



Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudomány Kar
Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

ÚTON A FELHATALMAZÁS FELÉ

**A felhatalmazás alkalmazhatóságának kutatása
a hazai üzleti kultúrában**

Tézisfüzet

Készítette: Andó Ildikó

Témavezető: Dr. Gyökér Irén, egyetemi docens

Budapest, 2011

TARTALOMJEGYZÉK

1.	A kutatás célja és aktualitása	3
2.	A felhatalmazás fogalmának meghatározása	4
3.	A felhatalmazás kutatásának irányzatai	5
4.	A felhatalmazás modellje	7
5.	A kutatás módszertana	9
6.	A kutatás tézisei.....	10
6.1	tézis.....	10
6.2	tézis.....	12
6.3	tézis.....	14
6.4	tézis.....	15
7.	A kutatás eredményeinek gyakorlati hasznosítása	22
8.	Publikációk jegyzéke	23
9.	Irodalomjegyzék.....	24

1. A KUTATÁS CÉLJA ÉS AKTUALITÁSA

Doktori kutatásom célja az volt, hogy megvizsgáljam, vajon a hazai üzleti kultúrában mely kultúraelemek támogatják, és melyek akadályozzák a felhatalmazás alkalmazhatóságát. További célul tűztem magam elé, hogy a kutatási eredményekből olyan következtetéseket vonjak, le, amelyek a vezetők számára hasznos tudást nyújtanak arra vonatkozóan, hogy miként alkalmazzák szervezetükben eredményesen a döntésátruházást.

A felhatalmazás kutatásának jelentőségét és időszerűségét számos tény támasztja alá. Szakirodalmi, hangsúlyosan pedig versenyképességi vizsgálatok alapján a következő állításokkal igazolom a téma aktualitását.

1. A nemzetgazdaság versenyképességének meghatározó tényezője a vezetők hajlandósága a döntési hatáskör átruházására.
2. A nemzetgazdaság versenyképességének további meghatározó tényezője a menedzsment felkészültségébe vetett bizalom.
3. A menedzserek hitelessége, a szervezeti értékek és a vállalkozói hajlam befolyásolják a nemzetgazdaságnak a válságból való kilépésre és a versenyképesség növelésére irányuló potenciálját.
4. A felhatalmazással szoros kapcsolatban álló innováció a gazdasági növekedés kritikus tényezője.
5. A magyar nemzetgazdaságban folyamatosan emelkedik a magasan képzett, és a szellemi foglalkozású munkavállalók aránya.

A képzettség szintjének növekedésével megváltoznak az alkalmazottak szükségletei és attitűdjei. A felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozók széleskörű autonómiára töreksenek. Vezetőiktől kihívó feladatokat várnak, valamint, hogy tevélegesen irányíthassák saját karrierjüket, és befolyásolhassák a szervezetet érintő döntéseket. Ahhoz, hogy a vezetők megfeleljenek az új alkalmazotti kívánalmaknak, és elérjék, hogy a magasan képzett beosztottak a szervezet céljai érdekében tevékenykedjenek, hagyományos paradigmáikat félretéve modern vezetői eszközöket és képességeket kell, hogy elsajátítsanak. Ezen vezetői eszközök egyike, amely eredményesen alkalmazható a munkatársak megváltozott igényeinek kielégítésében és a kiváló teljesítményre való ösztönzésükben, a felhatalmazás.

2. A FELHATALMAZÁS FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

Az *empowerment* fogalma elsőként a vallás, majd a szociológia területén vált széles körben elterjedtté. Az 1960-as és az 1970-es években a „felhatalmazás” olyan kifejezésekkel párosult, mint a sors feletti ellenőrzés és a politikai részvétel, az alulreprezentált csoportok hatalmának megerősítése, valamint a hatalom birtoklása.

Az 1970-es és 1980-as években az *empowerment* fogalma egyre gyakrabban jelent meg az oktatásban és a pszichológiában. Az új területekre való áttéréssel párhuzamosan a felhatalmazás jelentése is átalakult. A fogalom tartalmi középpontjába a társadalmi jólét előmozdítása (*fostering human welfare*) került, amelyet a következő kifejezésekkel azonosítottak: az egyén hozzájárulásának jelentősége, erősödő önértékelés, növekvő tudás, méltóság, az információk források hozzáférhetősége, valamint a kultúrával való azonosulás.

A menedzsment-szakirodalomban az *empowerment* fogalma az 1990-es években vált széles körben alkalmazottá. A menedzsment a termelékenység növelését (*fostering productivity*) helyezte a felhatalmazás tartalmi jelentésének a középpontjába. A termelékenység növekedése mellé olyan tényezők társultak, mint a döntéshozásban való részvétel, a felelősségvállalás, az elköteleződés, valamint az önirányító teamekben megvalósuló együttműködés. (Bartunek, Spreitzer, 2006)

A felhatalmazás tartalmi jelentésének tisztázásához hozzájárul a *felhatalmazás* és a *delegálás* fogalmak közötti eltérés feltárása. A delegálásban olyan rutinfolyamatokat végeznek az alkalmazottak, amelyek jól leírhatók, informatikai és szakértői rendszerekkel támogathatók. A rutinfolyamatok döntési kimenetei ismertek. A delegálásban a döntési jogkör átruházása korlátozott abban az értelemben, hogy a beosztottnak nem egy teljesen új döntést kell meghozniuk, hanem a folyamat bemeneti információinak birtokában a lehetséges döntési alternatívák közül kell választaniuk. A döntés még inkább korlátozott, ha a bemeneti paraméterek függvényében a szabályozás és a szakértői rendszerek már maguk meghatározzák a folyamat kimeneti értékét.

Ellenben a felhatalmazó olyan ismeretlen és komplex problémák megoldását és döntések meghozatalát ruházza át beosztottjára, amelyek nem szabályozhatók. Az ismeretlen probléma megoldásához a felhatalmazottnak a szavakba önthető szakmai tudása és tapasztalata mellett szüksége van a hallgatólagos tudásként megjelenő intuíciójára.

A fentiek értelmében értekezésemben a felhatalmazás fogalmát a következőképpen használom: *a felhatalmazás az a vezetési eszköz, amely a rutinfeladatokhoz kapcsolódó delegálással szemben az újszerű és komplex problémák megoldására irányul, valamint, amely alkalmazásakor a felhatalmazó átadja a problémamegoldással összefüggésben álló döntések hatáskörét a felhatalmazottak csoportjának (önirányító teamek).*

3. A FELHATALMAZÁS KUTATÁSÁNAK IRÁNYZATAI

A huszadik század végére a nemzetközi felhatalmazás megközelítések két, egymást kiegészítő irányzatra különültek el. A társadalmi-strukturális irányzat (*social-structural empowerment*) makroszinten, míg a pszichológiai irányzat (*psychological empowerment*) mikroszinten tanulmányozza a felhatalmazást. A makroszintű vizsgálatok azon szervezeti és kulturális tényezőkre irányulnak, amelyek lehetővé teszik a felhatalmazás alkalmazását. Ezen tényezők körébe tartoznak a felhatalmazást támogató struktúrák, működési irányelvek, gyakorlatok, valamint a szervezet kultúrája. A mikroszintű, pszichológiai irányzat az egyént helyezi a modell középpontjába. A pszichológiai megközelítés arra a kérdésre keresi a választ, hogy az egyén miként érzékeli a felhatalmazást, valamint, hogy milyen magatartásbeli válaszokat ad a felhatalmazáshoz kapcsolódó tapasztalatára. Jelen kutatásaim a társadalmi-strukturális irányzaton alapulnak. (Spreitzer, 2007)

A társadalmi-strukturális irányzat egyik meghatározó elmélete McGregor (1966) XY teóriája. Az *X-elméletet* képviselő vezetők attitűdje szerint az ember veleszületett tulajdonsága, hogy idegenkedik a munkától, és ha lehetséges, akkor elkerüli azt. Következésképpen, a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani és fenyegetni kell azért, hogy erőfeszítéseket tegyen a szervezet céljainak eléréséért. Az átlagember igyekszik elhárítani a felelősséget, kevés az ambíciója, és leginkább a biztonság elérése motiválja. (McGregor, 1966a)

