

A munkavállalói bevonás lehetőségei és korlátai: egy bevonást célzó vezetői döntés hatásának vizsgálata egy hazai közép vállalatban

Benkó Aliz, Csillag Sára

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.04.03>

A TANULMÁNY CÉLJA

A hazai KKV-k esetében a vezetői döntések jelentős hatással vannak a munkavállalói elkötelezettségre és a munkahelyi tanulási környezetre. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy egy felsővezetői bevonást célzó döntés milyen mértékben képes előmozdítani a munkavállalók tényleges bevonódását. Korábbi kutatások azt sugallják, hogy a formális döntéshozatal gyakran nem jár együtt a valós munkavállalói részvétellel. A kutatás középpontjában az áll, hogy egy esettanulmány bemutatásával szemléltesse azt, hogy milyen feltételek mellett és milyen korlátokkal valósul meg a felsővezetői szándékból fakadó munkavállalói részvétel, és hogyan hat mindez a munkahelyi tanulási környezetre.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás kvalitatív esettanulmányt alkalmaz, amelyben öt félig strukturált interjú segítségével mutatja be a szervezetben végbement változásokat. Az interjúalanyok több vezetői és beosztotti szintet képviselnek, ami lehetővé teszi a döntéshozatalhoz, a részvételi lehetőséghez kapcsolódó tapasztalatok több perspektívából történő bemutatását.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények azt mutatják, hogy bár a felsővezetői döntés formálisan megteremtette a közös döntéshozatal szervezeti kereteit, a munkavállalói bevonódás a gyakorlatban csak korlátozottan valósult meg. Az információáramlás intenzitása nőtt, új kommunikációs csatornák jöttek létre, azonban a döntések tényleges decentralizációja nem valósult meg. A felsővezetői stílus továbbra is a klasszikus hierarchikus mintázatot mutatja, ami gátolja a támogató tanulási környezet kialakítását. A bevonást célzó felsővezetői szándék hatása csak részben jelenik meg a szervezet mindennapi működésében.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás rávilágít arra, hogy a munkavállalói részvétel önmagában egy felsővezetői döntés hatására nem jön létre. A klasszikus vezetési stíusból való kilépés olyan mélyebb változást igényel, amely időt, következetességet és a vezető egyéni tanulási elkötelezettségét kívánja meg. A kutatás hozzájárul a munkavállalói részvétel létrejöttének megértéséhez, és gyakorlati iránymutatást ad a vállalatok számára.

Kulcsszavak: munkavállalói részvétel, munkahelyi tanulási környezet, vezetői döntés, esettanulmány

A TKP2021-NKTA-44 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a Tématerületi Kiválósági Program 2021 (TKP2021-NKTA) pályázati program finanszírozásában valósult meg.

BEVEZETÉS **INTRODUCTION**

A mai gyorsan változó üzleti környezetben a szervezetek számára kulcsfontosságú, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a piaci igényekhez és megtartsák versenyképességüket. Ebben a folyamatban a munkavállalók bevonása és a vezetőikkel való együttműködés kulcsszerepet tölt be, különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében, ahol a szervezet méretéből adódóan a döntési folyamatok gyorsasága és hatékonysága közvetlen hatással van a szervezet eredményességére. A szervezeti tanulás szakirodalma széles körben elemzi (Argyris et al 1997), hogy a vezetők nemcsak irányítják, hanem támogatják is a szervezeti tanulást, ami közvetlen hatással lehet a versenyképességre. Az utóbbi évek kutatásai szerint (Bakacsi 2019) a formális vezetői döntések gyakran nem eredményeznek mélyebb dolgozói elkötelezettséget, ami valóban javítaná a szervezeti teljesítményt és a versenyképességet. A kutatás arra keresi a választ, hogy a vezetői szándék milyen módon valósítja meg a munkavállalói bevonást a vizsgált szervezetben, és milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy egy vezetői elhatározásból valódi munkavállalói bevonás szülessen. Kutatásunkkal gyarapítani kívánjuk azon esetek jelenleg csekély számát, melyek a formális decentralizáció és a tényleges munkavállalói bevonás közti rést vizsgálják.

A VERSENYKÉPESSÉG, **A PARTICIPÁCIÓ ÉS A** **TANULÓKÖRNYEZET** **KAPCSOLATA** **THE LINK BETWEEN** **COMPETITIVENESS,** **PARTICIPATION AND THE** **LEARNING ENVIRONMENT**

Porter (1990) szerint a versenyképesség egy vállalat képessége arra, hogy növelje termelékenységét és versenyelőnyt érjen el a globális piacon. A humán tőke, mely a munkavállalók tudását, készségeit, kompetenciáit és tapasztalatait foglalja magában (Lipták 2019), jelentős szerepet játszik a versenyképesség fenntartásában és növelésében. A humán tőke belső erőforrásként járul hozzá a vállalat versenyképességéhez (Lucas 1988). A participáció a szervezeti döntéshozatali folyamatokban való aktív részvételt jelenti (Armstrong et al. 2004), és többek között az a célja, hogy növelje a munkavállalók elkötelezettségét. A munkavállalók bevonása az üzleti döntési folyamatokba nyer-nyer szituációkat alakít-

hat ki (Bácsi 2017), és növeli a szervezet versenyképességét.

A munkavállalói participáció intézményei lehetőséget biztosítanak a munkavállalóknak arra, hogy befolyásolják a döntési folyamatokat, hatást gyakoroljanak munkahelyi körülményeikre. Ennek egyik formája lehet a direkt, műhelyszintű bevonás, amely a munkavállalók motivációját hivatott elősegíteni azáltal, hogy a munkavállalók jobban megértik a munkafolyamataikat, bevonódnak azok kialakításába, ezáltal tanulnak és magukénak érzik azt. Ez esetben a participáció egy olyan vezetői eszköz, mely így a munkatársak bevonása által segíti elő a szervezet versenyképességét (Bácsi 2017).

