

SZAKDOLGOZAT

Hallgató neve: Nguyen Thi Kim Anh

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus**

Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak

**KÜLÖNBSÉGEK AZ ÜZLETVEZETÉSI
STÍLUSBAN VIETNAM ÉS MAGYARORSZÁG
KÖZÖTT**

Belső konzulens: Dr. Garamvölgyi Judit

**Belső konzulens intézete/tanszéke: Agrár-és
Élelmiszertudományi Intézet**

Készítette: Nguyen Thi Kim Anh

Gödöllő

2024

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	5
I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	6
1. AZ ÜZLETVEZETÉSI STÍLUS ÁTTEKINTÉSE	6
1.1 Mi az üzletvezetés fogalma?	6
1.2. A vállalatirányítás szerepe.....	7
1.3. Az üzletvezető feladatai	7
1.4. Az üzleti vezetési stílusok típusai.....	9
2. MODELL	14
2.1 A vállalatirányítási modellek típusai	14
2.2 A munkavállalói munkakörülményeket befolyásoló vállalati vezetési stílus kutatási modellje.....	20
2.3 Vietnami - Magyar kultúra Hofstede szerint	23
II. ALANYOK, CÉLOK ÉS KUTATÁSI MÓDSZEREK	25
1. Kutatási folyamat	25
2. Alanyok, célok és kutatási hipotézisek.....	25
2.1. Alanyok	25
2.2 Kutatási célok.....	26
2.3 Kutatási hipotézisek	26
3. Kutatási módszerek és a minta bemutatása	28
3.1 Kutatási módszerek	28
3.2 Kutatási módszerek bemutatása	28
3.3 A vizsgálat köre	29
3.4 A minta bemutatása	30
III. KÜLÖNBSÉGEK AZ ÜZLETVEZETÉSI STÍLUSBAN VIETNAM ÉS MAGYARORSZÁG KÖZÖTT.....	31

1. A vietnami vállalatvezetők üzleti vezetési stílusa	31
1.1. A vállalatirányítás jelenlegi helyzete Vietnamban: Pénzügyi irányítás.....	32
1.2. A vállalatirányítás jelenlegi helyzete Vietnamban: Termelésirányítás	33
1.3. A munkaerő-gazdálkodás jelenlegi helyzete a vállalatirányításban Vietnamban..	33
1.4. A humán erőforrás-menedzsment jelenlegi helyzete a vállalatirányításban Vietnamban a digitális átalakulás időszakában	33
2. A Magyar vállalatvezetők vállalatirányítási stílusa	34
2.1 Vezetési stílus	34
2.2 Menedzsment stratégia.....	35
2.3 Technológiai alkalmazás	36
2.4 Személyzetfejlesztés.....	37
2.5 Konfliktuskezelés és problémamegoldás	38
3. A munkával való elégedettség szintje.....	38
3.1 Mi az a munkahelyi elégedettség?	38
3.2 A munkával való elégedettség fontossága.....	41
4. Munkahelyi teljesítmény	42
4.1 Mi a munkateljesítmény?	42
4.2 Hogyan mérhető a munkavállalói teljesítmény?	42
5. Vietnám és Magyarország üzletvezetési stílusának beosztottak szemszögéből történő értékelésének eredményei	43
5.1 Kérdéssor 1. része	43
5.2 Kérdéssor 2. része	46
5.3 Kérdéssor 3. része	53
6. Elemezze a kutatási eredményeket az egyes csoportok szerint.....	61
6.1 Nemek szerint.....	62
6.2 Vállalat nagyság szerint.....	65

6.3 Vezetési stílus szerint.....	68
7. Hipotézisvizsgálat és javaslatok.....	72
IV. ÖSSZEFOGLALÁS	78
V. IRODALOMJEGYZÉK	80
VI. MELLÉKLETEK.....	82
1. A kérdező által használt és kitöltött kérdőív	82
2. A kérdőív online kitöltve	85

BEVEZETÉS

A 21. századba lépve a világ számos nagy globális változáson ment keresztül. Csak a huszadik század utolsó két évtizedében az emberiség tanúja volt az információs technológia rohamos fejlődésének, a biológiai technika forradalmának és különösen az ember-ember közötti kapcsolatok fogalmának változásának. emberek társadalmi kapcsolataiban.

Az ember szerepe minden korábbinál hangsúlyosabbá vált. Ma már nem lesz helye annak a menedzsernek, aki csak ül és várja, hogy a vevők megvásárolják a termékeit az üzlete számára, figyelmen kívül hagyva a vevők igényeit és törekvéseit, és nem lesznek többé vezetők sem, a vezető csak ül és parancsokat kiabál, várva, hogy beosztottai teljesítsék azokat. Így a globális fejlődés új kontextusában a vállalkozásoknak integrálniuk kell és alapvető követelményeket kell támasztaniuk a technikai változások, a technológia, a képzés és az új gondolkodásmód tekintetében a vezetés és a menedzsment terén. fizikai. A jövő jó vezetőinek olyan embereknek kell lenniük, akik realitásabban látják értéküket az általuk vezetett szervezet számára. Az emberi erőforrásokat (képeességeket) a lehető legjobban ki kell majd használniuk. , intelligencia, lelkesen dolgoznak körülöttük...). Ennek eléréséhez a vezetőnek és a menedzsernek fontos fegyvert kell a kezében tartania, ami nem más, mint a vezetési stílus.

A mai fejlődő gazdaságban a jó vezetőknek értékesnek kell lenniük az általuk irányított szervezetek számára. A vezető olyan személy, aki egyszerre képes kielégíteni a munkavállalók különböző igényeit és elősegíteni a munkavállalók egyéni és kollektív erősségeit a termelési és üzleti környezetben a vállalkozás céljainak elérése érdekében, szervezet céljainak elérését. Megerősíthető, hogy a vezetés fontos tényező a vállalkozás sikerében, de nagymértékben befolyásolják a környezeti tényezők. Az ésszerű üzleti vezetési stílus olyan stílus, amelyben a vezetők egyszerre képesek kielégíteni a munkavállalók különböző igényeit és elősegíteni az egyéni és kollektív erősségeket a szervezetben.

Dolgozatomban a Vietnam és Magyarország közötti vállalatvezetési stílusbeli különbségeket vizsgáltam, ami számos fontos és értékes célt szolgálhat. Ezáltal segített megérteni a két eltérő történelmi, társadalmi és gazdasági háttérrel rendelkező ország vezetési kultúrájának különbségeit. A vállalati kultúrát és a vezetési stílust erősen befolyásolja az egyes országok

kultúrája. E tényezők megértése segít az együttműködés és a hatékonyság fokozásában, amikor nemzetközi környezetben dolgozunk. Ebből kiindulva azonosítottam, hogy az olyan tényezők, mint a kultúra, a jogrendszer, a gazdasági helyzet és a társadalmi struktúra hogyan befolyásolják a vezetési stílust Vietnamban és Magyarországon. Ez segít a vállalkozásoknak és a vezetőknek megérteni, hogy milyen tényezőket kell figyelembe venniük a vezetési stratégiák megvalósításakor ebben a két országban. A szakdolgozat elkészítése segít fejleszteni ezeket a fontos készségeket, megalapozva ezzel a jövőbeli karrieremet. Ezek a célok nemcsak a kutatási eredmények elérésében segítenek, hanem gyakorlati értéket is jelentenek az üzleti és tudományos életben szerzett tapasztalataimhoz.

Mi a különbség tehát Magyarország és Vietnam üzletvezetési stílusa között, és hogyan lehet kiválasztani a legmegfelelőbb vezetési stílust a világgazdasági fejlődés jelenlegi kontextusában? Ezért választottam az üzleti vezetési stílus témát, amelyet kiaknázni és megismerni kívántam.

Most merüljünk bele a munkavállalói felmérés eredményeinek elemzésébe, és vonjunk le következtetéseket a magyar és a vietnami vállalatvezetők üzleti vezetési stílusának különbségeiről.

I. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1. AZ ÜZLETVEZETÉSI STÍLUS ÁTTEKINTÉSE

1.1 Mi az üzletvezetés fogalma?

A Vállalati menedzsment tudományos elméletében vélemény szerint (Taylor, 1911): "A menedzsment azt jelenti, hogy pontosan tudod, mit szeretnél az emberektől, és aztán megérted, hogy a munkát a legjobb és legolcsóbb módon végezzék el."

Az "Oktatásirányítás és tanításelmélet" című könyvben) véleménye szerint: "A menedzsment a célnak egy bizonyos rendszerre gyakorolt hatása, hogy az egyik állapotból egy másikba alakuljon át" (Nguyen Thi My Loc, 2002).

Az üzleti menedzsment a gazdasági törvények és természeti törvények manipulálásának folyamata az intézkedések (gazdasági, társadalmi, pénzügyi, számviteli...) kiválasztásában és meghatározásában egy helyzet befolyásolása érdekében. munkavállalók kollektívája és rajtuk keresztül a termelés és az üzlet anyagi tényezőinek befolyásolása.

A vállalatirányítás célja a termelés mennyiségi és minőségi fejlesztése a legalacsonyabb költséggel és a legnagyobb gazdasági hatékonysággal, miközben folyamatosan javítja a munkaügyi helyzetet és javítja az egyes tagok életét. az üzleti életben.

Az üzleti menedzsment lényegében az emberi menedzsment, amely a vállalati szintű termelési folyamat alapvető eleme, és kiterjeszti a menedzsment szerepét, hogy egyre fejlettebbé váljon, és nagyon fontos tényezővé váljon a munkatermelékenység növelésében. Növeli a termelés és az üzlet gazdasági hatékonyságát.

1.2. A vállalatirányítás szerepe

A menedzser legfontosabb szerepe a döntéshozatal. Szinte mindenben joguk van dönteni, de hajlandónak kell lenniük arra, hogy felelősséget vállaljanak a döntésért. Ez tekinthető a legnehezebb feladatnak is azok számára, akik vezetői pozícióba szeretnének kerülni, mert nem mindenki elég bátor ahhoz, hogy mindenért felelősséget vállaljon. A vezető vezető, tehát elkerülhetetlen, hogy kommunikáljon és kapcsolatot teremtsen. Kívülről nézve ők a vállalat vagy az adott személy által irányított részleg arca, de a beosztottak előtt leleményességre van szükségük ahhoz, hogy összekapcsolják az embereket a kitűzött célok elérése érdekében.

Emellett az információs szerep is a vezetők vállára nehezedik, amikor információkat kell gyűjteniük a beosztottaktól, választaniuk kell a feletteseknek való jelentéstételt, és ugyanakkor hasznos és hasznos információkat kell kiadniuk a kívüllagnak. a vállalkozásuk számára.

1.3. Az üzletvezető feladatai

1.3.1 Orientációs funkció

Az orientáció a feladatok, a célok és az e célok eléréséhez szükséges legjobb módszerek meghatározásának folyamata. Az orientációnak arra kell törekednie, hogy a vállalkozásban együtt dolgozó egyének számára a legjobb környezetet teremtsen meg feladataik hatékony

elvégzéséhez. Az orientáció a vállalkozás és annak részlegei számára az egyik jövőbeli cselekvési terv kiválasztása, magában foglalja a vállalkozás és az egyes részlegek választását és céljait, a célok eléréséhez szükséges módszerek meghatározását.

1.3.2 Szervezési és koordinációs funkciók

Bizonyos célok elérése érdekében a termelésben és az üzleti életben, amikor sok ember dolgozik együtt egy csoportban, a csoport minden tagjának bizonyos szerepeket kell betöltenie. Minden szerep azt jelzi, hogy az egyes személyek által végzett munkának van egy bizonyos célja és célja. Tevékenységük egy olyan területen belül van, ahol tudják, hogy munkájuk céljai hogyan illeszkednek a csoport erőfeszítéseivel, rendelkeznek a szükséges hatáskörrel és a feladat elvégzéséhez szükséges eszközökkel, információkkal. Ezeken a különálló tevékenységeken keresztül merül fel az igény arra, hogy az egyes személyek tevékenységeit együttesen megszervezzék és összehangolják, és ezáltal egy helyen kialakítsák a megfelelő vezetői szervezeti struktúrát. A munkaszabályzat hatékonyan alkalmazkodik a külső versenykörnyezet minden változásához.

1.3.3 Vezérlő funkció

Az ellenőrzés az egyik vezetői funkció, amely a vállalkozásban dolgozó emberek szándékos befolyásolásának folyamata, hogy azok önként és lelkesen törekedjenek a vállalkozás kitűzött céljainak elérésére. Az ellenőrzési funkció megvalósítása során a vállalkozás tulajdonosának vezetői döntéseket kell hoznia, és a megvalósítást a legjobb módon kell megszerveznie.

1.3.4. Tesztelési funkció

Alapvető funkció a vállalatirányításban. A tesztelés a teljesítmény valódi mérése annak biztosítására, hogy a vállalkozás céljai és a célok elérésére felvázolt tervek teljesülnek. A vállalkozásoknál az ellenőrzés lényege a vezetési folyamat során felmerült hibák kijavítása.

1.3.5 Beállítási funkció

Az igazítás a rendszer mozgásának rendszeres figyelemmel kísérése a szervezetben fellépő zavarok azonnali észlelése érdekében, és mindig arra törekszik, hogy az irányító és a végrehajtó részek közötti normális kapcsolatokat fenntartsa. Ha azt szeretné, hogy a

kiigazítás hatékony legyen, akkor rendszeresen gyűjtenie kell a rendszer eltéréseiről és az adott paraméterekről szóló dokumentumokat teszteléssel.

1.3.6 A termelésirányítási funkciók

Az emberi erőforrások felhasználása arra, hogy befolyásolják az egyéb bemeneti tényezők (anyagi, pénzügyi, információs...) árukká és szolgáltatásokká történő feldolgozását... a vállalkozás által felfedezett igényeknek megfelelően. a piacon.

1.3.7. Emberi erőforrás menedzsment funkció

Az emberi erőforrás menedzsment a munkavállalók, a gépek és berendezések, a termelési technológia módszerei és a nyersanyagok hatékony elrendezése. A humánerőforrás-gazdálkodás magában foglalja az emberek irányítását, amelyek napi feladatai az egyének és kollektívák, a munkavállalók feladata a mozgósított csapatok építése, a vállalkozás által létrehozott válaszok koordinálása. műszaki és gazdasági hibák felderítése.

1.3.8 Pénzügyi irányítási funkció

A jó termelésszervezés és a jó humánerőforrás-gazdálkodás nem elég. A menedzsereknek tudniuk kell, hogyan kell megbirkózniuk a piac gyakori ingadozásaival, hogy a vállalkozások szilárdan álljanak és fejlődjenek. A pénzügyi menedzsment segít a vállalkozásoknak megérteni pénzügyi szintjüket, hogy mennyi pénzt költenek és hogyan költik el.

1.4. Az üzleti vezetési stílusok típusai

Vezetői stílusokról szóló tanulmányok

A vezetési stílus arra a kapcsolatra utal, amelyben egy személy a tekintélyét és módszereit arra használja, hogy sok embert rávegyen az együttműködésre és a közös munkára (Fiedler 1969, A vezetési stílus a kapcsolatokkal foglalkozik). A „ Kutatás a vezetési stílusról” (Hersey és Blanchard, 1982) ugyanebben a nézetben állapította meg: „A vezetési stílus egy egyén vagy egy csoport tevékenységének befolyásolására irányuló folyamat, amely egy cél elérésére törekszik, egy adott gyakorlati helyzetben”. Röviden, a vezetési stílus az a mód, ahogyan a vezető a szervezet céljainak elérése érdekében a különböző viselkedésmódok, erőforrások és irányelvek révén interakcióba lép és befolyásolja az alkalmazottakat.

A Harvard Business Review-ban (Daniel Coleman, 1988) megjelent cikkében több mint 3000 középvezetőt vizsgált és elemzett, hogy kiderítse a konkrét vezetői magatartásformákat és azok hatását a nyereségre. Az eredmények azt mutatják, hogy egy vezető vezetési stílusa a vállalat eredményének 30%-áért felelős. Ráadásul, ha világosan megérti a vezetői stílusok közötti hasonlóságokat és különbségeket, akkor megismerheti azok erősségeit, gyengeségeit és alkalmasságát - így a személyiségének leginkább megfelelő módon dolgozhat.

Miután megértettük a vezetési stílus fogalmát és fontosságát, a következő részben ismerkedjünk meg 8 olyan vezetői vezetési stílussal, amelyek elősegítik az átfogó üzleti fejlődést. Átfogó üzleti vezetői stílus azonban nem létezik. Minden stílusnak megvannak a maga előnyei és korlátai.

1.4.1 Tranzakciós vezetési stílus

Ezt a stílust legkönnyebben úgy érthetjük meg, ha egy egyszerű tranzakcióra gondolunk: adunk valamit valakinek, és kapunk cserébe valamit.

Vezetői nyelvre lefordítva ez a következőt jelenti: a vezető utasításokat ad beosztottjainak, majd az elvégzett munka minőségétől függően különböző visszajelzéseket ad jutalmakat vagy büntetéseket.

Előnyök: Nincsenek félreértések vagy félreértések, mert a feladatok egyértelműen ki vannak osztva.

Hátránya: A túl sok szabályozás megfojtja a kreativitást.

Tranzakciós vezetők lehetünk, ha:

- Gyakran használunk "fenyegetéseket" a meggyőzéshez, például ha a munkát nem végezzük el, az embereknek tovább kell bent maradniuk.
- Folyamatosan azon gondolkodunk, hogyan tehetnénk a munkafolyamatokat egyértelműbbé és átláthatóbbá.

1.4.2 Transzformációs vezetési stílus

Az elnevezés szükségszerű, azaz a transzformációs vezető igyekszik átalakítani, azaz transzformálni, megjavítani a dolgokat.

Állandó céljuk, hogy egyre újabb és újabb ötletekkel álljanak elő a hatékonyság érdekében, ezért folyamatosan igyekeznek inspirálni beosztottjaikat, és nyitottak az új ötletekre. Vezetésük alatt mindenkinek nagy szabadsága van, a kreativitást nagymértékben támogatják.

Előnyök: Nagyfokú bizalmat tudnak kialakítani a vezetők és a beosztottak között.

Hátrányok: Konzervatívabb környezetben az ilyen innovatív gondolkodás nem feltétlenül kap pozitív fogadtatást.

Átalakító vezetők lehetünk, ha:

- Ha minden munkafolyamatot alaposan megvizsgálunk, és megtaláljuk a módját annak, hogyan tehetjük hatékonyabbá.
- Ha folyamatosan inspiráljuk munkatársainkat, és igyekszünk maximalizálni képességeiket.
- Ha büszkék vagyunk, amikor valamelyik beosztottunk sikert ér el.

1.4.3 Szolgáló vezetői stílus

Ennek a vezetési típusnak a mottója: először szolgálj, aztán vezess. Ahelyett, hogy azon járna az eszük, hogyan javíthatnák a munkafolyamatokat és hogyan tehetnék hatékonyabbá a munkakörnyezetüket, folyamatosan azon gondolkodnak, hogyan segíthetnének másoknak. Mások szükségleteit a sajátjaik fölé helyezik.

Előnyök: Ez a fajta hozzáállás jelentősen elősegíti a vezetők és a beosztottak közötti bizalmi kapcsolatok kialakulását, ami magasabb munkamotivációhoz vezethet.

Hátrányok: Ennek a stílusnak a fenntartása nem könnyű. Folyamatosan háttérbe szorítani magát nem a legkönnyebb feladat, és ez nem mindenkinek jön természetesen.

Akkor lehetünk kiszolgáló vezetők, ha:

- Ha naponta legalább háromszor megkérdezzük a körülöttünk lévőket: "Segíthetek?"
- Ha nem kell másodszor is megkérdeznünk, ha valakinek segítségre van szüksége. Gondolkodás nélkül félbehagyjuk a kötelességeinket, és odarohanunk segíteni.

1.4.4 Demokratikus vezetési stílus

A vezetési típus alatt minden úgy történik, mint a demokráciában. A demokratikus vezetők magasabb pozíciójuk ellenére egyenrangúnak tekintik kollégáikat, szívesen vesznek részt közös ötletelésben, és bátorítják a véleménynyilvánítást is.

Előnyök: Támogatja a kreativitást és a konstruktív ötleteket

Hátrányok: Az állandó próbálkozás, hogy mindenkit meghallgassanak, mindenki véleményét figyelembe vegyék, és olyan célt érjenek el, amely mindenkit boldoggá tesz, sok döntéshozatali folyamatban több akadályt okoz, mint előrelépést.

Valószínűleg akkor vagyunk demokratikus vezetők, ha:

- Véleményünk szerint a legjobb viták azok, ahol mindenki véleménye egyformán értékes.
- Valóban nem tudunk önálló döntéseket hozni anélkül, hogy valakivel ne konzultálnánk.

1.4.5 Autokratikus vezetői stílus

Szemben a demokratikus vezetési stílussal, vagy a "megszokás vagy menekülés" vezetési stílussal. Ez a típusú vezető úgy véli, hogy teljes hatalommal rendelkezik, és nem veszi figyelembe mások véleményét, amikor bármilyen döntést hoz. Nemcsak azt határozzák meg, hogy milyen feladatot kell elvégezni, hanem azt is, hogy pontosan hogyan.

Előnyök: Gyorsan és határozottan hoz döntéseket

Hátrányok: Az alárendeltek könnyen feleslegesnek vagy elnyomottnak érzik magukat.

Autokratikus vezetők lehetünk, ha:

- Úgy gondoljuk, hogy a közös ötletelés csak időpocsékolás.
- Nem szeretjük, ha mások megkérdőjelezzik a döntéseinket.

1.4.6 Bürokratikus vezetési stílus

Mottó (Max Weber, „Economy and Society” 1922): minden a szabályok szerint történik! A bürokratikus vezetés alatt minden pontosan szabályozott, mindenre vannak törvények, mindenre vannak rubrikák, amelyeket ki kell pipálni.

Minden beosztottnak pontosan meghatározott feladata van, mindent pontosan megterveznek előre, csak egy kijelölt utat kell követni.

Előnyök: Tervezhető. Minden kiszámítható és átlátható.

Hátrányok: Könnyen bele lehet esni a "mindig is így csináltuk" csapdájába. Csak azért, mert valami egy bizonyos módon működött, nem feltétlenül kell követni.