Az *Y-elmélet* az egyéni és a szervezeti célok integrációját helyezi az emberek vezetésének középpontjába. Az *Y-elméletet* előnyben részesítő vezetők abból a feltételezésből indulnak ki, hogy az ember képes önmagát irányítani és ellenőrizni olyan célok elérésének érdekében, amelyek mellett elkötelezte magát. Mindemelllett, a megfelelő feltételek között az egyén hajlandó a felelősség vállalására, és keresi annak lehetőségét. A felelősség alóli kibúvás nem az emberrel született tulajdonság, hanem a tapasztalat következménye. (McGregor, 1966b)

Az 1990-es évek elejére a felhatalmazás a menedzsment egy speciális területén, a minőségmenedzsmentben kapott kiemelt szerepet. A termelékenység növelését célzó *TQM* (*Total Quality Management – Teljes körű minőségmenedzsment*) programok az eredmények elérését részben az alkalmazottak nagyobb hatáskörrel való felruházásától várták. A TQM megközelítés két képviselője, Tenner és DeToro (2001) modelljükben a nagy hatáskörrel való felruházás, azaz a felhatalmazás kiépítésének három szükséges tényezőjét definiálják. Ezek a tényezők a felsorakozás, a teljesítőképesség és a kölcsönös bizalom. (Tenner, DeToro, 2001)

A *TQM* irányzatokkal egy időben fejlődött ki egy további, társadalmi-strukturális felhatalmazás megközelítésű menedzsment elmélet, melynek fókuszában a munkavállalók bevonása áll. Ed Lawler *Employee Involvement* (1992) teóriájának alapelemei a következők: a hatalom megosztása, az információs szabad áramlása, a tudás rendelkezésre állása és a teljesítmény szerinti javadalmazás. (Lawler, Mohrman, Ledford, 1992)

Argyris (1999) a felhatalmazás alkalmazhatóságát vizsgálva az elkötelezettség két típusát definiálja. A *külső elkötelezettség* a parancsuralmi rendszer sajátossága. A *külső elkötelezettség* nem jelent mást, minthogy a menedzserek saját hatáskörükben határozzák meg

a munkafeltételeket, melyeket az alkalmazottak nem befolyásolhatnak. A beosztottak feladata az, hogy megtegyék, amit a menedzserek várnak tőlük.

A *belső elköteleződés* az egyén belső motivációjából fakad. A belső elköteleződést többek között a problémamegoldás önállósága, a döntésekbe való bevonás és a felelősség átruházása hozza létre. A felhatalmazás a belső elköteleződésből táplálkozik. Belső elköteleződés nélkül nem működőképes a döntési kompetencia alacsonyabb szervezeti szintekre történő átadása. (Argyris, 1999)

Blanchard (2007) a felhatalmazás alkalmazásának folyamatában annak három fő tényezőjét, valamint azok fokozatos kiteljesedését vizsgálja. Ezek a tényezők a következők:

- szabad információáramlás,
- autonómia teremtés a határok kijelölésével,
- önrányító teamek létrehozása.

A három elem mellett létezik egy negyedik, amely minden más tényezőjével összeköttetésben áll: a bizalom atmoszférája. (Blanchard, Carlos, Randolph, 2007)

A felhatalmazás hazai szakirodalmát tekintve Lövey és Nadkarni (2003) arra a kérdésre keresték a választ, hogy miként válhat egy szervezet egészségessé. Lövey és Nadkarni modelljében az egészséges szervezet három alapvető célkitűzés között teremt egyensúlyt. Ezek a célkitűzések a következők: a *vevők szükségletei*, a *munkatársak szükségletei* és a *gazdasági követelmények*. Mindezen célok egyidejűleg harmóniában kell, hogy legyenek a *környezettel*. Lövey és Nadkarni megközelítésében a felhatalmazáshoz közvetlenül kapcsolódó célkitűzés a *munkatársak szükségleteinek kielégítése*, mely magában foglalja a fontosság érzését, az autonómiát, az egyéni és a szervezeti értékek közötti összhangot, a döntéseknek a megfelelő szintre történő leosztását, valamint az információ-megosztást. (Lövey, Nadkarni, 2003)

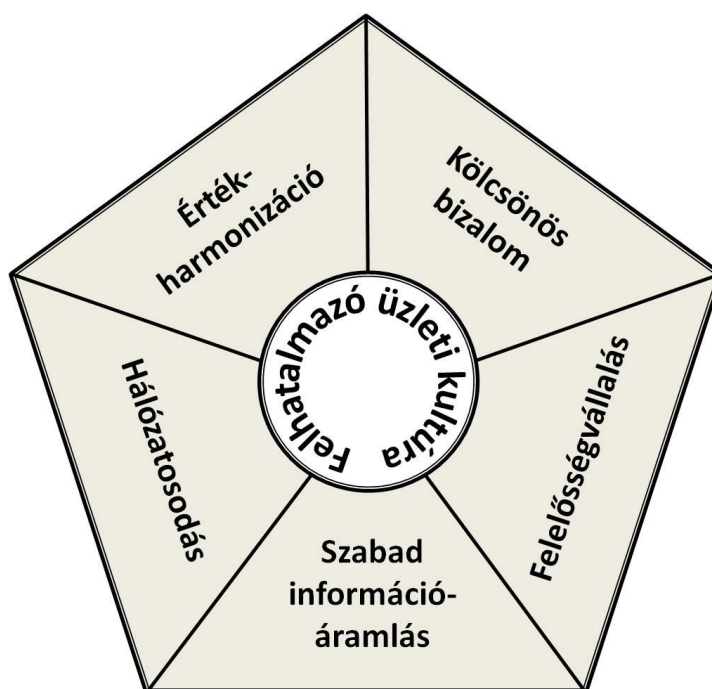
4. A FELHATALMAZÁS MODELLJE

A primer kutatások előzményeként áttekintettem a felhatalmazás hazai és nemzetközi szakirodalmát. Felkutattam és értekezésemben bemutattam azokat a releváns elméleteket, amelyek a vezetéstudományban meghatározzák a felhatalmazásról való gondolkodást. A szekunder kutatások eredményeképpen arra a döntésre jutottam, hogy primer vizsgálataimat nem egyetlen konkrét szakirodalmi teóriára alapozom, hanem a megismert megközelítések szintetizálásával építek fel egy olyan modellt, amely tartalmazza a felhatalmazásnak minden, a szakirodalomban definiált és hangsúlyos tényezőjét.

Szekunder kutatásaim során számos alkalommal szembe találtam magam egy új elemmel, amely az elméletekben explicit módon nem jelent meg, de a kutatók gyakran említették a másik négy tényező vonatkozásában. Ez az elem a hálózatosodás. Ily módon felhatalmazás modelletem a következő öt tényezőtől építettem fel.

1. *Kölcsönös bizalom*
2. *Szabad információáramlás*
3. *Felelősségvállalás*
4. *Értékharmonizáció*
5. *Hálózatosodás*

A felhatalmazás modell öt tényezőjét az 1. ábrán bemutatott módon illusztráltam. Az illusztráció jelképezi azt a holisztikus megközelítést, miszerint a felhatalmazás csak az elemek egyidejű, egységes megléte által válik eredményesen alkalmazhatóvá.



1. ábra: A felhatalmazás modellje

Kölcsönös bizalom

Az egymás iránti bizalom légkörének megteremtése nélkül működésképtelen a felhatalmazás. A bizalom a felhatalmazó és a felhatalmazott között kölcsönösen kell, hogy kialakuljon. Egyrészt a felhatalmazónak bíznia kell a felhatalmazott problémamegoldói és döntéshozói kompetenciáiban, másrészt a felhatalmazottnak hinnie kell a felhatalmazó vezetői képességeiben és motivációjában. A felhatalmazás szereplőinek kölcsönös hite mellett az önbizalom is elengedhetetlen szerepet játszik a problémák és a döntések eredményes átruházásában. Önbizalom nélkül a felhatalmazás frusztrációt okoz mind a felhatalmazó, mind a felhatalmazott számára.

Szabad információáramlás

A felhatalmazásban a szabad információáramlást több tényező együttes megjelenése teszi lehetővé. Mindenekelőtt, a vezetőknek hajlandóknak kell lenniük az információ átadására. Másrészt, ha a vezetőknek az információ átadására irányuló attitűdje támogató, szükséges, hogy az ismeretek akadálymentes áramlását a szabályozás, a rendszerek, valamint mind a formális, mind az informális hálózatok is előmozdítsák.

