Az alkalmazotti részvételről

Az alábbiak az alkalmazotti részvétel fejlődésének irodalmát, formáit tekintik át.

A KLASSZIKUS VEZETÉS • Már axiomává vált az a felfogás, hogy a szervezeti sikerek legfőbb alkotóeleme az emberi erőforrás. Következésképpen a vállalati sikernek egyik legfontosabb tényezője az, hogy miképpen lehet e fontos erőforrás összes lehetőségét a leggyümölcsözőbben kiaknázni.

A vállalatokat, rendszereket, üzleti folyamatokat emberek működtetik. A vállalati vezetés egyik középponti kérdése már régóta az, hogy ezeket az embereket hogyan kell irányítani. A tudományos vezetéselmélet alapjait 1911-ben egy mérnök, F. W. Taylor rakta le, majd őt számos kutató számtalan elmélete követte. A legelső elmélet, amelyet klasszikusnak is neveznek, az autokratikus, hierarchikus, felülről lefelé irányító, bürokratikus módszert tartotta a legeredményesebbnek. E módszer alapja a munkafeladat szétosztása volt, mert a szervezeti hatékonyság alapjának az egyes munkafolyamatokban végzett szakosodást, a tapasztalatokat, az egyéni gyakorlatot tartották. E felfogás szerint e módszer lehetővé teszi a vállalatok központi irányítását, ellenőrzését és világos, kétséget nem ismerő tekintélyhelyzetet teremt. A taylorizmus tehát mások által meghatározott munkaprogramok teljesítését követő vezetési stílust jelentett. Ennek az ún. tudományos vezetéselméletnek az a hit szolgált alapjául, hogy a munkásokra nem bízhatók döntések, ezért a munkásoknak a szigorú szabályok, kisebb feladatokra felbontott munkafolyamatok alapján kell tevékenykedniük. A taylorizmus a munka tökéletesítésének összes feladatát vezetői szintre helyezte. A termelés maximalizálását ez esetben a világos szerepek és felosztott felelősségkörök biztosították. Taylor persze nem törődött az alkalmazottak munkakörülményeinek a javításával.

Ennek a hagyományos elméletnek egy másik változatát kínálta az ún. X-elmélet. Ez az elmélet azt a felfogást vallotta, hogy az emberek lusták, nem kívánnak kezdeményezni, kockázatot vállalni, ezért nem szabad őket a rutinfeladatok végzésétől eltéríteni. Ez az elmélet a munkásokat úgy tünteti fel, hogy gyűlölik és kerülik a munkát és közömbösek a vállalat érdekeivel és céljaival szemben.

EMBERI KAPCSOLATOK • 1920 és 1930 között egyes kutatók (Mayo és társai) kísérletsorozatban vizsgálták azt, hogy a munkakörülmények hogyan befolyásolják a termelési eredményeket. Arra a meglepő eredményre jutottak, hogy a termelékenység a munkakörülményektől függetlenül folyamatosan

emelkedett. Végül is az derült ki, hogy bizonyos körülmények a munkások egymáshoz és a vállalathoz fűződő viszonyát döntő módon befolyásolták az adott kísérletsorozatban. Vagyis a munkások egymás magatartására és teljesítményére hatottak. Ez a felismerés felhívta a vezetés figyelmét az emberi kapcsolatoknak a vezetés szempontjából vett fontosságára. Az emberi kapcsolatokban hívők szerint a termelés technológiai feltételein kívül a pozitív emberi kapcsolatok is javítják a termelési eredményeket, sőt e hívők szerint nagy teljesítményt csak akkor érhet el a vállalat, ha munkatársaival szemben emberséges, tisztességes, igazságos és a munkájukra vonatkozó döntésekben részvételt is enged számukra.

E koncepcióból két vezetéselmélet is kifejlődött: az emberi erőforrás elmélete és a részvételre alapozott vezetés elmélete.

