nincs fontosabb szellemünkénél, mert az tart minket fiatalon.” (Henry Ford)

Egy egészséges szervezet állandóan tanul. Ennek oka, hogy a tanulás biztosítja az alkalmazkodást a környezethez, és nemcsak a fennmaradást, hanem a vállalat fejlődését is elősegíti. A vállalatnak legalább olyan fontos, mint az egyénnek, hogy új, korszerűbb eljárásokat, módszereket próbáljanak ki, és tanuljanak az így szerzett tapasztalatokból (9).

A tanulás az általános ön- és csapatképzésen kívül a folyamatok javítására és/vagy fejlesztésére is szolgál. Észrevesszük, ha a folyamat nem teljesíti például az ISO Eljárási- és Munkautasításokban, valamint a vállalati egyéb belső szabályzásban leírt követelményeket.

A szakmai tudás azt jelenti, hogy érti a munkájának műszaki, anyagi és szakmai vonatkozásait, és napra készen tartja szakmai ismereteit. Emellett ismeri, hogy feladatköréhez kapcsolódóan a versenytársak milyen szakmai színvonalon dolgoznak, és megítéli az ott elért fejlesztések megvalósíthatóságát vállalatánál.

Fontos, hogy a dolgozó *motivált* legyen, ami a tanulásra készíti. Tudnia, illetve remélnie kell valamilyen erkölcsi vagy anyagi elismerést, amivel a tanulás eredményét díjazzák.

Az egyéni *tanulást megerősítheti* a másik munkatársunk, például, ha észreveszünk valamely hibát és ezt a másik munkatársunk is észlelte, és a hiba meglétét alátámasztotta, akkor ez megerősít bennünket a hiba felismerésében, és ezt a „felfedezést” máskor is ismételni fogjuk.

A munka közbeni tanulás (learning on the job) kétféle gyakran alkalmazott módja: az idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező könyvkötő tanítja fiatalabb kollégáit, vagy egy új gép beindítása esetén a gyártó cég munkatársa tanítja meg a dolgozót annak kezelésére és karbantartására.

A *képzés hatékonyságának* mérése nehéz, mert a képzés eredménye nem mindig jelenik meg a gazdasági mutatókban. A hatékonyság részben közvetlenül lemérhető (nyelvtudás, számítógép kezelése, mentorok, csapatvezető készsége minőségtechnikák alkalmazása stb.), de például a minőség javulása sokszor a szubjektív megítélés és a műszeres vizsgálat hiánya miatt nehezen állapítható meg.

A felkészültséget sokszor a végzettséggel azonosítják, noha a gyorsan változó körülmények miatt a végzettséggel megszerzett tudás gyorsan elavul. A mérnöki gyakorlatban ez az idő öt év. A végzettség nagyon fontos ismérve az alkalmasságnak, de figyelembe kell venni a megszerzett gyakorlatot és a készséget. A felkészültség tehát a következő:

Felkészültség = végzettség + készségek + gyakorlat

VEZETÉSI STÍLUS

A vezetőnek a dolgozó felé történő nyilatkozatából kiderül a vezetési stílusa, íme:

- ♦ „Én beszélek, te hallgatsz, és én döntök” (utasító);
- ♦ „Én kérdezek, te válaszolsz, én megmondom, mire gondoltam, majd döntök” (tanácskozó);
- ♦ „Problémákat vetek fel, azután megbeszéljük, és közösen döntünk” (demokratikus);
- ♦ „Úgy döntesz, ahogy gondolod, nem szólok bele” (magára hagyó);
- ♦ Vizsgáljuk meg a körülményeket, mielőtt megbeszéljük a problémákat” (helyzettől függő).

A leggyakoribb vezetői stílusokat a Vezetői rács segítségével foglaljuk össze. (Lásd a 81. oldalon lévő ábrát.)

1.1 **Magára hagyó (Laissez faire) vezetés**

A vezető nem figyel sem a termelésre, sem a munkatársaira

1.9 **Baráti vezetés**

A dolgozókra figyel. A termelés számára kevésbé hangsúlyos.

Családi atmoszférát igyekszik kialakítani, bízva abban, hogy a dolgozók nem élnek vissza ezzel. Az ilyen légkör azonban nem mindig jár együtt az eredményes munkavégzéssel, mivel a munkatársak könnyen arra a megállapításra juthatnak, hogy a vezetés eltűri a középserű teljesítést.