A részvétel mértékét tekintve egyik végpont a menedzsment döntéseibe való beleszólási lehetőség, a másik végpont pedig az információhoz jutás (Bácsi 2017). Ez utóbbi végpont önmagában a részvétel nagyon gyenge módja, ide tartoznak azok a kommunikációs folyamatok, amikor a munkavállalókat a döntések után azok háttéréről tájékoztatják, vagy amikor a menedzsment döntési jogköre megmarad, azonban a munkavállalók véleményét kikéri egy-egy kérdésben. A részvétel erősebb formája, amikor a menedzsment és a munkavállalók között konzultáció és párbeszéd zajlik, bár a döntés még a menedzsment kezében van, és a másik végpont a valódi bevonás, amikor bizonyos döntések együtt születnek meg (Bácsi 2017).

Napjainkban vezetési paradigmaváltás zajlik a külső környezeti változások miatt (Kuráth és tsai 2024; Darida 2020), melynek eredményeként a vezetői jellemzők is változnak (Mató-Juhász 2023; Mármárosi 2020), így a karizmatikus vezetői jellemzők is új tartalommal írhatók le (Bakacsi 2019). A klasszikus vezetői paradigma olyan vezetői megközelítést jelent, ahol a hierarchikus, szabályokon alapuló vezetési módszer a jellemző (Mintzberg 1973), a munkamegosztás-szabályozottság alapján működik, melynek főbb jellemzőit az 1. számú táblázatban foglaltuk össze (Bakacsi 2019; Csillag és tsai 2020). A vezető feladata a belső erőforrások összehangolása a szervezet működésének hatékonysága érdekében oly módon, hogy centralizáltan, feladatorientáltan, autokratikus módon működteti a vezető a belső folyamatokat. Ebben az esetben a munkaerő képzetlen és motiválatlan voltát feltételezzük. A másik végpontra a nyer-nyer vezetési-szervezési paradigma áll, melyben a vezető kialakít egy olyan munkahelyi kultúrát, ahol az érett, motivált munkavállalók önálló, felhatalmazott és felelősségteljes munkát végeznek, vezetőik kiterjedt participációval és felhatalmazással ruházzák fel őket, melynek eredményeként a vezetők a külső körülmények változásaira koncentrálnak, ezáltal lesznek képesek gyorsan és hatékonyan reagálni a

külső körülmények hatására, és belső együttműködésük eredményeként a vevő számára értéket teremteni, ami pedig a hosszú távú versenyelőnyt biztosítja a szervezet számára (Szamosi és tsai 2024). A klasszikus paradigma tehát a hierarchikus, utasításalapú vezetésre épít, ahol a munkavállalók kevés autonómiával rendelkeznek, és a vezető hatalma domi-

nál. Ezzel szemben a nyer-nyer paradigma a közös tanulást, az autonómiát, a kölcsönös bizalmat és a részvételen alapuló döntéshozatalt helyezi előtérbe, ahol a vezető facilitátorként működik (Csillag és tsai 2020), a munkavállalók pedig érett szereplők a szervezetben (Bakacsi 2019; Kuráth & Németh 2023).

1. táblázat: Összefoglalás a két vezetői nézőpontból a participáció, munkahelyi tanulókörnyezet, vezetői szerep és vezető–követő viszony szempontjából

Table 1. Summary of the two managerial perspectives in terms of participation, the workplace learning environment, leadership roles and leader-follower relationships

Összehasonlítási szempontok	Kérdések	Klasszikus (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma	Nyer-nyer (empowerment, hálózat, ko-opetíció) paradigma
Vezetői szerepértelmezés	hatalom–leadership	inkább hatalom (engedelmesség)	inkább leadership (követés)
	kotteri manager-leader szerepek	inkább manager	inkább leader (változásvezető)
	tanulással kapcsolatos szerep	tanár, a tudás birtokosa	facilitátor, közösen létrehozott tudás
Vezető–követő viszony	függés	egyoldalú	kölcsönös, bizalmi alapon
	vezetői kontroll	magatartás	teljesítmény vagy klán
Követő jellemzői	érettség alapján (Argyris)	inkább éretlen (feladat-végrehajtó)	inkább érett (önálló problémamegoldó)
Munkahelyi környezet	tanulókörnyezet	korlátozó	támogató (expanzív)
Participáció		információhoz jutás	leadership és menedzsmentfilozófia

Forrás: saját szerkesztés (Bakacsi 2019; Csillag és tsai 2020)

Csillag és tsai (2020) alapján a hazai kisvállalkozások vezetői a tanulással kapcsolatban kétféle szerepet vehetnek fel: a tanári vagy facilitátori szerepet. A tanári szerepben ők a tudás birtokosai és elosztói is egyben, míg a facilitátori szerepben csak az információt osztja meg a vezető, a tudást közösen értelmezik és hozzák létre. Ez utóbbi szerepkör az, ami sokkal inkább alkalmas az előremutató munkahelyi tanulókörnyezet megteremtésére (Csillag és tsai 2020).

