

DIPLOMADOLGOZAT

Fehér Adrienn

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Mesterképzési szak

**A vezetői alapelvek alkalmazásának a vizsgálata a
Hatvani Robert Bosch Elektronika Kft-nél**

Belső konzulens: Dr. Herneczky Andrea

Főiskolai docens

Belső konzulens

intézete/tanszéke: Agrár-és Élelmiszergazdasági

Készítette:

Fehér Adrienn

Gyöngyös

2024

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	2
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1 Személyes vezetés fogalma	4
2.2. Az attitűd.....	9
2.4 A hatvani vállalat vezetői küldetése	10
3. A VEZETŐI ALAPELVEK BEMUTATÁSA A HATVANI ROBERT BOSCH ELEKTRONIKA KFT-NÉL	13
4. A KUTATÁS ANYAGA ÉS MÓDSZERE	16
4.1 Kutatási terv	16
4.2 A kutatás módszertana és körülményei.....	17
5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE	19
5.1 Kutatás eredményei.....	19
5.2 Válaszadók demográfiai jellemzői	19
5.3 Tárgyköri kérdésekre kapott válaszok értékelése	24
5.4 Tárgyköri kérdések és demográfiai jellemzők összefüggése.....	39
5.5 Tárgyköri kérdésekre adott válaszok közötti összefüggések	42
5.6 Mélyinterjúk	46
5.7 A mélyinterjúk eredményeinek összehasonlítása	50
5.8 A vezetői mélyinterjúk és a kérdőív kitöltő munkavállalók eredményeinek összefüggés vizsgálata	51
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	53
6.1 Következtetések	53
6.2 Javaslatok.....	54
7. ÖSSZEFOGLALÁS.....	55
8. IRODALOMJEGYZÉK.....	56
9. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	58
10. ÁBRÁK JEGYZÉKE	59
11. MELLÉKLETEK	60
12 NYILATKOZATOK	67

1. BEVEZETÉS

Diplomadolgozatom témája a Hatvani Robert Bosch Elektronika Kft, vezetői alapelveinek a vizsgálata.

A téma, azért is áll közel hozzám, mert középvezetőként, mindig is foglalkoztatott az a kérdés, hogy a felsővezetők, hogyan tudják hatékonyan irányítani a saját osztályukon a munkatársakat, követve azokat a vállalati vezetői alapelveket, amiket ők is fontosnak tartanak, a közös cél és siker elérése érdekében.

Témaválasztásom azért is esett a vezetői alapelvek vizsgálatára, mert 2020 tavaszától a koronavírus járvány miatt, több mint két évig otthoni munkavégzésben dolgoztak a munkavállalók, ami azt jelentette, hogy hetente minimum négy napot nem voltak bent a gyárban a munkahelyükön, viszont a vezetői alapelvek egy része, nem az otthoni munkavégzéshez kötődik, hanem a vállalati, jelenléti munkavégzéshez.

Nem csak a koronavírus járvány és az utáni helyzet okozhatta azt, hogy a felsővezetők úgy döntöttek, hogy itt van az ideje egy új stratégiának.

A hatvani gyár több mint 25 éve van Magyarországon, anno abban a régióban a Bosch volt az egyedüli multinacionális cég, aki nem rendelkezett konkurenciával, mint munkáltató.

A monopol helyzetben egy vállalat és cégvezetés is hajlamos belekényelmesedni a saját helyzetébe. Közben a régióban öt, hat éve megjelentek és megépültek a konkurenciát jelentő multinacionális vállalatok, akik elkezdtek elcsábítani a Bosch-tól a direkt és indirekt munkavállalókat. A Bosch vezetőségének szembesülnie kellett azzal, hogy változtatniuk kell a stratégián, mert be fog indulni egy olyan fajta fluktuáció, ami a gyár szempontjából veszélyt jelenthet, a magasabb tudásszinttel és tapasztalattal rendelkező kollégákra is, így a legnagyobb kihívás a vállalat számára az, hogy megtartsa a jelenlegi munkavállalóit.

Annak érdekében, hogy megalapozott képet kapjak a témáról, az indirekt munkatársak körében primer kutatást végeztem, a vezetőkkel pedig mélyinterjút készítettem.

Szekunder kutatásomat alatt, nagy gondot fordítottam a szakirodalom által ismertetett vezetői attitűdökre, és vezetői magatartásokra.

A hatvani gyár megalkotott vezetői alapelveit, a vállalat által kiadott anyagokból, és a személyzeti vezető segítségével ismertem meg.

A szekunder és a primer kutatásaim segítségével határoztam meg az osztályvezetői beosztásban lévő vezetők helyzettől függő vezetői magatartásaikat.

Kutatásom célja, hogy átfogó véleményt kapjak az indirekt munkatársaktól, hogy mi a tapasztalatuk és véleményük, a bevezetett gyári vezetői alapelvekről. Vezetőik alkalmazzák vagy nem alkalmazzák a felállított vezetői alapelveket.

A vezetői nézőpontból is szerettem volna megismerni, hogyan vélekednek az vezetők a témáról, mik a tapasztalatok, hogyan működik az adott osztályokon a vállalati vezetői alapelvek alkalmazása.

Hogyan tudták bevezetni, hogyan tudják alkalmazni, tapasztaltak vagy nem tapasztaltak változásokat a munkatársaikkal kapcsolatban, hozzáállásban, eredményességben, együttműködésben, kommunikációban.

A célom, hogy két szegmens összehasonlításával választ kapjak a kérdéseimre, hogy mennyire tekinthető hatékornak a mindennapi munkavégzés során a gyári vezetői alapelvek alkalmazása, valamint hogyan, milyen mértékben változott a vezetői és munkatársi kooperáció.

A kutatás során felállított hipotéziseimmal azt vizsgálom, hogy mennyire tekinthető eredményesnek, hosszú távon alkalmazhatónak, és fenntarthatónak a vállalati vezetői alapelvek alkalmazása.

A vezetői alapelvek alkotnak vagy sem szinergiát egymással, ezzel kapcsolatban, összefüggés vizsgálatokat végeztem.

Milyen a kooperáció a hatvani gyárban dolgozó szakosztályok között, szükséges változtatás vagy sem az eredményes munkához.

Kutatási céljaimat, és hipotéziseimet, a negyedik fejezetben részletesen ismertetem.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Ebben a fejezetben áttekintem a témához tartozó fontosabb szakirodalmi hivatkozásokat, bemutatom a témával kapcsolatos kutatásokat, és a hatvani gyár vezetői küldetését.

2.1 Személyes vezetés fogalma

A személyes vezetés emberi erőforrással foglalkozik, keresi a választ a vezető és annak dolgozói közötti kapcsolatra. Azt a képességet jelenti, hogy a vezető hogyan tudja a szervezet tagjait a vállalati célok elérésére ösztönözni.

(Fehér, 2023; Bencsik, 2015; Bauer-Berács-Kenesei, 2014).

A vezetési stílust az alábbi tényezők is befolyásolják:

- Vezető személyisége
- Csapattagok személyisége
- Csoportszituáció
- Szervezeti célok
- Csoporttagok céljai, szükségletei
- Kulturális környezet

Döntésközpontú elméleteknek tekintjük azokat a vezetési stílusokat, amelyek a döntéshozatal módját tipologizálják, ami azt jelenti, hogy a vezetők milyen részvételt engednek meg a beosztottjaiknak a döntéshozatalban. Döntésközpontú elméletek lehetnek az autokratikustól a demokratikusig terjedő fokozatok.