AZ EMBERI ERŐFORRÁS ELMÉLETE • Az emberi erőforrás elméletének hívői szerint az alkalmazottak értékes erőforrások, ezért a vállalatnak hosszú távú fejlesztésekkel kell hozzájárulnia ahhoz, hogy még értékesebbé váljanak. A vezetőknek pedig arra kell törekedniük, hogy az alkalmazottak személyes céljai támogassák a vállalati célokat. McGregor, aki az említett ún. X-elméletet leírta, az emberi erőforrás értékes voltát hangsúlyozó elméletet Y-elméletként írta le. Az Y-elmélet szerint az alkalmazottak felelősséget éreznek munkájuk iránt, segíteni kívánják a vállalati célok teljesülését és fejleszteni kívánják önnön munkavégzésüket. Az Y-elmélet szerint az alkalmazottak önálló, felelősségteljes személyek, és a vállalatok vezetőségének arra kell törekedniük, hogy minden alkalmazott feleljen is saját teljesítményéért. Az alkalmazott legyen elégedett akkor, ha pl. a vásárló elégedett.

A VEZETÉSBEN VALÓ RÉSZVÉTEL ELMÉLETE • Ez az elmélet az emberi erőforrás elméleténél hangsúlyosabban képviseli az alkalmazottaknak a munkájukkal kapcsolatos döntésekbe való bevonását. Az elmélet alapja az, hogy az alkalmazottak képesek fontos döntésekre és hajlandók tanulni is a jó döntéshozatal érdekében. Az elmélet támogatói szerint a döntésekben való részvétel előnyös hatást gyakorol az alkalmazottak társadalmi és pszichológiai állapotára és egyidejűleg javítja a teljesítményt. Másrészt az alkalmazottak hatékonyabban képesek mérlegelni a munkájukhoz kapcsolódó társadalmi és műszaki tényezőket, mint vezetőik, ill. a mérnökök.

Egyes szakírók szerint az alkalmazottak vezetői részvétele a demokratikus társadalom szellemét tükrözi, hiszen a tekintélyelvű vezetés ellentétét jelenti a miatt, hogy a vállalat munkásait szinte társtulajdonosoknak tekinti. Többek szerint a részvételen alapuló vezetés olyan új vezetési stílus, amely felosztja az irányítási feladatokat abban a reményben, hogy a több információval, felelősséggel jellemezhető alkalmazott elégedettebb lesz, ami növelheti a vállalati teljesítményt.

Az alkalmazotti részvételi programok elnevezésükben gyakran egészen más neveket használnak, valójában azonban ezek tartalmilag azonosak.

A DOLGOZÓK FELHATALMAZÁSA • Általános meghatározás szerint a dolgozók felhatalmazása tekintély-, ill. jogkörátruházást jelent, amelynek során a vállalati hierarchiában felsőbb szinten állók jogosultságokat engednek át az alsóbb szinteken dolgozóknak. Népszerű ez a vezetői kezdeményezés, aminek öt szakaszát különböztetik meg. Ezek: tájékozódás, tanácsadás, feladatmegosztás, feladatkör-kijelölés, meghatalmazás. Ez szigorúan véve olyan vezetői stílus, amely a dolgozókat üzlettársként vonja be a vállalat ügyeibe; a felhatalmazás gyakorlatában az alkalmazottak meglevő, de szunnyadó tudása, tapasztalata jut érvényre.

A felhatalmazás ellenzői szerint ez a divat is pusztán a vezetői tekintély megerősítését szolgálja.

A DOLGOZÓI FELHATALMAZÁS TÍPUSAI • Ez a vezetői stílus – noha már néhány éves gyakorlatra tekinthet vissza – elméletileg még nincs feltárva. Ennek valószínű oka az, hogy e megnevezéshez többféle jelenség, sokféle gyakorlat kapcsolódik. E vezetési stílusnak is bőséges irodalma van, az alábbiakban ebből következik néhány szemelvény.

A HAGYOMÁNYOS FORMA • A hagyományos formában a szakszervezetek, ill. a munkástanácsok útján gyakorolták az alkalmazotti részvételt. Főleg a munkakörülmények javításával foglalkoztak, így a felmondás, hiányzások témáival, a munkaerő felvételével, a munkaerő megtartásának lehetőségeivel.

A korszerűbb formákban ezzel szemben a vállalati teljesítmények javításával, innovációval, vásárlói elégedettséggel és a vállalati rugalmassággal foglalkoznak.