Az előremutató munkahelyi környezet kulcsfontosságú a szervezeti tanulás szempontjából. A szervezeti tanulás fogalmát Argyris és Schön (Argyris et al. 1997) írták le elsőként. Argyris szerint a szervezet az egyének tanulásán keresztül tanul oly módon, hogy az egyének egy csoportja hasonlóan reagál a változásokra, ezeket beépíti a szervezeti folyamatokba, folyamatosan monitorozza és fejleszti azokat, ezzel létrehozva az új tudást a szervezetben. A szervezetben dolgozó egyéneket érett, felnőttként gondolkodó és cselekvő egyénekként feltételezzük

(Bakacsi 2019), hiszen ezek az egyének képesek a „nyer-nyer” típusú tranzakciók megkötésére, ami a versenyképesség fokozására képes tanulószervezet egyik alapfeltétele. Senge (1998) szerint a tanulószervezetekben az egyének képességeik folyamatos fejlesztésére törekcsenek, amit a vezetés támogat annak érdekében, hogy ezáltal a szervezet képes legyen a folyamatosan létrejövő új tudás létrehozására. Ez a közeg, amely az egyén és a szervezet dinamikus kölcsönhatásaként létrejön a szervezetben, a munkahelyi tanulókörnyezet (Fuller & Unwin 2004), amely lehet korlátozó vagy támogató környezet.

A korlátozó munkahelyi környezetre jellemző, hogy a vezető és a beosztott közötti kapcsolat jellemzően egyoldalú, függőségi viszonyon alapul (Fuller & Unwin 2003; Fuller & Unwin 2004). A beosztottaknak kevés lehetőségük van arra, hogy aktívan részt vegyenek a döntéshozatalban. A vezető a beosztottak viselkedését ellenőrzi, és a vezetői kontroll a szabályok betartásán van. Ezért ez a kör-

nyezet olyan, ahol a munkatársak inkább engedelmességet mutatnak, mint önálló gondolkodást vagy kreatív ötletelést. A vezetői szerep a tudás egyoldalú átadására korlátozódik, a vezető „tanár”-szerepben van (Csillag 2020), ő birtokolja az információt.

A támogató munkahelyi környezetben a nyerner vezetői paradigma alapján (Bakacsi 2019) a vezetők inkább leader szerepet töltenek be, együttműködnek a munkatársakkal, hogy közösen ériék el a céljaikat, és ehhez kialakítják azt a munkahelyi környezetet, amelyben biztosított a munkatársak bevonása a döntési folyamatokba, hiszen a munkatársak bevonása alapvető vezetői eszközzé vált (Kuráth és tsai 2024). A vezetők elősegítik a változások bevezetését és teret adnak a fejlődésnek. A vezetők a tanulással kapcsolatban facilitátor szerepben vannak (Csillag és tsai 2020), nem ők birtokolják az összes tudást, hanem inkább elősegítik, hogy a munkatársak aktívan részt vegyenek a munkahelyi tanulási folyamatban. A vezetők és munkatársaik egyenrangú partnerként dolgoznak, a kölcsönös bizalom jellemzi az együttműködést, és a vezetők ezáltal a munkatársak szemléletmódját és viselkedését is befolyásolják, ami együttműködést és munkatársi részvételt feltételez (Szamosi és tsai 2024). Bár számos kutatás vizsgálja a tanulási környezet és a participáció egymásra gyakorolt hatását, kevés olyan esettanulmány áll rendelkezésünkre, amely a formális decentralizáció esetén vizsgálja, hogy a felsővezetői szándék megvalósulását a gyakorlatban mi akadályozhatja a KKV-s környezetben. A hazai KKV-k esetében mindezt továbbmeryálja az, hogy a tulajdonos–vezető személye döntően meghatározó a vállalat életében, a részvételi formák gyakran informális jellege miatt a bevonás és a tanulási folyamatok szintén a vezetői szándéktól függenek (Csillag és tsai 2020). A nemzetközi szakirodalom szerint a munkavállalói bevonás és a vezetői döntéshozatal kapcsolata több szervezetben is hasonló kihívásokat mutat (Morrison 2011). Bár a nemzetközi szakirodalom részletesen tárgyalja a participatív vezetés tényezőit és hatásait (Wang et al. 2022; Fatoki 2023), a hazai KKV-k esetében kevés tanulmány foglalkozik a bevonás és a tanulási környezet kapcsolatával, kutatásunk ezt a hiányt kívánja csökkenteni.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN METHODOLOGY

A kutatás kvalitatív esettanulmány-módszertan alkalmazásával készült, amely lehetővé teszi egy konkrét vezetői döntés és annak megvalósulása mögötti folyamatok mélyebb megértését. Az esettanulmány választása különösen indokolt olyan esetekben, amikor a vizsgált jelenség, jelen esetben

egy munkavállalói részvétel erősödését célzó vezetői döntést több egymással összefüggő tényező alakítja (Babbie 2008; Bácsi 2017). Magyar kis- és középvállalkozások körében végzett korábbi kutatások (Csillag és tsai 2020; Szászvári és tsai 2022) logikája alapján választottuk kutatási terepnek a logisztikai tevékenységgel foglalkozó hazai középvállalatot, amely jó példát szolgáltat egy olyan szervezetre, ahol a hosszú ideig a klasszikus egy-személyi vezetés után a felsővezető a decentralizáció és a részvételi kultúra megteremtése irányában tett lépéseket. A vizsgált vezetői döntés lényege a menedzsmentstruktúra átalakítása volt, melynek során a korábbi egyszemélyi döntéshozatal helyett egy háromtagú operatív menedzsment veszi át a vezetést, ennek megfelelően új kommunikációs és részvételi csatornák megteremtése történt meg. Ez az eset így alkalmas a munkavállalói bevonást támogató szervezeti folyamatok és korlátok elemzésére, így relevánssá téve a kutatásban az esettanulmányra kiválasztott vállalatot.