(Komor, 2011; Bayer, 1995; Dinya, 2005).

A továbbiakban a Lewin, Likert és Tannenbaum – Schmidt modelljeit fogom röviden ismertetni valamint bemutatom a P.Hersey féle helyzettől függő vezetési stílusokat.

Lewin kísérleti eredményei:

Lewin és munkatársai együtt vizsgálták az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusokat, és elsőnek írták le a vezetési stílus csoporton belüli változásának eredményeit és következményeit is. Vizsgálatuk kiterjedt a tevékenységek szabályozására, feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre, és a tevékenységek eredményének az értékelésére.

(Berg – Friedman, 1982; Heidrich, 2001; Poór, 2016; Doz, 1986).

Autokratikus vezetői jellemzői, hogy a vezető egymaga uralja a csoport tevékenységét, és dönt minden lényeges kérdésben. Szubjektív alapon ítél, általában szigorú és fegyelmet tartó stílusban.

(Bakacsi, 2015; Certo, 1991).

A demokratikus vezető jellemzői, hogy igyekszik a csoporttagok figyelmét fokozni és objektív teljesítményértékelésre törekszik, fontos hogy nem kezdeményez hanem a „nem vezetési” stílust képviseli, tehát nem úgy cselekszik mint egy tipikus vezető, nem kezdeményez, kérésre segítséget ad, tanácsadói szerepet vesz fel.

(Radó – Réthy, 2011).

A kísérlet során arra következtetésekre jutottak, hogy a csoporttagjai a demokratikus stílust jobban kedvelték, mint az autokratát, és ez független attól, hogy ki személyesítette meg a vezetőt. Feladat nézőpontjából, megoldásban az autokratikus vezető csoportnak jobb eredményei születtek, mint a demokratikus csoportnak. A csoporttagok megelégedettség szempontból a demokratikus stílus volt a jobb.

(Farkas, 2013; Heidrich, 2001; Poór-Sanders-Németh-Varga, 2022; Poór, 2016).

Likert egytényezős modellje:

A négy rendszertípus egyetlen szempontja a beosztott részvételének a mértéke.

Likert és munkatársai a participatív, az az a támogató vezetési stílust ajánlották, mint teljesítőképeség növelését elősegítő stílust. Négyfokozatú tipológiát alkottak, a két szélső érték megfelel Lewin autokratikus és demokratikus stílusának. Koonzt és társai az alábbiak szerint jellemezte őket.

(Antal-Mokos-Balaton-Drótos-Tari, 1999).

Keménykezű parancsoló autokratikus vezető, aki a beosztottjaival mindig bizalmatlan, általában fenyeget és ritkábban jutalmaz, jellemző rá a lefelé irányuló kommunikáció, a központosított döntéshozatal és ellenőrzés is.

Jóakarátú parancsoló aki, már mutat némi bizalmat a beosztottak iránt, jellemző rá, hogy ritkábban fenyeget, többet dicsér és jutalmaz, valamelyest már felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is használ, beosztottjait szorosan ellenőrzi, viszont a döntések bizonyos körét beosztottjai hatáskörébe adja.

(Bamberger, 1986).

Konzultatív stílusú vezető, akiről elmondható, hogy alapvetően bízik beosztottjaiban, alárendeltjeinek a véleményét, és javaslatait konstruktívan felhasználja. Többször motivál, ritkán alkalmaz büntetést, inkább jutalmazni szeret. Kommunikációs stílusa, felfelé és lefelé is irányul. Jellemző rá a sokszínű konzultációs gyakorlat.

Résztvételi csoport, ahol teljes a bizalom a beosztottak iránt. A vezető kikéri a beosztottjainak a véleményét, ötleteiket hasznosítja, az anyagi elismerés mellett, célok kitűzésével motiválja őket.

(Bakacsi, 2015).

Tannenbaum és Schmidt halalom – részvétel modellje:

Hétfokozatú skálán írták le a beosztottaknak a hatalomban való részvételét, és a cselekvési szabadságuknak a mértékét. A főnökközpontú és a beosztottközpontú stílusok, a két szélsőséges vezetési módszer.

A döntéshozatalban, azt vizsgálták, hogy ki fogalmazza meg a problémákat, ki mond véleményeket a javaslatokról, ki hoz megoldási alternatívákat, és ki dönt.

A 7 fokozat:

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését.
2. A vezető „eladja” a döntését.
3. A vezető elmondja gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntés úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket.

(Dobák-Antal, 2016; Bakacsi, 2015).

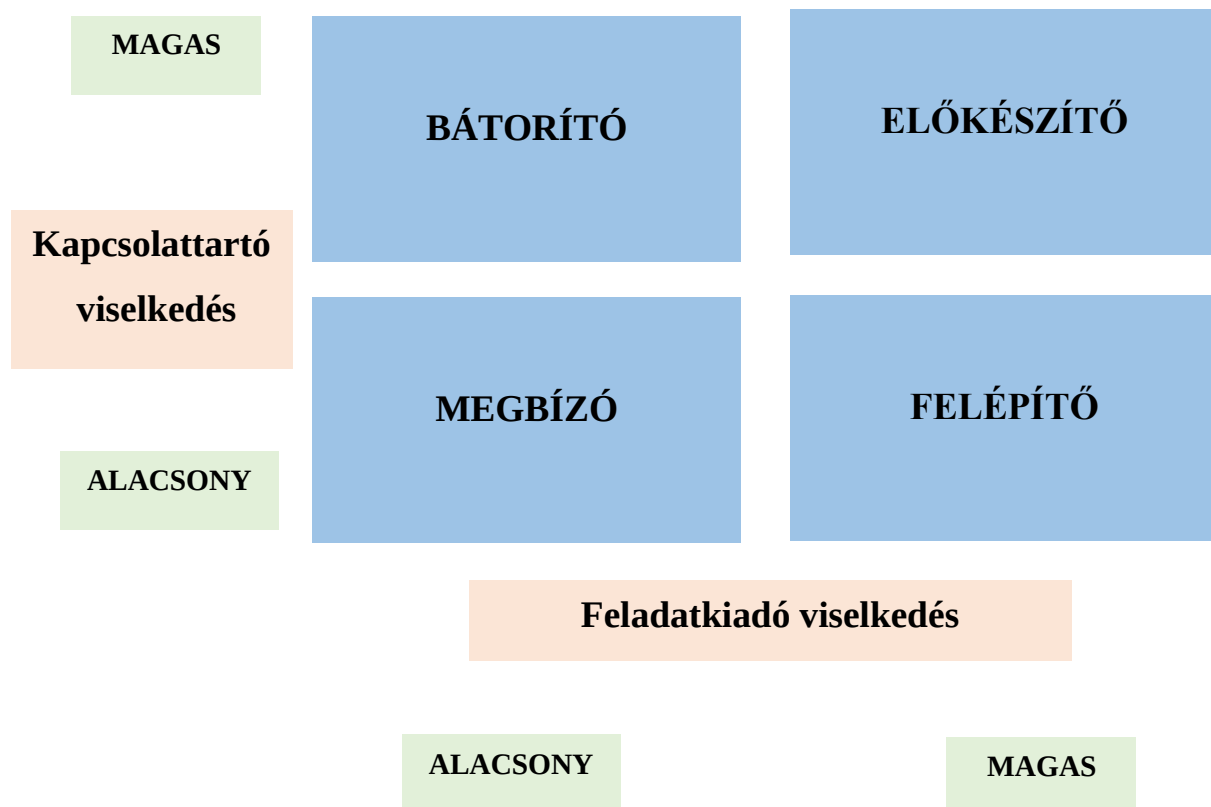
P.Hersey féle modell:

P.Hersey elképzelése, az volt, hogy minél nagyobb teljesítményre ösztökélje a beosztottakat, de nem szabad elmenni az mellett sem, hogy az egyén minőségi és mennyiségi tudása függ a motiváltságától, és a gyakorlati tudásától is.