KEZDEMÉNYEZŐ FORMÁK • Két forma ismeretes: 1. a javaslattevő kezdeményezés, amelynek gyakorlatában minőségkörök, ad hoc javaslattevő csoportok, feladatteljesítő teamek tevékenykednek a tájékoztatás, az együttműködés javításán, ill. a lehetőségek feltárásán, 2. a szervezett forma, amely pl. az önálló munkacsoportokkal, teamekkel a vállalati szervezetbe is beépítést nyernek és problémamegoldással, döntésekkel, munkafolyamat-szervezéssel foglalkoznak.

KÖZVETLEN, ILL. KÖZVETETT RÉSZVÉTEL • A közvetlen alkalmazotti részvétel gyakorlatában a vezetők és beosztottjaik közvetlen, azaz képviselők részvétele nélküli kapcsolatban állnak egymással. A közvetett kapcsolat képviselőkön keresztül történik, a döntési folyamatokban ezek a képviselők vesznek részt. A képviselőket a munkások választják meg.

AZ ALKALMAZOTTI RÉSZVÉTEL FOKOZATAI • Az alkalmazotti részvétel fokozatai a döntések befolyásolásának mértékét jelzik. Három fokozatú rész

vételt szokásos megkülönböztetni: az első fokozatban a menedzser törekszik magatartása, kommunikációja javítására, az alkalmazottak magatartása e szakaszban passzív. A második fokozatban a menedzserek törekvése az, hogy az alkalmazottakat a teljesítmény fokozásába és a költséggazdálkodásba bevonják. A harmadik fokozatban a menedzserek partnernek tekintik alkalmazottaikat. Ez utóbbiak jutalma a nyereségből való részesedés.

A szakirodalom meglehetősen nagy teret szentel azoknak a módszereknek, amelyekkel az alkalmazotti részvétel fokozatainak fejlődése folyamatossá tehető. A legalacsonyabb fokozatokban az alkalmazottak tájékozódnak a döntésekről, de nincs szerepük meghozatalukban. Az ezt követő fokozatokban az alkalmazottak minőségkörökben, problémamegoldó csoportokban fejtik ki közreműködésüket. A legfejlettebb fokozatban a munkacsoport részt vesz a feladatkijelölésben is, ill. autonóm csoportként a döntésekben is szerepet kap.

A gyakorlatban alkalmazott összes részvételi modellben az alkalmazottak és vezetők közötti információcsere, az alkalmazottak oktatása, az irányítási jog megosztása valamilyen módon helyet kap a modellben. Az igen nagyszámú gyakorlati alkalmazások körében folyamatos fejlődés tapasztalható.

JAVASLATOK A TOVÁBBI KUTATÁSOKRA • Az alkalmazotti részvétel modelljének számtalan típusa, fajtája ma már azt indokolja, hogy bizonyos általánosítás történjék, ismertté váljanak a hatékony módszerek és eredményeik, valamint közkinccsé váljanak a bevált értékelési módszerek.

VÉGKÖVETKEZTETÉSEK • Az alkalmazotti részvétel a vállalaton belüli jó emberi kapcsolatok kialakításának törekvéséből született vezetési modell. Széles értelmezés, nagyszámú vállalati tapasztalat és elemzések sora kapcsolódik e vezetési formához.

Az alkalmazotti részvétel fejlődő vállalatvezetési forma; jelentős érdeklődés övezi mind a kutatók, mind a vállalatok körében; ezt a kutatómunkák és az e témával foglalkozó szakcikkek nagy száma is jelzi. Napjaink dolgozói képzettebbek, nyitottabbak a változásokra, nagyobb a mobilitásuk és ezért képesek és hajlandóak részt venni a munkafolyamatok javításában, problémamegoldásokban, döntésekben. Éppen ezért talán növelhető is lenne az alkalmazotti részvétel mértéke a vállalati hatékonyság és a versenyelőny növelése érdekében.

Az alkalmazotti részvétel számtalan típusa, fajtája ismeretes, ill. működik. Ez a sokféleség akadálya is annak, hogy ez a menedzselési forma elméleti meghatározást nyerjen és értékelhető, ill. összehasonlítható legyen. Célszerű lenne további kutatásokkal hozzájárulni e vezetési forma tökéletesítéséhez.

(Huszti Vera)

Ang, A.: An eclectic review of the multidimensional perspectives of employee involvement. = The TQM Magazine, 14. k. 3. sz. 2002. p. 192–200.

Stern, C. W.: Bisujace firmy. = Rzeczpospolita, 2001. jan. 17. p. D6.