Az interjúk segítségével végzett adatgyűjtés lehetőséget ad a kutatónak arra, hogy mélyebb megértést nyerjen a résztvevők tapasztalatairól és motivációiról, és a kutatási kérdés megválaszolásához szükséges mögöttes okokat és azok összefüggéseit megfigyelje (Babbie 2008). Mivel a munkatársak bevonásának megértéséhez szükséges a mögöttes okok és összefüggések vizsgálata, az interjúk adnak lehetőséget arra, hogy a résztvevők saját szavaikkal magyarázzák el érzéseiket és gondolataikat, tehát ez a módszer ideális választás a kutatási kérdés megválaszolására (Kvale 2007).

Az adatgyűjtési fázisban 1–1,5 órás félig strukturált interjúkat (Kvale 2007) folytattunk le a kiválasztott cég ügyvezetőjével, operatív igazgatójával, HR-vezetőjével, a raktárvezetővel és egy beosztott munkatárssal. A kiválasztás szempontja az volt, hogy biztosítsuk a különböző szervezeti szinteket és szerepeket a vezetői döntés hatásainak több perspektívából való bemutatásához. A kiválasztott öt interjúalany elegendőnek bizonyult a vizsgált szervezeti folyamat teljes vertikumát, ezzel elértük az adatgyűjtés során az elméleti telítődést. A beszélgetéseket rögzítettük, majd a hanganyagról szó szerinti átiratot készítettünk.

Az elemzés során tematikus kódolást alkalmaztunk (Kvale 2007), amely lehetővé tette a részvételhez, a vezetői szerepekhez és a munkahelyi tanulási környezethez kapcsolódó mintázatok azonosítását.

A kódolást követően négy fő kategóriát azonosítottunk; (1) a vezetői döntés értelmezése és megélése, (2) a részvételi csatornák működése, (3) a vezetői szerepfelfogás változása, (4) a munkahelyi tanulókörnyezet támogató és korlátozó elemei.

A CÉG RÖVID BEMUTATÁSA *BRIEF INTRODUCTION TO THE COMPANY*

A vizsgált szervezet egy közel 80 főt foglalkoztató, a logisztikai piacon több évtizedes múlttal rendelkező hazai vállalat. A vállalat kultúrája alapján hagyományosan egy hierarchikus működésű vállalat volt, amelyben a döntések egyszemélyi vezetői hatáskörben születtek, a szervezet kultúráját a közvetlen kontroll és a vezetői iránymutatás hangsúlya jellemezte. Kutatásunkban a vizsgált vezetői döntés egy strukturális és kultúráváltási kísérlet részeként született meg, abból a célból, hogy a változás hatására a vállalat egyedi, speciális logisztikai igényeket is kielégítő, a digitális megoldások révén piacvezető szerepet nyerjen a logisztikai szolgáltatások területén.

A változás jelentősége abban áll, hogy a szervezet hosszú időn keresztül klasszikus egyszemélyes vezetéssel működött, ezért a háromtagú menedzsmentvezetésre való áttérés a szervezeti kultúra-változtatás szempontjából nagy változást jelentett. A kiválasztott szervezet mérete és struktúrája miatt a vezetési szintek közelsége lehetővé teszi azt, hogy a döntések hatása jól nyomon követhető legyen, és a változások gyorsan érzékelhetően jelenjenek meg a mindennapi működésben. A vállalat azért tekinthető releváns esettanulmánynak, mert egyszerre mutatja a decentralizált döntéshozatal irányába tett szervezeti lépéseket és a vezetői gyakorlatokból fakadó korlátokat, amelyek a munkavállalói bevonás tényleges megvalósulását befolyásolják. Így a szervezet alkalmas arra, hogy bemutassa, a bevonást célzó vezetői szándék hogyan tud a gyakorlatban érvényesülni.

EREDMÉNYEK *RESULTS*

A tematikus kódolás alapján négy fő mintázatot találtunk; (1) a vezetői döntés értelmezése és hatása, (2) a részvételi csatornák működése, (3) vezetői szerep változásának korlátai, (4) a munkahelyi tanulókörnyezet támogató és gátló tényezői.

A vezetői döntés értelmezése és hatása *Interpretation and impact of the managerial decision*

A cég történelmileg az egyszemélyes vezetési kultúrából indul. A korábbi vezető a jelenlegi vezető ma is, aki a környezeti változásokra való válaszként, a versenyképesség megőrzése érdekében változtatni szeretne. Létrehozza a menedzsmentet abból a cél-

ból, hogy szándékai szerint ne csak egyszemélyes döntések szülessenek, hanem létrejöjjön a közös döntéshozatal. Az eddigi egyszemélyes döntés helyett az ügyvezető bevonta a pénzügyi és az operatív igazgatót, és így hárman alkotják az operatív menedzsmentet, amelynek tagjai stratégiai kérdéseket tárgyalnak meg. *„Hát elsősorban ez menedzsmentszinten dől el (...), az irányt itt meghatározzák (...), aztán egy közös fórumon pedig a középvezetői réteg bevonásával van ennek a véglegesítése.”* (raktárigazgató – szóbeli közlés alapján).

Bár létrejött a három tagú operatív menedzsment, de a szervezet működésében egyszemélyes döntéshozatal alapján működik, és példákat inkább a vezetők tanári szerepben való jelenlétére találtunk: *„hogy mi az irány, mi a cél, az ott hármójuk között a tulajdonosi körrel dől el.”* (raktárvezető – szóbeli közlés alapján).