Minden munkacsoportot és egyént másképpen kell irányítani, ezért a vezetőknek rendelkeznie kell a vezetői készségek magas szintjével is, ezentúl pedig ismernie kell a csoport tagjait, hogy megfelelően ki tudja választani azt a működő módszert, ami a sikerhez viszi a csapatot és egyént, képesnek kell lennie részletesen elmagyaráznia a beosztottjai felé, hogy pontosan mi is a feladat. A helyzettől függő vezetési modellben szereplő vezetői magatartások, felépítő, előkészítő, bátorító, megbízható.

1.ábra: P.Hersey féle modell

Forrás: Saját szerkesztés (Bakacsi 2015 alapján).



A feladat orientáltság magas vagy alacsony lényegén azt értjük, hogy a vezető mennyire részletesen beszéli meg a feladatot, a beosztottjaival.

A kapcsolatorientáltságon az értjük, hogy azt szükséges támogatni, akinek szüksége van rá. Mivel a kommunikáció két irányú, lehetséges egy jó személyes viszony kialakulása is.

Eredményes lehet a négy vezetői stílus közül bármelyik, ha a vezető megfelelő időben és helyen használja, de figyelembe kell venni, az dolgozók meg tudom csinálni hozzáállását, a munka jellegét, és meg kell vizsgálni, hogy milyen szervezetben akarjuk alkalmazni, és milyenek a viszont reakciói a csoportnak.

Előkészítő viselkedési módnál, meg kell határozni a feladat mögöttes tartalmát, átlagkövetelményt is fel kell állítani, és jutalmaznia is szükséges a vezetőnek a jó teljesítményt. Ez a mód a bizalmat fejezi ki a beosztottak felé, gyakran szükséges értekezleteket tartani, a kapcsolatoknak nagy szerepe van. Olyan beosztottaknál érdemes használni, akik rendelkeznek a feladat elvégzéséhez szükséges tapasztalatokkal, de meg akarja osztani a felelősséget.

Bátorító stílus lényege, hogy a vezető növelje a beosztottak önbizalmát, szükséges hagyni hogy a munkatársak döntéseket hozzanak, és problémákat oldjanak meg. A vezetőnek érdeklődést kell tanúsítania, olyan dolgozóknál akik, átlag felett teljesítenek, és motivációt éreznek új feladatok és kihívások iránt.

Megbízó vezetői stílus fontos eleme, hogy a megfelelő emberre bizzuk a feladatot, és hagyjuk hogy saját maga oldja meg azokat, és csak eseti ellenőrzéseket tartson a vezető. Azt a bizalmat fejezi ki a beosztott felé, hogy teljes mértékben el tudja látni a feladatát. Jól működik, ha olyan környezetben dolgozunk ahol, a beosztottak minden szükséges tudással, tapasztalattal, megfelelő önbizalommal rendelkeznek és átlag felett teljesítenek.

Felépítő stílus lényege, hogy a vezetőé a főszerep, meghatározza hogyan kell a feladatot megoldani, és elmondja a beosztottjainak az elvárásokat, szoros és rendszeresek az ellenőrzések. Ez a vezetői stílus hasznos, ha egy új vagy kevés tapasztalattal rendelkező személyt vezetünk, vagy a személy motiválatlan, bizonytalan, és az átlag alatt teljesít.

(Poór, 2013; Szabó-Szentgróti-Gelencsér-Szabó-Szentgróti-Berke, 2019; Tóthné Szikora, 2000).

2.2. Az attitűd

Mindenkinek van érzéke ahhoz hogy az őt körülvevő szűkebb vagy tágabb környezetre, meghatározott módon reagáljon. Ez a hajlam az attitűdjeinket határozza meg, mit tartunk rossznak vagy jónak, mit szeretünk mit nem szeretünk egy dologgal kapcsolatban, milyen érzelmek kötnek minket egy-egy szituációhoz.

Az attitűd fogalmának sokféle meghatározása létezik, de mindenképpen egy értékelő beállítódást jelent, személyekkel, emberek csoportjaival, tárgyakkal, jelenségekkel, szituációkkal kapcsolatban, egy viszonyítási norma, ami alapján az egyén véleményt tud alkotni, az alapján viselkedik és értékel.

(Jeffrey, 2011; Maxwell, 2004, 2019).

Az attitűdnek három oldalát, összetevőjét ismerjük, a három oldal együtt összhangban működik.

Affektív oldal ami az érzellemmel függ össze, a negatív és pozitív megközelítést tartalmazza. Ide tartozik az, hogy valaki valamit kevésnek vagy soknak lát, előnyösnek vagy hátrányosnak tart egy dolgot. Ez az oldal valószínűleg a legerősebb a három közül.

Kognitív oldal, ami a gondolkodással, tudással kapcsolatos. Személyekkel vagy tárgyakkal összefüggő ismereteket és megközelítést jelenti.

Konatív oldal a cselekvéssel kapcsolatos és viselkedési szándékok tartoznak ide. Szeretem az almát, mert jóízű és meg fogom vásárolni.

(Klein, 1980; Cuplan – Kostelac, 1993).

Az attitűd nehezen befolyásolható, ész érvekkel sem lehet mindig megmagyarázni, és nem lehet jónak vagy rossznak megítélni. Az emberek nem születnek kész attitűdökkel, sok minden befolyásolhatja őket, ilyen a tapasztalat, társaság, környezet, amikor mások attitűdjét veszi át az egyén.

(Bleeke-Ernst, 1995; Child, 1972; Cyert, 1963).

Az attitűd funkciói:

Eszköz vagy alkalmazkodási funkció, amikor a világ pozitív dolgait sokkal jobbnak látja az egyén mint az létezik, a negatív dolgokat pedig sokkal rosszabbnak éli meg, mint az valójában van. Ezért az ellentmondó dolgokat az emberek összhangba hozza önmagában.

Ismereti vagy tudás funkció, mikor az ember a tudás illúzióját éli meg, így nem foglalkozik a kétséggel, és elfogadja a világ dolgait.

Értékkifejező funkció, az egyénnek mindenről azonnal van véleménye, és tévedhetetlenek tartja magát, az ilyen személlyel nehéz az együttműködés.

Énvédő funkció, az ember saját magát egy speciális szűrőn keresztül látja, és értékesebbnek ítéelhetjük magunkat, ez segít, hogy békében legyünk önmagunkkal, így könnyebb lesz az életünk is. Ezek a funkciók tehát saját magunk leértékelésétől óvnak meg minket.

(Hofmeister-Tóth 2014; Veres. Hoffmann, Kozák 2016; Gotcher, 1977).