Valószínűleg bürokratikus vezető vagy, ha:

- Folyamatosan arra törekszünk, hogy a dolgokat pontosan úgy csináljuk, ahogyan elődeink tették.
- Ha új típusú feladatot kapunk, minden lépésünkhöz jóváhagyásra és megerősítésre van szükségünk.

1.4.7 Laissez-Faire vezetési stílus

"Kézzel mosott" stílus. Ez a fajta vezetés biztosítja számunkra a munkánk elvégzéséhez valóban szükséges információkat, és megteremti a megfelelő munkakörülményeket, de aztán visszalép és kivonul a többiből. Számára az a probléma, hogy a munkát elvégezzük, de nem kell vele foglalkoznia.

Előnyök: Ez a fajta függetlenség és bizalom hatalmas lökést adhat egy kreatív, motivált csapatnak.

Hátrányok: Ha a csoport kevésbé szervezett és független, könnyen zűrzavar és káosz alakulhat ki.

Szabad vezetők lehetünk, ha:

- Valójában, ha alig mondunk valamit egy prezentáció során, szeretnénk, ha a többiek felvilágosítanának minket a folyamatok helyéről.
- Ha a legtöbb projektnek csak az eleje és a vége érdekel minket.

1.4.8 Karizmatikus vezetési stílus

Meggyőző, lehangoló, néha kissé manipulatív. Ezek a karizmatikus vezető fegyverei. Nem ad szigorú utasításokat a csapatának, ehelyett a meggyőzés és a kommunikáció erejével tartja

és köti össze a csoportot. Kiemelkedő személyiségüknek és előadói képességüknek köszönhetően könnyen maguk mellé vonzanak bárkit, ugyanakkor nagyon könnyen inspirálnak is.

Előnyök: Inspirálóak és motiválóak, így könnyen össze tudják fogni a csoportot egy közös cél érdekében.

Hátrányok: Mivel mindig egy dologra koncentrálnak, az ilyen típusú vezetőknél könnyen kialakul a "csővízió", és nem figyelnek másra. , esetleg a projekthez kapcsolódó kisebb dolgokra.

Karizmatikus vezető lehetsz, ha:

- Híresek vagyunk az érdekes és meggyőző előadásainkról.
- Gyakran kérnek fel bennünket arra, hogy vállalati rendezvényeken beszéljünk vagy köszöntsenek bennünket

2. MODELL

2.1 A vállalatirányítási modellek típusai

Az irányítási modell az összes üzleti tevékenység megszervezésének egy módja, amelynek célja, hogy az üzlet elemei harmonikusan és ésszerű módon működjenek, segítve az üzlet termelési folyamatának a legnagyobb hatékonyság elérését.

Az üzleti menedzsmentmodellt már a kezdetektől fogva ki kell építeni és alkalmazni kell, hogy az üzlet tudományos alapon működjön, és minimálisra csökkentse a kockázatokat és a hibákat. Ugyanakkor a tényleges teljesítmény alapján a vállalkozásoknak időszakonként felül kell vizsgálniuk és újra kell értékelniük az üzletviteli modell ésszerű kiigazítása érdekében. Csak így biztosítható az üzlet fenntartható fejlődése.

2.1.1 Taylor-modell (tudományos menedzsment)

A "The Principles of Scientific Management" című könyvben (Frederick Taylor, 1911) olyan elmélet, amely az ipari mérnöki elveket alkalmazza egy olyan rendszer létrehozására, amely elkerüli a pazarlást, javítja a termelési folyamatokat és módszereket, és igazságosan osztja el az árukat.

Ennek a vezetési módszernek az alapvető lényege, hogy a munkaerővel a képzés, a normák, a tervezés és a funkciók egyes személyekhez való hozzárendelése révén nagyon tudományosan gazdálkodjunk, ezáltal javítva a munkatermelékenységet és csökkentve a hibás termékek arányát.

F. Taylor vállalatirányítási elméletének (1911) tartalma:

Taylor alapgondolata a menedzsmentről a következő definícióval fejeződik ki: „a menedzsment az, hogy pontosan tudjuk, mit akarunk, hogy mások tegyenek, majd megértjük, hogy a munkát a legjobb és legolcsóbb módon végezték el”. Taylor tudományos vezetési elmélete magában foglalja:

1. A vezetői kapcsolatok javítása

A menedzsment alapvető célja a vezetők és a munkavállalók közötti kapcsolat rendezése, hogy az ipari szervezetben együtt tudjanak működni egymással a hatékonyság és a munkatermelékenység javítását célzó közös cél elérése érdekében. Ehhez a vállalkozásoknak a harmónián, az együttműködésen és a kölcsönös bizalmon alapuló szellemi és szemléletbeli alapokat kell kiépíteniük. Taylor azt is látta, hogy a munka mozgatórugója - ami mindkét félnek is érdeke - a gazdasági érdek, amit egy ésszerű bér- és prémiumrendszerrel harmonikusan kell kezelni; csak így lehetnek a termelés tudományos megszervezésének kihívásai rendkívül hatékonyak. Taylor a tudományos vezetési rendszer négy alapelvét javasolta:

- Tudományosan szervezze meg a munkaerőt az elavult és nem hatékony műveletek kiváltása érdekében.
- Tudományosan válassza ki a munkásokat, képezze és fejlessze őket.
- A munkások összekapcsolása a termelési technológiával.
- A munka egyenlő elosztása a vezetők és a munkások között. A köztük lévő kötelék a vállalkozás profitja, és a termelékenység az a tényező, amely több profitot hoz létre.

2. A munka szabványosítása

A munkások mozgásának megfigyelése és elemzése révén Taylor rájött, hogy vannak felesleges, egymást átfedő és munkaigényes mozgások, amelyek korlátozzák a munkatermelékenységet; ebből arra a következtetésre jutott, hogy a munkát konkrét normák alapján, mennyiségi szabványok alapján kell racionalizálni, mint optimális módot a munka ésszerű szakaszokra és fázisokra való felosztására; szabványokat kell felállítani a munka eredményeinek értékelésére.

A munkanormák felépítése főként kísérleti módszerekkel történik: erős munkások kiválasztása, pontos műveletek utasítása, a mozgások időzítése; ezt általános szerződési szintként használva.

3. Munkaügyi specializáció

A tudományos értelemben vett munkaerő a „legjobb” (a műveletekben való jártasság miatt) és a „legolcsóbb” (a redundáns műveletek elkerülése és az alacsony képzési költségek miatt) követelményeinek elérése érdekében a munkamegosztásban specializálódást igényel. Ez elsősorban a termelő szervezet vezetőjétől függ. A lánc szerinti termelésszervezés a munkaspecializáció irányának eredménye, amelyben minden munkás csak egy vagy néhány egyszerű mozgást végez rendszeresen és folyamatosan. Innen kiindulva a dolgozók képzése inkább a jártasságra, mint az „univerzális” készségekre irányul. Taylor hangsúlyozta, hogy meg kell találni a „legjobb munkásokat” a szakosodás irányába, hogy az egyéni munkatermelékenység alapján munkaügyi normákat lehessen kialakítani.

A munkaügyi specializáció azzal jár, hogy a munkaeszközöket a specializáció irányába kell fejleszteni (az egyes munkások speciális eszközeit kis részekre osztják), hogy azok a legkönnyebben használhatók legyenek, a legkevesebb erőfeszítést igényeljék és a legnagyobb termelékenységet érik el. A munkakörnyezet is fontos tényező, ami a kényelmes munkahely kialakítását, valamint a kezelő és a munkás közötti együttműködő és kényelmes légkör fenntartását jelenti. A racionalizálás kiemelkedő jellemzőjével, amelyben a menedzsment, a szervezeti kapacitás és az emberi tényezők szerepe a berendezések és technikák fölé kerül. Az F. Taylor-féle vállalatirányítási módszerben a korabeli „gazdasági ember” filozófiai gondolkodása dominál; nem csupán elvek és tisztán technikai intézkedések összessége, hanem az emberek és a technikai gépek közötti alapvető kapcsolatok

együttműködése és harmóniája; az emberek között a termelési munkafolyamatban (különösen a vezetők és a munkások között).

2.1.2 Fayol-modell (adminisztratív menedzsment)

Miközben F. W. Taylor tudományos menedzsmentelmélete széles körben elterjedt az Egyesült Államokból Európában, és a 20. század első felében nagy hatást gyakorolt, Franciaországban egy új elmélet jelent meg, amely felkeltette a figyelmet. Henri Fayol (francia, 1841 - 1925) 1916-ben megjelent „Ipari és általános menedzsment” (Administration industrielle et générale) című fő művén keresztül szélesebb körben közelítette meg a menedzsment problémáját, és szervezeti - igazgatási szempontból vizsgálta azt.

Ezzel az elmélettel a klasszikus menedzsmentelmélet megalapítójának, „egy európai Taylornak” és „a modern menedzsmentelmélet igazi atyjának” (az ipari társadalomban) tekintették. Fayol álláspontja szerint (1916): „Az igazgatási menedzsment előrejelzés és tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés”. Számára az irányítás a szervezet egy sajátos munkája, amely különbözik a szervezet más munkáitól, hogy más tényezőket mozdítson elő. Fayol vezetési szemléletét vizsgálva olyan különbséget láthatunk, amely szinte ellentétes F. W. Taylor, egy tipikus menedzser, a tudományos vezetéselmélet „atyjának”, F. W. Taylornak a vezetési szemléletével. Fayol elméletének fő gondolata az, hogy a vezetési problémát az egész vállalatirányítási szervezetben vizsgálja, a vezetési tevékenységeket felülről lefelé tekintve, a magas vezetői apparátusra összpontosítva a vezetők alapvető funkcióival. Ez a vezetési elképzelés alkalmas a modern üzleti rendszerre, és ezekből az elvekből (az iparban) más területek szervezeteinek vezetésére is alkalmazható. Taylor a vezetést alulról felfelé haladva közelíti meg, elsősorban a művezető és a munkás közötti kapcsolatot veszi figyelembe, az ipari termelés területén a vezetés tárgyát gazdasági és műszaki szempontból helyezi a középpontba. Eközben Henry Fayol a menedzsmentet felülről lefelé irányuló perspektívából közelíti meg, figyelembe véve a vezető és a munkavállaló közötti kapcsolatot, a menedzsment tárgyára az adminisztratív perspektívából összpontosítva a nagyméretű szervezetekben. A két menedzser között azonban az a közös pont, hogy mindketten a tudományos módszerek és elvek szerepét hangsúlyozzák a menedzsmentben.

Henry Fayol 14 menedzsment elvei:

1. Munkamegosztás: A vezető nem tud minden munkát egyedül elvégezni, hanem rendelkeznie kell a feladatok felosztásának és a megfelelő munka kiosztásának módszerével.
2. Felhatalmazás és felelősség: Ezen elv szerint Fayol szerint a vezetői hatalom a hivatalos pozíciókból és címekből származó hatalom és a személyes hatalom kombinációja.
3. Fegyelem: Azzal a nézettel, hogy a fegyelem „a megállapodások tiszteletben tartása, az engedelmség elérése”, Fayol mindenkitől megköveteli az előre meghatározott szabályok betartását.
4. A parancsnoki egység elve: Henry Fayol azt állítja, hogy a munkavállaló a munkafolyamat során csak egyetlen felettesétől kaphat utasítást.
5. Az irányítás egységének elve: Az irányítás egysége azt jelenti, hogy minden egyes tevékenységcsoportnak szinkronizált célokra, témákra és tervekre van szüksége.
6. A személyes érdekek alárendelése a közös érdekeknek: Egy vállalkozásban a csoport érdekei gyakran magasabb rendűek, mint az egyéni érdekek.
7. A személyzet díjazása: Henry Fayol vezetési filozófiája azt hangsúlyozza, hogy a vezetőnek a képességeknek megfelelően kell meghatározni a méltányos javadalmazási szintet és a kifizetés módját.
8. Központosítás: A hatalom szintje gyakran központilag vagy decentralizáltan szerveződik egy vállalkozásban.
9. Hierarchia: Minden alkalmazottnak tudnia kell, hogy hol helyezkedik el a szervezeti hierarchiában.
10. Rend: Ez az elv az emberek, berendezések, ... ésszerű módon történő elrendezésére és használatára vonatkozik.
11. Méltányosság: A vezetőknek tisztességesen kell bánniuk az alkalmazottakkal, a kedvességet a professzionális, komoly munkastílussal ötvözve.
12. A feladatok stabilitása: A pozíciók stabilitása szükséges alapelv a vezetésben. Ez biztosítja, hogy a munkavállalók világos célokkal dolgozzanak és rendelkezzenek a személyes szaktudásuk fejlesztésének feltételeivel.

13. Kezdeményezőkézség: Fayol arra ösztönzi a vezetőket, hogy hagyják a dolgozókat kreatívnak lenni és új módszereket találni.

14. Szolidaritás: A szolidaritás hozzájárul a szervezet belső erejének megerősítéséhez.

2.1.3 Weber-modell (bürokratikus menedzsment)

„A bürokratikus irányítás a vezetés elméletének és gyakorlatának egyik figyelemre méltó aspektusa,„ A "Gazdaság és társadalom" című kiadványban, amely először (Max Weber,1922) a neves német szociológus dolgozta ki először a bürokratikus vezetés elméletét. Két nézőpontból tárgyalta, a strukturális és a viselkedési szempontból.

A strukturális perspektívából nézve a bürokratikus menedzsment az emberi kapcsolatokat szervezett struktúrája.

A viselkedési perspektívából a munka és a hatalom hierarchiájára utal. Az ilyen irányítási rendszerben a funkciókat szabályok kötik.

A bürokratikus vezetők határozzák meg a vállalatban belül érvényesítendő normákat. Konkrét szabályokat és előírásokat alkotnak, és utasításokat adnak ki, amelyeket be kell tartani a szervezet zökkenőmentes, hatékony és eredményes működése érdekében.

Az ilyen típusú vezetés célja a vállalkozás adminisztratív és vezetői hatékonyságának növelése. Weber véleménye szerint a bürokratikus vezetés a legjobb módja annak, hogy az alkalmazottak felett ellenőrzést lehessen gyakorolni.

Alkalmazható minden típusú nagy és összetett szervezetre, például üzleti vállalkozásokra, kormányzati hivatalokra, oktatási intézményekre és más társadalmi szervezetekre.

A bürokratikus vezetés Max Weber által megjelölt jellemzői vagy jellemzői a következők:

1. Szabályok és előírások rendszere: A bürokratikus vezetési struktúrában bizonyos konkrét szabályokat és előírásokat fogalmaznak meg, amelyeket a szervezet alkalmazottainak be kell tartaniuk.

2. Hierarchia: Minden alacsonyabb szint a legfelső szint felügyelete és ellenőrzése alatt áll, így egyetlen vezetési szint sem marad ellenőrzés nélkül. Ez létrehoz egy skálázott hatalmi láncot.

3. Szisztematikus munkamegosztás és specializáció: A bürokratikus vezetési struktúrában munkamegosztást és specializációt gyakorolnak. A vállalkozás funkcióit kisebb tevékenységekre osztják fel, és a tevékenység elvégzésének felelősségét az adott tevékenység elvégzésére szakosodott vezetőkre bízák.

4. Felettes-szintű kapcsolat: A felsőbb vezetők parancsolnak az alárendelt vezetőknek, és utasításokat, utasításokat és direktívákat adnak nekik.

5. Hivatalos kapcsolat: A bürokratikus vezetésben a vezetői viszony formális vagy hivatalos kapcsolaton alapul. A különböző szintű vagy osztályú vezetők közötti személyes kapcsolat nem fontos.

6. Írásbeli rendelkezések: Weber hangsúlyozta a szabályok rendszeres magyarázatának szükségességét, és a szabályok érvényre juttatása csak írásbeli kommunikációval történhet. A szabályokat, rendeleteket és közigazgatási határozatokat írásban fogalmazzák meg és rögzítik.

7. Az emberi kapcsolatok gondatlansága: A bürokratikus vezetési modellben figyelmen kívül hagyják az emberi kapcsolatokat. Az ilyen irányítási rendszerben nem ismerik el az informális kapcsolatokat. A formális kapcsolatot itt szigorúan érvényesítik.

8. Nincs külső ellenőrzés: A bürokratikus irányításban kevesebb lehetőség van a külső ellenőrzésre. Nagyobb hangsúlyt kapnak a szabályok, előírások, eljárások stb. Egy ilyen irányítási rendszerben az ellenőrzés a szabályok és előírások betartását jelenti.

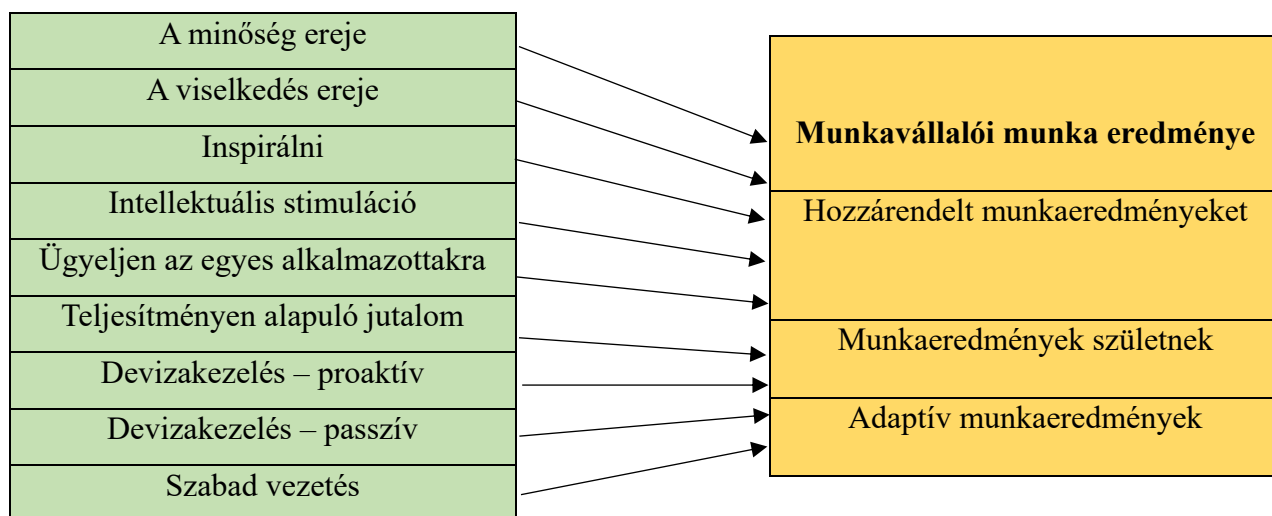
9. Az előléptetés módszere: Ebben a vezetési modellben a vezetők és más alkalmazottak előléptetése a szolgálati idő alapján történik.

10. Alkalmasság: A bürokratikus vezetési struktúra alkalmas nagy és összetett vállalkozások, például vállalkozások, kormányzat, oktatás és más társadalmi szervezetek számára.

2.2 A munkavállalói munkakörülményeket befolyásoló vállalati vezetési stílus kutatási modellje

A munkavállalók munkahelyi elégedettségének számos különböző meghatározása létezik, és gyakran a személy érzelmi vagy mentális állapota felé hajlik. A „Munkavállalói munkával

való elégedettség” (E. A. Locke, 1976) szerint „a munkavállalói elégedettség a munkahelyen egy kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely a személy munkájának vagy munkatapasztalatának értékeléséből adódik”. a Managing Individual and Group Behavior in Organizations” című könyv hangsúlyozta (Fieldman és Arnold ,1983), hogy „A munkavállalói munkahelyi elégedettséget úgy határozzuk meg, mint az egyének által a munkájukkal szemben érzett általános pozitív affektus vagy (érzelem) mennyiségét. Így az üzleti vezető vezetési stílusa is olyan tényező, amely nagyban befolyásolja a munkavállalók munkahelyi elégedettségét. Az alábbiakban egy kutatási modellt mutatunk be, amelyben a vezetői stílus 9 tényezője befolyásolja a munkavállalók teljesítményét, amelyet Koopmans (2011) és Borman & Motowidlo (1993) épített fel „A vezetési stílus hogyan befolyásolja az alkalmazottak teljesítményét”. A vezetői stílust mérő tényezőket a következőképpen határozzák meg:



1. táblázat: Kutatási modell

Kutatási modell a vezetési stílus 9 tényezőjével, amelyek befolyásolják az alkalmazottak teljesítményét. A vezetési stílust mérő tényezők a következők:

Tényezők	Fogalmak
Vonzalom a vezetői tulajdonságok által (<i>Idealized Influence Attributes</i>)	Az, hogy egy vezető milyen mértékben befolyásolja az alkalmazottakat olyan tulajdonságok révén, mint az önbizalom, a csoport javára történő önfeláldozás, valamint az értékek és eszmék megosztása az alkalmazottakkal.
Vonzódás a vezetői viselkedés által (<i>Idealized Influence Behavior</i>)	Az, hogy a vezető milyen mértékben befolyásolja az alkalmazottakat olyan viselkedésekkel, amelyek növelik a szervezet küldetésének kollektív tudatosságát, és bizalmat ébresztenek a vezető szakértelmében.
Ihlet (<i>Inspirational Motivation</i>)	A vezető képessége arra, hogy magával ragadó jövőképet és kihívást jelentő munkát mutasson be, tapasztalatot adjon át, és segítse az alkalmazottakat abban, hogy magabiztosan végezzék munkájukat.
Intellektuális stimuláció (<i>Intellectual Stimulation</i>)	Az, hogy a vezető milyen mértékben ösztönzi a munkatársakat az innovációra és a régi problémák újszerű megközelítésére.
Figyelem az alkalmazottakra (<i>Individualized Consideration</i>)	Az, hogy a vezető mennyire érdeklődik az alkalmazottak egyéni céljai és igényei iránt, és mennyire érti az egyes alkalmazottak közötti különbségeket.
Jutalom az eredmények alapján (<i>Contingent reward</i>)	Az, hogy a vezető milyen mértékben tűz ki célokat, biztosít ösztönzőket, és jutalmazza a munkatársakat, amikor azok elérik a célokat.
Kivételes irányítás – dinamikus figyelem (<i>Management by exception - active</i>)	Az, hogy a vezető milyen mértékben figyel szorosan az alkalmazottakat, és milyen mértékben látja előre a hibákat, és milyen korrekciós intézkedéseket tesz.
Kivétel sávkezelés - passzív (<i>Management by exception - pasive</i>)	Az, hogy a vezető milyen mértékben nem veszi észre a hibákat, amíg azok nem járnak következményekkel és negatív reakciókkal.
Szabad vezetés (<i>Laissez-faire leadership</i>)	A vezető mennyire kerül a felelősségvállalást, vagy mennyire van távol, amikor szükség van rá, késleltetve a döntéshozatalt.