A felsővezető által kezdeményezett menedzsmentstruktúra-átalakítás formálisan a döntéshozatal kiszélesítését célozta. Az interjúalanyok azonban ettől eltérően értelmezték a változás célját. A vezetők elsősorban a rájuk nehezedő munkaterhek csökkentését gondolták a döntés céljaként, az információáramlás javítását feltételezték, míg a beosztott munkatársak inkább csak a kommunikáció javítását érzékelték, a döntésekbe való bevonódást kevésbé. Az egyik interjúalany így fogalmazott: *„hogy mi az irány, mi a cél, az ott hármójuk között a tulajdonosi körrel dől el.”*

Fenti megfogalmazás arra utal, hogy a vezetői döntés inkább információmegosztást, nem mint tényleges döntéshozatalt eredményezett. Eredményeink azt mutatják, hogy a vezető szándéka szerint valóban decentralizálni akart, azonban a gyakorlatban jelen maradt a klasszikus vezetői kontroll. Eredményeink azt jelzik, hogy a Bakacsi (2019) és Csillag és tsai (2020) által leírt klasszikus és nyer-nyer paradigma közötti átmenet a gyakorlatban jóval lassabb és ellentmondásos folyamat.

Részvételi csatornák működése és korlátai

Functioning and limitations of participation channels

A részvétel/bevonás mértéke két végpont között jöhet létre. Az egyik végpont, hogy a munkavállaló közvetlenül rendelkezik beleszólási lehetőséggel a menedzsment döntéseibe, a másik végpont pedig az, hogy a bevonás csupán az információhoz való hozzájutást jelenti a munkavállaló számára. A 3. számú táblázat összefoglalja a vállalati kommunikációs folyamatokat és azok céljait csatornák és hatáskör szerinti bontásban. A táblázatban felsorolt csatornák mindegyike egyúttal kapcsolódik a támogató

tanulási környezet kialakításához, ahol létrejöhet a dolgozói bevonás.

2. táblázat: Munkavállalói részvétel (témák, csatornák, gyakoriság) a vizsgált vállalatnál
Table 2. Employee participation (topics, channels, frequency)

Téma	Csatorna	Hatáskör	Gyakoriság	Cél
Projektek, erőforrások elosztása	menedzsment-megbeszélés	felsővezetői kör és HR	hetente	cél elérése érdekében az elért eredmény monitorozása, akadályok elhárítása
Akadályok elhárítása	státusz-megbeszélés	raktárvezetők	napi	problémamegoldás
Visszajelzés	értékelő megbeszélés	mindenki, akinek 1 főnél több beosztottja van	évi 3 alkalom 4 havonta	motiváció, tiszta kommunikáció, tanulás, fejlődés
Új belépő	új belépők kiválasztása	HR és illetékes vezető	szükség szerint	vállalati kultúrába illő munkatárs kiválasztása

Forrás: saját szerkesztés (Csillag és tsai 2020)

A vizsgált vállalatnál a következőképpen néznek ki a talált csatornák és azok kapcsolódása a döntési folyamatokhoz:

A heti rendszerességgel tartott menedzsment-megbeszélések lehetőséget adnak a vezetők és a HR számára, hogy monitorozzák a célok eléréséhez szükséges erőforrások felhasználását. Ezek az alkalomak egyúttal tanulási lehetőséget is biztosítanak a vezetők számára, hiszen reflektálhatnak a felvetett témákra, a rendszeres visszajelzés kultúráját tanulhatják.

A státuszmegbeszélés napi rendszerességgel megvalósuló megbeszélés, amely a raktárvezetők számára folyamatos visszajelzési pontokat biztosít a munkafolyamatok során fellépő akadályok azonnali kezelésére. Ezek a megbeszélések fejlesztik a munkatársak problémamegoldó képességét, a munkatársak folyamatosan tanulhatnak egymástól, hogy később ők maguk is hasonlóképpen önállóan képesek legyenek a napi szintű megoldások alkalmazására.

Az évi három alkalommal megtartott értékelő megbeszélések fontos szerepet játszanak a tanulási környezet kialakításában és a bevonódás folyamatának elmélyítésében, mivel ezek adnak lehetőséget a dolgozók számára, hogy visszajelzést kapjanak teljesítményükről. Az értékelő megbeszélések során a dolgozók információt kapnak arról, hogy hol van szükségük további fejlődésre, és megtanulják hogyan adjanak erre visszajelzést.

A vizsgált vállalatnál a munkavállalói részvétel intézménye, ahol a munkavállalók beleszólhatnak a munkafolyamataikba vagy a munkafeltételeik kialakításába az, hogy kihelyezett ötletládák működnek. A gyakorlatban azonban a döntési folyamatban való

részvétellel kevés esetben találunk példát, azt látjuk, hogy a vezetők felé elvárás az ötletek összegyűjtése, értékelése és a megfelelően tartott ötlet továbbvitele a döntéshozatali szintre. Azt látjuk, hogy az ötletládába elvértve érkezik ötlet, úgy tűnik, ez inkább egy vezetői elvárás, de még nem valódi bevonás: „minden ötlet jöjjön olyan szintre, ahol azt érteően tudjuk mérlegelni (...), csak ennek azért limitáltan kell teret adni.” (ügyvezető – szóbeli közlés alapján).

Elmondható, hogy a jelenleg bevezetett szervezetfejlesztés megteremti az elvi alapjait a munkavállalói részvételnek, azonban a munkavállalói hajlandóság elősegítése érdekében szükséges még a bizalom megteremtése a vállalaton belül a vezető és beosztott között: „véleményalkotási szinten bele kell őket vonni, de meghatározónak azért nem szabad tenni őket.” (ügyvezető – szóbeli közlés alapján).

Összességében elmondhatjuk, hogy valójában az információmegosztás intenzitása és iránya változott meg a vezetőkön túl a beosztott munkatársak irányába. Ez a részvétel és bevonás gyenge formája, habár a munkatársak ezt is fejlődésként élik meg az előző időszakhoz képest. „Én úgy gondolom, hogy az elmúlt négy-öt évben nagyon sokat fejlődött a cég (...), most, amikor egy előre tervezett, szisztematikus működésre törekszünk.” (raktárvezető – szóbeli közlés alapján).