9.1 **Teljesítményelvű vezetés (Menetelő, utasító vezetési stílus)**

A vezető csak az eredménnyel, a szervezet céljaival törődik, a dolgozókkal nem foglalkozik.

Abban hisz, hogy a szervezet hatékonyan működhet pusztán azáltal, ha a dolgozóknak világos utasítást ad és azokat szigorúan betartatja.

5.5 **Szervezeti (demokratikus) vezetés**

A vezető egyensúlyt tart a dolgozók és a szervezet szükségletei között. Jellemzője, hogy a viszonylag jó hangulatú dolgozók elvégzik a kívánt munkát és ezzel megfelelő teljesítmény érhető el.

A nyomdákhoz kötött kötéseti szervezetekben ez a stílus a jellemző azzal a megjegyzéssel, hogy a dolgozókra figyelés az 5-ös számmal jelzett szinten marad, de a termelés fontossága az 5. szintről a 7-8. szint felé mozdul el.

9.9 **Team stílusú vezetés**

A vezető arra törekszik, hogy erősen összetartó, elkötelezett csapata legyen. Mind a teljesítmény, mind a munkával való elégedettség színvonalát magas szinten tartja.

A dolgozók céljai kapcsolódnak a szervezeti célokhoz. A vezető a kölcsönös bizalomra és megbecsülésre építve igyekszik nagy eredményeket elérni.

MI MOTIVÁLJA A DOLGOZÓKAT?

A szervezethez kötődés a motiváció egyik eleme. Azt jelenti, nem azt érezzük, hogy valaki másnak dolgozunk, hanem azonosulunk a munkánkkal. Érezzük, hogy *fontosak vagyunk*, és a munkánk,

közreműködésünk számít. Munkahelyünkön igyekszünk minden (fizikai és szellemi) képességünket mozgósítani, mivel fontosnak ítéljük meg azt, amit csinálunk, és közben jól érezzük magunkat (10).

A „Legjobb munkahely” évenkénti vállalati szintű felmérés a kilencvenes években indult el külföldről, és 2001-től, a Munkaügyi Minisztérium támogatásával, hazánkban a Hewit Inside a Figyelővel együttműködve végez felméréseket. 2003-ban több mint tízezer munkavállaló, 70 vállalat reprezentálta a felmérésben legjobb résztvevőket (11).

Motivációs tényező, ha a dolgozó és vezető között szoros és jó kapcsolat van, ennek lehetőségei a következők:

a) Munkahely-látogatás. Nagy előny, ha a vezető közvetlen tapasztalatokat is szerez azokról az emberekről és körülményeiről, akiket egyébként, mint a rendelkezések kivitelezőit ismer csak. Élni kell azzal a lehetőséggel, hogy a vezető a beosztottait a mindenkori munkahelyükön keresse fel, ott beszélgesen velük.

b) A vezető fogadóórája. A dolgozók különleges kérései, panaszai, észrevételei, javaslatai a munkahelyi problémák megbeszélésére nyújt alkalmat a vezető által a dolgozók részére tartott fogadóóra. Maga a tudat, hogy a főnök nem elérhetetlen, növelheti a dolgozók elégedettségét.

c) A „Nyitott ajtó”. Több hazai nagyvállalat által alkalmazott eljárás a vezetők és a dolgozók kapcsolatának ápolására.

A „nyitott ajtó” politikája erősíti a bizalmat és javítja a kommunikációt: bárki, bármikor beléphet bármelyik vezető ajtaján. Erre még olyan nagyvállalatnál is találunk példát, mint a Delta Airlines vagy Levi Strauss.

A „Nyitott ajtó” azonban nem biztos, hogy alkalmas módszer, mert a vezetőt bármikor megzavarhatják, és munkájának határfoka ezáltal jelentősen romlik. A fogadóóra azonban szervezett módja lehet a vezető-beosztott személyes találkozásának.

d) „Sétáló vezető”. Ő az, aki kötetlen módon, hetente több alkalommal is végigmegegy a termelőüzemen, és így sokszor több időt tölt el munkatársai között, mint az irodában.

e) A nyitott kommunikáció. Alkalmazása különösen a kreativitást igénylő feladatoknál vagy bonyolult kérdéseknél segíti a megoldást.