2. táblázat: A vezetési stílust mérő tényezők meghatározása

2.3 Vietnami - Magyar kultúra Hofstede szerint

Vietnami - Magyar kultúra Hofstede szerint

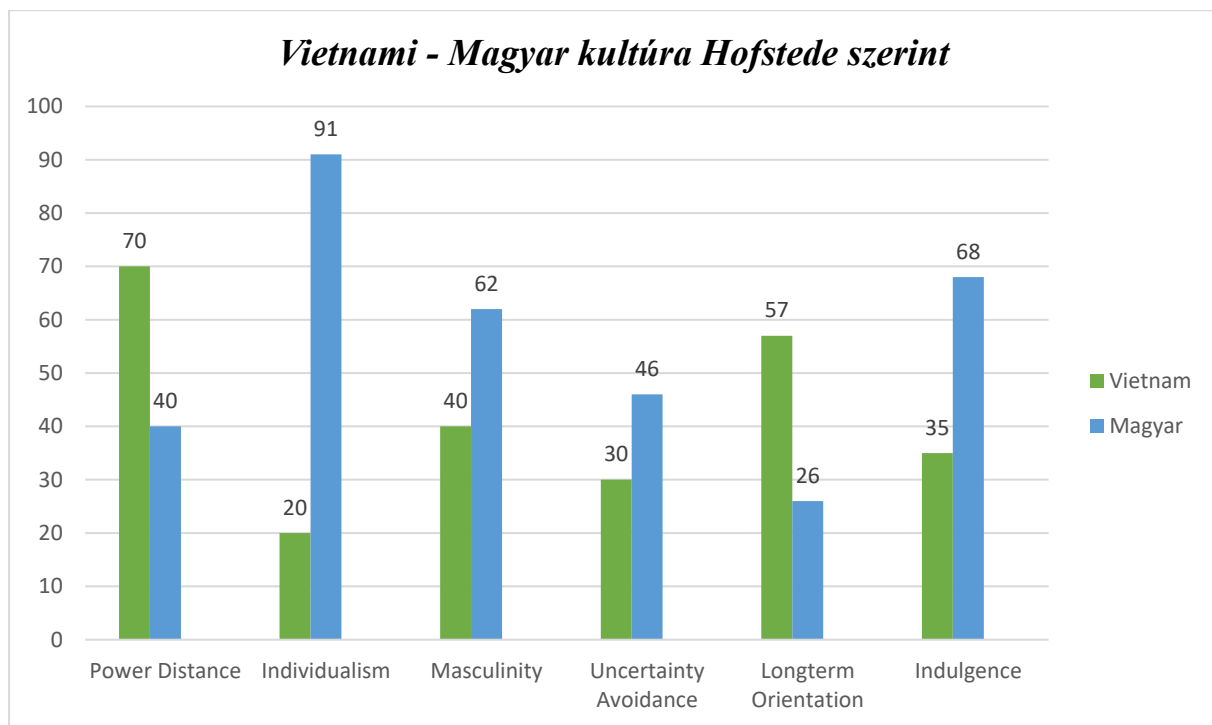
Geert Hofstede professzor az egyik legátfogóbb tanulmányt készítette arról, hogy a munkahelyi értékeket hogyan befolyásolja a kultúra (nemzeti kultúra) ("A kultúra következményei: nemzetközi különbségek a munkával kapcsolatos értékekben" című könyv 1980). A kultúrát a következőképpen definiálja:

"Az emberek elméjének kollektív programozása, és így különbözteti meg egy csoport vagy emberkategória tagjait másokétól". (az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti az emberek egy csoportjának vagy kategóriájának tagjait másoktól)

A nemzeti kultúra hat dimenziója (más fordításban nemzeti kultúra) Geert Hofstede professzor, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov és kutatócsoportjuk által végzett kiterjedt kutatásokon alapul. E kutatások alkalmazásait világszerte használják, mind tudományos, mind szakmai menedzsmentkörnyezetben.

Hofstede javasolta a nemzeti kultúra dimenzióinak (más fordításban aspektusainak) elméletét. Eszerint egy ország kultúrája 6 mutatóból álló, egyenként 1-től 100-ig terjedő indexszel mérhető. Egy ország kultúrájának mutatói és a hozzájuk tartozó megjegyzések, példák Vietnamba.

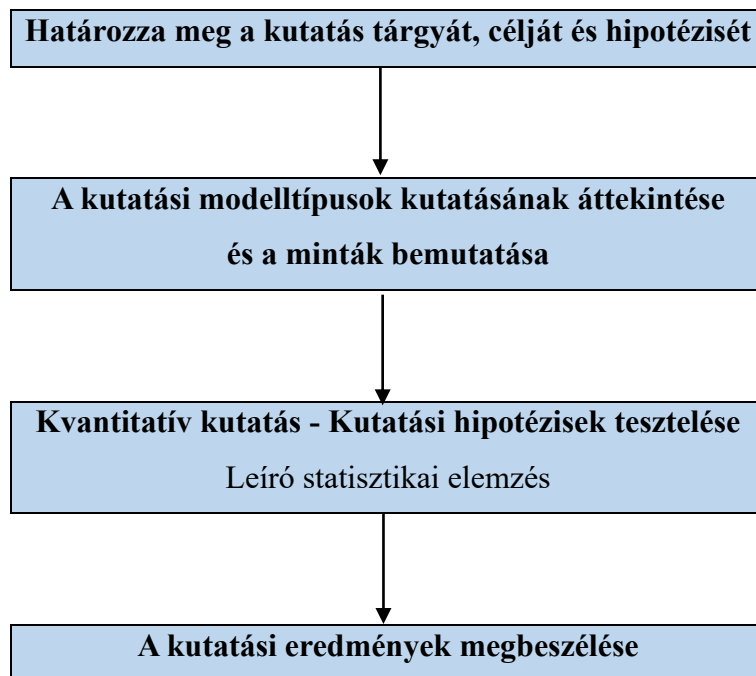
Az alábbiakban a Vietnamba vonatkozó eredmények fordítása, a képen Magyarországgal való összehasonlítás látható. Az eredmények értelmezése Vietnam esetében is hasonlóan tűnik. A nemzeti kultúra nagyban befolyásolja az adott ország vállalkozásainak kultúráját.



1. diagram: Vietnami - magyar kultúra Hofstede szerint

II. ALANYOK, CÉLOK ÉS KUTATÁSI MÓDSZEREK

1. Kutatási folyamat



3. táblázat: A téziskutatás folyamata

2. Alanyok, célok és kutatási hipotézisek

2.1. Alanyok

A mai fejlődő gazdaságban a jó vezetőknek és menedzsereknek értékesnek kell lenniük az általuk irányított szervezetek számára. A vezető olyan személy, aki egyszerre képes kielégíteni a munkavállalók különböző igényeit és elősegíteni a munkavállalók egyéni és kollektív erősségeit a termelési és üzleti környezetben a vállalkozás céljainak elérése érdekében, szervezet céljainak elérését. Megerősíthető, hogy a vezetés fontos tényező a vállalkozás sikerében, de nagyban befolyásolják a környezeti tényezők. Mi tehát a vezetés és mennyire fontos? Van-e különbség az üzletvezetés között Magyarország és Vietnam között? A vezetés egy olyan társadalmi befolyásolási folyamat, amelyben a vezetők a beosztottak

önkéntes részvételét keresik a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés az emberek jövőképének magasabb szintre emeléséről, a teljesítmény magasabb szintre emeléséről és az emberi jellemnek a hétköznapi határokat meghaladó fejlesztéséről szól. Bármely család, csoport, szervezet vagy ország vezető nélkül olyan, mint egy test fej nélkül. A vállalkozások számára a vezetés a legfontosabb tevékenység.

2.2 Kutatási célok

A dolgozat általános célja, hogy megvizsgálja a Vietnam és Magyarország közötti üzleti vezetési stílusok közötti különbségeket.

A szakdolgozat konkrét célkitűzései a következők:

- Kutatási modell felépítése a vezetési stílusokról és a két ország közötti üzleti vezetési stílusok különbségeiről a munkavállalók szemszögéből az elméleti áttekintés és a kapcsolódó tanulmányok alapján. Skála és kutatási hipotézis felállítása.
- Vizsgálja a különböző üzleti vezetési stílusok hatását az egyes országok munkateljesítményére.
- Foglalja össze az eredményeket, és vonja le a végső következtetéseket a két ország vállalkozásainak alkalmazottai kutatási eredményei alapján.

2.3 Kutatási hipotézisek

1. Hipotézis a centralizált és konzervatív vezetési stílusról:

A vietnami vállalatvezetők vezetési stílusa centralizáltabb és konzervatívabb, mint a magyarországi vezetőké.

A magyarországi vállalatvezetők demokratikusabb és rugalmasabb vezetési stílust mutatnak, mint a vietnami vezetők.

2. A demokratikus és rugalmas vezetési stílusra vonatkozó hipotézis:

A magyarországi vállalatvezetők inkább ösztönzik a munkavállalók nagyobb mértékű részvételét a döntéshozatali folyamatban, mint a vietnami vezetők.

A magyarországi vezetők rugalmasabb vezetési stílust tanúsítanak, és gyorsabban alkalmazkodnak az üzleti környezet változásaihoz, mint a vietnami vezetők.

3. Kommunikációra és tájékoztatásra vonatkozó hipotézis:

A magyarországi vállalatvezetők általában nyitottabb kommunikációs módszert alkalmaznak, mint a vietnami vezetők.

A vietnami menedzserek inkább a közvetlenebb és hagyományosabb kommunikációt részesítik előnyben, mint a magyarországi menedzserek.

4. Motiváció és teljesítményértékelés Hipotézis:

A magyarországi menedzserek inkább nem pénzügyi motivációs módszereket (dicséret, elismerés) alkalmaznak, mint a vietnami menedzserek.

A vietnami vezetők jobban összpontosítanak a konkrét eredményalapú teljesítményértékelési intézkedésekre, mint a magyarországi vezetők.

5. Szervezeti kultúra hipotézis:

A vietnami vállalatok szervezeti kultúrája inkább a kohézióra és a kollektivitásra összpontosít, mint a magyar vállalatoké.

A magyarországi szervezeti kultúra inkább ösztönzi a kreativitást és az innovációt, mint a vietnami.

6. Konfliktuskezelés Hipotézis:

A magyarországi vezetők inkább békéltető és kooperatív konfliktuskezelési módszereket alkalmaznak, mint a vietnami vezetők.

A vietnami vezetők inkább hajlamosak a konfliktusokat döntések kikényszerítésével megoldani, mint a magyarországi vezetők.

7. Döntéshozatal hipotézis:

A magyarországi vezetők inkább hajlamosak adatokon és gondos elemzésen alapuló döntéseket hozni, mint a vietnami vezetők.

A vietnami menedzserek inkább a tapasztalatokon és intuíción alapuló döntéseket hoznak, mint a magyarországi menedzserek.

3. Kutatási módszerek és a minta bemutatása

3.1 Kutatási módszerek

A kutatási célok elérése érdekében dolgozatomban kvantitatív kutatási módszereket alkalmaztam. A demográfiai adatok leírására tervezett nominális skálával tervezett felmérésen keresztül a megfigyelt változók mindegyike egy 5 fokozatú Likert-skálát használt, hogy megkérdezzek 71 munkavállalót kis-, közép- és nagyvállalatoknál két országban, Magyarországon és Vietnamban. A téma bemutatásához úgy gondolom, hogy a strukturált mélyinterjú módszer a leghatékonyabb, mert segít megmutatni a kvantitatív eredmények mögötti mintákat, és segít megmagyarázni a kvantitatív eredményeket. A kvantitatív kutatási módszerek a piacról nyert adatokon alapuló információgyűjtést és elemzést jelentik. A kvantitatív kutatás célja a piaci következtetések levonása az adatok és számadatok statisztikai módszerekkel történő feldolgozása révén. Mivel nagyon nehéz és bonyolult volt találni valakit, aki részt tudott volna venni egy személyes interjún, megfelelt volna minden kritériumnak és sok időt tudott volna szánni az interjúmra, ezért létrehoztam az interjúhoz használt kérdőív online változatát, amelyet használhattam, így több embert tudtam elérni, akár olyanokat is, akik Vietnamban élnek, olyanokat, akik Magyarországon élnek, de nincs idejük részt venni a személyes interjún.

3.2 Kutatási módszerek bemutatása

- Strukturált interjú

A vizsgálathoz két azonos kérdőívet dolgoztam ki, az egyiket vietnámi nyelven a vietnámi vállalatoknál dolgozó alkalmazottaknak, a másikat pedig magyar nyelven a magyarországi vállalatoknál dolgozó alkalmazottaknak. Ez a két kérdőív három részből állt, összesen 25 kérdéssel. A kérdéseket egy 5 pontos Likert-skálán értékelték, az értékelési skála a következő volt: Az 1 a legalacsonyabb és az 5 a legmagasabb értékelést jelenti.

Az első részben általános kérdéseket tettem fel a válaszadók demográfiai adataival, szakjával és munkahelyével kapcsolatban. Ezek a kérdések mind nyílt végűek voltak, hogy minél

többféle információt gyűjthessek. Az ebben a részben szereplő kérdések mind rövid és tömör válaszokat igényeltek.

A második részben nyolc kérdés kapcsolódott a vezetőkhez, amelyek közül az első kérdésre feleletválasztós válaszokat kellett adni, a következő hét kérdésre pedig egy értékelési skálán kellett válaszolni, attól függően, hogy a válaszadó mennyire ért egyet az állításokkal.

A harmadik részben a kérdéseim a vállalkozásokra vonatkoztak, két feleletválasztós kérdéssel, egy százalékos kérdéssel, a fennmaradó kilenc kérdésre pedig egy értékelési skálán kellett válaszolni. Az értékelőlapon a kompetenciakérdéseket értékelés formájában kellett megadni. A válaszok statisztikai eredményeit mind összegyűjtöttem és egy Excel adattáblázatban tároltam, hogy készen álljak a feldolgozásra.

- Online kérdőív

A kérdőívet a tanulmányok általános kutatásának eredményei és a szakdolgozatom konzulensével készített interjú eredményei alapján terveztem meg, hogy a kérdések jelentésének tisztázása és a jelenlegi vállalkozások kontextusához való igazítása érdekében kiigazításokat végezzek. Az interjúk és a szakértőkkel folytatott megbeszélések révén a kérdőívet kitöltöttem 71 személy hivatalos vizsgálatára Vietnamban és Magyarországon egyaránt, 71 eredményt kapva.

3.3 A vizsgálat köre

Kutatási kör

Időbeli hatály: Az interjúkérdőív 2024 májusában készült, és a két ország kis- és nagyvállalatainak néhány évtől több évtizedes munkatapasztalattal rendelkező alkalmazottai töltötték ki.

Tartalmi terjedelem: A kérdések elsősorban a két ország vállalatvezetői vezetési stílusának különbségeinek vizsgálata körül forogtak. A tartalom főként a beosztottak szemszögéből történő értékelésre összpontosít két fő szempont szerint: a vezetővel és a vállalkozásukkal kapcsolatban.

3.4 A minta bemutatása

A felmérésben részt vevő munkavállalók többsége 18 és 50 év közötti. Ez a korosztály képviseli a vállalkozásokban a fő munkaerőt, amely elegendő tapasztalattal és megértéssel rendelkezik ahhoz, hogy pontos és mélyreható értékelést adjon a vezetők vezetési stílusáról. A 22 és 40 év közötti munkavállalók több mint 50%-ot tesznek ki, főként azok, akik most kezdik a pályafutásukat, és a karrierjük fejlődése előtt állnak, míg a 45 év felettiek körülbelül 10%-ot tesznek ki, akik sokéves tapasztalattal rendelkező munkavállalókat képviselnek, és sokféle vezetői stílust megtapasztalhattak már.

Nemek: A részt vevő alkalmazottak nemek szerinti megoszlása meglehetősen kiegyensúlyozott, a férfiak és nők aránya közel egyenlő. Ez biztosítja, hogy a véleményeket és észrevételeket nem befolyásolja a nemek szerinti elfogultság, ami sokszínűséget és objektivitást biztosít a vezetői stílusok értékelésében.

Fokozat: A végzettséget tekintve a felmérésben részt vevő alkalmazottak többsége alapfokú végzettségű, hallgató vagy mesterképzésben részesül, és körülbelül 60%-uk rendelkezik alapfokú végzettséggel. Ez azt mutatja, hogy a résztvevők többsége magas szintű végzettséggel rendelkezik, amely képes a vezetői stílussal kapcsolatos kérdések elemzésére és értékelésére.

Pozíció: A felmérésben részt vevő munkavállalók jelenlegi pozíciói is igen változatosak a legkülönbözőbb iparágakban. Ez a sokféleség segít abban, hogy a szervezet számos különböző szintjéről gyűjtsünk nézőpontokat, ezáltal átfogóbb képet kaphatunk a vezetői stílusról a különböző szintű alkalmazottak szemszögéből.

Tapasztalat évei: A munkatapasztalatot tekintve a munkavállalók mintegy 50%-a több mint 10 éves tapasztalattal rendelkezik, a többiek pedig diákok és friss diplomások, akik kevesebb mint 10 éves tapasztalattal rendelkeznek. Ez azt mutatja, hogy a felmérés mintája különböző szintű tapasztalattal rendelkező embereket tartalmaz, a kezdőktől a sokéves munkatapasztalattal rendelkezőkig. Ez teljesebb képet ad arról, hogy a vezetői stílusokat hogyan érzékelik és értékelik különböző nézőpontokból.

Összességében a felmérésben részt vevő válaszadók személyes adatai a különböző munkavállalói csoportok sokszínűségét és reprezentáltságát mutatják kor, nem, iskolai

végzettség, beosztás és munkatapasztalat tekintetében. Ez hozzájárul ahhoz, hogy a kapott eredmények rendkívül megbízhatóak legyenek, és széles körben alkalmazhatók a vietnami és magyarországi vállalatvezetők közötti vezetési stílusok értékelésében és összehasonlításában.

III. KÜLÖNBSÉGEK AZ ÜZLETVEZETÉSI STÍLUSBAN VIETNAM ÉS MAGYARORSZÁG KÖZÖTT

A vezetésnek számos különböző jellemzője van, de csak a vezető szubjektív aspektusát és személyiségét hangsúlyozza, nem tekintve a vezetést mint tevékenységtípust. Az, hogy ez a fajta tevékenység hogyan zajlik, a társadalmi környezeti tényezőktől függ, beleértve az ideológia és a kultúra hatását... A földrajzi elhelyezkedés és a történelem eltérései A világ régióinak és régióinak fejlődése kulturális sokféleséget hozott létre a népek között, ezáltal az egyes népek, az egyes országok, valamint az egyes szervezetek egyedi jellemzőit eredményezte. gazdasági, társadalmi vagy vallási.

Az egyes szervezetek vezetési és irányítási módszerei a különböző kultúrákban szintén nagyon alapvető különbségeket mutatnak. Az emberek gyakran hasonlítják össze a keleti és a nyugati kultúrákat. A Nyugat a kereszténység által erősen befolyásolt hely, és úgy tartják, hogy a gazdasági, a tudomány és a technológia, valamint a vezetési készségek magasabb fejlettségi szintje. szervezetek és vállalkozások hasonló értékekkel a Kelet, amelyet a buddhizmus alapítójának tartanak a Konfuciusz humanista értékeivel, de viszonylag alacsonyabb gazdasági és társadalmi fejlettségi szintje. tudomány Technológia.

Most tehát Vietnam - a keleti ország és Magyarország - a nyugati ország üzleti vezetési stílusát fogom elemezni, és kirajzolom a két ország közötti vezetési különbségeket.

1. A vietnami vállalatvezetők üzleti vezetési stílusa

A vállalatirányítás egyre nagyobb figyelmet kap, és fontos szerepet játszik a vállalkozások fejlődésében. A vietnami vállalkozások még mindig a régi irányítási mechanizmusról az új irányítási mechanizmusra való átmenet időszakában vannak. Ebben az összefüggésben

hogyan alakul a vállalatirányítás általános képe Vietnamban? Csatlakozzon hozzám, hogy megtudja az alábbiakban.

1.1. A vállalatirányítás jelenlegi helyzete Vietnamban: Pénzügyi irányítás

A pénzügyi irányítás olyan tényező, amely nagy hatással van a vállalkozások fejlődésére. A vállalkozások pénzügyi irányítása egyszerre laza és merev, különösen az állami tulajdonú vállalatoké. Az állami tulajdonú vállalatoknál nincsenek egyértelműen meghatározva a felelősségi korlátok. Ha egy vállalkozás csődbe megy, a legtöbb állam viseli a következmények nagy részét. Ezek a vállalkozások pénzügyi erővel rendelkeznek, de a rossz irányítás miatt mégis veszteségeket szenvednek el.

A szerződéskötési mechanizmus fehér szerződéskötési struktúrává vált, ami sok üzleti szervezetet állami burkolattá, de magánvállalkozásokká változtat. Sok állami tulajdonban lévő szervezet tőkét bíz meg a vezető tisztviselők egy csoportjára, saját üzleti tevékenységet folytat, majd az alárendelt egységeket magukra hagyja. Sok olyan eset van, amikor az állam a névleges tulajdonos, de a valódi tulajdonos mögötte valaki más.

A tőke és a tőkekezelés szempontjából sok vállalkozás léptéke még mindig elég kicsi. A jegyzett 5800 vállalkozás közül a központilag irányított állami tulajdonú vállalatok teljes üzleti tőkéje körülbelül 50 700 milliárd VND. A helyi vállalkozások jelenleg mintegy 17 800 milliárd VND tőkét használnak.