2.4 A hatvani vállalat vezetői küldetése

Cél egy olyan jövőkép megteremtése, ahol a cég fenntartható értékek teremtek. Jövőkép és ezek az értékek határozzák meg a vezetői cselekedeteket, gondolatokat, viselkedési normákat. A mindennapokban a példamutató vezetés, és cselekedetek az elvártak, ahogy a munkatársaktól is. A gyár közös értékei a lemagasabb prioritások közé tartozik, ezt tekintjük az alapvető hajtóerőnek, ezt szükséges képviselnie egy vezetőnek is.

A sikeres vezetés alapja a folyamatos tanulásra való hajlandóság, és ez elsősorban a vezetőkkel kezdődik.

- Jövőkép megálmodása
- Folyamatos fejlődési képesség
- Elkötelezettség
- Példamutatás

Vezetői magatartás

Egy vezetőnek fel kell készíteni és ösztönöznie kell a munkatársait, hogy kompetenciái felhasználásával hozzájáruljon a közös célokhoz. Saját viselkedésével és a vállalati kultúra és értékek képviselésével pedig inspirálja őket.

Egy vezetőnek támogatnia kell a munkatársakat, hogy követőkre találjanak, akik másokat is ösztönöznek, valamint segítik, őket abban, hogy érezzék a vezetői elismerést és értékelést.

A vezetőnek tudnia kell, hogy felelősséggel tartozik a rá bízott csapatért, akik útmutatásért és bátorításért fordulnak az irányítójukhoz. A vezetőnek pedig a saját cselekedeteikkel kell vezetni a munkatársakat.

Ösztönözni szükséges a csapatban lévő embereket, hogy magukat és ezáltal a vállalatot is kiváló szintre emeljék, ehhez viszont meg kell mutatnia egy vezetőnek, hogy ő is ezt teszi. Azzal, hogy egy főnök példa értékűen vezet, megmutatja a lehetőséget is, így ösztönzi a munkatársakat, a megtudom csinálni hozzáállásra, valamint esélyt ad arra, hogy a többi munkatárs is könnyen kövesse az irányítóját.

Egy jó vezető nem a problémákra, hanem azok megoldásaira fókuszál. Alapvető elvárás, hogy a problémákat ne a főnök oldja meg, hanem a munkatársakat tegyék jobb problémamegoldóvá, így lehetőséget adva számukra, egy kreatív szemléletre, ezzel teret biztosítva számukra is.

A pozitív munkakörnyezet megteremtése elengedhetetlen egy csapaton belül, ez teszi képessé a munkatársakat a legjobb teljesítmény eléréséhez. A munkatársakat szükséges segíteni abban, hogy megtalálják az erősségeiket és fejlesszék képességeiket, így a legjobb tudásuk szerint fognak teljesíteni.

Alapvető vezetői jellemvonások, amik jellemzik egy jó vezető mindennapjait:

Nyitottság – az őszinte beszédet és viselkedést, elfogadást és a konstruktív kritikák és a fejlődési javaslatok feldolgozását jelenti. A vezetőnek el kell magyaráznia a döntéseinek a hátterét a dolgozóinak. Inspirálóan hathat az új ötletek, módszerek és változások felkutatása a csapatmunkára. A problémáktól nem szabad megriadni, hanem fejlődési lehetőségként kell tekinteni. A sokféleség érték és egyben a globális sikerek előfeltétele is.

Globális gondolkodás - ami azt jelenti, hogy olyan megoldásokat választ a vezető, és olyan döntéseket hoz amely a legkedvezőbb a cég számára. A szakcsoportok érdekei soha nem előzhetik meg a globális érdekeket. Eredményeket pedig csak csapatként lehet elérni, így járul hozzá a hatvani üzemi is a Bosch csoport vállalati sikerekhez.

Emberközpontúság – kulcsfontosságú hogy a munkatársakat egy főnök figyelmesen meghallgassa, és támogató visszajelzésben részesítse őket. Az emberekkel való interakciókra kell összpontosítani és támogatni a fejlődésüket és segíteni a céljaik elérésében. Egy vezetőnek tudatában kell lennie az érzelmi intelligencia fontosságának és különböző igények figyelembevételével kell cselekednie.

Hűség – összetartozást jelent és intellektuálisan kötődést a vállalathoz, annak értékeihez és céljaihoz. Hosszú távra való tervezést és értékeken alapuló karriert jelent. Munkatársak támogatását, lojalitás növelését, hogy olyan környezetben dolgozhassanak, ahol értékelik a teljesítményt és a dolgozók személyiségét is.

Bizalom – a vezetőnek mindig meg kell tartania az ígéretét, a felelősség tudatosságára és elfogadására támaszkodva, lehet számítani a dolgozókra is.

Igazságosság – az irányítónak egyformán kell bánnia az emberekkel, bármiféle előnyben részesítés és hátrányos megkülönböztetés nélkül. Ugyanazon a skálán szükséges mérni a teljesítményt. Becsületes és etikus csapmunkát kell elvárnia.

Agilitás – lelkesen és elkötelezetten szükséges irányítani, így gördülékenyebben lehet elérni a közös célokat. Elengedhetetlen a vállalkozói szemlélet, és gyorsan kell reagálni a megváltozott igényekre is. A jövőre kell összpontosítani, a trendek valamint azok hatásainak a felvázolásával, ésszerű kockázatok felvállalásával a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében.

Következetesség – közös irány megtartása, közös felelősség vállalás a döntéseinkért. Összhangban szükséges lenni az alapelvekkel, szabályokkal és irányelvekkel. Egy vezetőnek törekednie kell az ellentmondások elkerülésére, és képesnek kell lennie szükség esetén kritikát gyakorolni.

Megbízhatóság – fontos hogy a főnök csak azt ígérje meg amit be is tud tartani, az egyezségeket és cselekedetei során tiszteletben tartja a szabályokat. Irányítás nélkül is elvégzi a feladatait, és jelzi ha támogatásra van szüksége a siker elérése érdekében.

Proaktivitás – problémamegelőzése, a lehetőségek megragadása, mindezt úgy hogy erre bárki is megkérné a vezetőt. Egy vezetőnek minden helyzetben a felelősséget kell vállalnia, beleértve az előkészületet és döntést, intézkedéseket és az eredményt is.

(A hatvani gyár által kiadott vezetői tréning csomag alapján 2022)

3. A VEZETŐI ALAPELVEK BEMUTATÁSA A HATVANI ROBERT BOSCH ELEKTRONIKA KFT-NÉL

A Robert Bosch Elektronikai Kft 1998-ban hozta létre a telephelyét, a Hatvani Ipari Parkban, ahol jelenleg is négy gyártócsarnokkal és három raktárral működik. Dolgozói létszáma megközelítőleg 6700 fő. A vállalat fő tevékenysége, autó-elektronikai eszközök, alkatrészek gyártása. A hatvani gyár a Bosch csoport legnagyobb gépjármű-elektronikai üzeme.

A Hatvani gyárhoz 18 éve csatlakoztam, mint munkatárs, 8 éve pedig csoportvezető - helyettesként látom el feladataimat.

A kiválasztott fő vezetői alapelveket, a hatvani gyár felsővezetői csapat (High Leadership Team) tagjai egy workshop során véglegesítették, 2023 év második felében. 12 fő felsővezetőből áll, ők a vállalat legmagasabb pozíciójában lévő osztályvezetők, gyártási és szolgálatói oldalról.