A vezetői szerep változásának nehézségei

Constraints in the transformation of managerial role perceptions

A cégnél a nemrégiben bevezetett teljesítményértékelési rendszer támogatja intézményesített formában a tanulást, és lehetőséget biztosít a közvetlen vezetői és munkatársi kommunikációra. A munkatársakkal kapcsolatos elvárások között megfogalmazódik az, hogy a munkatárs törekszik az új tudásra, jobb akar lenni, megérti a különböző területek közötti összefüggéseket: „meghatároztuk azt, hogy mi az elvárt teljesítmény, hogy jobb akar lenni nap mint nap.” (HR-vezető – szóbeli közlés alapján). Ezek megvalósulásához szükséges képességek fejlesztése érdekében szükség esetén a vezető és a munkatárs egyéni fejlesztési tervet dolgoznak ki, és követik azok megvalósulását.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a vezetői szerepek átalakulása jelentős kihívást jelent

a szervezetben. A vezetők elsősorban irányítóként definiálják önmagukat, nem pedig facilitátorként. A klasszikus vezetési minták erősen jelen vannak a mindennapi gyakorlatban, még akkor is, amikor a vezetői szándék kimondottan a munkavállalói bevonás irányába mutat. Ez részben megerősíti Bácsi (2017) megállapítását a részvétel gyenge formáiról, ugyanakkor rámutat arra, hogy még formális decentralizáció mellett is fennmaradhatnak a klasszikus kontrollmechanizmusok.

Tanulási környezet támogató és korlátozó jegyei

Expansive and constraining elements of the learning environment

Az esettanulmányhoz kiválasztott vállalat tanulási környezetének elemzését Csillag és munkatársai (2020) által készített táblázat ismérvei alapján elemzem. (3. táblázat)

3. táblázat: Támogató tanulókörnyezeti gyakorlatok a vizsgált vállalatnál

Table 3. Supportive learning environment practices in the company under consideration

Expanzív tanulási környezet	A vállalat által megvalósított gyakorlat
A munkahely egy közvetítő közeg az egyéni és szervezeti képességek fejlesztésének megvalósításához.	A tanulási igényeket szervezeti és egyéni oldalról is monitorozza, és megkeresi a képzés-fejlesztés megfelelő módját.
A munkahelyi tanulás víziója – Karrierelőrehaladás.	A munkavállalók tanulásának aktív támogatása: képzések biztosítása, a tanulás újdonság-élményének biztosítása.
Az alkalmazottaknak kettős státusza van: egyszerre munkavállalók és tanulók. Ennek felismerése és a tanuló szerep támogatása.	A tanulásra való nyitottság hangsúlyos és elvárt a munkatársaktól.
Fokozatos az átmenet az eredményekbe és a teljes körű részvételbe, hangsúly a szakértelem megalapozásán van.	A vállalati értékek mentén megfogalmazott tanulási igény segíti a tanulás fennmaradását.
A munkavállalót a munkahelyi közösség egy tagjaként kezelik, akinek hozzáférése van a közösség történetéhez, szabályaihoz, tudásához és szakértelméhez.	A 4 havonta megvalósuló reggeli értékelő megbeszélések, illetve a közösségépítő programok hozzájárulnak ahhoz, hogy a tudás a szervezeten belül áramoljon.
A meglévő készségeket és ismereteket elismerik és értékelik, és az újabb tanulás alapjának tekintik.	A tudást és a tudásátadásban végzett tevékenységet értékelik.
Az előrehaladást szorosan figyelemmel kísérik, és rendszeres konstruktív visszajelzést adnak. A visszajelzés holisztikus jellegű, az érintettek széles köréből származó adatokon alapul.	Egyéni képzési-fejlesztési tervet készítenek, illetve teljesítményértékelési rendszert működtetnek.
A vezetők az egyéni és csoportos fejlődés elősegítői.	A vezetők részéről a tanulás és a közösségi kompetenciák fejlesztése prioritást élvez, de szervezeti erőforrások biztosítása mellett egyéni hozzájárulást is várnak.

Forrás: saját szerkesztés (Csillag és tsai 2020)

Az expanzív tanulási környezetben a munkahelyi lehetőséget biztosít az egyéni és szervezeti képességek folyamatos fejlesztésére. A vizsgált vállalatban a menedzsment folyamatosan monitorozza a tanulási igényeket, de ezek elsősorban az egyéni tanulási igényeket fedik le, és kevésbé vannak összhangban a szervezeti szinten megvalósuló fejlesztésekkel.

Az expanzív munkakörnyezetben a tanulás folyamatában hangsúlyos a munkavállalói szakértelem, a munkavállalók fokozatosan egyre jobban részt vesznek a vállalat életében. A vizsgált vállalatnál arra találtunk példát, hogy a tanulási igények kezdenek megfogalmazódni, ami támogatja a tanulás fenntarthatóságát: *„a nyitottság, a tanulási vágy, ezt nagyon rövid idő alatt fel lehet emelni...”* (operatív igazgató – szóbeli közlés alapján).

A vezetők szerepe a tanulás elősegítésében kulcsfontosságú. Az expanzív tanulókörnyezetben a vezetők aktívan támogatják a fejlődést és facilitátorként működnek. Az egyéni tanulási folyamatok azonban nincsenek összhangban a vállalati célokkal, a példák azt sugallják, hogy ezek a tanulási folyamatok inkább a dolgozói jóllét érzését hivatottak biztosítani, nem a vállalati célok teljesítéséhez szükséges tanulást és a fejlődést (pl. autózvezetői tanfolyam, joga).