A magánvállalkozások erőteljesen növekednek. A magánvállalkozások aránya nőtt, míg az állami tulajdonú vállalkozásoké csökkent. A magánvállalkozások nagyon hatékony irányítási rendszerrel rendelkeznek. A magánvállalkozások céljára támaszkodnak, minél többet keresnek, annál többet kapnak. A termelési vállalkozások nyeresége közvetlenül befolyásolja a munkavállalók jogait. A hatalmas tőkeszükséglet és a hitelfelvétel és a tőkejuttatás nehézségei mellett a vállalkozásoknak olyan módszert kell választaniuk a saját tőkével való gazdálkodásra a kölcsönzött tőkével, amely magas nyereséget hoz ebből a tőkéből. legjobb.

Az egész országban több mint 25.000 működési engedéllyel rendelkező magánvállalkozás van, mintegy 10.000 milliárdos tőkével, amely a nagyvárosokban, mint Hanoi, Ho Si Minh-város, Quang Nam Da Nang koncentrálódik. E vállalkozások többsége a kereskedelem, a szolgáltatás és az élelmiszer-feldolgozás területén tevékenykedik.

1.2. A vállalatirányítás jelenlegi helyzete Vietnamban: Termelésirányítás

Jelenleg a fogyasztói kereslet és az emberek jövedelme növekvő tendenciát mutat. Ezért a termelésirányítóknak meg kell ismerniük a fogyasztói ízlést, majd megfelelő termékeket kell előállítaniuk. A termelésirányítás még mindig laza, ami széles körű termeléshez és a piacot elárasztó hamisított árukhoz vezet. A termelésirányítás hatékonysága az állami vállalatoknál sokkal rosszabb, mint a magánvállalatoknál. Az állami tulajdonú vállalatok termékei nem nagyon versenyképesek a piacon, míg a magánvállalkozások nagyon agilisak és jól ismerik a piacot.

Emellett a vietnami technológia 1-2 generációval elmarad a világtól, így a termelékenység és a minőség gyenge. Ez a helyzet megköveteli, hogy a vezetők megtalálják a termelési technológia fokozatos modernizálásának módját.

1.3. A munkaerő-gazdálkodás jelenlegi helyzete a vállalatirányításban Vietnamban

Vietnam munkaerő-állománya a régió más országaihoz képest gyenge képzettségű. A magasan képzett munkavállalók száma a termelőüzemekben csak csekély. A mechanizmusok változása miatt a munkavállalóknak nagyobb szakmai felelősségük van. A vállalkozások a hatékonyság, a munkaidő és az általuk előállított termékek alapján irányítják a munkaerőt, ezáltal pontos fizetést biztosítanak minden egyes személy számára.

1.4. A humánerőforrás-menedzsment jelenlegi helyzete a vállalatirányításban

Vietnamban a digitális átalakulás időszakában

A vietnami vállalkozások már tudják, hogyan kell alkalmazni a digitális átalakulást a humánerőforrás-gazdálkodási tevékenységükben. Emellett a szakértők úgy vélik, hogy a képzetlen emberi erőforrások még mindig nagy arányt képviselnek, különösen a képzett technológiai mérnökök és a vezetői kapacitás hiánya.

Ahhoz, hogy a digitális korszakban a vállalkozások fejlesztési igényeit ki tudják elégíteni, Vietnamban lépést kell tartania az informatikai humánerőforrás iránti kereslettel. A munkaerőpiac azonban ezen a területen Vietnamban mind mennyiségileg, mind minőségileg

mindig hiánycikk. Konkrétan, 2019-ben az informatikai humánerőforrásból körülbelül 90 000 fő hiányzik a szükséges 350 000 főhöz képest; 2020-ban a becslések szerint 100 000 humánerőforrás hiányzik, miközben ennek az ipárnak körülbelül 400 000 emberre van szüksége; 2021-ben 500 000 emberre van szükség, és 190 000 humánerőforrás hiányzik. Eközben a képzési létesítmények lassan változnak, és nem tudnak megfelelni a piaci igényeknek.

Az elmúlt 2 évben a legtöbb humánerőforrás-vezető képes volt digitális átalakítási terveket készíteni a vállalkozásai számára. A hagyományos munka, például a rendszeres papírmunka és a toborzás vagy a munka közvetlen átadása helyett az információ digitálisra változik, a munkavállalók online dolgozhatnak, tranzakciókat bonyolíthatnak és fizethetnek az ügyfelekkel. Az ügyfelek online kerülnek átadásra. Ez a módszer gyors és kényelmes, mégis hatékony.

2. A Magyar vállalatvezetők vállalatirányítási stílusa

Magyarországon jelentős változások történtek a vállalkozások irányításában, különösen a globalizáció és a gyors technológiai fejlődés összefüggésében. A modern menedzsmentmódszerek, a fejlett technológia és a humánerőforrás-fejlesztési stratégiák alkalmazása sokszínű és rugalmas vállalatirányítási környezetet teremtett. A magyarországi vállalatvezetés stílusa az évek során jelentősen fejlődött, hangsúlyt fektetve a hagyományos és a modern vezetési módszerek kombinációjára. Ez az átalakulás azt tükrözi, hogy a magyarországi vezetők hogyan reagálnak a globális piac növekvő igényeire és a munkavállalók igényeire. Az alábbiakban részletesen elemezzük a magyarországi vállalatvezetők vezetési stílusát a következő főbb szempontok szerint: vezetési stílus, vezetési stratégia, technológia alkalmazása, humánerőforrás-fejlesztés és konfliktuskezelés.

2.1 Vezetési stílus

Demokratikus vezetés

A demokratikus vezetési stílus sok magyar vállalkozásban elterjedt. A vezetők itt ösztönzik a dolgozók részvételét a döntéshozatalban, nyitott és interaktív munkakörnyezetet teremtve.

. Részvételi döntéshozatal: A vezetők gyakran tartanak csapatmegbeszéléseket, és arra ösztönzik a munkavállalókat, hogy véleményükkel járuljanak hozzá a fontos döntésekhez. Ez nemcsak a döntések minőségét javítja, hanem növeli a dolgozók elkötelezettségét és motivációját is.

. Kétirányú párbeszéd: A vezetők felméréseket végeznek és visszajelző üléseket szerveznek, hogy összegyűjtsék a dolgozók véleményét. Ezeket a visszajelzéseket felhasználják az irányelvek és a munkafolyamatok kiigazítására, segítve ezzel az átlátható és nyitott munkakörnyezet kialakítását.

Spirituális vezetés

A spirituális vezetés a munkavállalók személyes fejlődésének motiválására és támogatására összpontosít, ami hozzájárul a munkával való elégedettség és a teljesítmény javításához.

A személyes fejlődés ösztönzése: A vezetők képzési és mentorprogramokat szerveznek, hogy támogassák a munkavállalókat a készségek fejlesztésében és a személyes célok elérésében. Ez segít a munkavállalóknak abban, hogy megbecsülve érezzék magukat és motiváltak érezzék magukat a munkára.

Kapcsolatok kiépítése: A vezetők támogató környezetet teremtenek azáltal, hogy szoros kapcsolatot ápolnak a munkavállalókkal, ami segít nekik abban, hogy úgy érezzék, törődnek velük és támogatják őket a munkájukban.

2.2 Menedzsment stratégia

Stratégiai irányítás és jövőkép

A magyarországi vállalatvezetők gyakran hosszú távú stratégiákat dolgoznak ki, amelyekhez a piaci változásokra való gyors reagáláshoz szükséges rugalmas alkalmazkodóképesség társul.

. Hosszú távú stratégiafejlesztés: A vállalkozások világos stratégiai célokat tűznek ki, és hosszú távú terveket dolgoznak ki ezek elérésére. Ez a stratégia gyakran a piacelemzésen és a vásárlói igényeken alapul, és segíti a vállalkozásokat abban, hogy orientálják fejlődésüket.

. Rugalmas kiigazítás: A vezetők fenntartják a stratégiák kiigazításának képességét olyan tényezők alapján, mint a piaci ingadozások és az ügyfelek visszajelzései. Ez lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a változásokhoz és versenyképesek maradjanak.

Projektmenedzsment

A modern projektmenedzsment módszerek, mint például az Agile (Kent Beck et al., 2001) és a Scrum (Jeff Sutherland és Ken Schwaber 1990) használata segít a magyarországi vállalkozásoknak a projektek megvalósításának hatékonyságát és rugalmasságát növelni.

. Agilis módszertan: Az agilis módszerek használata lehetővé teszi a csapatok számára, hogy rövid ciklusokban dolgozzanak, gyorsan reagáljanak a változásokra és folyamatosan javítsák a termékeket. Ez segíti a vállalatokat abban, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a követelményekhez és a piaci változásokhoz.

. Scrum menedzsment: A Scrum módszer segít a projektek hatékonyabb irányításában a rendszeres megbeszélések tartásával és a munka kisebb részekre való felosztásával. Ez segít az előrehaladás ellenőrzésében és a felmerülő problémák gyors megoldásában.

2.3 Technológiai alkalmazás

Digitális átalakulás és automatizálás

A digitális átalakulás és a folyamatok automatizálása fontos tényezők a magyarországi vállalkozások számára a hatékonyság és a termelékenység javítása érdekében.

. ERP és CRM rendszerek: A vállalkozások ERP (Enterprise Resource Planning) és CRM (Customer Relationship Management) rendszereket telepítenek a munkafolyamatok és az ügyféladatok kezelésére. Ez segít az adatelemzés fokozásában és az ügyfélszolgálat javításában.

. Folyamatautomatizálás: A munkafolyamatok, például az adatbevitel és a számlafeldolgozás automatizálása segít a hibák csökkentésében és a hatékonyság növelésében. A robotizált folyamatautomatizálás (RPA) népszerű eszköz erre, amely segít csökkenteni az ismétlődő munkaterheket.

Az AI és a Big Data használata

A mesterséges intelligencia (AI) és a big data használata segít a magyarországi vállalkozásoknak javítani előrejelző és elemző képességeiket.

. Nagy adatelemzés: A vállalkozások a big data technológiát alkalmazzák az ügyfelek viselkedésének elemzésére és a piaci trendek előrejelzésére. Ez segít a valós adatokon alapuló marketingstratégiák és a termékfejlesztés javításában.

. AI a menedzsmentben: Az AI-t csálások felderítésére, folyamatok optimalizálására és az ügyfélszolgálat javítására használják. Ez segít a vállalkozásoknak a hatékonyság javításában és a kockázatok minimalizálásában.

2.4 Személyzetfejlesztés

Képzés és fejlesztés

Az emberfejlesztés a vezetési stratégia fontos része, amely segít a munkateljesítmény javításában és a tehetségek megtartásában.

. Képzési programok: A vállalkozások belső képzéseket és karrierfejlesztési programokat szerveznek a munkavállalók készségeinek fejlesztése érdekében. Ez magában foglalja mind a technikai készségek képzését, mind az olyan puha készségeket, mint a vezetés és a kommunikáció.

. Mentorálás és coaching: A mentorálási és coaching programok segítik a munkavállalókat a vezetői és menedzsment készségek fejlesztésében. Ez nemcsak a személyes fejlődést támogatja, hanem lehetőséget teremt a szervezeten belüli előrelépésre is.

Tehetségmegtartási politika

A magyarországi vállalatok tehetségmegtartó politikát alkalmaznak a dolgozói elégedettség növelése és a fluktuáció csökkentése érdekében.

Kompenzációs és juttatási csomagok: A vállalatok versenyképes kompenzációs csomagokat és jó juttatásokat kínálnak, beleértve az egészségbiztosítást és a rugalmas munkavégzést. Ez segít a tehetségek vonzásában és megtartásában a szervezeten belül.

Munkakörnyezet: A pozitív és támogató munkakörnyezet megteremtése fontos eleme a tehetségmegtartó stratégiának. A vállalatok olyan munkakultúra kialakítására összpontosítanak, amely ösztönzi a kreativitást és a személyes fejlődést.

2.5 Konfliktuskezelés és problémamegoldás

Konfliktuskezelés

A konfliktuskezelés fontos része a harmonikus és produktív munkakörnyezet fenntartásának.

. Képzés és készségek: A vállalatok képzést nyújtanak a vezetőknek és a munkavállalóknak a konfliktuskezelésről és a hatékony kommunikációs készségekről. Ez segít a konfliktuskezelés javításában és javítja a munkakörnyezetet.

. Irányelvek és eljárások: A vállalkozások világos irányelveket és eljárásokat dolgoznak ki a panaszok és konfliktusok megoldására. Ez magában foglalja a hivatalos visszajelzési és panaszcsatornákat, amelyek segítenek a problémák tisztességes és hatékony megoldásában.

. Közvetítés és párbeszéd: A közvetítési módszerek és a közvetítői megbeszélések megtartása segít a csoportokon belüli konfliktusok megoldásában. A nyílt párbeszéd ösztönzése és a kielégítő megoldások megtalálása segít fenntartani a szervezeten belüli harmóniát.

. A mai magyar vezetők vezetési stílusa a hagyományos és a modern vezetési módszerek finom keveréke. A vezetők aktívan alkalmazzák az új technológiákat, a rugalmas stratégiákat és a demokratikus vezetési stílusokat, hogy hatékony és innovatív munkakörnyezetet teremtsenek. A humán erőforrás-fejlesztésre, a konfliktuskezelésre és a technológia alkalmazására való összpontosítás segítette a magyarországi vállalkozásoknak abban, hogy a globalizáció és a piaci ingadozások közepette is megőrizték versenyelőnyüket és fenntarthatóan fejlődjenek.

3. A munkával való elégedettség szintje

3.1 Mi az a munkahelyi elégedettség?

"Válassz olyan munkát, amit szeretsz, és soha életedben nem kell majd egy napot sem dolgoznod." – (Confucius, Kr.e. 5. század)

Lehet, hogy hallotta már ezt a mondást, de ma is aktuális. Arra enged következtetni, hogy az olyan érzelmek, mint a boldogság, a stressz és a szorongás fontos szerepet játszanak-e a munkahelyi elégedettségben.

A munkahelyi elégedettség (Hoppock, 1935) a pszichológiai, fiziológiai és környezeti körülmények bármely olyan kombinációja, amely az embereket arra készíti, hogy őszintén kifejezzék, hogy elégedettek a munkájukkal.

Kicsit mélyebbre menve, és gyorsabban előre haladva ebbe az évszázadba, a munkával való elégedettséget olyan kedvező vagy kedvezőtlen érzések és érzelmek összességeként említik, amelyekkel a munkavállalók a munkájukra tekintenek (Karatepe, Uludag, Menevis, Hadzimehmedagic, & Baddar, 2006).

10 bizonyított tényező, amely a munkahelyi elégedettséghez vezet

- Kommunikáljon

A kommunikáció rendkívül fontos lehet az elégedettségi szint fenntartásában, mind személyes, mind szakmai szinten. Ez abban mutatkozik meg, hogy lehetővé teszi a munkavállalók számára a nyitottságot, az együttműködést, a bizalmat és szükség esetén még az őszinteséget is.

- Kultúra

A vállalati kultúra meghatározása összefügg a munkahelyi elégedettséggel, mivel értékeket és útmutatást nyújt a szervezeti céloktól kezdve a munkavállalók közötti megfelelő szintű interakcióig terjedő témákban. .

- Biztonság

Nem meglepő, hogy ha a munkahelyi kultúra kialakul, az elégedettséget fokozhatja a biztonságérzet. A biztonság abból fakadhat, ha tudjuk, hogy egy olyan vállalatnál dolgozunk, amelynek elérhető, hosszú távú céljai vannak (Berg, Grant, & Johnson, 2010). Ezt fokozhatja az őszinte és átlátható kommunikáció is.

- Vezető

A motiváció növelésével, az alkalmazottak vezetésével vagy befolyásolásával egy jövőkép vagy cél elérése érdekében (Kinicki & Kreitner, 2006), a kommunikáció biztosításával a munkahelyi elégedettséghez vezethet. Kommunikáljon és vezesse a feladatokat teljes körűen és könnyen érthetően.

Ha viszont a munkavállalók úgy érzik, hogy a vezetők végig tudják vezetni őket a feladatokon, akkor nő a motivációjuk és az elégedettségük.

- Lehetőség

A munkavállalók elégedettebbek lehetnek a munkájukkal, ha több lehetőségük van arra, hogy kihívások elé állítsák magukat. Ez érdekes, változatos projekteken való részvételhez vezethet, és kiszakíthatja a munkavállalókat az egy szerep monotonitásából.

- Karrierépítés

A munkavállalók elégedettebbek lehetnek a munkájukkal, ha tudják, hogy van számukra egy személyes terv. Az értékelés jellegén túl, ha van lehetőség a fejlődésre, az arra ösztönözheti a munkavállalókat, hogy boldogabban és tovább dolgozzanak.

- Munkakörülmények

A munkával való elégedettség növekedhet, ha a munkahely együttműködő környezetet biztosít. Ez olyan helyet jelent, ahol tiszteletben tartják a különböző ötleteket és nézőpontokat, ahol őszinte és konstruktív visszajelzéseket adnak, ahol lehetőség van mentorálásra, és ahol nincs zaklatás.

- A munkavállalók személyisége

A munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos összetevők többsége a munkavállaló által nem befolyásolható tényezőkre vezethető vissza (mint például a vezetők vezetése és a vállalatvezetés kommunikációja), de mi a helyzet magukkal a munkavállalókkal? Tudják-e befolyásolni saját elégedettségi szintjüket?

Bakker, Tims és Derks (2012) azt tárgyalta, hogy a munkával való elégedettséget meghatározhatja a munkavállaló munkával kapcsolatos kezdeményezőkészségének szintje. A munkavállalók proaktívan kérnek visszajelzést a vezetőktől? A munkavállalók tesznek-e

extra lépéseket a vállalaton belüli feladatok elvégzéséért? Igyekeznek-e a munkavállalók naprakészek maradni a vállalati célokkal kapcsolatban, vezetnek-e megbeszéléseket, és kérdeznak-e, ha bizonytalanok egy feladat elvégzésében?

Ha valami, akkor ezek az alkalmazottak azok, akik nagyobb elégedettséget mutathatnak a munkahelyen. A munkahelyi proaktivitás pozitív munkahelyi értékelésekhez vezethet, ami a munkavállalóknak visszajelezve elégedettséghez vezethet.

- Fizetés és juttatások

A szervezeti siker és a munkával való elégedettség összefügg a munkavállalók megfelelő fizetéssel és juttatásokkal kapcsolatos megítélésével is (Edwards, 2008).

Bár a fizetés és a juttatások nem az egyetlen ok, amiért a munkavállalók elégedettséget találnak a munkahelyükön, a 30 éve tartó kutatások (pl. Gerhart, 1987) azt mutatják, hogy a fizetés és a juttatások, legalábbis a tekintetben, hogy a munkavállalók hogyan látják magukat a szerepükben, magasan szerepelnek a munkahelyi elégedettségi tényezők listáján.

Nem szabad azonban összekeverni a fizetést és a juttatásokat - a munkával való elégedettségi tényezőket a munkamotivációval. Lásd az "A pénz motiválja a munkavállalókat a munkára?" című elemző cikket.

- Jutalmak és elismerés

Az alkalmazottak számára a munkájukért járó tisztességes díjazás mellett a munkahelyi elégedettség olyan előléptetési politikát jelent, amely világos és összhangban van az elvárásaikkal.

Az egyik legfontosabb megállapítás itt (Kumari, 2011), hogy a munkahelyi elégedettség nem csak a fizetésről szól, hanem arról a nyilvánvaló igazságosságról, ahogyan az egyén a munkahelyen elismerést kap az elért eredményeiért. azok.

3.2 A munkával való elégedettség fontossága

Az emberek többsége életének igen jelentős részét a munkahelyén tölti, ezért a munkahelyhez és a munkához kapcsolódó elégedettség vizsgálata alapvető. Az elégedetlenség növeli a konfliktusok mennyiségét, a hiányzások számát és a kilépők arányát. A munkával való

elégedettség egyik alapvető felfogása szerint: az ember elégedett, ha azt kapja, amit akar, illetve minél fontosabb számára az a valami, annál elégedettebb, ha megkapja (Edwin A. Locke 1976) „The Nature and Causes of Job Satisfaction”.

A munkahelyi elégedettség kétirányú utca lehet. A munkavállalóknak elégedettnek kell lenniük, a vállalkozásoknak pedig segíteniük kell a munkavállalókat abban, hogy kiaknázzák a bennük rejlő lehetőségeket. A vállalkozásoknak tisztában kell lenniük a munkavállalói elégedettség fontosságával, és ismerniük kell a humánerőforrás-felméréseket, hogy jó politikákat dolgozhassanak ki az elégedettség javítása és a vállalat iránti elkötelezettség arányának növelése érdekében. . Az elégedett alkalmazottak mindig a legjobbat fogják nyújtani, és a vállalkozás nyereségéért fognak dolgozni. Ha egyszer tudja, mi csökkenti a dolgozói elégedettséget, és tudja, hogyan lehet a legjobb dolgozói élményt nyújtani. Ez egy szilárd alap lesz az Ön számára, hogy a legjobb módon építsen egy növekvő vállalkozást.

4. Munkahelyi teljesítmény

4.1 Mi a munkateljesítmény?

A munkateljesítmény azt jelenti, hogy a munkavállaló hogyan teljesíti a munkacélokat és a szükséges feladatokat, jó minőségű és hatékony teljesítményt ér el a lehető legalacsonyabb költséggel. A munkateljesítmény hozzájárul annak értékeléséhez, hogy a munkavállaló milyen értéket képvisel a szervezet vagy az üzlet számára. Minden egyes alkalmazott komoly befektetés egy vállalkozás számára, és az egyes alkalmazottak által hozott nyereség igen jelentős.

4.2 Hogyan mérhető a munkavállalói teljesítmény?

A munkavállalói teljesítmény mérésére számos különböző módszer létezik a pozíciók és osztályok között. Az alábbiakban a munkavállalói teljesítmény mérésének leggyakoribb módjai következnek.

4.2.1. Gyorsaság és hatékonyság

Mennyit teljesít egy átlagos alkalmazott egy nap, egy hónap vagy egy negyedév alatt? Vannak-e olyan nehézségek, amelyek akadályozzák a munkát, és amelyeket meg kell oldani?

Rendelkezésre állnak-e olyan erőforrások, amelyekkel megfontolható a nagyobb termelékenység megteremtése?