Felelősségvállalás

A felhatalmazás mind a felhatalmazótól, mind a felhatalmazottól a megszokottnál magasabb szintű és eltérő tartalmú felelősségvállalást kíván. A felhatalmazó nem csupán az önálló problémamegoldás és döntéshozás jogát, hanem az azok mellé párosuló felelősséget is a felhatalmazottra ruházza. A felelősség átruházása nem azonos azzal, hogy a felhatalmazó teljes egészében mentesül a felelősségvállalás alól. A felhatalmazó új típusú felelőssége a felhatalmazottnak és az átruházott problémának a kiválasztására, valamint az átadott felelősség szintjének a meghatározására irányul.

Értékharmonizáció

Értékharmonizációként azt a jelenséget definiálom, amikor az egyén és a szervezet képes egymás értékrendjének kölcsönös elfogadására, valamint az értékrendbeli különbségek tolerálására. Az értékharmonizáció nem követeli meg az egyén és a szervezet értékeinek pontról-pontra való egyezését. Az egyén és a szervezet értékrendje azáltal válik harmonikussá, hogy az egyén értékeinek, normáinak és céljainak megvalósításával a szervezet célkitűzései elérhetővé válnak.

Hálózatosodás

A hálózatok elemekből, és az őket összekötő erős és gyenge kapcsolatokból épülnek fel. A formális és informális hálózatok kialakulását és fejlesztését összegezve hálózatosodásként definiálom. Az információ terjedését illetően a hierarchikus struktúrákban a hálózatok biztosítják az alternatív csatornákat a szervezeten belüli, a szervezetek közötti és a szervezetbe kívülről érkező tudás és információ áramlásának. Ahhoz, hogy a felhatalmazás alkalmazását igénylő, újszerű és komplex problémák megoldása lehető váljon, új tudás teremtése szükséges. Új tudást olyan szakértők képesek létrehozni, akik egymástól eltérő ismeretekkel és szemlélettel tekintenek az adott problémára. Ezeket, a vállalat különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársakat gyenge kapcsolatok kötik össze egymással. Ahhoz, hogy ezek a gyenge összeköttetések létrejöhessenek, elengedhetetlen az informális hálózatok kialakítása.

5. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Doktori kutatásom során a felhatalmazás alkalmazhatóságának empirikus vizsgálatát két társaság bevonásával végeztem el. A felmérés résztvevői olyan vállalatok munkavállalói voltak, amelyekben a vezetők és a szakértők számára nem idegen a felhatalmazás fogalomköre, továbbá a szervezet működésében megjelenik a döntési hatáskör beosztottaknak való átadása.

A felhatalmazás modell öt tényezőjét online kérdőíves formában mértem fel. Az öt tényező közül négy elemet – kölcsönös bizalom, felelősségvállalás, szabad információáramlás, hálózatosodás – állítások formájában tanulmányoztam. Az állítások mellé 5-fokozatú Likert-skálát illesztettem, és a válaszadók ezen skála mentén jelölték meg az állítás érvényességének a mértékét.

A kutatási modell ötödik tényezőjét, az értékharmonizációt illetően a szervezeti értékek feltérképezését a mindennapi működésben való megjelenésük gyakorisága szerinti 7-fokozatú Likert-skála mentén hajtottam végre. Az egyéni értékek esetében a válaszadóknak direkt módon kellett rangsorolniuk az értékeket aszerint, hogy azokat mennyire tartják jelentősnek a munkavégzésük szempontjából. A kérdőívek kiértékelésére a statisztika eszköztárát vettem igénybe.

Felmérésembe két, több, mint ezer főt foglalkoztató multinacionális társaság került bevonásra. A cégek közül az egyik a pénzügyi, míg a másik az ipari szektor képviselője. Értekezésemben a kutatásban résztvevő pénzintézetet „A” vállalatként, míg az ipari céget „B” vállalatként azonosítom.

Az „A” vállalatban a kérdőív kitöltésére 300 főt, míg a „B” vállalatban 187 főt kértem fel. Az „A” vállalat esetében az elektronikusan kitöltött kérdőívek 71%-a (214 db), míg a „B” vállalatban az 59%-a (110 db) volt kiértékelésre alkalmas.

A kutatási minta eloszlásai szerint az „A” vállalat esetében a válaszadók 86% felsőfokú végzettségű. Beosztásuk szerint a kérdőív kitöltői többségében vezetők. A nem vezető beosztású munkavállalók aránya a mintában 13%. Életkor szerinti eloszlásban a 25-30 év közötti, valamint a 60 év feletti korosztályok 5-5 százalékban vannak jelen a kutatási mintában. Legmagasabb arányban – több mint egyötöd résszel – az 51-55 év közötti életkorú munkavállalók szerepelnek a kitöltők között.

A „B” vállalat mintaeloszlásai alapján a válaszadók 82%-a diplomás. A kérdőív kitöltői többségükben nem vezető beosztásúak. A nem vezetőként foglalkoztatott munkavállalók aránya a mintában 75 %. Életkor szerinti megoszlásban a 25-30 év közötti, az 56-60 év közötti, valamint a 60 év feletti korosztályok kevesebb, mint 10 %-ban szerepelnek a mintában. Legmagasabb arányban – több mint egyötöd résszel – az 51-55 év közötti életkorú munkatársak vannak jelen a kitöltők között.

6. A KUTATÁS TÉZISEI

Értekezésem téziseit a felhatalmazás alkalmazhatóságának tényezőire irányuló szakirodalmi vizsgálatokra, valamint a primer kutatás eredményeire támaszkodva állítottam fel. Téziseim a felhatalmazás modelljére, a kutatás módszertanára, valamint a kutatás során feltárt esettanulmányokra irányulnak.

6.1 TÉZIS

T1: A szakirodalomban használatos felhatalmazás modelleket ki kell egészíteni a hálózatosodás független tényezőjével.

Kapcsolódó publikációk: Andó (2011), Ando (2008c)

A hálózatoknak a vállalatok működésében betöltött szerepét vizsgálva, kapcsolatuk az információáramlással a legkézenfekvőbb. A szervezetek informális kapcsolatrendszere alternatív csatornát nyújt az információ megosztására. Az információtechnológia fejlődésével azonban a hálózatoknak az új tudás teremtésére és az innovációra irányuló funkciója vált hangsúlyossá.

A felhatalmazás és a tudásteremtés szoros kölcsönhatásban állnak egymással. A felhatalmazás célja olyan újszerű és összetett problémák megoldása, amelyekre az adott pillanatban és az adott szervezetben nem áll rendelkezésre a válasz. Ahhoz, hogy a felhatalmazás alkalmazását igénylő, ismeretlen és komplex problémák megoldása lehető váljon, új tudás teremtése szükséges.

Új tudást olyan szakértők képesek létrehozni, akik egymástól eltérő ismeretekkel és szemlélettel tekintenek az adott problémára. Ezeket, a vállalat különböző szervezeti egységeiben dolgozó munkatársakat a hálózatok kapcsolják össze egymással. A hálózatok teremtik meg annak a lehetőségét, hogy a távoli szervezetek szakértői egymásra találjanak, és specifikus ismereteik és tapasztalataik megosztásával létrehozzák az ismeretlen problémákra választ adó, új tudást. Következésképpen, a hálózatok kiépítése és fejlesztése, melyeket összefoglaló néven hálózatosodásnak nevezek, a kölcsönös bizalomhoz, a szabad információáramláshoz, a felelősség átadásának és vállalásának a hajlandóságához, valamint az értékharmonizációhoz hasonlóan alapeleme a felhatalmazásnak.

Az informális hálózatok működése az információ és a tudás megosztásán túlmenően a bizalom vonatkozásában is erős kölcsönhatásban áll a felhatalmazással. Ahhoz, hogy a szakértő hajlandó legyen „tacit” tudását befektetni az adott probléma megoldásába, bíznia kell társai kompetenciájában. Az együttműködés során kialakuló bizalom előmozdítja az informális hálózatok gyenge összeköttetéseinek kiépülését, fejlődését és fennmaradását. A kiterjedt hálózatok és a további kollaboráció erősítik a szakértők közötti bizalmat, ez által növelve a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

A primer kutatások során a hálózatosodás tényezőjének függetlenségét a faktoranalízis eszközeivel bizonyítottam. A hálózatosodás tényezőjének a felhatalmazás modellben való szerepeltetését, illetve annak indokoltságát a további tényezőkkel való kapcsolatát feltáró korrelációs elemzésekkel támasztottam alá. A faktoranalízis eredményeit mutatja be az 1. táblázat.