A munkahelyi környezet elemeinek vizsgálatakor két fő irányvonalat találtunk, melyek az előremutató tanulókörnyezet elemei. Az egyik irányvonal az, amellyel a vállalat igyekszik megteremteni a munkavállalók és vezetőik direkt kommunikációs lehetőségét, teret adva a köztük lévő bizalmi viszony kialakításának. A másik irányvonal pedig az, hogy a dolgozók „jóllétéhez” köthető események közül nagyrészt az egyéni tanulás elemeit találjuk szabadon választható formában. Ilyenek az „office” csomag oktatása, személyiségfejlődéssel kapcsolatos tréningeken való részvétel, egyéni nyelvtanulási lehetőségek.

Eredményeink szerint a vizsgált szervezet nem éri el Fuller & Unwin (2004) expanzív tanulókörnyezetre vonatkozó kritériumainak többségét, mivel a tanulás csak részben kapcsolódik a vállalati stratégiai célokhoz.

KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSION

Kutatásunk három ponton árnyalja a korábbi kutatások eredményeit: (1) megmutatja, hogy a formális struktúraváltás önmagában nem hoz létre részvételt, (2) rámutat arra, hogy a dolgozói jóllétfókuszú tanulások csak korlátozottan járulnak hozzá a stratégiai tanulóshoz, (3) empirikusan bemutatja, hogy a HRdöntéshozatalból való kimaradása érdemben

szűkíti a részvétel intézményesülésének lehetőségeit.

A gyorsan változó piaci környezetben a szervezet hatékony működtetéséhez a vezetői szerepben is változás szükséges, napjainkban a nyer-nyer típusú együttműködést támogató vezetői szerep kerül előtérbe (Bakacsi 2019), és az ilyen típusú vezetésnél a munkatársak bevonása és támogatása kulcsfontosságú tényező (Szamosi és tsai 2024). Kutatásunkkal azt tűztük ki célként, hogy egy képet mutassunk arról, hogy egy vezetői elhatározásból megszületik-e a munkavállalói részvétel. Kutatásunk főbb eredményei azt mutatják, hogy bár a törekvések megkezdődtek a részvételi kultúra kialakításának irányába, a valódi munkavállalói bevonódás egyelőre korlátozott. Az olyan eszközök, mint az ötletládák kihelyezése, a teljesítményértékelés során kialakított visszajelzés lehetőségei még nem épültek be a vállalati kultúrába oly mértékben, hogy azok a döntéshozatalt valódi mértékben befolyásolni legyenek képesek. Ezek a gyakorlatok jelenleg inkább a konzultációt segítik elő (Bácsi 2017), semmint a közös alkotást, a valódi együttműködést és döntéshozatalt, ami rávilágít a vezetői elhatározás és a tényleges megvalósulás közti szakadékra.

Eredményeink alapján azt gondoljuk, hogy a vezetői szerepek átalakulása a kulcsfontosságú. A klasszikus, irányító szerepben lévő vezető és a bevonást támogató, facilitatori szerep közötti átmenet lassabb, és nehezebben érhető el, mint egy formális struktúraváltásról hozott döntés. A támogató munkahelyi környezet elemei ugyan erősödtek a vizsgált vállalatban, de a tényleges részvétel csak akkor tud elmélyülni, ha a bizalmi viszony és a visszajelzéseken alapuló önálló problémamegoldó tanulási környezet kialakul.

Eredményeink bemutatják hogyan akad el a vezetői bevonásra vonatkozó szándék a gyakorlatban. Kutatásunk rámutat arra, hogy a tanulási környezet csak akkor válik támogatóvá, ha a vezetői szerepfelfogás is átalakul. Kutatásunk újdonságát az adja, hogy bemutatja, a formális bevonási struktúrák nem feltétlen eredményeznek valós részvételt, ha a vezetői döntéshozatal stílusa a gyakorlatban továbbra is hierarchikus marad (Morrison 2011). A gyakorlati javaslatunk az, hogy a vizsgált vállalatnál és más hasonló KKV-nál célszerű lenne a HR stratégiai szintű bevonásával, a részvételi csatornák átláthatóbbá tételével és a visszajelzési mechanizmusok vállalati kultúrába való beépítésével támogatni a munkavállalói javaslatok tényleges beépülését a döntéshozatalba.

A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS OF THE STUDY

Kutatásunk korlátozott általánosíthatóságot biztosít. Egyrészt a vizsgálat célja az volt, hogy egy eset elemzésével és annak bemutatásával egy adott jelenség részletes megértését segítsük elő, ezért a megállapításaink nem általánosíthatók minden KKV-ra. Másrészt a kvalitatív módszer természetéből adódóan az interjúalanyok szubjektív megítéléseit tükrözik, így eltérő szervezeti kontextusban más mintázatok is megjelenhetnek. A kutatásunk megbízhatóságát tovább erősíthetné a módszertani trianguláció, ilyen lehet a dokumentumelemzés vagy a további megfigyelés, erre azonban jelen kutatás keretei között nem volt lehetőségünk. Kutatásunk eredményei fenti korlátok figyelembevételével értékes betekintést nyújtanak a munkavállalói bevonást akadályozó és elősegítő tényezők összetett természetébe. Gyakorlati javaslatunk a valódi bevonás elősegítése érdekében a vezetői önfejlesztés, melyet egy a vezetői kompetenciákat felmérő legutóbbi hazai kutatás is alátámaszt (Kuráth és tsai 2024; Szamosi és tsai 2024).