Tagjai:

- Gazdasági Ügyvezető Igazgató
- Műszaki Ügyvezető Igazgató
- Személyzeti Vezető
- Kontrolling Főosztályvezető
- Műszaki Létesítménygazdálkodás Főosztályvezető
- Logisztikai Főosztályvezető
- Minőségirányítási Főosztályvezető
- Gyártási folyamatokért felelős Főosztályvezető
- Gyártási beültetésekért felelős Főosztályvezető
- Motorvezérlők, szenzorok gyártásáért felelős Főosztályvezető
- Teljesítmény szabályozók gyártásáért felelős Főosztályvezető
- Kormányvezérlők gyártásáért felelős Főosztályvezető

A hatvani gyár fő vezetői alapelvei és definíciói:

Bizalom és Tisztelet

- Rendszerezsek a személyes egyeztetések.
- A személyes egyeztetéseket, egymás megbecsülésére és megértésére fordítják.
- Kérdésekkel megpróbálják megérteni a másik fél álláspontját, és ezt követően döntenek.

Együttműködés

- Közös célokat határoznak meg, amelyeket több területen átívelő munkával érhetnek el.

Helyzetfüggő vezetés

- Bizalmon alapuló, biztonságos környezet megteremtése.
- Csapat motivációjának a fenntartására nagy hangsúlyt fektetnek.
- Új és különböző szemszögű ötletek megvalósítása.
- Elismerik a sikereket a pozitív vezetés jegyében.
- Világos elvárásokat támasztanak a munkatársak felé, amiket a sikerek érdekében nyomon is követnek.

Iránymutatás és Priorizálás

- A gyár sikere érdekében közösen határozzák meg az irányt és a prioritásokat, amelyek az egész csapat munkáját összehangolják.

Kommunikáció

- Pozitív légkört teremtenek.
- Nyílt és őszinte kommunikációra törekednek.
- Gyakori, konstruktív, motiváló visszajelzéseket adnak munkatársaiknak, ami a figyelem és egymás megértésén alapul.

Inspiráló Kultúra

- Önállóságot biztosítanak a csapataiknak, és elősegítik a sokszínűséget egy értékalapú környezetben.
- Támogatják, hogy minden munkatárs szenvedéllyel fejlődjön, és élvezze, hogy részesévé válik a sikernek.
- Lehetetlen nem létezik.

A Vezetői Tedd bemutatása

A High Leadership Team a vezetői alapelveket konkretizálták is, hogy mit kell tennie egy vezetőnek gyakorlatban, ahhoz hogy a hat alapelv maradéktalanul teljesüljön, és a munkatársakkal való korreláció, hosszú távon fent maradjon, és a sikeres legyen.

Bizalom és Tisztelet

- Elismerés mutatása!
- Kérdezés a tisztánlátás érdekében!
- Egymás támogatása nehéz időkben!

Együttműködés

- Mások sikerének és együttműködésének a tisztelete!
- Jó ötletek és bevált gyakorlatok megosztása egymással!
- Mások nézőpontjainak és ötleteinek a megértése!

Helyzetfüggő vezetés

- Vezetői döntések hátterének az elmagyarázása a munkatársaknak!
- Elvárások meghatározása és indoklása!
- Csapat bevonása az előkészületekbe és a döntéshozatalba!

Iránymutatás és Priorizálás

- Egységes és közös hangon való kommunikáció a csapattal!
- Gyári stratégiák megismertetése a munkatársakkal!
- Egy feladat priorizálása, azt jelenti hogy ezzel egy időben leállít, leállítunk valami mást!

Kommunikáció

- Motiváló és építő visszajelzés adás a munkatársaknak!
- Időt kell szakítani a vélemények megosztására, meghallgatására és megértésére!
- Mások véleményét sem szabad figyelmen kívül hagyni!

Inspiráló Kultúra

- Sikerek megünneplése!
- Lehetőség biztosítása az önállóságra!
- Sokszínűség értékelése!

4. A KUTATÁS ANYAGA ÉS MÓDSZERE

Egy multinacionális vállalatnál, így a hatvani gyárban is, összetett feladatokat látnak el a különböző csoportok és osztályok, ezért primer kutatásomhoz felsővezetőket, és olyan munkatársakat választottam, akik indirekt területen dolgoznak a gyárban, így biztosítva kutatásomhoz a megfelelő mennyiségű és minőségű adatokat. Nem csak szekunder, hanem primer kutatást is végeztem.

A szekunder kutatásom részeként megismerkedtem, a szakirodalomban leírt, vezetői attitűdökkel, vezetői magatartásokkal. A hatvani gyár vezetői alapelveit pedig, a személyzeti vezető mutatta be számomra, amit specifikusan a hatvani vállalat felsővezetői csapata alkotott meg, a gyár hosszútávú és eredményes működése érdekében.

Primer kutatásomat két részben bonyolítottam le, a munkatársakat standardizált kérdőívben kérdeztem meg a véleményükről, a vezetőkkel pedig mélyinterjút készítettem.

4.1 Kutatási terv

Kutatási probléma:

A hatvani Robert Bosch Elektronika Kft-nél megalkotott vezetői alapelveket, 2023 második félévében adták ki, és eddig nem volt a munkavállalók körében ennyire széleskörűen közzétéve. A felsővezetők az alapelvekről tájékoztatták a középvezetői szegmenst is, így nekik, nem csak tudniuk kell róla, hanem alkalmazniuk is kell a gyakorlatban, a közvetlen munkatársaik felé.

Mérési lehetőségek:

A vezetői mélyinterjúk és a dolgozók által kitöltött kérdőívek eredményeinek a bemutatása, a két szegmens értékelése, és összehasonlítása.

Vizsgálat, arra hogy egyes tényezők hogyan befolyásolták a munkatársak és a vezetőik közötti együttműködések, kapcsolatokat, milyen irányban mozdult el a munkatársak és a vezetőjükkel való közös feladat megoldása.

A megalkotott vezetői alapelvek, ismerete, elfogadása, tapasztalatok, és azonosulás vizsgálata.

Előnyök és hátrányok értékelése.

Mit tartanak a vezetők a legfontosabbnak a munkatárukkal való együttműködésben.

Hogyan látják hosszútávon a megalkotott vezetői alapelvek használatát, megtartását.

Kutatási célok:

Az elkészített kérdőív és mélyinterjúk alapján, az alábbi kutatási célokra kívánok választ kapni.

1. Kutatási cél: A vezetői vélemények alapján meg tudni, hogy tapasztaltak vagy sem változásokat a vezető és a munkatársak kapcsolatában.
2. Kutatási cél: Megtudni, hogy mi a munkavállalók véleménye a vezetői alapelvek alkalmazásáról.
3. Kutatási cél: Megtudni, hogy milyen összefüggés van munkavállalók és vezetőik véleménye között.

A kutatás során felállított hipotéziseim:

H1: A kiadott vezetői alapelveket hosszútávon szükséges alkalmazni.

H2: A társosztályokkal való együttműködés vizsgálata kiváló eredményt fog hozni.

H3: Az önállóság és a prioritizálás között szoros összefüggés tapasztalható.

4.2 A kutatás módszertana és körülményei

A kutatás módszere:

Szekunder kutatásomhoz, áttekintettem, a szakirodalom által ismertetett vezetői attitűdöket, és vezetői magatartásokat, valamint a hatvani gyár által kiadott vezetői tréning csomagot.

Primer kutatás: Terepen történő (field research), eredeti, elsődleges kutatás és adatfelvétel, ami olyan adatokat tartalmaz, amit kizárólag csak kutatás során tudunk megismerni. Még nem publikált és nem ismertetett, elsődlegesen megszerzett adatokat tartalmaz.