A világhírű Wharton Business School (University of Pennsylvania) dékánja minden hétfőn kötetlen hangulatú ebéden látja vendégül a kar oktatóit. A tízszemélyes asztaloknál a véletlen műve, ki, ki mellé ül. Olyan személyek közötti kapcsolatok és interdiszciplináris kooperációk jönnek így létre, amelyek a hivatalos formában fel sem merültek volna.

Ezt támasztja alá személyes tapasztalatom a Helsinki Papíripari Kutatóintézetben, amikor is a coffee time és az ebéd alkalmával egy asztalnál ülve beszélget az intézet igazgatója, technikus, segédmunkatárs és a vendégkutató.

A DOLGOZÓK EGÉSZSÉGE

A dolgozók általában arról panaszkodnak, hogy az idegességük forrása, a lelki egyensúlyukra ható zavaró körülményeknek a munkahelyük az oka. Ezek a lelki bajok komoly testi tünetekre is vezethetnek (pszichoszomatikus parallelizmus). A megterhelő idegi és fizikai munka gyengíti a szervezet immunrendszerét. Ennek kivédésére az egyik mód az egészségés táplálkozás. Ne fogyasszunk olyan élelmiszert, amely kedvezőtlen hatással lehet ellenálló képességünkre, netán hosszan tartó fogyasztása komoly szervi elváltozásokat, cardio-vascularis megbetegedést okozhat.

EPILOGUS

A Homo sapiens egy komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyen. Az érzelmek, a hangulatok, a félelmek, a közérzet, az egészség, a betegségek miatti fájdalmak ugyanúgy jelen vannak a munkahelyeken, mint a racionalitás, a logika, a fizikai erő. A TQM egyik alappillére az emberközpontúság. Ha egy cég nem törődik a dolgozók igényeivel, a munkatársak elidegenednek a szervezettől, és a feladataikat éppen csak a minimálisan szükséges szinten látják el. Nem mindenki számára nyilvánvaló, hogy a teljesítmény pozitív összefüggésben van a munkahelyi légkörrel. A munkahelyi légkör az üzleti teljesítmény 20-30%-áért felelős. Az alkalmazottak munkahelyi közérzetét 50-70%-ban pedig a vezetőjük alakítja. Nincs olyan tevékenység, amit ne lehetne jobban csinálni.

	1,9									9,9
Beosztottakra fordított figyelem										
						5,5				
		1,1								9,1
	Termelésre fordított figyelem									

Blake-Mouton vezetési rács

Irodalom

- (1) Zsoldos B.: A humánerőforrás TQM elvű kezelése a Dunapack Rt. Hullámtermékgyárban. *Papíripar*, 43 (5) 191–196. 1999
- (2) Zsoldos B.: Vezetők szerepe és feladatai a TQM elvű vállalati irányításban. *Papíripar*, 45 (5) 181–187. 2001
- (3) Zsoldos B.: Humánerőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása 1. rész. *Papíripar*, 49 (5) 199–202. 2005
- (4) Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., 1986
- (5) Zsoldos B.: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része, 1. rész. *Papíripar*, 48 (2) 79–84. 2004
- (6) Zsoldos B.: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része, 2. rész. *Papíripar*, 48 (3) 121–125. 2004
- (7) Prof. dr. Kopp M. igazgató, SOTE Magatartástudományi Intézet. Balavány Gy. interjú. *Magyar Nemzet*, 2005. július 23.
- (8) Sir J. Harvey-Jones: Making it happen. (Tegyünk érte.) *Beaver D.*: Kényelmes tanulás NLP-vel. *Bioenergic*, 13. old. 1993
- (9) Zsoldos B.: Új vállalati stratégiai cél a 21. században a tanulás. *Papíripar*, 48 (1) 32–37. 2004
- (10) Csíkszentmihályi M.: A mindennapok minősége. *Kulturtrade Kiadó*, 60. old. 1998
- (11) Macher E.: Európa mércéjű legjobb munkahely felmérés tapasztalatai az utóbbi három évben egy magyar vállalatnál. Magyarországi tanúsított cégek VI. Nemzeti Konferenciája 1999. szeptember 16–17.