1. táblázat: Kultúraelemek faktoranalízise

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
4. kérdés	0,092702	0,748069	-0,027312	0,328802
5. kérdés	0,220363	0,647588	0,057502	0,186667
6. kérdés	0,224370	0,165151	-0,066398	0,723363
7. kérdés	0,379306	0,134229	0,000734	0,681207
8. kérdés	0,613290	0,199303	0,118684	0,217326
9. kérdés	0,784184	0,027777	-0,024788	-0,011182
10. kérdés	0,711636	0,154594	0,051750	0,236688
11. kérdés	0,683636	-0,045977	-0,026136	0,133796
12. kérdés	0,611450	-0,028986	-0,083415	-0,151618
13. kérdés	0,682746	0,089994	0,103561	0,175455
14. kérdés	0,415314	-0,003337	0,713777	0,105729
15. kérdés	0,229981	0,539384	-0,142586	-0,410077
16. kérdés	-0,160936	0,566669	0,352106	-0,052739
17. kérdés	-0,110481	0,115060	0,834531	-0,093155
Expl. Var	3,319718	1,725013	1,394435	1,496103
Prp. Totl	0,237123	0,123215	0,099602	0,106865

- A kérdőívben az eredeti feltevésnek megfelelően a hálózatosodás tényezőjére vonatkozó állításokat a faktoranalízis önálló (*Factor 2*) csoportba sorolta. Az a tény, miszerint a hálózatosodás tényezőjére vonatkozó állítások nem más tényezőkhez kapcsolódóan, hanem elkülönült faktorként jelentek meg (lásd 3. tézis), igazolja, hogy a hálózatosodás tényezője független a felhatalmazás modell további tényezőitől. (lásd Doktori értekezés 5.1 fejezet)
- A kérdőívben a hálózatosodás tényezőjén belüli állításoknak az egymás közötti korrelációs együtthatóit vizsgálva egyértelművé vált, hogy az állítások két külön csoportba rendeződnek. Az eredeti szándékkal összhangban három állítás a gyenge, míg egy állítás az erős összeköttetésekhez kapcsolódik. Következésképpen, a kutatási eredmények nem csupán a hálózatosodás függetlenségét, hanem annak belső, tartalmi érvényességét is alátámasztják. (lásd Doktori értekezés 5.1 fejezet)
- A hálózatosodás tényezőjének függetlensége önmagában nem indokolja a felhatalmazás modellbe való beillesztését. Azonban a kérdőívnek a felhatalmazás modell tényezőire vonatkozó állításai közötti korrelációs együtthatókat elemezve megállapítható, hogy a hálózatosodás tényezője pozitív és $p = 0,05$ szinten szignifikáns kapcsolatban áll a felhatalmazás modell további tényezőivel, különösen a kölcsönös bizalommal és a szabad információáramlással. A hálózatosodás tényezőjének szoros kölcsönhatása a felhatalmazás modell tényezőivel bizonyítja, hogy az új tényező valóban befolyásolja a

felhatalmazás alkalmazhatóságát, ily módon megjelenése a modellben indokolt. (lásd Doktori értekezés 5.4 fejezet)

6.2 TÉZIS

T2: A hálózatosodás tényezőjét tekintve az erős összeköttetésekkel szemben a gyenge kapcsolatok szerepe az elsődleges a felhatalmazásban.

Kapcsolódó publikációk: Andó (2011)

A hálózatok elemei között az erős és gyenge kapcsolatok teremtenek összeköttetést. A szervezetek működését tekintve az erős összeköttetéseket a hierarchia és a struktúra határozza meg. Ily módon az erős kapcsolatok formálisak. Horizontálisan erős összeköttetés áll fenn egy adott szervezeti egység munkatársai között, míg ugyanezen munkatársak gyenge kapcsolatban állnak más szervezetek munkavállalóival. Vertikálisan a vezető és közvetlen beosztottja között erős az összeköttetés, míg ugyanezen vezető gyenge kapcsolatban áll egy, a közvetlennél alacsonyabb szinten dolgozó munkatársával. A hierarchikus kapcsolatokkal szemben a gyenge összeköttetések informálisak.

A felhatalmazásban a gyenge kapcsolatok szerepe az elsődleges. A felhatalmazás ismeretlen és összetett problémáinak a megoldásához az új tudás teremtésén és megosztásán keresztül vezet az út. Az új tudásnak, az ötletnek a megszületéséhez egymástól távoli szakértők eltérő szemléletére, valamint különböző ismereteikre és tapasztalataikra van szükség. Azok, az egymáshoz erős kapcsolatokkal kötődő munkatársak, akik azonos feladatokon dolgoznak, akik ugyanazon a megbeszéléseken vesznek részt, és akik egyazon tréningen fejlesztik képességeiket, közel azonos ismereteket birtokolnak. Az azonos ismeretek bázisán jellemzően nem születik új tudás.

A hálózatok, és azokon belül is a gyenge összeköttetések oly módon segítik elő a felhatalmazás alkalmazását, hogy lehetőséget teremtenek a különböző szervezeti egységekben dolgozó szakértők egymásra találására, valamint specifikus tudásuk egymás közötti megosztására. A különböző diszciplínák képviselőinek összekapcsolása kulcsfontosságú eleme a felhatalmazásnak, hiszen egymástól eltérő megközelítésük és ismereteik nélkül nem jöhet létre az ismeretlen problémák megoldásához szükséges új tudás.

A 2. tézis bizonyításához a hálózatosodás tényezőinek a felhatalmazás modell további tényezőivel való kapcsolatát vizsgáltam. A kapcsolatok meglétét, azok irányát és erősségét a korrelációs együtthatók segítségével elemeztem, kiegészítve függetlenségvizsgálatokkal. A felhatalmazás modell tényezőire vonatkozó állítások mellett tanulmányoztam a szervezeti szintű értékek egymás közötti korrelációját.

- Annak érdekében, hogy az erős és gyenge kapcsolatok jellemzőit egymástól függetlenül tanulmányozhassam, mindenekelőtt igazolnom kell, hogy a kérdőívben a rájuk vonatkozó állítások a hálózatosodás tényezőjén belül elkülönülnek egymástól. Az 1. tézis kapcsán már említett korrelációs együttható elemzések egyértelműen bizonyították, hogy a hálózatosodás tényezőjén belüli állítások két külön csoportba rendeződnek. Az eredeti szándékkal összhangban három állítás a gyenge, míg egy állítás az erős

összeköttetésekhez kapcsolódik. Ily módon lehetővé vált, hogy az erős és a gyenge összeköttetések tulajdonságait szeparáltan vizsgáljam. (lásd Doktori értekezés 5.1 fejezet)

- A hálózatosodás tényezőjére vonatkozó állítások korrelációs együttható analízise azt mutatta, hogy mind az erős, mind a gyenge összeköttetések pozitív és $p = 0,05$ szinten szignifikáns kapcsolatban állnak az információ és a tudás megosztásával. A korrelációs koefficiensek értéke a gyenge kapcsolatok esetében közel kétszerese $r = [0,2; 0,26]$ az erős összeköttetésekre számított értékeknek $r = [0,11; 0,15]$. A fenti eredmény arra utal, hogy a szabad információáramlás tényezője szorosabb kölcsönhatásban áll a hálózatok gyenge összeköttetéseivel, mint az erős kapcsolatokkal. (lásd Doktori értekezés 5.4 fejezet)
- A korrelációs és a függetlenségvizsgálatok a kölcsönös bizalom tényezőjét tekintve a hálózatosodás gyenge összeköttetéseire vonatkozóan igazoltak pozitív és szignifikáns korrelációt ($r = [0,16; 0,24]$, $p = 0,05$). Következésképpen, a bizalom szintjét a szervezeti kultúrában elsődlegesen az erős összeköttetéseken túlmutató gyenge kapcsolatok befolyásolják. (lásd Doktori értekezés 5.4 fejezet)
- A korrelációs együtthatók elemzése alapján a felelőség vállalására irányuló hajlandóság kapcsolata egyedül a hálózatosodás tényezőjének gyenge összeköttetésekre vonatkozó állításaival szignifikáns ($r = [0,21; 0,34]$, $p = 0,05$). A fenti eredmény szerint minél inkább jellemző a vállalat működésére a különböző szervezeti egységekben dolgozó szakértők együttműködése, valamint a projekteknél létrejött kapcsolatoknak a projektek zárását követő fennmaradása, annál inkább hajlandóak a munkavállalók a megszokottnál magasabb felelőségi szintű döntések meghozatalára. (lásd Doktori értekezés 5.4 fejezet)
- A szervezeti szintű értékek közötti korrelációs együtthatók elemzése az együttműködés és tudásmegosztás között magasabb korrelációs koefficiens eredményezett ($r = 0,66$, $p = 0,05$), mint az együttműködés és az információáramlás vonatkozásában ($r = 0,56$, $p = 0,05$). Az együttműködés és a tudásmegosztás szoros kölcsönhatása arra enged következtetni, hogy az együttműködéssel összefüggésben álló hálózatok szerepe karakterisztikusabb a tudásmegosztásban, mint az információ áramoltatásában. Mivel az együttműködés a szervezeti értékek vizsgálatában nem válik ketté szervezeten belüli és szervezetek közötti kooperációra, a gyenge kapcsolatok kitüntetett szerepe a tudásmegosztásban közvetlenül nem kimutatható. Ellenben a kutatás fenti eredménye alátámasztja a hálózatoknak a tudásmegosztásban betöltött hangsúlyos funkcióját, hozzájárulva mind az 1. tézis, mind pedig a 2. tézis igazolásához. (lásd Doktori értekezés 5.4 fejezet)