4.2.2. Minőség és mennyiség

Hogyan viszonyul a munkavállaló munkájának minősége és mennyisége a kollégákéhoz és más, ugyanabban a szerepkörben, területen vagy iparágban dolgozó munkavállalókéhoz? Hozzájárulnak-e a munkavállalók friss ötletekkel a szerepükhöz, amelyek hozzáadott értéket jelentenek a vállalat számára?

4.2.3 Bizalom és következetesség

Függenek-e az alkalmazottak a döntések meghozatalakor? Időben elvégezték a munkát? Szükségük van-e a felettesek irányítására, vagy jól boldogulnak egyedül is? Mutatnak-e növekedési potenciált a vállalaton belül?

5. Vietnám és Magyarország üzletvezetési stílusának beosztottak szemszögéből történő értékelésének eredményei

Ez a kutatás felmérés eredményei alapján készült, amely a jelenleg vietnami és magyarországi vállalatnál dolgozók alkalmazottak véleményét hasonlította össze. Az adatokat 2024 áprilisban gyűjtötték Vietnam nagyvárosaiban és gazdasági központjaiban, Ho Si Minh, Ha Noi-városban és Budapesten, Magyarország fővárosa. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a munkavállalók munkahelyi stressz-szintje jelenleg meglehetősen magas, és a transzformációs vezetési stílus csökkenti a munkavállalók munkahelyi stressz-szintjét, míg a tranzakciós vezetési stílus növeli a munkahelyi stresszt. Emellett a kutatás azt is kimutatta, hogy a munkahelyi stresszben különbségek vannak a vállalkozások, iparágak és az egyes országok között.

5.1 Kérdősor 1. része

Annak érdekében, hogy jobban megértsem a vietnami és a magyarországi vállalatvezetési stílusokat, online interjúkat készítettem 71, 18 és 50 év közötti, a két ország vállalatainál dolgozó, 49 vietnami és 22 magyar állampolgárral. A felmérés célja az volt, hogy alapvető személyes információkat gyűjtsön a válaszadóktól, hogy alapot szolgáltatson a személyes

háttérnek a vezetési stílusra gyakorolt hatásának további elemzéséhez. A felmérést egy online platformon keresztül végeztük, ami lehetővé tette a két országból származó megkérdezettek egyszerű és hatékony elérését.

A tanulmány első részében, amely a megkérdezettek személyes adatainak elemzésére összpontosít, részletes információkat gyűjtöttem a személyes tényezőkről, például a válaszadók életkoráról, neméről, iskolai háttéréről és munkahelyéről. Ez magában foglalja a jelenlegi végzettség, a tanult szakterületek, valamint az üzleti területhez kapcsolódó további képesítések vagy tanfolyamok meghatározását. A személyes információk gyűjtésének célja, hogy világos képet alkossunk a felmérésben résztvevők oktatási és szakmai háttéréről.

5.1.1 Életkorelemzés

A résztvevők életkori profilja egyenletes eloszlást mutat a korcsoportok között, a szakmában még újak (18-25 évesek) és a tapasztaltabbak (26-50 évesek) között. Ez lehetővé teszi számomra, hogy elemezzem a generációk közötti vezetési perspektívák és tapasztalatok közötti különbségeket.

. Fiatal korcsoport (18-25 évesek): Az ebbe a korcsoportba tartozó emberek gyakran még csak most kezdik a pályafutásukat, és hiányozhat a gyakorlati tapasztalat.

. Középső korcsoport (26-35): Ez a csoport már régóta a szakmában van, és közép- vagy felsővezetői pozícióban lehet.

. Idősebb korcsoport (36-50): Az ebbe a korcsoportba tartozók gyakran vezető beosztásban vannak, és sok tapasztalatuk van a vezetőkkel való együttműködésben.

5.1.2 Nemek elemzése

A két országban végzett felmérések alapján a felmérésben részt vevő férfiak és nők száma közel azonos. Arra összpontosítottam, hogy a férfiakat és a nőket egyformán vizsgáljam meg, hogy objektívebb képet kapjak.

5.1.3 Iskolai végzettség

Az oktatással kapcsolatos információk betekintést nyújtanak az egyének oktatási háttérébe, és abba, hogy ez hogyan befolyásolja a munkához való hozzáállásukat és a karrierépítést. Az

iskolázottsági szintek különbözősége a megközelítések és munkamódszerek közötti különbségekre utalhat.

. Alapfokú végzettség: Az alapidiplomával rendelkező személyek gyakran pályájuk elején vagy karrierjük alacsonyabb szintjén állnak. Az alapvető tudományos ismereteket a gyakorlati munkában tudják alkalmazni.

. Mesterfokozat: A mesterdiplomával rendelkezők gyakran mélyreható ismeretekkel rendelkeznek, és képesek fejlett munkamódszereket alkalmazni. Fontos szerepet játszhatnak a munkaprojektek kidolgozásában és végrehajtásában.

5.1.4 Akadémiai szakok

A válaszadók szakjai a különböző munkaterületekre való szakmai felkészülést tükrözik. Ez betekintést nyújt abba, hogy a különböző oktatási háttér hogyan befolyásolja a munkamódszereket és -stílusokat. Ugyanakkor a különböző szakok különböző munkahelyválasztáshoz is vezetnek, ami segíthet többet megtudni a különböző iparágak vezetési stílusairól.

5.1.5 Munkahely

A válaszadók munkahelyére vonatkozó információk betekintést nyújtanak a munkakörnyezetükbe és a karrierjükkel kapcsolatos kontextusba. Ez az elemzés betekintést nyújt abba, hogy a szervezeti és iparági tényezők hogyan befolyásolják a munkastílusokat. A válaszadók különböző típusú vállalkozásoknál dolgoztak, beleértve a magán-, állami és nonprofit szervezeteket. Az üzleti típusok közötti különbségek befolyásolhatják a munkamódszereket és -gyakorlatokat. A vállalkozás méretének (kis, közepes, nagy) elemzése az üzleti vezetési stílusok többdimenziós szemléletét biztosította a vállalkozás mérete és szervezeti felépítése alapján. Ez lehetővé tette számomra, hogy megértsem, hogy a nagyvállalatok más irányítási politikákat és eljárásokat alkalmaznak, mint a kis- és középvállalkozások.

Az eredmények struktúrája az alábbi táblázatokban látható:

Demográfia	Vietnám	Magyarország
Név	49 fő	22 fő
Nem	Férfi 29,2%	Férfi 80%
	Női 70,8%	Női 20%
Kor	18-50	21-31
Végzettség	Bachelor 84,4%	Bachelor 100%
	Master 3,8%	
	Egyéb 11,8%	
Iparág	Gazdálkodás 18%	Gazdálkodás 61,2%
	Kereskedelem 39%	Kereskedelem 11,2%
	Egyéb 43%	Egyéb 27,6%
Vállalat nagyság	Kis 30%	Kis 37,5%
	Közép 40%	Közép 25%
	Nagy 30%	Nagy 37.5%

4. táblázat: A vizsgálati minta leíró statisztikái

A résztvevők személyes adatainak elemzése segít azonosítani az olyan alapvető tényezőket, mint az életkor, a nem, az iskolai végzettség, a szakirány és a munkahely, és ezáltal szilárd alapot teremt a munkastílust és a karrierépítést befolyásoló tényezők jobb megértéséhez. Ez átfogó képet nyújt a munkavállalók személyes hátteréről és munkakörnyezetéről, hozzájárulva a két ország közötti munkamódszerek közötti különbségek és hasonlóságok magyarázatához.

5.2 Kérdéssor 2. része

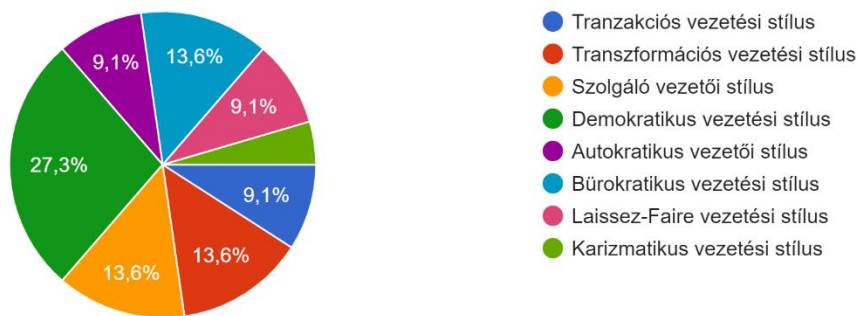
Ebben a részben a vietnami és a magyarországi vezetők vezetési és menedzsment stílusának elemzésére összpontosítottam. A kérdések célja az volt, hogy tisztázzák a vezetők vezetési gyakorlatát és vezetési stílusát, valamint a munkavállalók megítélését olyan tényezőkkel kapcsolatban, mint a szigorúság, a méltányosság, a vezetőktől való távolságtartás, valamint a jelenlegi vezetéssel való elégedettségük. A felmérés 8 fő kérdésből állt, amelyek közül az első egy feleletválasztós kérdés volt, a fennmaradó 7 kérdést pedig 5 pontos skálán lehetett

értékelni, így átfogó és mélyreható képet kaphattunk a munkavállalók és a vezetők közötti kapcsolatról ebben a két országban.

1. A menedzserek vezetési stílusának típusai

Az első kérdés arra kérte a válaszadókat, hogy nyolc általános vezetői stílus közül válasszanak egyet, amely szerintük a legjobban jellemzi jelenlegi vezetőjüket. Ezek a stílusok a következők voltak: A vezetői stílusok a következők voltak: tranzakciós vezetés, transzformációs vezetés, szolgáló vezetés, demokratikus vezetés, autokratikus vezetés, bürokratikus vezetés, Laissez-Faire vezetés és karizmatikus vezetés.

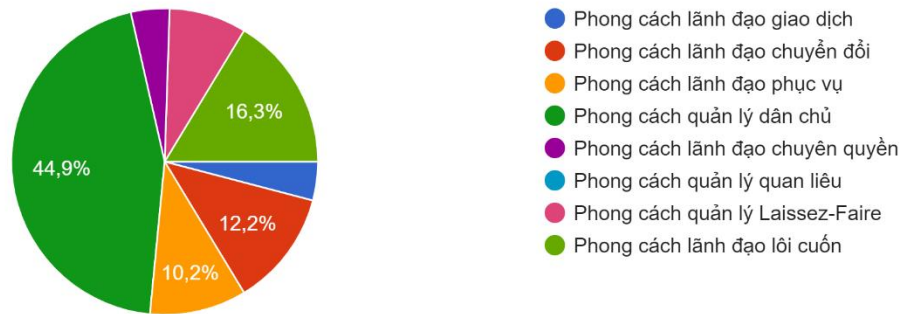
Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének
22 câu trả lời



2. diagram: A cégvezetési stílusok típusai Magyarországon

Người quản lý của bạn có kiểu phong cách lãnh đạo nào:

49 câu trả lời



3. diagram: Az üzleti vezetési stílusok típusai Vietnámban

A kérdés eredményei azt mutatják, hogy a demokratikus vezetési stílus a legnépszerűbb mind Vietnámban, mind Magyarországon. Ez egy modern vezetési irányzatot tükröz, ahol a munkavállalók részvételét és hozzájárulását nagyra értékelik. Mind Vietnámban, mind Magyarországon a munkavállalók a demokratikus vezetési stílust részesítették előnyben, amely a legtöbb választási lehetőséget jelentette, viszonylag magas, 44%-os és 27,3%-os arányban. Napjainkban a társadalom és a gazdaság gyors fejlődése megnövelte az emberi erőt és gondolkodást, a demokrácia tiszteletét és az emberi pszichológiai tényezők erőteljes alkalmazását, ami a vezetői stílusokhoz vezet. A demokrácia a kulcs.

A demokratikus vezetési stílus (Kurt Lewin, 1939) elmélete szerint az egyik leghatékonyabb stílus, amikor a vezetők részt vesznek és bátorítják az alkalmazottak véleményét a döntések meghozatala előtt. Ez nemcsak a munkavállalók és a vezetők közötti köteléket erősíti, hanem olyan munkakörnyezetet is teremt, amelyben az emberek úgy érzik, hogy értékelik őket, és hozzájárulnak a szervezet általános sikeréhez.

Az autokratikus vezetési stílus mindkét országban a felmérésben a legalacsonyabb arányt kapta, mivel nem felel meg a modern vezetési trendeknek, ahol a munkavállalók részvételét és hozzájárulását nagyra értékelik. A munkavállalók manapság azt szeretnék, ha meghallgatnák őket és bevonná őket a döntéshozatali folyamatba, ahelyett, hogy csak

parancsokat követnének. Az autokratikus stílus a szoros ellenőrzéssel és a munkavállalói részvétel hiányával gyakran motiválatlan munkakörnyezetet teremt, ami elégedetlenséghez és a munka hatékonyságának csökkenéséhez vezet. Ezért a szervezetek egyre inkább a demokratikusabb vezetési stílusokat részesítik előnyben.

2. A vezető kikéri a beosztottak véleményét

A következő kérdés arra kérte a válaszadókat, hogy értékeljék, hogy a vezetőik milyen mértékben konzultálnak a beosztottakkal a döntések meghozatala előtt, egy 1-től (nagyon ritkán) 5-ig (nagyon gyakran) terjedő skálán. A vezetők viszonylag magas arányban konzultáltak a beosztottakkal, Vietnamban (71,4%) 4/5, Magyarországon (50%) pedig 4/5 arányban. Az eredmények azt mutatták, hogy mindkét országban nagyra értékelték a munkatársakkal való konzultációt. Ez összhangban van a demokratikus vezetéssel, ahol a munkavállalók részvételét és hozzájárulását értékelik. A „The Effective Executive” című könyvében (Peter Drucker, 1967), a hatékony vezető az, aki meghallgatja és felhasználja a dolgozók inputját a döntéshozatal javítása és a szervezeti kohézió növelése érdekében.

3. A jelenlegi vezetési stílusból származó előnyök

A harmadik kérdés arra kérte a munkavállalókat, hogy értékeljék a jelenlegi vezetőjük vezetési stílusából származó előnyöket, szintén egy 5 pontos skálán. A beosztottaknak nyújtott előnyök nagyon magasak voltak, 5/5 a szavazatok 50%-ával Magyarországon és 4/5 a szavazatok 53,1%-ával Vietnamban. Azt mondták, hogy ez a stílus segíti őket a készségek fejlesztésében, a munkateljesítmény javításában és az előrelépés lehetőségének megteremtésében. A „Érzelmi intelligencia” (Daniel Goleman, 1995) című könyvében foglaltak szerint azok a vezetők, akik képesek az érzelmek szabályozására és az alkalmazottakkal való együttérzésre, gyakran pozitív munkahelyi környezetet teremtenek, ahol az emberek úgy érzik, hogy tisztelik őket és támogatják őket.

4. Szigorúság a menedzsmentben

Ezután a vezetés szigorának szintjére vonatkozó kérdés jelentős hasonlóságokat mutatott a két ország között. A magyarországi munkavállalók szigorú, de igazságos vezetésként jellemezték a vezetést, átlagosan 4,0 értékelést adva. Hasonlóképpen, a vietnami

alkalmazottak is 4,0-s átlagértékelést adtak, ami azt jelzi, hogy a demokratikus vezetési stílus, bár ösztönzi a részvételt, mégis fenntartja a szigorúságot és a magas színvonalat a vezetésben. Ez a stílus egyensúlyt teremt a rugalmasság és a fegyelem között, biztosítva, hogy az alkalmazottaknak lehetőségük legyen kifejezni magukat, miközben betartják a szervezet szabályait és céljait. Az „A vezetés 21 megdönthetetlen törvénye” (John Maxwell, 1998) című könyvében kifejtett nézetét, miszerint a kiváló vezető az, aki tudja, hogyan kell a szigorot és a kedvességet ötvözni ahhoz, hogy a munkatársakat a teljes potenciáljuk kibontakoztatására motiválja.

5. Méltányosság a menedzsmentben

Az ötödik kérdéssel értékelt fontos tényező a méltányosság az irányításban. A munkavállalók mindkét országban nagyra értékelik a vezetőik méltányosságát. A vezetők méltányosságának szintje Vietnamban 51%-kal elérte a 4/5-öt, Magyarországon pedig 54,5%-kal, ezzel 5/5-ös abszolút szavazati arányt értek el. Ebből az eredményből látható, hogy a beosztottakkal szembeni méltányossági szint nagyon magas, és ez szintén nagyon fontos tényező a vállalaton belüli komfortérzet meghatározásában. Ez azt mutatja, hogy a munkavállalók mindkét csoportja úgy érzi, hogy a vezetőik tisztességesen és átlátható módon végezték a munkájukat. Az „Az igazságosság elmélete” (John Rawls, 1971) című könyvében úgy érvelt, hogy a méltányosság a jó társadalom és szervezet alapelve. Egy igazságos vezető nemcsak harmonikus munkakörnyezetet teremt, hanem bizalmat és tiszteletet is épít a munkavállalók részéről. Ez magasabb munkahelyi elégedettséghez és a szervezet iránti nagyobb mértékű elkötelezettséghez vezethet.

6. Távolság a vezetőkkel

A munkavállalók és a vezetők közötti távolság egy másik fontos tényező, amelyet ebben a tanulmányban figyelembe vesznek. A vezetővel való távolság mindkét országban 40-50%-ban elérte a 4/5-öt, ami azt jelzi, hogy a vezetők és a munkavállalók közötti kapcsolat meglehetősen szoros és nyitott. Ez demokratikus vezetési stílust tükröz, ahol a kommunikáció és a ranglétrán átívelő hozzáférés kulcsfontosságú az elkötelezettség és a hatékonyság fenntartásához. Ez azt is mutatja, hogy a vezetők és a munkavállalók közötti kapcsolat meglehetősen szoros, de még mindig elég távolságtartó a szakmaiság biztosításához. A „Leadership and the One Minute Manager” (Ken Blanchard, 1985) című

könyvében foglaltak szerint a hatékony vezetőknek ezt a távolságot kell megszüntetnie, hogy barátságos és együttműködő munkakörnyezetet teremtsen, ahol az emberek szívesen megosztják véleményüket és megoldási javaslatokat tesznek.

7. Menedzser képesítések

A menedzser képzettségének kérdése mindkét munkavállalói csoport részéről kiemelt figyelmet kapott. A menedzser képzettségét nagyon magasra értékelték, Vietnamban 57,1%-ban 4/5-re, Magyarországon 59,1%-ban 5/5-re. Ez azt mutatja, hogy vezetői képességei nagyon magasak, és beosztottjai mindig elismerik őt. Ez szintén nagyon fontos tényező a beosztottak tiszteletének elnyerésében, ami azt mutatja, hogy bíznak a vezető szakértelmében és tapasztalatában. Ennek oka lehet, hogy a két országban a vezetői oktatási és képzési rendszereket nagyra értékelik, valamint a munkakultúrát, amely nagyra értékeli a szakmaiságot és a képzettséget. A „The Practice of Management” című könyvben (Peter Drucker, 1954) hangsúlyozta, a vezetők képzettsége és készségei meghatározó tényezői a szervezet hatékonyságának, és a szervezet hosszú távú sikerének biztosítása érdekében be kell fektetni e készségek fejlesztésébe.

8. A vezetés jelenlegi elégedettségi szintje

Végül a vezetéssel való jelenlegi elégedettségi szintre vonatkozó kérdés elhanyagolható különbséget mutatott a két ország között. A vezetők iránti bizalom szintje mindkét országban nagyon magas volt, Vietnamban 4/5, Magyarországon 5/5, 63,6%-kal, ami azt jelzi, hogy nagyon elégedettek a jelenlegi vezetési és irányítási stílussal. Ez tükrözi a demokratikus vezetési stílus és a munkavállalói elvárások közötti összhangot, valamint a pozitív és motiváló munkakörnyezet megteremtésének képességét. A "The Motivation to Work" című könyvben (Herzberg, 1959) munkamotivációval kapcsolatos kutatásai is hangsúlyozzák, a munkavállalók elégedettsége döntő tényező a teljesítményük és a szervezet iránti elkötelezettségük szempontjából.

Következtetés: A tanulmány második részének eredményei azt mutatták, hogy a vezetési és irányítási stílus nagy hatással van a munkavállalók elégedettségére és motivációjára. Magyarországon és Vietnamban egyértelműen a demokratikus vezetési stílus dominál, ami a modern vezetési gondolkodásmód változását tükrözi. Míg az olyan hagyományos vezetési

modellek, mint az autokratikus stílus egyre kevésbé népszerűek, a demokratikus stílust nagyra értékelik, mivel képes ösztönözni a munkavállalók részvételét és hozzájárulását. A munkavállalók mindkét országban kimutatták, hogy értékelik az olyan munkakörnyezetet, ahol meghallgatják őket, lehetőségük van arra, hogy hozzájáruljanak a közös döntésekhez, és úgy érzik, hogy a vezetés igazságos. Ez nemcsak a munkamotivációt növeli, hanem pozitív munkakörnyezetet is teremt, ami elősegíti a kreativitást és az innovációt. A demokratikus vezetési stílus népszerűsége Vietnamban és Magyarországon tehát hangsúlyozza a tiszteletre, együttműködésre és aktív részvételre épülő vezető-munkavállaló kapcsolat kiépítésének fontosságát. Ezek az eredmények rávilágítanak a kultúrához és a munkakörnyezethez illeszkedő vezetési stílus megválasztásának fontosságára, valamint arra, hogy a pozitív és produktív munkakörnyezet megteremtése érdekében meg kell hallgatni a munkavállalók észrevételeit, és be kell fogadni azokat.