(Majoros P, 2004; Gotcher, 1977; Besanko-Shanley, 1996; Doz, 1986).

Kutatás eszköze: Standardizált kérdőív és mélyinterjúk

A kérdőívben a kérdések nagy többségében zárt jellegűek, feleletválasztós kérdések, de ezek mellett nyitott kérdést is alkalmaztam, a saját véleménynyilvánítás szükségessége miatt.

Mélyinterjúk során a vezetőknek hasonló kérdéseket tettem fel, mint a munkatársaknak a kérdőívben, így megfelelő információkat kaptam álláspontjukról, és könnyen össze tudtam hasonlítani, és ki tudtam értékelni a vezetői és a munkavállalói véleményeket.

A kérdőívben és a mélyinterjúban feltett kérdéseket, a kutatási tervben megfogalmazott célok és hipotézisek alapján alakítottam ki.

Kvantitatív kérdőíves megkérdezés alapján (1. számú melléklet)

A kvantitatív (mennyiségi) módszerekhez, a számszerűsíthető információk, adatok és ezek megszerzési módszerei tartoznak. (Domán – Tamus, 2004; Domán -Tamus-Toth, 2009).

Kvalitatív, mélyinterjúk megkérdezés alapján (2. számú melléklet)

Kvalitatív, (minőségi kutatás) segít mélyebben feltárni az alanyok nézeteit, érzelmeit, és az ok-okozati összefüggéseket. (TAMUS, 2011)

A kutatásomat a Robert Bosch Elektronika Kft hatvani telephelyén végeztem.

Kutatás ideje: 2024. január 08. és 2024. február 11. között zajlott.

Célcsoport: Robert Bosch Elektronikai Kft. Hatvani telephelyén dolgozó indirekt munkavállalók véleményét kutattam. Osztályvezetőkkel mélyinterjút készítettem.

Indirekt munkavállaló: szellemi munkakörben foglalkoztatott munkavállalót jelenti.

197 fő indirekt dolgozót kérdeztem meg, akik adminisztratív, logisztika, műszaki létesítménygazdálkodás, minőségbiztosítás, pénzügy, kontrolling, humán erőforrás, gyártási mérnök, és informatika területen dolgoznak jelenleg a vállalatnál.

Mintavétel módja: Nem reprezentatív, mivel nem az egész vállalatra kiterjedő kutatást folytattam le.

Minta nagysága: 197 főnek küldtem ki a kérdőívet, elektronikus formában a gyári levelezési rendszeren keresztül.

Kérdőívemet pedig a Google Űrlap formában készítettem el. 138 db kitöltött kérdőívet kaptam vissza, négy fő osztályvezetővel mélyinterjút készítettem.

Az összegyűlt adatokkal célom az volt, hogy összefüggés vizsgálattal elemeztem ki a két szegmenstől kapott válaszokat, de az adatok nem voltak alkalmasak arra, hogy khí négyzet próbával elemezzem őket, ezért táblázatos formában szemléltettem az adatok összefüggéseit.

5. A KUTATÁSI EREDMÉNYEK ISMERTETÉSE

Ebben a fejezetben a kérdőíves vizsgálatom, valamint a mélyinterjúk során kapott válaszokat elemzem. A válaszok alapján bemutatom, a kiértékelt eredményeket.

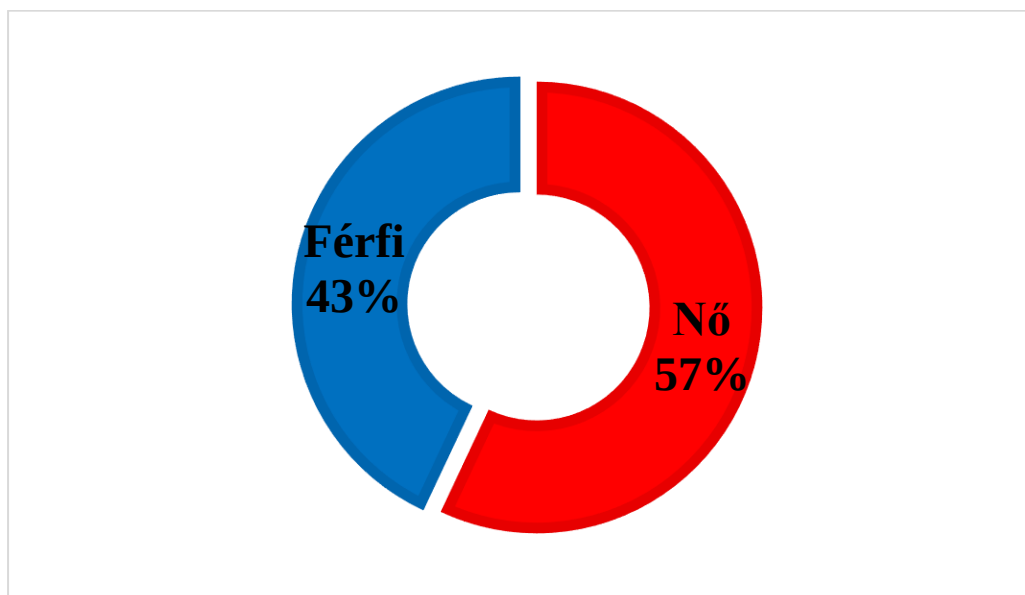
5.1 Kutatás eredményei

A visszaérkezett online kérdőíveket megvizsgáltam. Ellenőriztem a minta nagyságát, és a kötelező kérdésekre adott válaszok számát, valamint azok megfelelőségét. Felülvizsgálat során, kiemelkedő adathiányokat nem tapasztaltam a 138db kitöltött kérdőíveben, a kötelezően kitöltendő kérdések mindegyikére kaptam választ. Mélyinterjúk során az összes feltett kérdésemre átfogó válaszokat kaptam a vezetőktől.

5.2 Válaszadók demográfiai jellemzői

2.ábra a válaszadók nemek szerinti megoszlása látható.