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1997), "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", *Reis*, 77/78, 345–348. DOI: 10.2307/40183951
- Armstrong, M. & Baron, A. (2004), *Managing Performance: Performance Management in Action*, London, CIPD, 2004.
- Babbie, E. (2008), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó, 2008.
- Bácsi K. (2017), „Miért és mikor jó a bevonás? – érvek munkáltatói és munkavállalói oldalon”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 48(8–9), 13–21. DOI: 10.14267/VEZTUD.2017.09.02
- Bakacsi Gy. (2019), „A karizmatikus és a neo-karizmatikus leadership összehasonlítása”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(3), 50–61. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.03.05
- Csillag S., Csizmadia P., Hidegh A. L. & Szászvári K. (2020), „A kicsi szép? Tanulás és fejlődés a kisvállalkozásokban = Is small beautiful? Learning and development at small enterprises”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 51(1), 2–15. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.01.01
- Darida Zs. & Mitel A. Z. (2020), „A vezetői elégedettség összetevői”, *Marketing & Menedzsment*, 54 (Különszám 3), 17–26. DOI: 10.15170/MM.2020.54.KSZ.III.02.
- Fatoki, O. (2023), "Participative leadership and employee job satisfaction: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement", *Foundations of Management*, 15(1), 161–176. <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>
- Fuller, A. & Unwin, L. (2004), "Expansive Learning Environments: Integrating Organizational and Personal Development", in: Rainbird, H., Fuller, A. & Munro, A. (eds.), *Workplace Learning in Context*, London, Routledge, 2004, 126–144. DOI: 10.4324/9780203571644
- Gyenge B. & Mészáros K. (2021), *Magyarországi vállalatok és intézmények ellátásilánc- és logisztikai gyakorlata – különös tekintettel a fuvarozási és szállítmányozási igényekre és teljesítményekre*, Szent István Egyetem Ellátásilánc-menedzsment Kutató Központ, GTK ELM, 2021.
- Kuráth G., Kovács B., Szabó-Bálint B. & Poór J. (2024), „A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei”, *Marketing és Menedzsment*, 58(2), 29–40. DOI: 10.15170/MM.2024.58.02.03
- Kuráth G. & Németh Zs. (2023), „A jó vezető egyben pedagógus is? Az empátia és a vezetőfejlesztés”, in: Szűcs K., Csapó J., Jakópánecz E. (eds.), *Empatikus marketing interdiszciplináris közéletben: Tanulmánykötet Törőcsik Mária Professzor Asszony köszöntésére*, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar (PTE KTK), 137–140. DOI: 10.15170/EMIM-KTK-2023-28
- Kvale, S. (2007), *Doing Interviews*, London, Sage Publications, 2007.
- Lipták K. (2019), „A v4 országok régióinak vizsgálata munkaerő-piaci szempontból”, *TAYLOR*, 10(3), 25–33. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/32035> [letöltés ideje: 2026.01.11.]
- Lucas, R. E. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3–42.
- Mármárosi A. (2020), „A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés)”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 51(3), 30–42. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.03.03
- Mató-Juhász A. (2023), „Workplace wellbeing, avagy a modern kori munkahely”, *Recreation*, 11(4), 36–38. DOI: 10.21486/recreation.2021.11.4.7
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row, 1973.

- Morrison, E. W. (2011), "Employee voice behavior: Integration and directions for future research", *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.
- Senge, P. M. (1998), *Az 5. alapelv: A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*, Budapest, HVG, 1998.
- Szamosi É. & Csillag S. (2024), „Vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között...: Magyar vezetők véleménye az etikus vezetésről”, *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 11–20. DOI: 10.58269/umsz.2024.3.2
- Szászvári K., Csillag S., Csizmadia P. & Bácsi K. (2022), „Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban”, *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 53(2), 41–54. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.02.04
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022), "Participative leadership: A literature review and prospects for future research", *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>

Benkó Aliz PhD hallgató
benkoaliz@t-online.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem,
Vállalkozás és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola*

Csillag Sára egyetemi tanár
csillag.sara@uni-bge.hu

*Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem,
Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék*

Employee Participation in practice: Opportunities and constraints in the context of participation oriented managerial decision. Case study of hungarian SME's

THE AIM OF THE PAPER

At the context of Hungarian SMEs, managerial decisions have a significant impact on employee engagement and workplace learning environments. The aim of this study is to examine the extent to which a top management decision intended to foster participation can promote employees' actual involvement. Previous research suggests that formal decision-making does not necessarily lead to genuine employee participation. Through the analysis of a single case study, this research explores the conditions and limitations under which participation originating from managerial intent becomes realised in practice, and how this process influences the workplace learning environment.

METHODOLOGY

The research uses qualitative methodology, based on semi-structured interviews, to analyse the organisational changes based on the managerial decision. The interviewees represent various managerial and non-managerial levels, enabling a multi-perspective understanding of decision-making processes and employee participation opportunities within the organisation.

MOST IMPORTANT RESULTS

Findings indicate that although the managerial decision formally established the structural framework for shared decision-making, employee participation shows only to a limited extent. Information sharing became more intensive and new communication channels were introduced; however, actual decentralisation of decision-making did not occur. The leadership style continues to reflect classical hierarchical patterns, which hinder the development of a supportive learning environment. As a result, the intended participatory effects of the managerial decision are only partially present in the organisation's daily operations.

RECOMMENDATIONS

The study highlights that employee participation does not emerge solely as a result of a managerial decision. Transitioning away from a classical leadership style requires deeper organisational and cultural change, demanding time, consistency, and the leader's personal commitment to learning. The research contributes to a better understanding of the mechanisms through which employee participation is established and offers practical guidance for organisations seeking to strengthen participatory practices.

Keywords: employee participation, workplace learning environment, managerial decision-making, case study