Az eredmények struktúrája az alábbi táblázatokban látható:

	Kérdések	Vietnám	Magyarország
1	Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének ?	Demokratikus vezetési stílus (44%)	Demokratikus vezetési stílus (27,3%)
2	Mennyire kéri ki a véleményét a beosztottaknak ?	4 (71,4%)	4 (50%)
3	Mennyire veszi figyelembe a beosztottak érdekeit ?	4 (53,1%)	5 (50%)
4	Mennyire szigorú ?	4 (49%)	4 (40,9%)
5	Mennyire igazságos ?	4 (51%)	5 (54,5%)
6	Mennyire távolságtartó ?	4 (55,1%)	4 (40,9%)
7	Vezető végzettsége	4 (57,1%)	5 (59,1%)
8	Mennyire kedveli a vezetőjét ?	4 (63,3%)	5 (63,6%)

5. táblázat: Értékelje az üzletvezető stílusát a beosztottak szemszögéből

5.3 Kérdéssor 3. része

A tanulmány harmadik részében interjúkat készítettem, hogy információkat gyűjtsék a vállalkozás működésével és teljesítményével kapcsolatban, valamint arról, hogy az alkalmazottak hogyan vélekednek a munkájukról. A kérdések arra irányultak, hogy a vállalkozásnak vannak-e teljesítménycéljai, a minőségi munka elérésének szintje, a célok elérésének fontossága, a vezetői elégedettség, a vezetéssel való kapcsolat, a vállalat mérete,

a munkával kapcsolatos érzések, a munkahelyi stressz szintje, valamint annak valószínűsége, hogy a közeljövőben új munkahelyet találnak. Két feleletválasztós kérdés és kilenc 5 pontos értékelő kérdés segítségével betekintést nyertünk abba, hogy a munkavállalók hogyan működnek és hogyan érzik magukat a munkájukkal kapcsolatban.

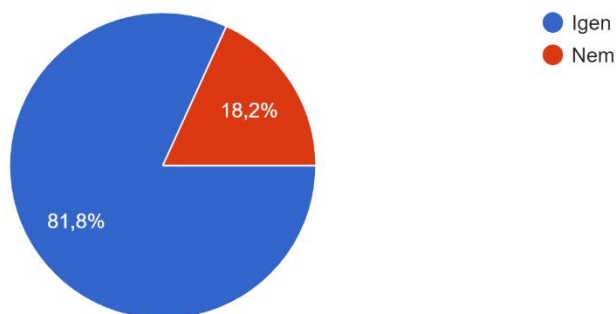
1. Teljesítménycélokat tűz ki a vállalat?

Az első kérdés arra kérte a válaszadókat, hogy jelezzék, van-e vállalatuknak egyértelmű teljesítménycélja. Az eredmények azt mutatták, hogy a legtöbb vállalat kitűzött teljesítménycélokat, és a teljesítményt nagyon magasra értékelték, Vietnamban 100%-ban, Magyarországon pedig 81,8%-ban. A fokozott teljesítmény segít a munkavállalóknak abban, hogy pontosan a vállalat által kitűzött célokat éri el egy bizonyos időn belül. Így a vállalkozások jelentős mennyiségű emberi, pénzügyi és időbeli erőforrást takarítanak meg. Ez azt a globális tendenciát tükrözi, amely szerint a világos célok kitűzése fontos tényezőnek számít a hatékonyság és a munkahelyi siker elérésében.

A „Management by Objectives” (Peter Drucker, 1954) című könyvében megfogalmazott véleménye szerint a világos célok kitűzése nemcsak a cselekvések irányítását segíti, hanem motiválja is a munkavállalókat, segítve őket abban, hogy a legfontosabb dolgokra összpontosítsanak. Ezt bizonyítják a felmérések eredményei, amelyek azt mutatják, hogy a világos célokkal rendelkező vállalkozásoknál a munkavállalók általában úgy érzik, hogy olyan környezetben dolgoznak, ahol világos struktúra és cél van.

Van-e cél kitűzve (teljesítmény)

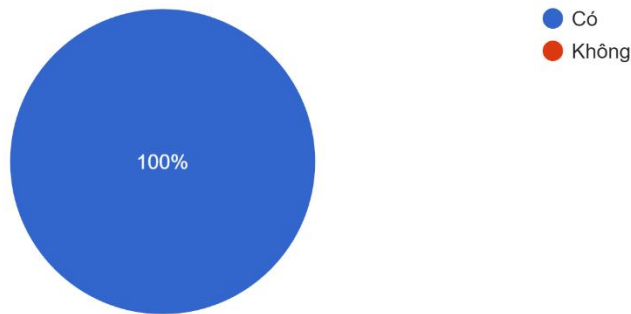
22 câu trả lời



4. diagram: A vállalkozások céljai Magyarországon

Có đặt mục tiêu (hiệu suất) không?

49 câu trả lời



5. diagram: A vietnami vállalkozások céljai

2. A munka minőségének elérésének szintje

A második kérdés arra kérte a munkavállalókat, hogy egy ötfokozatú skálán értékeljék, hogy mennyire érték el a vállalkozás által elvárt munka minőségét. A munkában elért teljesítmény aránya szintén viszonylag magas volt, Vietnamban 90%, Magyarországon 70%. A magas szintű munkacélok elérése minden munkavállaló részéről szintén az üzleti siker előfeltétele, ami azt jelzi, hogy a munkavállalók mindkét országban úgy érezték, hogy rendszeresen teljesítik a munka minőségi követelményeit, bár eltérő mértékben.

A „Good to Great” (Jim Collins, 2001) című könyvében foglaltak szerint a magas munkaminőség elérése a kiválóság és a munka iránti elkötelezettség jele. A munkavállalók elégedettebbnek érzik magukat, ha elérik a munkaminőségi célokat, ami nemcsak az egyéni teljesítményt javítja, hanem a vállalkozás általános sikeréhez is hozzájárul.

3. A vállalati célok elérésének fontossága

Amikor a vállalati célok fontosságáról kérdezték őket, a munkavállalók mindkét országban magasra értékelték azt, Vietnamban 4/5-re (57,1%), Magyarországon pedig 5/5-re (45,5%). Ez azért van így, mert meghatározó tényező a vállalat iránt elkötelezett munkavállalók irányításában és folyamatos fejlődésében. Ez azt mutatja, hogy a munkavállalók

egyértelműen felismerik a vállalati célok elérésének fontosságát nemcsak az általános siker, hanem személyes stabilitásuk és fejlődésük szempontjából is.

John C. Maxwell „A vezetés 21 megdönthetetlen törvénye” (1998) című könyvében foglaltak szerint a vállalati célok elérése az egyik legfontosabb tényező a szervezet hosszú távú sikerének biztosításához. Az alkalmazottak motiváltabbnak és izgatottabbnak érzik magukat, ha látják, hogy a vállalat eléri céljait, és a vállalat eredményeit saját személyes sikerükkel tudják összekapcsolni.

4. A menedzser elégedettségének fontossága

A munkavállalókat megkérték, hogy értékeljék, mennyire fontos, hogy a vezetőjük elégedett legyen a teljesítményükkel, amit Vietnamban 53,1%-uk 4/5-re, Magyarországon pedig 54,5%-uk 5/5-re értékelt. Ez egy olyan tényező, amely azt mutatja, hogy a munkavállalók mennyire jól végezték a munkájukat, ami a vezetői elégedettséghez vezet. Ez azt mutatja, hogy a munkavállalók a vezetői elégedettséget fontos tényezőnek tartják a munkájukban, ami közvetlenül befolyásolja a bizalmukat és a motivációjukat.

A „Érzelmi intelligencia” (Daniel Goleman, 1995) című könyvében foglaltak szerint a vezetői elégedettség nemcsak a pozitív munkahelyi környezet jele, hanem fontos tényező a munkavállalók fejlődésének és motivációjának elősegítésében is. A vezetők pozitív értékelései segítik a munkavállalókat abban, hogy elismerést és bátorítást érezzenek, ezáltal javul a munkateljesítmény.

5. Kapcsolat a menedzserrel

A munkavállalók és a vezetők közötti kapcsolatot nagyra értékelik, fontos, hogy a vezető elégedett legyen Önnel, ami Vietnamban 53,1%-kal 4/5, Magyarországon 54,5%-kal 5/5 abszolút értéket ér el. Ez egy olyan tényező, amely megmutatja, hogy a munkavállalók mennyire jól végezték a munkájukat, ami a vezetői elégedettséghez vezet. Ez azt mutatja, hogy a munkavállalók értékelik a pozitív és konstruktív kapcsolatot a vezetőikkel, ami nemcsak a kommunikációt javítja, hanem növeli az együttműködést és a munka hatékonyságát is.

A „The Five Dysfunctions of a Team” (Patrick Lencioni, 2002) című könyvében kifejtett véleménye szerint a vezetők és a munkavállalók közötti jó kapcsolat az alapja a hatékony

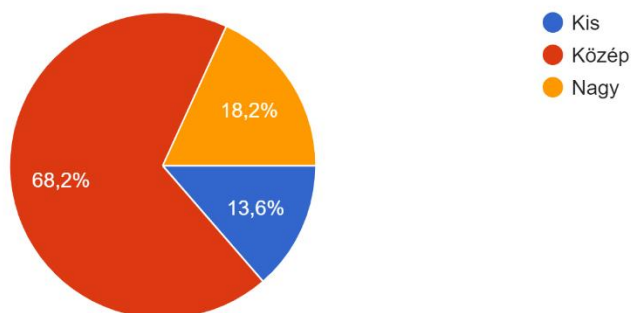
csapatépítésnek. A pozitív kapcsolatok segítenek csökkenteni a konfliktusokat, növelik az együttműködést és elősegítik a barátságos munkakörnyezetet.

6. Vállalat mérete: Kis, közepes vagy nagy

A vállalati méretre vonatkozó kérdés meglehetősen egyenletes eloszlást mutat a kis-, közép- és nagyvállalatok között. A vállalatméretek mindkét országban jelenleg az átlagos szinten vannak. A világgazdaság mai gyors fejlődésével azonban a nagyvállalatok aránya növekszik és erőteljesebben fejlődik. A nagyvállalatok munkavállalói azonban általában magasabb pontszámokat kapnak az elégedettség és az elismerés terén, mint a kis- és középvállalatoknál dolgozók. Ez összefügghet azzal, hogy a nagyvállalatok több erőforrást és fejlődési lehetőséget tudnak biztosítani.

A „Szervezeti kultúra és vezetés” (Edgar Schein, 2010) című könyvében szereplő kutatásaiból kiderül, a vállalat mérete nagy hatással van a szervezeti kultúrára és a munkavállalók elégedettségére. A nagyvállalatok gyakran világosabb rendszerekkel és folyamatokkal rendelkeznek, ami hozzájárulhat a dolgozói elégedettség és teljesítmény javításához.

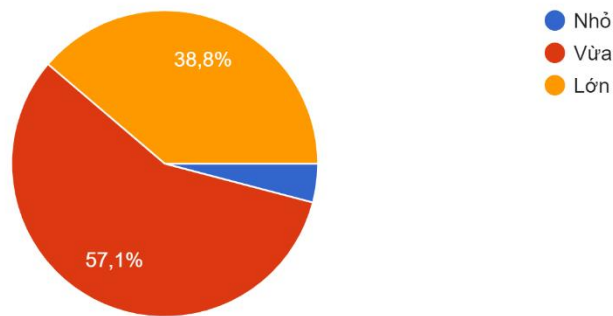
Vállalat nagysága
22 câu trả lời



6. diagram: Vállalkozásméret Magyarországon

Quy mô công ty

49 câu trả lời



7. diagram: Vállalkozás mérete Vietnamban

7. Érzelmek a munkahelyen

A munkavállalókat megkérték, hogy értékeljék a munkahelyükkel kapcsolatos érzéseiket: Mennyire érzi jól magát a munkájában, a vietnamiak 61,2%-a 4/5-re, a magyarországiak 59,1%-a 5/5-re értékelte. Ez egy olyan állapot, amely a munkavállalók számára örömeztetet teremt a munkahelyen, ezáltal javítja a munka minőségét. Az eredmények azt mutatják, hogy a munkavállalók meglehetősen pozitívan érzik magukat a munkájukkal kapcsolatban, ami pozitív és motiváló munkakörnyezetet tükröz.

Az „A munka és az ember természete” című könyvében (Herzberg, 1966) megfogalmazott véleménye szerint a munkával való elégedettség közvetlen kapcsolatban áll a munkavállalók motivációjával és teljesítményével. A munkával kapcsolatos pozitív érzés segít az elkötelezettség és a motiváció növelésében, ami magasabb teljesítményt és nagyobb elégedettséget jelent.

8. A munkahelyi stressz szintje

A munkahelyi stressz szintjére vonatkozó kérdés mindkét országban viszonylag magas, 4/5-ös értéket ért el. Ez azt jelzi, hogy egyes munkavállalók meglehetősen stresszesnek találják a munkájukat, ami hatással lehet a mentális egészségükre és a teljesítményükre.

Az „Az élet stressze” című könyvében (Hans Selye, 1956) leírta, a munkahelyi stressz az egészség és a teljesítmény romlásához vezethet, ha nem kezelik megfelelően. A

szervezeteknek a stressz csökkentésére kell összpontosítaniuk, és támogatást kell nyújtaniuk, hogy segítsék a munkavállalókat a munka és a magánélet egyensúlyának és hatékonyságának megőrzésében.

9. Képesség arra, hogy a közeljövőben másik állást találjon

A közeljövőben (hat hónapon belül) másik munkahelyet találni képes személyek kérdését mindkét országban 4/5-re, azaz körülbelül 50%-ra értékelték. A mai gyorsan fejlődő gazdaságban nem nehéz új állást találni. Ez arra utal, hogy bár a munkavállalók elégedetlenek vagy nehéz helyzetben érzik magukat a jelenlegi munkahelyükön, ha nem kínálkoznak jobb lehetőségek, valószínűleg folytatják ott a munkát.

A „One More Time: How Do You Motivate Employees?” (Frederick Herzberg, 1987) című könyvében írt véleménye szerint a munkával való elégedettséget és az új lehetőségek keresésének vágyát számos tényező befolyásolhatja, többek között a növekedési lehetőségek, az elismerés és a munkahelyi stressz. A szervezeteknek a pozitív munkakörnyezet megteremtésére kell összpontosítaniuk, hogy megtartsák a munkavállalókat és csökkentsék a fluktuációt.

10. Munkahelyi elégedettség

A munkával való elégedettségre vonatkozó kérdés is viszonylag jó átlagot mutatott, Magyarországon és Vietnamban elérte a 4/5 pontot. A magas elégedettségi szint mindkét országban arra utal, hogy az itt dolgozók általában elégedettek a munkájukkal, ami összefüggésben lehet a pozitív munkakörnyezettel és a vezetők elismerésével.

A „Thinking, Fast and Slow” (Daniel Kahneman, 2011) című könyvében hangsúlyozta, a munkahelyi elégedettség hatással van a mentális egészségre és a munkateljesítményre. Azok a munkavállalók, akik elégedettek a munkájukkal, általában produktívabbak, és ritkábban váltanak munkahelyet.

11. Munkahelyi teljesítmény

Végül a munkateljesítményre vonatkozó kérdés azt mutatta, hogy a munkateljesítmény szintén mindkét országban elérte a 4/5 értéket, Vietnamban 49%, Magyarországon 54,5%. Minél magasabb a munkateljesítmény, annál gyorsabb a vállalkozás növekedése. Ez az

eredmény azt mutatja, hogy a magyarországi munkavállalók valamivel jobbnak érzik a munkateljesítményüket, mint Vietnamban, ami olyan tényezőket tükrözhet, mint a vezetőség támogatása és a munkaforrások. A „Competitive Advantage” című könyvében (Michael Porter, 1985) kifejtett véleménye szerint a munkateljesítmény nemcsak az egyéni erőfeszítéseken múlik, hanem olyan külső tényezőkön is, mint a szervezet támogatása és erőforrásai. Ezért a vállalatoknak a legjobb munkakörülmények biztosítására kell összpontosítaniuk a munkavállalók teljesítményének javítása érdekében.

A tanulmány harmadik részének eredményei azt mutatták, hogy a munkavállalók mindkét országban értékelték a vállalati célok elérését, a vezetéssel való elégedettséget és a vezetéssel való pozitív kapcsolatot. Bár az elégedettség és a stressz szintje között voltak különbségek, az olyan tényezők, mint az elismerés és a pozitív munkakörnyezet mind fontosak voltak a munkavállalók teljesítményének és elégedettségének javításában. Ezek az eredmények aláhúzzák az egyértelmű célok kitűzésének, a vezetéssel való pozitív kapcsolatok fenntartásának és a támogató munkakörnyezet biztosításának fontosságát a munkavállalók teljesítményének és elkötelezettségének fokozása érdekében.

Az eredmények struktúrája az alábbi táblázatokban látható:

	Kérdések	Vietnám	Magyarország
1	Van-e cél kitűzve (teljesítmény) ?	100%	81,8%
2	Hány százalékban szokta elérni (%)?	90%	70%
3	Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?	4 (57,1%)	5 (45,5%)
4	Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?	4 (53,1%)	5 (54,5%)
5	Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?	4 (59,2%)	5 (59,1%)
6	Vállalat nagysága ?	Közép (51,7%)	Közép (68,2%)
7	Mennyire érzi jól magát a munkahelyén ?	4 (61,2%)	5 (59,1%)
8	Mennyire érzi stresszesnek a munkáját ?	4 (51%)	4 (31,8%)
9	Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres ?	4 (55,1%)	4 (45,5%)
10	Munkahelyi elégedettség ?	4 (61,2%)	4 (54,5%)
11	Munkahelyi teljesítmény ?	4 (49%)	4 (54,5%)

6. táblázat: Értékelje a vállalkozást alárendelt szemszögből

6. Elemezze a kutatási eredményeket az egyes csoportok szerint

A kutatási eredmények csoportonkénti elemzése számos fontos előnnyel jár, segítve a kutatás hatékonyságának és pontosságának javítását. Először is, a nemek szerinti elemzés segít azonosítani a férfiak és nők közötti viselkedés, attitűdök és válaszok közötti különbségeket vagy hasonlóságokat, ezáltal megfelelő irányítási megoldásokat kínálva az egyes csoportok számára. Másodszor, a vállalati méret szerinti elemzés lehetővé teszi annak jobb megértését, hogy a nagy-, közép- és kisvállalkozások hogyan néznek szembe a kihívásokkal és hogyan használják ki a lehetőségeket, ezáltal megfelelő fejlesztési stratégiákat javasolva az egyes

vállalkozástípusok számára. Végül a vezetési stílusok szerinti vizsgálat segít meghatározni, hogy melyik stílus a leghatékonyabb az egyes helyzetekben, támogatva a vezetőket abban, hogy a munkavállalók teljesítményének és elégedettségének optimalizálása érdekében kiigazítsák vezetési stílusukat. Ennek eredményeképpen a kutatás nemcsak átfogó képet nyújt, hanem konkrét és hasznos ajánlásokat is segít a gyakorlati döntéshozatalhoz.

6.1 Nemek szerint

Nem	Férfi	Nő	Összesen
Mennyiség	32	39	71
Mennyire kedveli a vezetőjét	4,3	4,1	4,2
Hány százalékban szokta elérni (%)?	78,8	83,4	81,3
Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?	4,2	4,1	4,1
Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?	4,4	4,0	4,2
Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?	4,2	4,2	4,2
Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?	4,2	4,1	4,2
Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres?	4,0	3,5	3,7
Mennyire érzi stresszesnek a munkáját?	4,0	3,8	3,9
Munkahelyi elégedettség	4,1	4,0	4,0
Munkahelyi teljesítmény	4,3	4,0	4,1

7. táblázat: A kutatási eredmények nemek szerinti elemzése

A férfiak és nők interjúinak eredményeinek részletes elemzése a megadott kritériumok alapján megmutatja a két nem közötti különbségeket és hasonlóságokat a munkával kapcsolatos nézetekben és érzésekben.

1. Mennyire kedveli a vezetőjét? (Férfi 4,3/5, nő 4,1/5):

Mindkét nem magasra értékeli a vezetőit, de a férfiak valamivel jobban kedvelik a vezetőiket, mint a nők. A különbség nem nagy, de arra utalhat, hogy a férfiak elégedettebbek vezetőik vezetésével vagy munkastílusával, mint a nők.

2. Hány százalékban szokta elérni (%)? (Férfiak 78,8%, nők 83,4%):

A nők 4,6%-kal produktívabbnak ítélik magukat, mint a férfiak. Ez arra utal, hogy a nők úgy érzik, jól végzik a munkájukat, vagy ez a két nem önértékelési kritériumai közötti különbségekre vezethető vissza.

3. Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait? (Férfiak 4,2/5, nők 4,1/5):

Mind a férfiak, mind a nők fontosnak tartják, hogy a vállalat elérje céljait, de a férfiak valamivel jobban aggódnak, 4,2-es értékkel, míg a nők 4,1-es értékkel. Ez azt tükrözi, hogy a két nem nagyjából egyenlő mértékben elkötelezett a vállalat növekedése iránt.

4. Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel? (Férfiak 4,4/5, nők 4,0/5):

A férfiak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy a vezetőjük elégedett legyen velük. Ez arra utalhat, hogy a férfiak nagyobb nyomást éreznek, vagy jobban törődnek azzal, hogy a vezetőik hogyan ítélik meg őket, mint a nők.

5. Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata? (Férfiak 4,2/5, nők 4,2/5):

Ennél a kritériumnál a férfiak és a nők egyaránt egyformán fontosnak értékelték a vezetővel való kapcsolatot, 4,2-re. Ez azt mutatja, hogy mindkét nem számára fontos a vezetővel való jó kapcsolat fenntartása.

6. Mennyire érzi jól magát a munkahelyén? (Férfiak 4,2/5, nők 4,1/5):

A férfiak valamivel jobban érzik magukat a munkahelyükön. Ez a különbség azonban nagyon kicsi, ami azt mutatja, hogy mindkét nem hasonlóan érzi jól magát a munkahelyén.

7. Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres? (Férfiak 4,0/5, nők 3,5/5):

A férfiak nagyobb valószínűséggel keresnek új állást a közeljövőben, mint a nők. Ez azt jelezheti, hogy a férfiak elégedetlenebbek vagy nagyobb szükségük van a munkahelyváltásra, mint a nőknek.

8. Mennyire érzi stresszesnek a munkáját? (Férfiak 4,0/5, nők 3,8/5):

A férfiak stresszesebbnek találják a munkájukat, mint a nők. Ez összefügghet azzal, hogy a férfiak magasabbra értékelik a vezetői elégedettséget, és nagyobb valószínűséggel keresnek új munkahelyet.

9. Munkahelyi elégedettség (férfiak 4,1/5, nők 4,0/5):

A két nem elégedettségi szintje viszonylag hasonló, a férfiak valamivel elégedettebbek. Ez arra utal, hogy a munkával való elégedettség nagyjából egyenlő a nemek között.