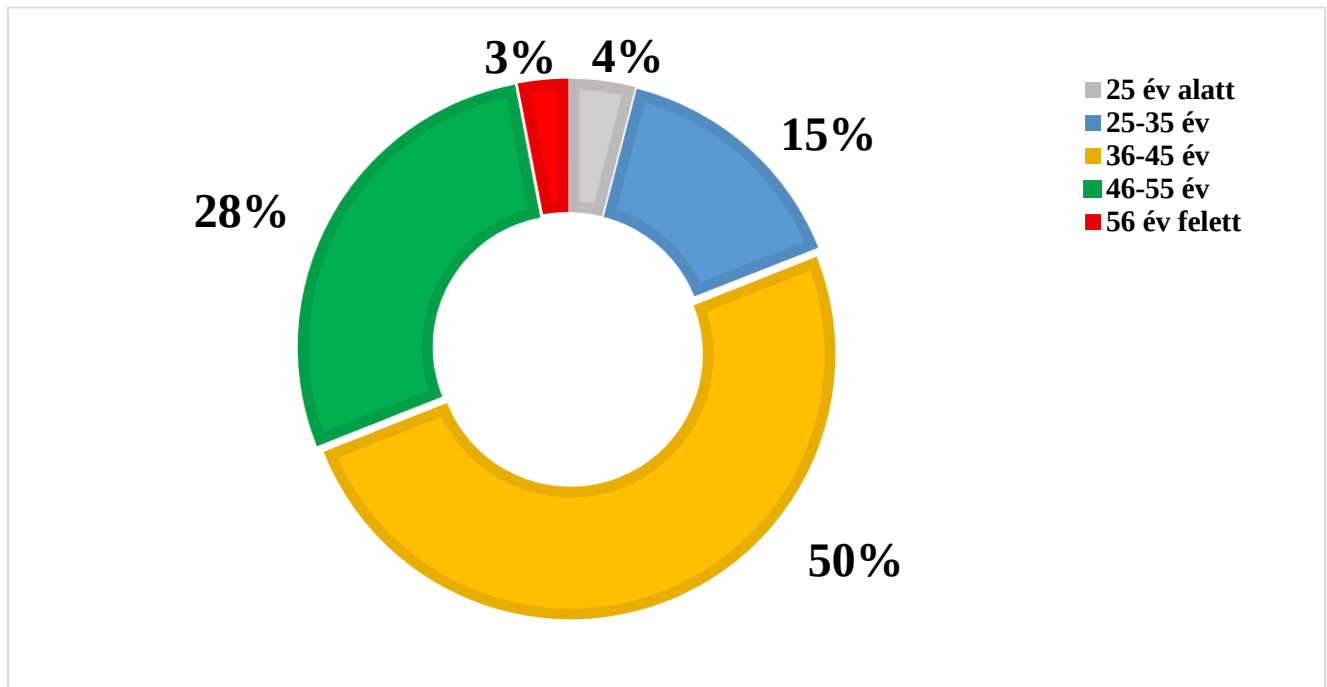
Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 2. ábra adatai alapján megállapítható, hogy szignifikáns eltérés nincs a válaszadók nemek arányát tekintve, a kérdőívet 138 fő töltötte ki, 59 férfi és 79 nő.

3. ábra A válaszadók életkor szerinti megoszlását szemlélteti.

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

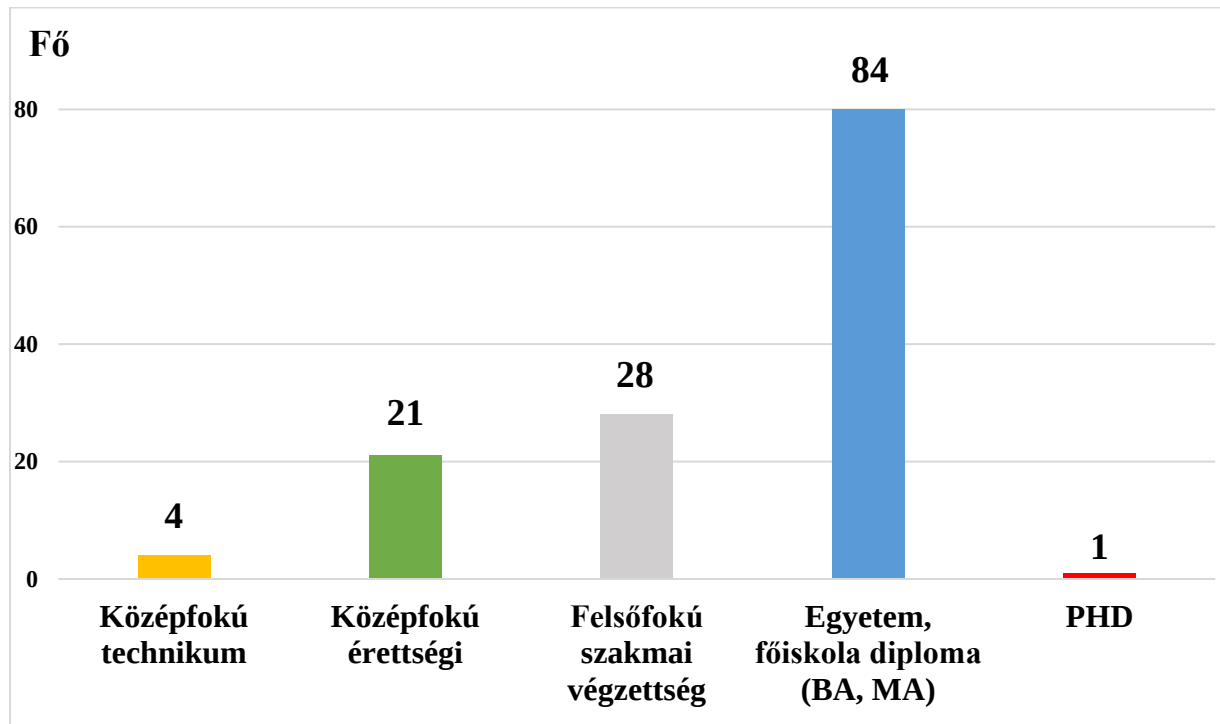


A 3. ábra elemzéséből jól látható, hogy a megkérdezettek közül a 36 – 45 éves korosztály van többségben 69 fő – 50%-ban. Utána 46 – 55 éves korosztály 38 fő – 28%, majd a 25 – 35 éves korcsoport 21 fő – 15%, 25 év alattiak száma 6 fő – 4%, és a lekisebb létszámú válaszadók az 56 év felettiek generációja 4 fő – 3%.

A válaszadók többsége 36-45 éves korosztályhoz tartozik, ők azért lehetnek többségben, mivel már a magyarországi gyár 26 éves és közülük sok munkatárs legalább 10 és 20 év között már ledolgozott a vállalatnál.

4.ábra segítségével a válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlását mutatom be.

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



Az 4. ábra elemzéséből jól látható, hogy a válaszadók többsége, 84 fő egyetemi szintű BA vagy MA végzettséggel rendelkezik, valamint a 138 főből 25 főnek középfokú tanulmányai vannak.