6.3 TÉZIS

T3: A felhatalmazás modelljére épülő kérdőív érvényes és megbízható, azaz megfelelő eszközzel szolgál a felhatalmazás alkalmazhatóságának a kutatására.

Kapcsolódó publikációk: Andó (2011), Ando (2009b)

A 3. tézis igazolásakor két kérdésre kerestem a választ. Az érvényesség vizsgálatokor azt tanulmányoztam, hogy a kérdőívben megfogalmazott állítások vajon az eredeti szándék szerinti felhatalmazás tényezőkre vonatkoznak-e. A kérdőív érvényességének az igazolására a faktoranalízis eszközt választottam, kiegészítve a faktoron belüli elemek közötti korrelációs együtthatók tanulmányozásával.

A kérdőív megbízhatóságának bizonyításakor azt vizsgáltam, hogy vajon a kutatás eredményei összhangban állnak-e a szervezeti kultúráknak a felmérést megelőzően feltételezett sajátosságaival. Utóbbi felvetést egyrészt a kutatás eredményeinek részletes elemzésével, másrészt a hipotézisvizsgálatok közül két független minta várható értékének az összehasonlításával tanulmányoztam. A faktoranalízis eredményei az 1. tézis kapcsán bemutatott 1. táblázatban találhatók.

- A faktoranalízis és a korrelációs elemzések egyértelműen alátámasztják a kérdőívben szereplő állítások eredeti szándék szerinti felhatalmazás tényezőkhöz való sorolását. A *Factor 1* a kölcsönös bizalom és a szabad információáramlás tényezőjét egyesíti magában, melyek szoros kölcsönhatását jelzi az egy faktorban való megjelenésük, míg a korrelációvizsgálatok elkülönülésüket is igazolják. A *Factor 2* a hálózatosodás tényezőjeként azonosítható, melyen belül a korrelációs együtthatók alapján külön válnak az erős és a gyenge összeköttetésekre vonatkozó állítások. A *Factor 3* és a *Factor 4* a felelősségvállalás elemeiként magyarázhatók, faktorok szerint szétválasztva a felelősség átadására, valamint a felelősség vállalására irányuló megállapításokat. A faktoranalízis fenti eredményei egyértelműen alátámasztják, hogy a felhatalmazás modelljére épülő kutatási módszertan érvényesség tekintetében megfelelő a felhatalmazás alkalmazhatóságának a tanulmányozására. (lásd Doktori értekezés 5.1 fejezet)
- A hipotézisvizsgálat kiindulásaként a kutatásba bevont vállalatok ismérveinek kvalitatív elemzésével megállapítottam, hogy a két társaság szervezeti kultúrája a felhatalmazás modell tényezőit tekintve gyakorlatilag egyezőnek tekinthető. A nagy mintákra vonatkozó z-próba igazolta, hogy a vállalatok kultúraértékelésében mutakozó különbségek a kérdőívben megfogalmazott állítások (17 állítás közül 13), valamint a szervezeti értékek (10 érték közül 7) többségét illetően a véletlennek tulajdoníthatók, azaz $p = 0,05$ szinten nem szignifikánsak. A statisztikai vizsgálatok eredményei alátámasztják a tanulmányozott szervezeti kultúráknak a felhatalmazás alkalmazhatósága szempontja szerinti azonosságát, igazolva a kérdőív megbízhatóságát. (lásd Doktori értekezés 5.1 fejezet)
- Az értékharmonizáció tényezőjének Kendall-féle rangkonkordancia vizsgálata a kutatásba bevont társaságok szervezeti szintű értékrendjeinek azonosságát mutatta, megerősítve

ezzel a vállalati kultúrák egyezőségét, következésképpen pedig a kérdőív megbízhatóságát. (lásd Doktori értekezés 5.5 fejezet)

- A felhatalmazás kultúra profilokon és a szervezeti érték profilokon kirajzolódó jelenségeket és tendenciákat elemezve megállapítható, hogy azok az azonos kategóriák esetében (beosztás, végzettség, életkor) egyértelműen összhangban állnak egymással. Az ugyanazon vállalatban belül végzett, a kultúraelemekre és a szervezeti értékekre vonatkozó vizsgálati eredmények különbözősége arra utalhatott volna, hogy a kérdőív állításai, skálái, szerkezete, vagy ezek kombinációja nem megfelelő. Mivel azonban ilyen eltérések nem voltak tapasztalhatók, sőt a vizsgálatok minden tekintetben megerősítették egymást, a profilok alátámasztják azt a feltételezést, miszerint a felhatalmazás modell tényezői mentén összeállított kérdőív megfelelő a felhatalmazás alkalmazhatóságának a kutatására. (lásd Doktori értekezés 5.2 és 5.3 fejezetek)
- A felhatalmazás működőképességének grafikonja mindkét társaság esetében egyező lefutású. A diagramok egy $\Delta = 0,1$ intervallumon belül gyakorlatilag párhuzamosak egymással. Az a tény, miszerint a kutatás eredményei egyértelműen alátámasztják a vállalatok kultúrájának feltételezett azonosságát, megerősíti a kutatás metodikájának a megbízhatóságát, igazolva, hogy a kérdőív alkalmas a felhatalmazás alkalmazhatóságának a tanulmányozására. (lásd Doktori értekezés 5.6 fejezet)

6.4 TÉZIS

T4: A kutatás során vizsgált vállalatok szervezeti kultúrája részben támogatja a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

Kapcsolódó publikációk: Andó (2009a), Andó (2009b), Andó (2008a), Andó (2008b), Andó (2008c), Andó (2007a), Andó (2007b), Andó (2007c)

A 4. tézisben megfogalmazott állítást azokkal az al-tézisekkel (T4a-tól T4e-ig) igazoltam, melyeket a kutatás során feltérképezett szervezeti kultúrák jellemzői alapján állítottam fel.

T4a: A hajlandóság a felelősség vállalására erősebb a felelősség átadására irányuló hajlandóságnál.

T4b: A vezetők és a beosztottak közötti kölcsönös bizalom, valamint a hatalom közel azonos szinten vannak jelen a munkatársak vezetésében.

T4c: A vezetők hajlandósága az információ és a tudás megosztására közel azonos szintű, mint amennyire azt a szabályozás és a rendszerek támogatják.

T4d: Az erős összeköttetések karakterisztikusabbak a gyenge kapcsolatoknál.

T4e: A szervezeti szintű és egyéni szintű értékrendek nem szükségszerűen harmonikusak egymással.