10. Munkahelyi teljesítmény (férfiak 4,3/5, nők 4,0/5):

A férfiak magasabbra értékelik a munkahelyi teljesítményüket, mint a nők. Ez tükrözheti a férfiak nagyobb bizalmát a munkájukban, vagy a nemek közötti önértékelési különbségeket.

A férfiak általában magasabbra értékelik magukat a vezetőikkel, a teljesítményükkel és a munkával való elégedettségükkel kapcsolatos különböző mérésekben, de magasabb szintű stresszről is beszámolnak, és nagyobb valószínűséggel keresnek új állást. A nők magasabbra értékelik a munkahelyi teljesítményüket, és általában stabilabbak, alacsonyabb a stressz szintjük, és kisebb valószínűséggel keresnek új állást, mint a férfiak.

6.2 Vállalat nagyság szerint

Vállalat nagysága	Kis	Közép	Nagy	Összesen
Vállalat nagysága	5	43	23	71
Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?	4,2	4,1	4,2	4,2
Mennyire érzi stresszesnek a munkáját?	3,6	4,0	3,9	3,9
Munkahelyi elégedettség	4,4	4,0	4,0	4,0
Munkahelyi teljesítmény	4,0	4,1	4,2	4,1
Hány százalékban szokta elérni (%)?	84,0	77,6	87,7	81,3
Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?	4,0	4,2	4,1	4,1
Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?	4,0	4,3	4,0	4,2
Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?	4,0	4,3	4,2	4,2

8. táblázat: A kutatási eredmények elemzése vállalati nagyság szerint

Az alábbiakban 71 interjú eredményeinek részletes elemzése következik kis (5 fő), közepes (43 fő) és nagy (23 fő) vállalati méret szerint, a kényelemmel, stresszel, munkával való elégedettséggel, teljesítménnyel és munkakapcsolatokkal kapcsolatos tényezőkkel.

1. Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?

A kényelem a munkatermelékenységet befolyásoló fontos tényező. Mindhárom méretben 4,0 feletti eredményt mutatott, a kisvállalkozások 4,2, a középvállalkozások 4,1, a nagyvállalkozások pedig szintén 4,2 értéket értek el. Ez azt mutatja, hogy a munkakörnyezet nagyrészt pozitív és támogató. A kis- és nagyvállalatok hasonló pontszámokat értek el, ami azt jelzi, hogy e két típus munkaterülete és munkavállalói pszichológiája meglehetősen

hasonló. A középvállalkozások valamivel alacsonyabb pontszámot kaptak, ami azt jelzi, hogy a nagyobb létszámú alkalmazottak számára a munkaterület kezelése némi kihívást jelenthet.

2. Mennyire érzi stresszesnek a munkáját?

A kisvállalkozásoknál volt a legalacsonyabb, 3,6-os stressz-szint, ami a barátságosabb és kevésbé stresszes munkakörnyezetnek tudható be, bár arra is utalhat, hogy a munkavállalóknak a kis méretük miatt különös aggodalmaik vannak. A közepes vállalkozásoknál volt a legmagasabb a stressz szintje (4,0), ami arra utal, hogy nagyobb lehet a munkaterhelés vagy a követelmények, ami nagyobb nyomást gyakorol a munkavállalókra. A nagyvállalatok 3,9-es stressz-szintet mértek, ami arra utal, hogy a világosabb munkamegosztásnak köszönhetően viszonylag jól tudják kezelni a munkahelyi nyomást.

3. Munkahelyi elégedettség

A kisvállalkozásoknál volt a legmagasabb az elégedettségi mutató, 4,4, ami arra utal, hogy a munkavállalók kevésbé versenyképes környezetben érzik magukat elismertnek és megbecsültnak. A közepes és a nagyvállalatok egyaránt 4,0 pontot kaptak, ami azt jelzi, hogy az általános elégedettség elfogadható, de mindkét típusban van még mit javítani a munkavállalói tapasztalatokon.

4. Munkahelyi teljesítmény

A nagyvállalatok jegyezték a legmagasabb, 4,2-es teljesítményt, ami a megfelelő erőforrásokkal rendelkező, világosan kialakított munkafolyamatoknak és rendszereknek köszönhető. A középvállalkozások 4,1-es értéket értek el, ami azt jelzi, hogy a humán erőforrás-kezelés és -fejlesztés képessége jó. A kisvállalkozások 4,0 pontot értek el, bár a kényelem magas, a teljesítményt befolyásolhatják a folyamatok és az erőforrások korlátai.

5. Hány százalékban szokta elérni (%)?

A nagyvállalatoknál volt a legmagasabb, 87,7%-os célteljesítési arány, ami világosabb tervezést és stratégiát jelez. A kisvállalkozások 84,0%-os eredményt értek el, ami azt jelzi, hogy az itteni alkalmazottak viszonylag jól teljesítik a célokat, miközben a kényelmet is

fenntartják. A középvállalkozások alacsonyabb, mindössze 77,6%-os arányt értek el, ami azt jelzi, hogy a célok kitűzése és nyomon követése problémákat okozhat.

6. Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?

A válaszadók mindannyian nagyon fontosnak találták a vállalati célok elérését, 4,1-es összpontszámmal, a közepes vállalkozásoknál a legmagasabb, 4,2-es pontszámmal. Ez arra utal, hogy a munkavállalók nagyfokú felelősséget éreznek a vállalat általános céljai iránt.

7. Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?

A közepes vállalkozások kapták a legmagasabb pontszámot 4,3-mal, ami azt jelzi, hogy a vezetésnek a munkavállalókkal való elégedettsége itt nagyon fontos tényező. A kis- és nagyvállalkozások egyaránt 4,0 pontot értek el, ami azt jelzi, hogy ez a kapcsolat szintén fontos, de nem olyan ideális, mint a középvállalkozásoknál.

8. Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?

A magas pontszámok mindhárom méretben jó kapcsolatot jeleznek a munkavállalók és a vezetők között. A közepes vállalkozások, amelyek ismét 4,3-mal vezetnek, hatékonyabb interakciót és kommunikációt mutattak, míg a nagy- és kisvállalkozások szintén magas pontszámot értek el, 4,2, illetve 4,0 értékkel, ami pozitív kapcsolatokra utal, bár nem olyan magas, mint a közepes vállalkozásoké.

A felmérés adatai egyértelmű különbségeket mutatnak a vállalati méretek között a munkaérzéstől az elégedettségig és a teljesítményig. A kisvállalkozások 4,4-es pontszámmal érezték magukat jobban és elégedettebbnek, míg a nagyvállalkozások mutatták a legjobb teljesítményt és célteljesítési arányt 87,7%-kal. A középvállalkozásoknak a vezetés javítására és a dolgozói elégedettség növelésére kell összpontosítaniuk a munkaélmény javítása érdekében, jelenleg jó átlagpontszámmal rendelkeznek, de még sok javítanivalójuk van.

6.3 Vezetési stílus szerint

Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének	Autokratikus	Bürokratikus	Demokratikus	Karizmatikus	Laissez-Faire	Szolgáló	Transzformációs	Tranzakciós	Összesen
Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének	4	3	28	9	6	8	9	4	71
Hány százalékban szokta elérni (%)?	87,5	85	83,1	80,4	83,7	73	78,3	81,3	81,3
Mennyire szigorú	4,3	4,3	3,5	3,9	3,8	4,6	4,3	4,0	3,9
Mennyire igazságos	3,3	4,3	4,1	4,2	4,0	4,6	4,1	4,8	4,2
Mennyire távolságtartó	4,3	4,0	3,6	3,8	4,5	4,1	3,8	4,3	3,9
Mennyire kedveli a vezetőjét	3,8	4,7	4,1	4,4	4,2	4,4	4,4	4,3	4,2
Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?	4,0	5,0	4,1	4,2	3,7	4,4	4,3	4,0	4,2
Mennyire érzi stresszesnek a munkáját?	4,0	4,0	3,5	4,0	3,8	4,6	4,4	3,8	3,9
Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres?	4,3	4,3	3,1	3,6	4,3	4,3	4,4	3,5	3,7
Munkahelyi elégedettség	4,0	4,0	3,8	4,0	4,2	4,3	4,3	4,3	4,0
Munkahelyi teljesítmény	4,0	4,0	4,0	4,2	4,2	4,6	4,2	3,5	4,1
Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?	3,0	4,3	4,2	4,3	4,7	4,3	4,2	4,3	4,2
Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?	3,8	5,0	4,0	4,3	4,2	4,3	4,3	3,3	4,1
Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?	3,3	4,7	4,1	4,2	4,5	4,5	4,4	4,0	4,2

9. táblázat: A kutatási eredmények elemzése vezetési stílus szerint

Az alábbiakban az egyes kérdéseket és vezetési stílusokat részletezzük, beleértve azt is, hogy az egyes stílusok hogyan befolyásolják az alkalmazottak válaszait. Az adatok alapján tovább elemzem az egyes kérdéseket, és következtetéseket vonok le az autokratikus, a bürokratikus, a demokratikus, a karizmatikus, a laissez-faire, a szolgáló, a transzformációs és a tranzakcionális vezetési stílusok alapján.

1. Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének

A Demokratikus stílus volt a legnépszerűbb 28 szavazattal. Ez azt mutatja, hogy sokan demokratikus vezetést érzékelnek, ami azt jelenti, hogy a vezető gyakran konzultál az alkalmazottakkal, meghallgatja őket, és kollektív döntéseket hoz. A karizmatikus és a transzformációs stílusra 9 szavazat érkezett, ami azt jelzi, hogy a munkavállalók egy része motiválónak és inspirálónak érzi a vezetőjét. Az autokratikus és a bürokratikus stílus alacsony, 4, illetve 3 szavazatot kapott, ami azt jelenti, hogy kevesen érzik úgy, hogy a vezetőjük túlzottan irányító vagy merev.

2. Hány százalékban szokta elérni (%)?

Összességében az átlagos teljesítmény meglehetősen magas, 73% (Szolgálo) és 87,5% (Autokratikus) között mozog. Az autokratikus stílus tartja a legmagasabb teljesítményt (87,5%), valószínűleg a szigorú ellenőrzés miatt. A Demokratikus (83,1%) és a Karizmatikus (80,4%) stílus is jól teljesít, ami azt mutatja, hogy a felhatalmazás és a motiváció segíti a dolgozók hatékony munkavégzését. A Laissez-Faire stílus kevésbé irányít, de még így is jó teljesítményt ér el (83,7%).

3. Mennyire szigorú

A Szolgálo stílusnak van a legmagasabb szigorúsági pontszáma (4,6), bár gyakran rugalmas és támogató stílusnak tekintik. Ez azt mutatja, hogy a vezető még mindig magas követelményeket támaszt, miközben mindig támogatja az alkalmazottakat. Az autokratikus és a bürokratikus stílus szintén szigorú, 4,3 pontszámmal. Ez egyértelműen a munka magas szintű ellenőrzését tükrözi. Ezzel szemben a Demokratikus (3,5) és a Laissez-Faire (3,8) stílus alacsonyabb szintű szigorúsággal rendelkezik, ami rugalmas, felhatalmazó megközelítést tükröz.

4. Mennyire igazságos?

A Szolgálo stílus kapta a legmagasabb pontszámot (4,6), ami arra utal, hogy az ilyen stílusú vezetők gyakran értékelik a méltányosságot, és minden alkalmazottat egyformán kezelnek. A bürokratikus és a transzformációs vezetési stílus szintén magas pontszámot kapott (4,3 - 4,1), mivel ezek a stílusok gyakran ragaszkodnak az eljárásokhoz és a méltányosság elveihez a munka kezelése során. Az autokratikus stílus kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,3), ami

arra utal, hogy a szigorú ellenőrzési stílus az alkalmazottak részéről igazságtalanság érzetéhez vezethet.

5. Mennyire távolságtartó ?

A Laissez-Faire vezetési stílusnál volt a legnagyobb a különbség (4,5), ami nem meglepő, mivel ez a vezető gyakran kevésbé vesz részt a munkában, így az alkalmazottakra hagyja az önmenedzselést, ami a kommunikációban távolságtartáshoz vezet. Az autokratikus (4,3) és a szolgáló (4,1) stílusok szintén nagy különbségeket mutatnak, ami azt tükrözi, hogy e stílusok esetében a vezetők és az alkalmazottak között kevésbé szoros a kapcsolat. A Demokratikus stílus kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,6), ami arra utal, hogy ez a stílus gyakran elősegíti a szorosabb kommunikációt a vezetők és az alkalmazottak között.

6. Mennyire kedveli a vezetőjét?

A munkavállalók a bürokratikus vezetőt kedvelik a legjobban (4,7), ami arra utal, hogy tisztelik azokat a vezetőket, akik gondosak, követik az eljárásokat és törődnek a munkavállalókkal. A karizmatikus, a szolgáló és a transzformációs stílus szintén magas pontszámot kapott (4,4), ami arra utal, hogy ezek a stílusok gyakran vonzzák a munkavállalók szeretetét. Az autokratikus stílus alacsony pontszámot kapott (3,8), ami talán a magas szintű ellenőrzésnek köszönhető, ami elégedetlenséget okoz.

7. Mennyire érzi jól magát a munkahelyén?

A bürokratikus vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot a kényelemre vonatkozóan (5,0), ami azt tükrözi, hogy a világosan strukturált környezet segít a munkavállalóknak biztonságban és kényelemben érezni magukat. A szolgáló vezetési stílus szintén magas pontszámot ért el (4,4), ami arra utal, hogy a motiváló és támogató stílusok segíthetnek a munkavállalóknak abban, hogy jól érezzék magukat. A Laissez-Faire stílus alacsony pontszámot ért el (3,7), ami azt tükrözi, hogy az irányítás és a támogatás hiánya a munkahelyi komfortérzet hiányát okozhatja.

8. Mennyire érzi stresszesnek a munkáját?

A Szolgáló vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot a stressz tekintetében (4,6), ami abból a nyomásból eredhet, hogy a vezető által meghatározott magas elvárásoknak meg kell

felelni. A karizmatikus és az autokratikus és a bürokratikus vezetési stílus szintén magas pontszámot ért el a stressz tekintetében (4,0), ami a szigorú ellenőrzést és a magas követelményeket tükrözi. A Demokratikus és a Laissez-Faire stílus a legalacsonyabb pontszámot kapta a stressz tekintetében (3,5-3,8), ami arra utal, hogy a munkahelyi szabadság és rugalmasság segít csökkenteni a stresszt.

9. Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres?

A transzformációs vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot (4,4), ami azt jelzi, hogy az e stílusban dolgozók a nyomás vagy a növekedés iránti vágy miatt kereshetnek változást. Az autokratikus és a bürokratikus stílus szintén magas pontszámot ért el (4,3), ami a munkahelyi nyomást és elidegenedést tükrözi. A demokratikus stílus kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,1), ami azt jelzi, hogy a munkavállalók a rugalmasság és a felhatalmazás miatt kevésbé valószínű, hogy elhagyják ezt a környezetet.

10. Munkahelyi elégedettség

A szolgáló, a transzformációs és a transzformációs vezetési stílusok érték el a legmagasabb pontszámot az elégedettség tekintetében (4,3), ami arra utal, hogy a rugalmas, támogató és motiváló vezetési stílusok magasabb munkahelyi elégedettséghez vezetnek. Az autokratikus és a bürokratikus stílusok alacsonyabb pontszámot értek el (4,0), ami arra utal, hogy a magas szintű ellenőrzés és a merev szabályok nem vezetnek magas elégedettséghez.

11. Munkahelyi teljesítmény

A szolgáló vezetési stílusok kapták a legmagasabb pontszámot a teljesítmény tekintetében (4,6), ami arra utal, hogy a támogató vezetés hozzájárulhat a teljesítmény javításához. A karizmatikus, a Laissez-Faire és a transzformációs stílusok szintén magas pontszámot értek el a teljesítmény tekintetében (4,2). A tranzakciós stílusok kapták a legalacsonyabb pontszámot (3,5), ami valószínűleg a tranzakciós kapcsolatoknak köszönhető, amelyek nem motiválják a munkavállalókat.

12. Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata?

A Laissez-Faire vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot (4,7), ami azt tükrözi, hogy bár a vezetés kevésbé érintett, a vezetővel való kapcsolat még mindig fontos. A szolgáló és

a bürokratikus stílus szintén magas pontszámot ért el (4,3). Az autokratikus stílus kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,0), ami azt jelzi, hogy ebben a stílusban a vezetéssel való kapcsolat nem olyan fontos.

13. Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait?

A bürokratikus vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot (5,0), ami azt tükrözi, hogy a munkavállalók jól strukturált környezetben elkötelezettek és lojálisak a vállalat céljai iránt. Az autokratikus és a Laissez-Faire stílus alacsonyabb pontszámot ért el (3,8 és 3,3), ami azt jelzi, hogy az alkalmazottak nem sokat törődnek a vállalat céljaival.

14. Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel?

A Bürokratikus és a Szolgáló vezetési stílus kapta a legmagasabb pontszámot (4,7 és 4,5), ami azt jelzi, hogy az e stílusok alkalmazottai nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a vezetőik elégedettek legyenek. Az autokratikus stílus kapta a legalacsonyabb pontszámot (3,3), ami azt jelzi, hogy a munkavállalók a kapcsolat hiánya miatt kevésbé érdekeltek abban, hogy a vezetőiknek tetszenek. Az egyes vezetési stílusok külön-külön hatással voltak a munkavállalók elégedettségére, teljesítményére és moráljára. Úgy tűnt, hogy a szolgáló, a karizmatikus és a demokratikus vezetési stílusok eredményezik a legnagyobb elégedettséget, míg az autokratikus és a bürokratikus vezetési stílusok magas teljesítményt tudtak produkálni, de nyomás és stressz kísérte őket.

7. Hipotézisvizsgálat és javaslatok

1. Központosított és konzervatív vezetési stílus

Hipotézis: A vietnami vállalatvezetők vezetési stílusa centralizáltabb és konzervatívabb, mint a magyarországi vezetőké. A magyarországi vállalatvezetők demokratikusabb és rugalmasabb vezetési stílust mutatnak.

Részletes elemzés: Az elmúlt évek gazdasági és társadalmi fejlődése alapján megállapítható, hogy mindkét ország, Vietnam és Magyarország is a demokratikusabb és rugalmasabb vezetési stílus felé halad. Az a hipotézis, hogy Vietnam még mindig centralizált és konzervatív vezetési stílust tart fenn, míg Magyarország demokratikusabb stílust mutat, a jelenlegi körülmények között már nem biztos, hogy helytálló. A vezetési stílus változása

számos tényezővel magyarázható, többek között a globalizációval és Vietnam és Magyarország világ gazdaságba való integrációjával. Mindkét országot befolyásolják a modern vezetési trendek, ahol a munkavállalók döntéshozatalban való részvétele, a vezetés rugalmassága és a gyorsan változó üzleti környezethez való alkalmazkodás képessége fontosabb, mint valaha.

Vietnamban a demokratikus vezetés egyre népszerűbbé vált, különösen a fiatal, dinamikus vállalkozások és a külföldi befektetőkkel rendelkező vállalatok körében. Az itteni vezetők fokozatosan felismerik, hogy a munkavállalók döntéshozatalban való részvételének elősegítése nemcsak a munkateljesítményt javítja, hanem növeli a munkavállalók elkötelezettségét és lojalitását is. Vietnam néhány vezető vállalata már demokratikus vezetési modelleket alkalmaz, lehetővé téve a munkavállalók számára, hogy elmondják véleményüket és részt vegyenek a stratégiai döntésekben. Magyarországon, bár a demokratikus és rugalmas vezetési stílusok még mindig népszerűek, vannak olyan vállalkozások is, amelyek még mindig fenntartanak bizonyos szintű hatalomkoncentrációt, különösen a hagyományos szervezeteknél vagy a családi vállalkozásoknál. Ez a különbség azonban már nem olyan nyilvánvaló, mert a modern vezetési elméletek és a nemzetközi szabványok hatására a magyar vállalkozások a nyitottabb és demokratikusabb irányba igazítják a vezetési stílusukat. Az „A változás vezetése” című könyvében (John P. Kotter, 1996) rámutatott, a modern üzleti környezetben a szervezeteknek meg kell változtatniuk a vezetési stílusukat, hogy alkalmazkodni tudjanak az állandó változásokhoz. Ez alól a tendencia alól Vietnam és Magyarország sem kivétel. A vezetők mindkét országban fokozatosan felhagynak a centralizált és konzervatív vezetési módszerekkel, és demokratikusabb stílusokat alkalmaznak, ahol a dolgozók részvételét és hozzájárulását nagyra értékelik.

2. Demokratikus és rugalmas vezetési stílus

Hipotézis: A magyar vállalatvezetők hajlamosabbak arra, hogy jobban ösztönözzék a munkavállalók részvételét a döntéshozatali folyamatban, mint a vietnami vezetők. Ugyanakkor rugalmasabb és az üzleti környezet változásaihoz alkalmazkodóbb vezetési stílust is tanúsítanak.

Részletes elemzés: A demokratikus és rugalmas vezetési stílus Magyarországon nemcsak taktikai döntés, hanem a vállalati kultúra része is. A magyar vezetők felismerik, hogy a

modern üzleti környezetben a rugalmasság és a gyors változásokhoz való alkalmazkodás képessége létfontosságú. Ez „Leadership and the New Science” (Margaret Wheatley, 1999) című könyve, amelyben a szerző mellett érvel, hogy a szervezeteknek rugalmasnak és a változásokhoz alkalmazkodónak kell lenniük a túlélés és a fejlődés érdekében. Eközben Vietnámban a vezetői megközelítések bizonyos változásai ellenére a munkavállalók részvétele a döntéshozatalban továbbra is korlátozott. A vezetők gyakran személyes tapasztalataikra és megérzéseikre hagyatkoznak a döntések meghozatalakor, és ritkán biztosítanak lehetőséget a munkavállalóknak véleményük kifejtésére. Ez összefügghet a vezetési stílusok és a szervezeti kultúrák közötti különbségekkel, ahol a felettesek tisztelete és a felülről lefelé hozott döntéseknek való megfelelés még mindig fontos alapelvek. A „The Leadership Challenge” című (Kouzes és Posner, 2002) tanulmánya szerint a munkavállalók részvételét ösztönző vezetési stílus gyakran jobb eredményekhez vezet az elkötelezettség és a teljesítmény tekintetében. Ezt bizonyítja a magyarországi gyakorlat, ahol a vezetők gyakran szerveznek nyílt megbeszéléseket, és olyan munkakörnyezetet teremtenek, ahol a munkavállalók úgy érzik, hogy meghallgatják őket és megbecsülik őket.