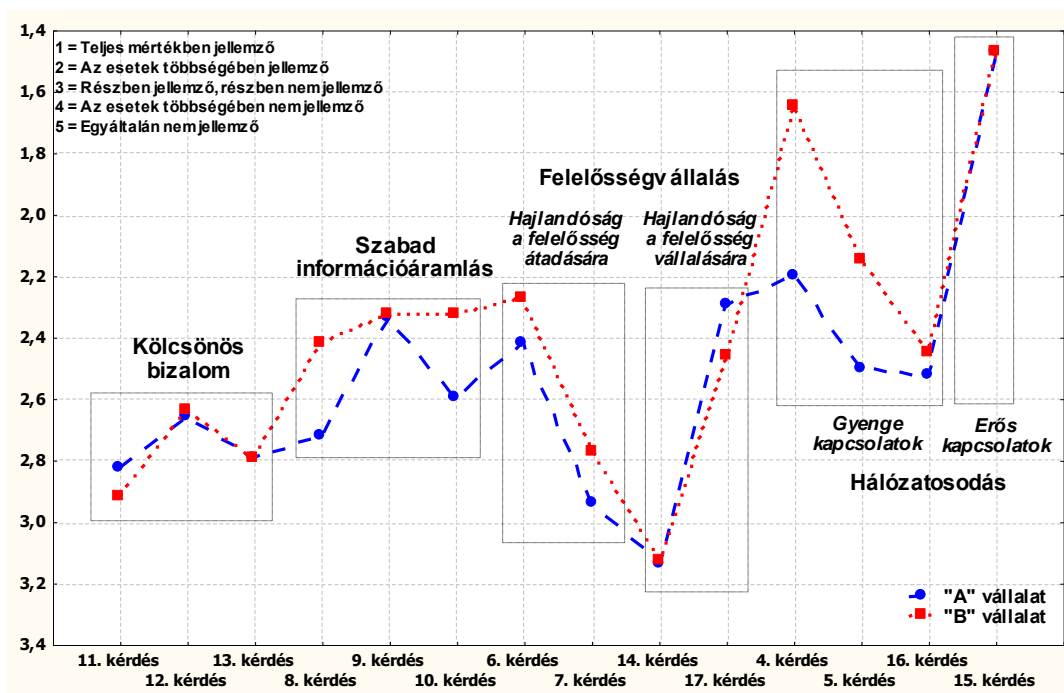
Az al-téziseket elsődlegesen a vállalatok felhatalmazás kultúra profilján keresztül bizonyítottam. A felhatalmazás 4 tényezőjéhez – kölcsönös bizalom, szabad információáramlás, felelősségvállalás és hálózatosodás – kapcsolódó állítások minősítését,

azaz a résztvevők által a Likert-skálán megjelölt számértékeket, statisztikai eszközökkel analizáltam. Az egyes állításokhoz tartozó számtani átlagokat diagramon jelenítettem meg.

A diagramok vízszintes tengelye mentén helyezkednek el az állítások, a kérdőívben szereplő sorszámukkal jelölve. Az állításokat a felhatalmazás modell tényezői szerint csoportosítottam. A függőleges tengely értékei a felmérésben résztvevők által az állításokra adott minősítések számtani átlagát mutatják.

A grafikon diszkrét pontjait szaggatott és pontozott vonallal kötöttem össze annak érdekében, hogy az egyes tényezők, valamint a tényezőkön belüli állítások egymáshoz való viszonya vizuálisan értelmezhetővé váljon. Mivel a diagramok nem folytonos függvényeket jelenítenek meg, az ábrákon szándékoltan használtam nem folytonos vonalakat. Jelen értekezésemben a kérdőívben szereplő állításokhoz tartozó diszkrét pontokat és az őket összekötő vonalakat *felhatalmazás kultúra profilként* azonosítottam.

Az „A” és „B” vállalatok felhatalmazás kultúra profilját mutatja be a 2. ábra.



2. ábra: Felhatalmazás kultúra profil az „A” és a „B” vállalatban

T4a: A hajlandóság a felelősség vállalására erősebb a felelősség átadására irányuló hajlandóságnál.

A felhatalmazás mind a felhatalmazótól, mind a felhatalmazottól a megszokottól eltérő felelősség vállalását kívánja. A felhatalmazott esetében megváltozik mind a felelősség szintje, mind a tartalma, hiszen a felelősség újszerű problémák megoldására és kockázatos döntések meghozatalára irányul. A felhatalmazó egyrészt a problémamegoldásnak és az ahhoz kapcsolódó döntésnek a felelősségét átadja a felhatalmazottnak, másrészt viszont felelőssé válik magáért a felhatalmazásért, a felhatalmazott kiválasztásáért, valamint a felhatalmazás határainak a kijelöléséért.

A felhatalmazás akkor válik alkalmazhatóvá, amikor a felhatalmazott hajlandó a megszokottnál magasabb szintű felelősség vállalására, a felhatalmazó pedig készen áll egyrészt a döntés felelősségének az átadására, másrészt a felhatalmazás felelősségének az elfogadására.

- A felhatalmazás kultúra profilok szerint a vizsgált szervezetek munkavállalói az esetek többségében hajlandók a megszokottnál magasabb felelősségi szint vállalására, annak ellenére, hogy a motivációs eszközök csak részben ösztönzik őket erre a magatartásra. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok azt mutatják, hogy a projektvezetők részben rendelkeznek a hierarchiabeli vezetőkkel azonos döntési kompetenciákkal, ami arra utal, hogy a vezetők akár átadják formálisan a döntési hatáskört beosztottaiknak, akár nem, a gyakorlatban részben vagy egészében megtartják a döntéshozás jogosultságát. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- Az 5-fokozatú Likert-skálán a felelősségvállalási és felelősségátadási hajlandóság között az „A” vállalat esetében markáns, $\Delta = 0,64$ értékű a távolság. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A *World Economic Forum* (WEF) Globális Versenyképességi Indexének (*GCI – Global Competitiveness Index*) mutatói közül a döntési hatáskör átruházására való hajlandóság tekintetében Magyarország a 133 ország között 2009-ben a 115., és 2010-ben a 108. helyet foglalta el. (lásd Doktori értekezés 3.1 fejezet)
- A felhatalmazás működőképességének vizsgálata szerint, amely azt méri, hogy a vezetők mennyire készek a hatáskör átadására, a szakértők mennyire alkalmasak a döntéshozásra, és hogy milyen szinten működik a szervezetben a felhatalmazás, az látható, hogy a vezetők készsége a döntési hatáskör átadására csak részben jellemző, és egyértelműen alacsonyabb szintű, mint a szakértők alkalmassága az önálló döntések meghozatalára. (lásd Doktori értekezés 5.6 fejezet)

T4b: A vezetők és a beosztottak közötti kölcsönös bizalom, valamint a hatalom közel azonos szinten vannak jelen a munkatársak vezetésében.

A bizalom és a hatalom nem egymást kizáró jellemzői a vállalatok kultúrájának. Minden szervezetben léteznek olyan tevékenységek és/vagy szituációk, amelyekben a bizalom szerepe válik elsődlegessé, és léteznek olyan helyzetek, amelyekben a hatalom eszközeinek az alkalmazása vezet eredményre.

A felhatalmazás ismeretlen és komplex problémáinak a megoldása nem történik parancsszóra. A szakértők kizárólag a kölcsönös bizalom légkörében hajlandók megosztani egyedi és specifikus tudásukat vezetőikkel és munkatársaikkal. A bizalom kialakulásához szükséges, hogy a vezetők szavaiban megjelenő értékek összhangban álljanak cselekedeteikkel. Továbbá, hogy az újszerű problémák megoldása során elkövetett, szándékolatlan és előre nem jelezhető hibák ne a szankcionálást, hanem a tudás gyarapodását szolgálják. A felhatalmazás olyan szervezetekben, szervezeti egységekben válik működőképessé, ahol a vezetők és a beosztottak kapcsolatában a bizalom erőteljesebb a hatalomnál.

- A felhatalmazás kultúra profilok azt mutatják, hogy a tanulmányozott szervezeteket illetően a munkavállalók irányításában a vezetők és beosztottak közötti bizalom nem játszik fontosabb szerepet a hatalomnál. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok szerint a válaszadók úgy ítélik meg, hogy a szervezetekre részben jellemző, hogy a kihirdetett és a tettekben megjelenő értékek összhangban állnak egymással. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok alapján a hibákból való tanulás nem jellemzőbb a vizsgált vállalatok kultúrájára, mint a hibák szankcionálása. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A kölcsönös bizalom tényezőjéhez kapcsolódó állítások esetében a számértékek a részben jellemző ([2,92; 2,64]) intervallumban helyezkednek el.¹ (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A *World Economic Forum* (WEF) Globális Versenyképességi Indexének (*GCI – Global Competitiveness Index*) mutatói közül a professzionális menedzsmentbe vetett bizalom tekintetében Magyarország a 133 ország között 2009-ben a 85., és 2010-ben a 67. helyet foglalta el. (lásd Doktori értekezés 3.1 fejezet)
- Az IMD (*International Institute for Management Development*) által 2009-ben végzett Stress Test felmérés, melynek egyik vizsgálati szempontja a menedzserek hitelessége volt, 57 ország közül az 55. helyre sorolta Magyarországot. (lásd Doktori értekezés 3.1 fejezet)

T4c: A vezetők hajlandósága az információ és a tudás megosztására közel azonos szintű, mint amennyire azt a szabályozás és a rendszerek támogatják.

Az információ és a tudás rendelkezésre állása alapvető feltétele a felhatalmazás alkalmazhatóságának. Az információ és a tudás megosztását ma már fejlett információtechnológia eszközök támogatják. Az infrastruktúra, amely lehetővé teszi, hogy a munkavállalók rendelkezzenek a feladatok végrehajtásához szükséges és elégséges információval és tudással, minden vállalat számára elérhető. A szabad információáramlás fókuszja ily módon a rendszerekről a vezetői attitűdre helyeződött át, hiszen egyetlen informatikai alkalmazás sem képes a tudás és az információ áramoltatására, ha nem áll mögötte a megosztásra irányuló vezetői szándék és hajlandóság.

- A felhatalmazás kultúra profilok alapján a szabad információáramlás tényezőjét illetően az információ megosztásának a szabályozás és a rendszerek általi támogatottsága a vizsgált vállalatoknak a legkevésbé jellemző tulajdonsága. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok azt mutatják, hogy a rendszerek és a szabályozás mindkét társaságban magasabb szinten járulnak hozzá a tudásnak, mint az információnak a megosztásához. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok szerint a „B” vállalatban a tudásmegosztásnak a rendszerek és a szabályozás általi támogatottsága azonos szintű, mint a vezetők hajlandósága az információ megosztására. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)

¹ Az 5-fokozatú skála 3-as értékének megnevezése: részben jellemző, részben nem jellemző. A 2-es érték leírása: az esetek többségében jellemző.

- A felhatalmazás kultúra profilok alapján az „A” vállalat esetében a válaszadók a vezetői készséget az információ megosztására jellemzőbbnek ítélték, mint annak a szabályozás és a rendszerek általi támogatottságát. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)

T4d: Az erős összeköttetések karakterisztikusabbak a gyenge kapcsolatoknál.

A 2. tézis igazolta, hogy a felhatalmazás alkalmazhatóságát a hálózatok gyenge összeköttetései befolyásolják. A felhatalmazásban a szakértők a gyenge kapcsolatokon keresztül találják egymásra, és osszák meg egymással egyedi és specifikus ismereteiket, létrehozva azt az új tudást, amely kulcsa az újszerű és komplex problémák megoldásának.

A vizsgált vállalatokban a gyenge összeköttetések kiépülésére a szervezeteken átívelő projektek nyújtanak kézenfekvő lehetőséget. A gyenge kapcsolatok létrejöttét követően hosszú távú fennmaradásuk segíti elő azon hálózatok kialakulását, amelyeken keresztül lehetővé válik az új tudás elterjesztése, valamint az egymás iránti kölcsönös bizalom megszilárdítása.

A felhatalmazás azokban a szervezetekben alkalmazható eredményesen, ahol a vezetők a kereszt-funkcionális projektek indításával tudatosan kezdeményezik és vezetői eszközeikkel folyamatosan támogatják a hálózatok gyenge kapcsolatainak kiépülését és fenntartását.

- A felhatalmazás kultúra profilok a hálózatosodás tényezőjét tekintve a más szervezetek munkatársaival való együttműködést mutatták a vállalatok legkevésbé karakterisztikus tulajdonságának. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok szerint mindkét vállalat működésére viszonylag magas szinten jellemző, hogy évről-évre indítanak a szervezeteken átívelő projekteket, amelyek lehetőséget teremtenek a gyenge kapcsolatok kialakítására. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- Bár a gyenge kapcsolatok kiépítésének a lehetősége adott, a felhatalmazás kultúra profilok azt mutatják, hogy projekteken létrejövő szakmai kapcsolatok a projektek zárását követően csak részben élnek tovább. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A kereszt-funkcionális projektek indításának jellemzősége mindkét vállalat esetében magasabb, mint a projekteken kialakult gyenge összeköttetéseknek a projektek zárása utáni fennmaradása. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok alapján mindkét szervezet szinte teljes mértékben jellemző tulajdonsága az erős összeköttetések működése, azaz a közvetlen kollégákkal való kooperáció. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)
- A felhatalmazás kultúra profilok szerint a gyenge összeköttetések és az erős kapcsolatok közötti számszerű különbség mindkét vállalat esetében a legnagyobb a vizsgált kultúrajellemzők között, számszerűen $\Delta = 1$ egység. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)

T4e: A szervezeti szintű és egyéni szintű értékrendek nem szükségszerűen harmonikusak egymással.

A szervezet általi válik képessé a felhatalmazásra, hogy a vezetők olyan kultúrát alakítanak ki, amelyben az egyén értékrendje harmonikus a szervezet értékhierarchiájával. Mivel a felhatalmazás ismeretlen problémák megoldására és újszerű döntések meghozatalára

irányul, nem léteznek olyan modellek, amelyek mentén a felhatalmazó ellenőrizheti a felhatalmazottak intuitív szakmai tevékenységét. A felhatalmazásban nem az ellenőrzés, hanem a felhatalmazók és a felhatalmazottak közös céljai és normái valószínűsítik a döntések jóságát. Abban a vállalati kultúrában, amelyben az egyén és a szervezet értékrendje még részben sem harmonikus egymással, nem alkalmazható eredményesen a felhatalmazás.

- Az értékharmonizáció tényezőjét illetően végzett Kendall-féle rangkonkordancia vizsgálat egyik vállalat esetében sem mutatott $p = 0,05$ szinten szignifikáns kapcsolatot a szervezeti szintű és az egyéni szintű értékrendek között. (lásd Doktori értekezés 5.5 fejezet)
- Mindkét vállalat esetében az egyéni szintű érték rangsorban legmagasabb prioritással bíró értékek, úgymint a kölcsönös bizalom, a nyílt és őszinte kommunikáció és a szabad információáramlás, a szervezeti szintű értékrendben a legalacsonyabb pozíciókon helyezkednek el. (lásd Doktori értekezés 5.5 fejezet)
- A szervezetek kultúrájára leginkább jellemző érték, az eredményközpontúság, az egyén számára kívánatos értékrendben a 10 vizsgált érték között az 5. helyen szerepel. (lásd Doktori értekezés 5.5 fejezet)
- A szervezeti szintű értékrend utolsó eleme, a teljesítmény elismerése, az egyéni szintű értékek között a 6. pozíciót foglalja el. (lásd Doktori értekezés 5.5 fejezet)
- A vállalatok felhatalmazás kultúra profiljai szerint mindkét társaságra érvényes, hogy a kihirdetett értékek és a tettekben megjelenő értékek csak részben állnak összhangban egymással. (lásd Doktori értekezés 5.2 fejezet)

A kutatásba bevont vállalatok szervezeti szintű és egyéni szintű értékrendjeit mutatja be a 2. és a 3 táblázat.

2. táblázat: Szervezeti szintű és egyéni szintű értékrendek az „A” vállalatban

Szervezeti értékrend		Egyéni értékrend	
Eredményközpontúság	1	1-2	Kölcsönös bizalom
Együttműködés	2	1-2	Nyílt, őszinte kommunikáció
Kölcsönös bizalom	3	3-4	Együttműködés
A döntésbe való bevonás	4	3-4	Szabad információáramlás
Kreativitás a problémamegoldásban	5	5-6-7	Eredményközpontúság
Tudásmegosztás	6	5-6-7	A teljesítmény elismerése
Képességfejlesztés	7	5-6-7	A döntésbe való bevonás
Szabad információáramlás	8	8-9	Kreativitás a problémamegoldásban
Nyílt, őszinte kommunikáció	9	8-9	Tudásmegosztás
A teljesítmény elismerése	10	10	Képességfejlesztés

3. táblázat: Szervezeti szintű és egyéni szintű értékrendek a „B” vállalatban

Szervezeti értékrend		Egyéni értékrend	
Eredményközpontúság	1	1	Kölcsönös bizalom
Együttműködés	2	2-3	Szabad információáramlás
Kreativitás a problémamegoldásban	3	2-3	Együttműködés
Képességfejlesztés	4	4-5	Nyílt, őszinte kommunikáció
A döntésbe való bevonás	5	4-5	Eredményközpontúság
Kölcsönös bizalom	6	6-7	A teljesítmény elismerése
Tudásmegosztás	7	6-7	A döntésbe való bevonás
Szabad információáramlás	8	8-9-10	Kreativitás a problémamegoldásban
Nyílt, őszinte kommunikáció	9	8-9-10	Tudásmegosztás
A teljesítmény elismerése	10	8-9-10	Képességfejlesztés

A 4. tézis érvényességét összefoglalóan a következő kutatási eredmények bizonyítják.