3. Kommunikáció és tájékoztatás

Hipotézis: A magyar vállalatvezetők hajlamosabbak a vietnámi vezetőknél nyitottabb kommunikációs módszereket alkalmazni. Eközben a vietnámi menedzserek inkább a közvetlenebb és hagyományosabb kommunikációt részesítik előnyben.

Részletes elemzés: A magyar menedzserek körében elterjedt nyílt kommunikációs módszerek összefügghetnek a nyitottabb üzleti kultúrával, ahol az információmegosztás és a kétirányú kommunikáció a napi működés szerves részét képezi. Szervezeti viselkedés kutatása (Robbins és Judge, 2013), szervezeti viselkedést vizsgáló tanulmányában a nyílt kommunikáció fontos tényezőnek bizonyult a kölcsönös megértés javításában, a bizalom növelésében és a szervezet szintjei közötti jobb kapcsolatok kiépítésében. Ezzel szemben Vietnámban még mindig a hagyományos kommunikációs kultúra dominál, ahol a közvetlen és hierarchikus kommunikációt értékelik. Ez szociokulturális tényezőkből eredhet, ahol a tisztelet és a hierarchia fontos a munkahelyi kapcsolatokban. A "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business" (Trompenaars és Hampden-Turner, 1997) című könyvben szerint a nagy hatalmi távolsággal rendelkező kultúrákban a

kommunikáció gyakran közvetlen és hierarchikus. Ez azonban kihívásokat is jelent, mivel a hagyományos kommunikáció korlátozhatja a kreativitást és az innovációt a szervezetekben, mivel a munkavállalók gyakran kevésbé érzik magukat szabadnak, hogy véleményt nyilvánítsanak, vagy megkérdőjelezzék a felülről lefelé irányuló döntéseket.

4. Motiváció és teljesítményértékelés

Hipotézis: A magyarországi vezetők inkább használnak nem pénzügyi motivációs módszereket (dicséret, elismerés), mint a vietnami vezetők. Ezzel szemben a vietnami vezetők a konkrét eredményeken alapuló teljesítményértékelési intézkedésekre összpontosítanak.

Részletes elemzés: A nem pénzügyi motivációs módszerek magyarországi alkalmazása azzal magyarázható, hogy az itteni vezetők felismerik az elismerés és a dicséret fontosságát a munkavállalói motiváció és a munkával való elégedettség előmozdításában. A "Kéttényezős elmélet" (Herzberg, 1959) kétfaktoros elméletében rámutatott, a nem pénzügyi motivációs tényezők, mint az elismerés és a teljesítményérzet fontos szerepet játszanak a munkavállalók belső motivációjának előmozdításában. Vietnamban a hangsúly még mindig a konkrét eredményeken és pénzügyi jutalmakon alapuló teljesítményértékelési intézkedéseken van, ami összhangban van a hagyományos teljesítménymenedzsmenttel. Egyes szervezetekben a pénzügyi jutalmakat és az anyagi juttatásokat tekintik a fő eszköznek a munkavállalók motiválására, hogy elérjék a kitűzött célokat. A könyvben "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" (Daniel Pink, 2009) kutatása szerint azonban a Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us című kutatás szerint a modern munkakörnyezetben a hosszú távú motiváció gyakran nem a pénzből, hanem olyan tényezőkből fakad, mint az autonómia, a cél és az elsajátítás. Ez a különbség tükrözheti a két ország vezetési filozófiája közötti különbséget, ahol Magyarország az intrinzik motivációt és a munkával való elégedettséget helyezi előtérbe, míg Vietnam még mindig az anyagi ösztönzőkre és a konkrét motivációra összpontosít.

5. Szervezeti kultúra

Hipotézis: A vietnami vállalatok szervezeti kultúrája inkább a kohéziót és a kollektívizmust hangsúlyozza, mint Magyarországon. Eközben a magyarországi szervezeti kultúra jobban ösztönzi a kreativitást és az innovációt.

Részletes elemzés: Vietnamban a szervezeti kultúrát gyakran nagyon összetartónak és kollektivistaként írják le, amely olyan társadalmi értéket tükröz, ahol a közösségi kapcsolatok és az együttműködés központi elemei. Ez nyilvánvaló a családi vállalkozásokban vagy a hagyományos szervezetekben, ahol a kohézió és a csapatomunka a prioritás. Hofstede (1980) szerint Vietnam magas pontszámot ér el a kollektívizmus indexén, ami megmagyarázza, hogy a kapcsolatok és a kohézió miért fontosak a szervezeti kultúrában. Ezzel szemben Magyarországon nagyobb hangsúlyt kap a kreativitás és az innováció. Ez a modern menedzsmentelméletek hatásának és a globalizált üzleti környezetnek az eredménye, ahol a vállalatoknak folyamatosan innovációra van szükségük, hogy megőrizzék versenyelőnyüket. "The Innovator's Dilemma" (Clayton Christensen, 1997) című könyve szerint a szervezeteknek ösztönözniük kell a folyamatos kreativitást és innovációt, hogy túléljenek egy versenyképes és változékony üzleti környezetben. Ez a szervezeti kultúra különbsége abban is megmutatkozik, ahogyan a vállalkozások e két országban végrehajtják a humánerőforrás-gazdálkodási stratégiákat. Vietnamban a csapatkohéziós és csapatépítő tevékenységeket gyakran használják az alkalmazottak közötti konszenzus és együttműködés fokozására. Eközben Magyarországon az innovációt ösztönző programok, például innovációs versenyek vagy kutatás-fejlesztési projektek gyakran valósulnak meg a vállalkozások kreativitásának elősegítésére.

6. Konfliktuskezelés

Hipotézis: A magyarországi vezetők hajlamosabbak békéltető és együttműködőbb konfliktuskezelési módszereket alkalmazni, mint a vietnami vezetők. Eközben a vietnami vezetők gyakran döntések kikényszerítésével oldják meg a konfliktusokat.

Részletes elemzés: A magyarországi konfliktuskezelési módszerek gyakran tartalmazzak békéltető és kooperatív technikákat, amelyek célja a mindenki számára előnyös megoldások elérése. Ez tükröződik az emberi erőforrás politikában is, ahol a konfliktusokra a javulás és a fejlődés lehetőségeként tekintenek, nem pedig negatív dologként, amit el kell kerülni. „Getting to Yes” (Fisher, Ury és Patton, 1991) című könyvében foglaltak szerint az elvszerű

tárgyalás, amely inkább az érdekekre, mint az álláspontokra összpontosít, hatékony megközelítés a konfliktusok megoldására, miközben fenntartja a felek közötti pozitív kapcsolatokat. Vietnamban a konfliktuskezelési stílus inkább felülről lefelé irányul, a döntéseket gyakran felülről kényszerítik ki, az érintettek kevés bevonásával. Ez abból a szervezeti kultúrából eredhet, ahol a vezetők hatalmát és tekintélyét nagyra értékelik, ami ahhoz vezet, hogy a konfliktusok gyakran gyorsan megoldódnak, de néha nem minden érdekelt fél megelégedésére. Bár ez a megközelítés rövid távon stabilitást biztosíthat, hosszú távon azonban csökkentheti a munkavállalók motivációját és elkötelezettségét.

7. Döntéshozatal

Hipotézis: A magyarországi vezetők inkább adatokon és gondos elemzésen alapuló döntéseket hoznak, mint a vietnami vezetők. Ezzel szemben a vietnami menedzserek inkább a tapasztalat és az intuíció alapján hozzák meg a döntéseiket.

Részletes elemzés: A magyarországi adatvezérelt döntéshozatali stílus tükrözi a globalizáció és az információs technológia térhódítását, ahol az adatok és az elemzések válnak az üzleti döntések alapjává. Az adatok használata lehetővé teszi a vezetők számára, hogy pontosabb döntéseket hozzanak és csökkentsék a kockázatokat. A „Competing on Analytics” (Thomas H. Davenport és Jeanne G. Harris, 2007) című könyve szerint a big data és az analitika használata a döntéshozatalban kulcsfontosságú tényező a szervezetek hatékonyabb versenyében. Ezzel szemben Vietnamban sok vezető még mindig nagymértékben a tapasztalatra és az intuícióra támaszkodik a döntéshozatali folyamatban. Bár ezek fontos tényezők, a támogató adatok hiánya szubjektív és szuboptimális döntésekhez vezethet. Ez különösen nyilvánvaló a családi vagy kisvállalkozásoknál, ahol a döntések gyakran inkább az ismeretségen és a hagyományokon alapulnak, mint az objektív elemzésen.

Következtetés

Az egyes hipotézisek részletes elemzéséből kiderül, hogy a magyarországi és a vietnami vezetési stílusok számos eltérést mutatnak a kulturális, gazdasági és társadalmi tényezők hatására. Ezek a különbségek nemcsak a vezetési megközelítések sokféleségét tükrözik, hanem fontos javaslatokat is adnak a két ország vezetői számára, hogy a modern üzleti

környezet követelményeinek való jobb megfelelés érdekében kiigazítsák és fejlesszék vezetési stílusukat.

IV. ÖSSZEFOGLALÁS

Ez a dolgozat a vietnami és a magyarországi üzleti vezetési stílusok közötti különbségek tanulmányozására és elemzésére összpontosít, ezáltal tisztázva azokat a kulturális, társadalmi és gazdasági tényezőket, amelyek befolyásolják a két ország vezetési és vezetési stílusát. A dolgozat első részében az üzleti vezetés fogalmainak, az üzleti vezetési modellek típusainak, tárgyainak, céljainak és kutatási hipotéziseinek tanulmányozására összpontosítottam. A kutatás objektívebb és pontosabb elvégzése érdekében mindkét országban 71 emberrel végeztem felméréseket és interjúkat, hogy adatokat gyűjtsék és hét hipotézist ellenőrizzek a vezetési stílushoz, a kommunikációhoz, a konfliktuskezeléshez és a döntéshozatalhoz kapcsolódóan.

A centralizált és konzervatív vezetési stílusra vonatkozó hipotézis: A vietnami vállalatvezetők vezetési stílusa centralizáltabb és konzervatívabb, mint a magyarországi vezetők. A magyarországi vezetők demokratikusabb és rugalmasabb stílust mutatnak.

Demokratikus és rugalmas vezetési stílus Hipotézis: A magyar vállalatvezetők inkább ösztönzik a munkavállalók részvételét a döntéshozatali folyamatban, mint a vietnami vezetők. Emellett rugalmasabb vezetési stílust alkalmaznak, és jobban reagálnak az üzleti környezet változásaira.

Kommunikáció és tájékoztatás Hipotézis: A magyar vezetők hajlamosabbak a nyitottabb kommunikációs módszerek alkalmazására, mint a vietnami vezetők, ahol a közvetlen és hagyományos kommunikációt részesítik előnyben.

Ösztönzés és teljesítményértékelés Hipotézis: A magyar vezetők inkább nem pénzügyi motivációs módszereket alkalmaznak (például dicséretet és elismerést), míg a vietnami vezetők a konkrét eredményeken alapuló teljesítményértékelésre összpontosítanak.

Szervezeti kultúra hipotézis: A vietnami vállalkozások szervezeti kultúrája inkább a kohéziót és a kollektívizmust hangsúlyozza, míg Magyarországon a szervezeti kultúra a kreativitást és az innovációt ösztönzi.

Konfliktuskezelés Hipotézis: A magyarországi vezetők békéltető és együttműködő konfliktuskezelési módszereket alkalmaznak, míg a vietnami vezetők inkább döntések kikényszerítésével oldják meg a konfliktusokat.

Döntéshozatal hipotézis: A magyarországi vezetők inkább adatokon és gondos elemzésen alapuló döntéseket hoznak, míg a vietnami vezetők inkább a tapasztalatra és az intuícóra támaszkodnak.

A kutatási eredmények azt mutatják, hogy néhány hipotézis a jelenlegi kontextusban nem bizonyult teljesen helytállónak, különösen az első hipotézis a vietnami vezetési stílus centralizációjáról és konzervativizmusáról a magyarországi demokráciához képest. Valójában mindkét ország a demokratikusabb és rugalmasabb vezetési stílus felé halad, összhangban a modern vezetési trendekkel. A többi hipotézist is alaposan teszteltük és elemeztük, bemutatva a vietnami és magyarországi vezetési megközelítések közötti különbségeket és hasonlóságokat. Ezek az eredmények betekintést nyújtanak a nemzetközi üzleti menedzsmentbe, ezáltal segítve a vezetőket abban, hogy vezetői stílusukat a multikulturális üzleti környezethez igazítsák.

V. IRODALOMJEGYZÉK

1. Bakker, Tims és Derks (2012): Munkával való elégedettséggel kapcsolatos kutatás. Journal of Organizational Behavior, <https://www.onlinelibrary.wiley.com>
[Hozzáférés: 2024. szeptember 20]
2. Clayton Christensen (1997): "The Innovator's Dilemma" című könyv, Harvard Business Review Press, Központi Könyvtár, Budapest
3. Confucius (Kr.e. 5század): "Válassz olyan munkát, amit szeretsz, és soha életedben nem kell majd egy napot sem dolgoznod.", Analects, 7. fejezet, 22. cikk
4. Daniel Coleman (1988): A Harvard Business Review cikke, <https://hbr.org>
[Hozzáférés: szeptember 2. 2024]
5. Daniel Goleman (1995): "Érzelmi intelligencia", Központi Könyvtár, Budapest.
6. Daniel Kahneman (2011): "Thinking, Fast and Slow" könyv, Farrar, Straus és Giroux, Központi Könyvtár, Budapest
7. Daniel Pink könyve (2009): "Drive: The Surprising Truth About What Motives Us", Központi Könyvtár, Budapest
8. David.C Feldman és Hugh JArnold (1983): „Managing Individual and Group Behavior in Organizations” című könyv, McGraw-Hill, Központi Könyvtár, Budapest
9. E.A Locke (1976): Munkavállalói munkával való elégedettség, Organizational Behavior and Human Performance, <https://www.sciencedirect.com> [Hozzáférés: szeptember 12. 2024]
10. Edgar Schein (2010): A "Szervezeti kultúra és vezetés" című könyve, 4. kiadás John Wiley & Sons, Központi Könyvtár, Budapest
11. Edwards (2008) és Kumari (2011): A munkával való elégedettséget tanulmányozta, International Journal of Business and Management Studies, <https://www.researchgate.net>, [Hozzáférés: július 27. 2024]
12. Edwin .A Locke (1976): "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Ipari és szervezetpszichológia kézikönyve. Rand McNally
13. Fiedler (1969): A vezetési stílus a kapcsolatokkal foglalkozik, McGraw-Hill
14. Fisher, Ury és Patton (1991): A "Getting to Yes" című könyvükben: Megállapodás tárgyalása feladás nélkül, Pingvin könyvek

15. Frederick Herzberg (1959): Kéttényezős elmélet, The Motivation to Work, Wiley, Central Library, Budapest
16. Frederick Herzberg (1987): "One More Time: How Do You Motivate Employees?", Harvard Business Review, pp.109-120
17. Frederick Taylor (1911): Az üzletvezetés tudományos elmélete, Harper & Brothers
18. Geert Hofstede (1980): "A kultúra következményei: nemzetközi különbségek a munkával kapcsolatos értékekben" című könyv, Sage Publications
19. Hans Selye (1956): "Az élet stressze" című könyvében, McGraw-Hill
20. Henri Fayol, Fayol-modell (adminisztratív menedzsment) 1916: Administration industrielle et générale, Dunod
21. Hersey és Blanchard (1982): Kutatás a vezetési stílusról, az emberi erőforrások felhasználása, Prentice Hall
22. Herzberg (1959): A "The Motivation to Work" című könyve, Wiley
23. Herzberg (1966): "Munka és az ember természete" című könyve, Tűzőkapcsok Press
24. Hoppock (1935); Karatepeet al. (2006); Berg, Grant és Johnson (2010); (Kinicki és Kreitner, 2006): A munkával való elégedettséget és a biztonságot kutatták, Journal of Applied Psychology
25. Jeff Sutherland és Ken Schwaber (1990): Irányítja a Scrumot, <https://scrumguides.org> [Hozzáférés: augusztus 22. 2024].
26. Jim Collins könyve (2001): "Good to Great", Miért tesznek egyes vállalatok ugrást... mások pedig nem, HarperBusiness
27. John. C Maxwell könyve (1998): "A vezetés 21 megdönthetetlen törvénye", Thomas Nelson Kiadó
28. John.P Kotter (1996): „Vezető változás” könyv, Harvard Business Review Press
29. John Rawls (1971): Az igazságosság elmélete, Harvard University Press
30. Ken Blanchard (1985): "Leadership and the One Minute Manager" című könyve, Morrow
31. Kent Beck et al. (2001): Agilis kiáltvány, <https://agilemanifesto.org> [Hozzáférés 23 Július. 2024]
32. Koopmans (2011) és Borman & Motowidlo (1993): Kutatás a vezetési stílusnak a munkavállalói teljesítményre gyakorolt hatásáról, Journal of Applied Psychology

33. Kouzes és Posner (2002): a "The Leadership Challenge"-ben, Jossey-Bass
34. Kurt Lewin (1939): Demokratikus vezetési stílus elmélet, The Journal of Social Psychology
35. Margaret Wheatley (1999): " Leadership and the New Science " könyv, Berrett-Koehler Publishers
36. Max Weber (1922): "Economy and Society", University of California Press
37. Max Weber, Weber-modell (bürokratikus menedzsment) 1922: A"Gazdaság és társadalom" című kiadványban, University of California Press
38. Michael Porter (1985): "Competitive Advantage" című könyve
39. Nguyen Thi My Loc (2002): Az "Oktatásirányítás és tanításelmélet", Vietnami Oktatási Kiadó
40. Patrick Lencioni (2002): A "The Five Disfunctions of a Team" című könyvében, Jossey-Bass
41. Peter Drucker (1954): " Management by Objectives" könyv, Harper & Brothers
42. Peter Drucker (1954): „ The Practice of Management” könyv, Harper & Brothers
43. Peter Drucker (1967): "The Effective Executive" könyv , Harper & Row
44. Robbins és Judge (2013): Szervezeti viselkedés kutatása, Pearson
45. Thomas H.Davenport és Jeanne G. Harris (2007): „Competiting on Analytics” című könyve, The New Science of Winning. Harvard Business Review Press
46. Trompenaars és Hampden-Turner (1997): "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business" című könyv, McGraw-Hill

VI. MELLÉKLETEK

1. A kérdező által használt és kitöltött kérdőív

Felmérésben résztvevők: A munkavállalók 18-50 év körüliek, vietnami és magyarországi vállalkozásoknál dolgoznak, sokféle területen. Mindenki dolgozott már legalább egy menedzserrel a karrierje során.

Kérdőív típusa:

I. Személyes adatok

Név:

Nem:

Kor:

Végzettség:

Iparág:

Vállalat nagyság:

II. Vezetőkre kérdés

1. Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének ?

Tranzakciós vezetési stílus

Transzformációs vezetési stílus

Szolgálo vezetői stílus

Demokratikus vezetési stílus

Autokratikus vezetői stílus

Bürokratikus vezetési stílus

Laissez-Faire vezetési stílus

Karizmatikus vezetési stílus

2. Mennyire kéri ki a véleményét a beosztottaknak ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

3. Mennyire veszi figyelembe a beosztottak érdekeit ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

4. Mennyire szigorú ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

5. Mennyire igazságos ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

6. Mennyire távolságtartó ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

7. Vezető végzettsége

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

8. Mennyire kedveli a vezetőjét ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

III. Vállalatról

1. Van-e cél kitűzve (teljesítmény)

Igen

Nem

2. Hány százalékban szokta elérni ?

3. Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

4. Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

5. Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata ?

Bad	1	2	3	4	5	Good
-----	---	---	---	---	---	------

6. Vállalat nagysága

Kis

Közép

Nagy

7. Mennyire érzi jól magát a munkahelyén ?

Bad 1 2 3 4 5 Good

8. Mennyire érzi stresszesnek a munkáját ?

Bad 1 2 3 4 5 Good

9. Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres

Bad 1 2 3 4 5 Good

10. Munkahelyi elégedettség

Bad 1 2 3 4 5 Good

11. Munkahelyi teljesítmény

Bad 1 2 3 4 5 Good

2. A kérdőív online kitöltve

Értékelje az üzletvezetési stílust a beosztottak szemszögéből

1. Név *

2. Nem

3. Kor

4. Végzettség

5. Iparág

6. Vállalat nagyság

I. Vezetőkre kérdés

7. Milyen típusú vezetési stílusa van az ön vezetőjének *

- ☐ Tranzakciós vezetési stílus
- ☐ Transzformációs vezetési stílus
- ☐ Szolgáló vezetői stílus
- ☐ Demokratikus vezetési stílus
- ☐ Autokratikus vezetői stílus
- ☐ Bürokratikus vezetési stílus
- ☐ Laissez-Faire vezetési stílus
- ☐ Karizmatikus vezetési stílus

8. Mennyire kéri ki a véleményét a beosztottaknak? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

9. Mennyire veszi figyelembe a beosztottak érdekeit? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

10. Mennyire szigorú *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

11. Mennyire igazságos *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

12. Mennyire távolságtartó *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

13. Vezető végzettsége *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

14. Mennyire kedveli a vezetőjét *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

II. Vállalat

15. Van-e cél kitűzve (teljesítmény) *

☐ Igen

☐ Nem

16. Hány százalékban szokta elérni (%)? *

17. Mennyire fontos önnek, hogy a vállalat elérje a kitűzött céljait? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

18. Mennyire fontos önnek, hogy a vezetője elégedett legyen önnel? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

19. Mennyire fontos önnek a vezetővel való kapcsolata? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

20. Vállalat nagysága *

☐ Kis

☐ Közép

☐ Nagy

21. Mennyire érzi jól magát a munkahelyén? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

22. Mennyire érzi stresszesnek a munkáját? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

23. Mennyire valószínű, hogy a közeljövőben (fél éven belül) más munkahelyet keres? *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

24. Munkahelyi elégedettség *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good

25. Munkahelyi teljesítmény *

1 2 3 4 5

Bad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Good