- A munkavállalók hajlandósága a felelősség vállalására erősebb a vezetőknek a döntés átruházására irányuló hajlandóságánál. A felelősségvállalásra való hajlandóság közel az esetek többségében, míg a felelősség átadására irányuló attitűd részben jellemzi a tanulmányozott szervezetek kultúráját.
- A munkatársak irányításában a vezetők és a beosztottak közötti bizalom nem jellemzőbb, mint a hatalmi eszközök alkalmazása. A kölcsönös bizalom részben jelenik meg a kutatásba bevont vállalatok kultúrájában.
- A vezetők az információ és a tudás megosztását közel azonos szinten támogatják, mint a rendszerek és a szabályozás. Az információ és a tudás megosztására irányuló vezetői attitűd részben jellemző a vizsgált vállalatok szervezeti kultúrájára.
- A közvetlen kollégák közötti erős összeköttetések karakterisztikusabbak a felhatalmazás alkalmazását elősegítő gyenge kapcsolatoknál. A gyenge összeköttetések kevesebb, mint az esetek többségében, míg az erős kapcsolatok gyakorlatilag teljes mértékben megjelennek a kutatásba bevont vállalatok működésében.
- Az értékharmonizációra irányuló elemzések eredménye szerint a szervezeti szintű és az egyéni szintű értékrendek nem harmonikusak egymással. A szervezeti és az egyéni szintű értékhierarchiák különbözőségét mind a kvalitatív, mind a kvantitatív elemzések igazolják.

A fenti eredmények alapján elfogadom a 4. tézist, mely szerint a kutatás során tanulmányozott vállalatok szervezeti kultúrája részben támogatja a felhatalmazás alkalmazhatóságát.

7. A KUTATÁS EREDMÉNYEINEK GYAKORLATI HASZNOSÍTÁSA

A kutatás eredményei számos gyakorlati hasznosítási lehetőséget kínálnak a vezetők számára. Egyrészt, született egy olyan felhatalmazás modell, amely a szakirodalmi elméletek és megközelítések szintetizálásával magában foglalja mindazokat a kultúraelemeket, amelyek hatással vannak a felhatalmazás alkalmazhatóságára. Továbbá, a modell alapján elkészült egy kérdőív, amely a felmérések során megfelelőnek bizonyult a felhatalmazás alkalmazhatóságának a vizsgálatára, valamint az elemzések eredményeiből való következtetések levonására.

Mindamellet, hogy a kidolgozott kutatási módszertan információt szolgáltat a szervezet egészének a kultúrájáról, arra is alkalmas, hogy feltárja a különböző kategóriák szerinti munkavállalói csoportok kultúraértékelését. A felmérés eredményei alapján kirajzolódnak az egyes alkalmazotti csoportok érdekei és értékprioritásai, melyek kiindulásul szolgálnak a kultúrafejlesztési irányok és módszerek meghatározásában.

A felhatalmazás modellben definiált tényezők nem csupán a döntésátruházás szempontjából relevánsak. A kölcsönös bizalom, a szabad információáramlás vagy a hálózatosodás érvényesülése a működés számos tekintetében befolyásolja a szervezet eredményességét. Következésképpen, a jelen értekezésben bemutatott kutatási módszertan nem kizárólag a felhatalmazás kapcsán alkalmazható, hanem minden olyan esetben, amikor a vezetők formálni kívánják a vállalat kultúráját.

A felhatalmazás alkalmazhatóságának kutatása a hazai üzleti kultúrában új vizsgálati irányokat vetít előre.

- Az elemzések eredményei azt mutatták, hogy a jelen értekezésben vizsgált vállalatok kultúrájának a jellege a felhatalmazás alkalmazhatóságának a szempontjából nem különbözik egymástól. A jövőbeni felmérésekbe elsősorban olyan társaságokat érdemes bevonni, amelyek szervezeti kultúrája lényegesen eltér a jelenleg vizsgált vállalatok kultúrájától. Ilyenek lehetnek például a kutatás-fejlesztéssel foglalkozó társaságok, illetve az állami szektorba tartozó cégek, közintézmények. A kutatásba való bevonásukkal feltérképezhetővé válik, hogy az egymástól eltérő kultúrák miként segítik elő, illetve akadályozzák a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Továbbá, az újabb kutatások eredményeképpen feltárhatók és megoszthatók azok a legjobb gyakorlatok, amelyek a felhatalmazás eredményességét pozitívan befolyásolják.
- A jövőbeni kutatási mintákat érdemes úgy kialakítani, hogy lehetőséget adjanak a válaszadók szervezeti hovatartozásának, valamint a vezetői szinteknek a paraméterezésére. Ily módon tanulmányozhatóvá válik, hogy az üzleti egységek funkcionalitása, valamint a vezetőknek a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedése miként befolyásolja a felhatalmazás alkalmazhatóságát.
- További kutatási irány a kérdőív fejlesztése. A kérdőívet oly módon kell módosítani, kiegészíteni, hogy a szervezet típusától (verseny vagy állami szféra; nagyvállalat vagy KKV; termelő, szolgáltató vagy kutató) függetlenül megfelelő legyen minden társaság kultúrájának a tanulmányozására.

8. PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Tézispontokhoz kapcsolódó publikációk

1. Andó, I. (2011): A hálózatok szerepe a felhatalmazásban. Marketing és Menedzsment, megjelenés alatt
2. Andó, I. (2009a): Áramlatélmény a felhatalmazásban. Vezetéstudomány, 40. évfolyam, 10. szám, 2009, pp. 29-43
3. Ando, I. (2009b): Individual Values for Organizational Success. Competitio, VIII. évfolyam, 2. szám, 2009. december, pp. 37-51
4. Andó, I. (2008a): Úton a felhatalmazás felé. CEO Magazin, IX. évfolyam, 4. szám, pp. 21-26.
5. Ando, I. (2008b): Impact of Business Culture on Empowerment. Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 2008 – 16/1, 2, pp. 13-20
6. Ando, I. (2008c): Empowerment in Hungarian Business Culture. New Trends and Tendencies in Human Resources Management – East Meets West, Conference Proceedings, CD-ROM, ISBN 978-963-642-236-3, 13-14. June 2008, Pécs
7. Ando, I. (2007a): Dilemmas of Empowerment – Atmosphere of Trust. 6th International Conference of PhD Students – Economics I., 12-18. August 2007, Miskolc
8. Andó, I. (2007b): A felhatalmazás dilemmái – Döntéshozó születik. KHEOPS Tudományos Konferencia Előadaskötet, 2007. május 30. Mór, http://www.kheops-konferencia.hu/tudomany/kheops_2007/publikaciok/
9. Andó, I. (2007c): A felhatalmazás dilemmái – Értékek harmonizálása. Tavaszi Szél Konferencia kiadvány, 2007. Budapest

További publikációk

10. Andó, I. (2007d): Képzés a versenyképesség szolgálatában. II. Pannon Gazdaságtudományi Konferencia – Tanulmánykötet II., 2007. Veszprém

9. IRODALOMJEGYZÉK

Argyris, C. (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája. Harvard Business Manager, 1/99, pp. 39-46.

Bartunek, J. M., Spreitzer, G. M. (2006): The Intredisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century. Journal of Management Inquiry, September 2006, pp. 255-273.

Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A. (2007): Empowerment, A felelősség hatalma. Edge 200 Kiadó, Budapest

Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A., Ledford, G.E. (1992): Employee Involvement in Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Lövey, I., Nadkarni, M. S. (2003): Az örömteli szervezet. HVG Kiadói Rt., Budapest

McGregor, D. (1966a): X elmélet: A vezetés és ellenőrzés hagyományos szemlélete. In: Sutermeister, R. A. (eds): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

McGregor, D. (1966b): Y elmélet: Az egyéni és szervezeti célok integrációja. In: Sutermeister, R. A. (eds): Ember és termelékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Spreitzer, G. M. (2007): Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In: C. Cooper and J. Barling (eds): The Handbook of Organizational Behavior. Sage Publications

Tenner, A. R., De Toro, I. J. (2001): Teljes körű minőségmenedzsment TQM. Műszaki Könyvkiadó, Budapest