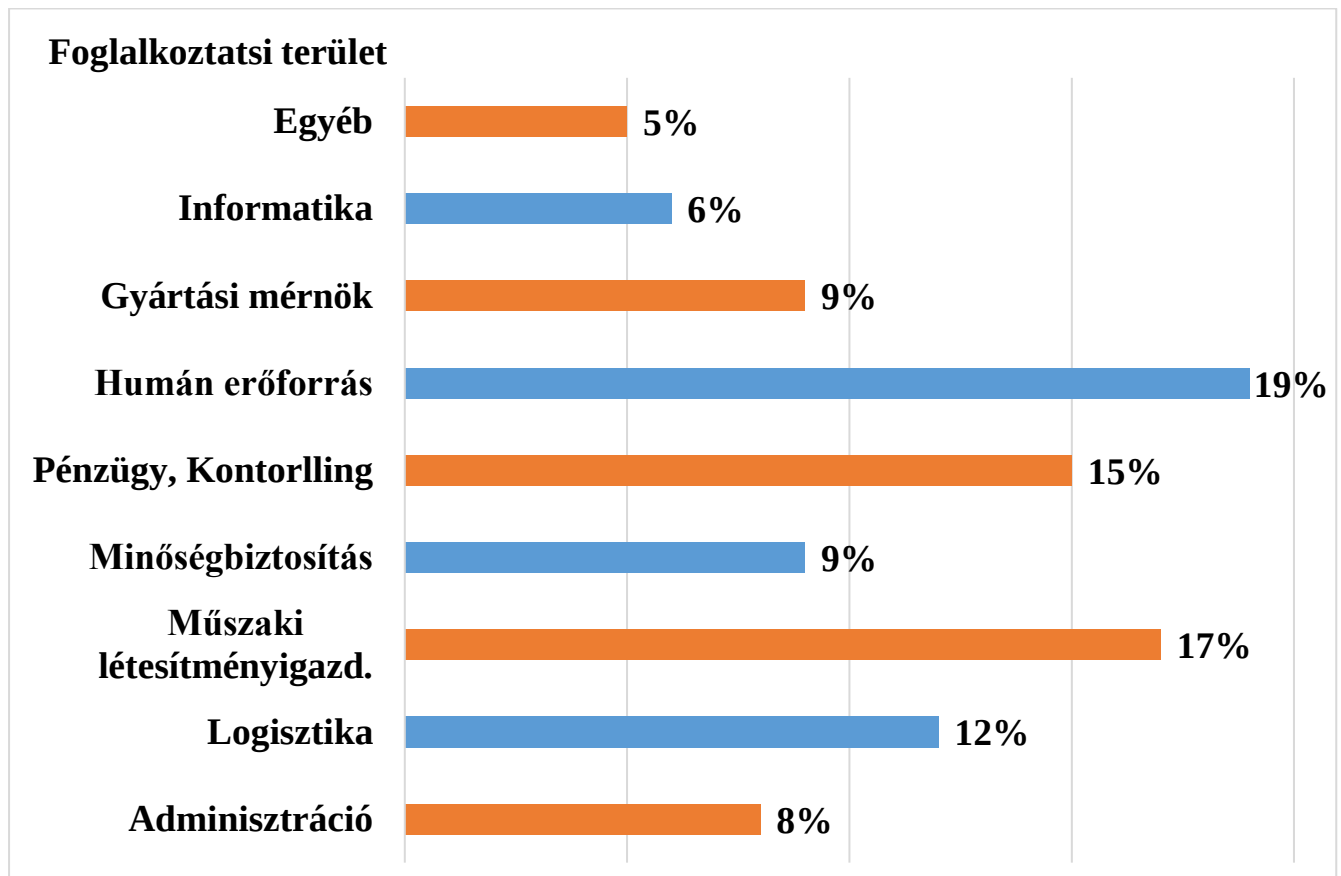
A Boschnak nagyon fontos a magas szintű szakmailag jól képzett munkaerő, így nem meglepő, hogy a válaszadók közül 28 fő rendelkezik felsőfokú szakmai végzettséggel, 1 fő pedig doktori képzéssel is.

Minden munkatársától elvárja a vállalat, hogy belső vagy külső tréningeket folyamatosan képezze magát. Számos lehetőség nyílik erre, ezt a vállalati kommunikációs csatornákon juttatják el az indirekt munkavállalóknak.

Ezenkívül a gyár támogatja, a külső tanfolyamokon, egyetemen tanuló dolgozók költségtérítéssel a képzését is változó arányban.

5.ábra A válaszadók foglalkoztatási terület megoszlását mutatja

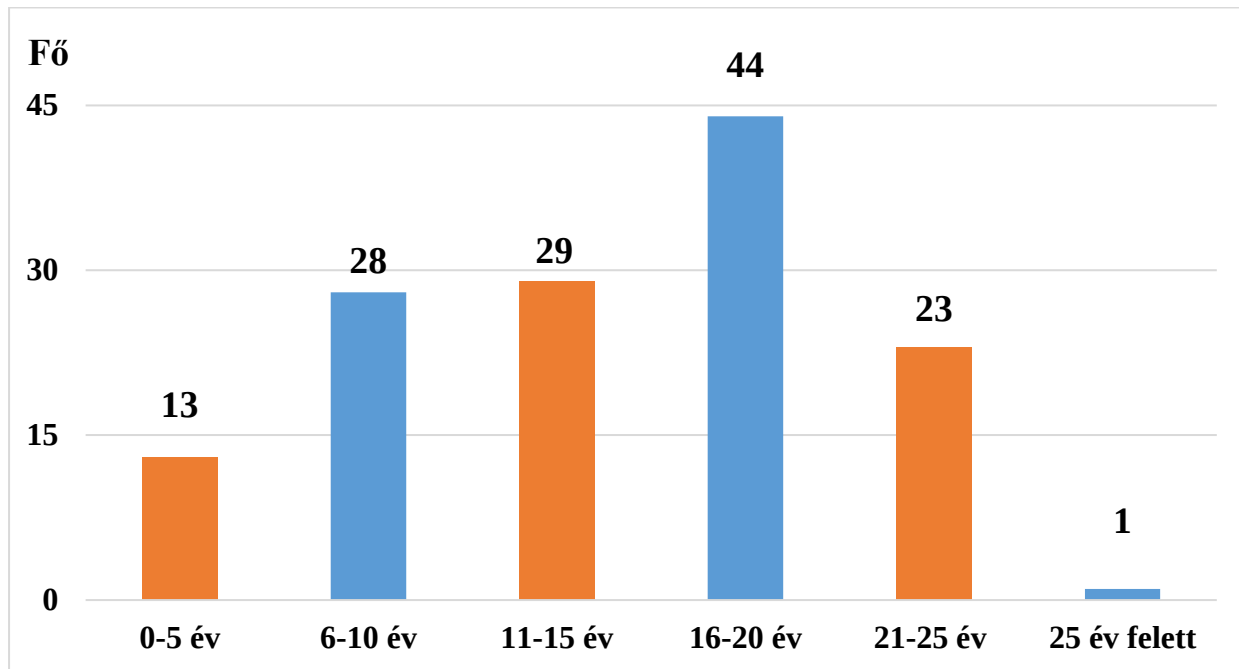
Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



Az 5. ábra a válaszadók foglalkoztatási terület szerinti megoszlását mutatja. A válaszadók 19%-a humán erőforrás pozícióban dolgozik a multinacionális vállalatnál, és munkájával közvetlenül segíti a munkavállalókat és a vezetőket is. A megkérdezettek 17%-a műszaki létesítménygazdálkodási osztályon dolgozik, 6% informatikai területen, pénzügy és kontrolling osztályon a válaszadók 15%-a, egyéb részleg 5%, minőség biztosítás ágazat 9%, kizárólag adminisztrációban 8%, ezek a szervezeti egységek, közvetett módon járulnak hozzá a termeléshez. A válasz adók 9%-a gyártási mérnök, valamint 12%-a logisztikai részleg 12%-a dolgozik, ezek a társosztályok pedig közvetlen módon vesznek részt a gyártásban.

6.ábra a vállalatnál ledolgozott évek száma szerinti megoszlását mutatja.

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 6. ábráról leolvasható, hogy a kérdőívet kitöltők körében, az 16-20 évet ledolgozott kollégák száma a legmagasabb 44 fő, 11-15 éve dolgozó munkatársaké 29 fő, a 21-25 éve dolgozók munkatársak száma 23 fő, a 138 főből 1 fő van akik, 25 évnél is többet dolgozott a cégnél, és itt utalnék vissza arra a korosztály szerinti megoszlásra, mivel a két adat szorosan összefügg egymással.

6-10 évet ledolgozott munkatársak száma 28 fő, 0-5 évet töltöttek eddig a cégnél 13 fő.

Az ábra jól mutatja, hogy a Hatvani Bosch munkavállalói abszolút elkötelezettek a munkájuk és a cég iránt, mert többségük több mint 10 éve a vállalatnál dolgozik.

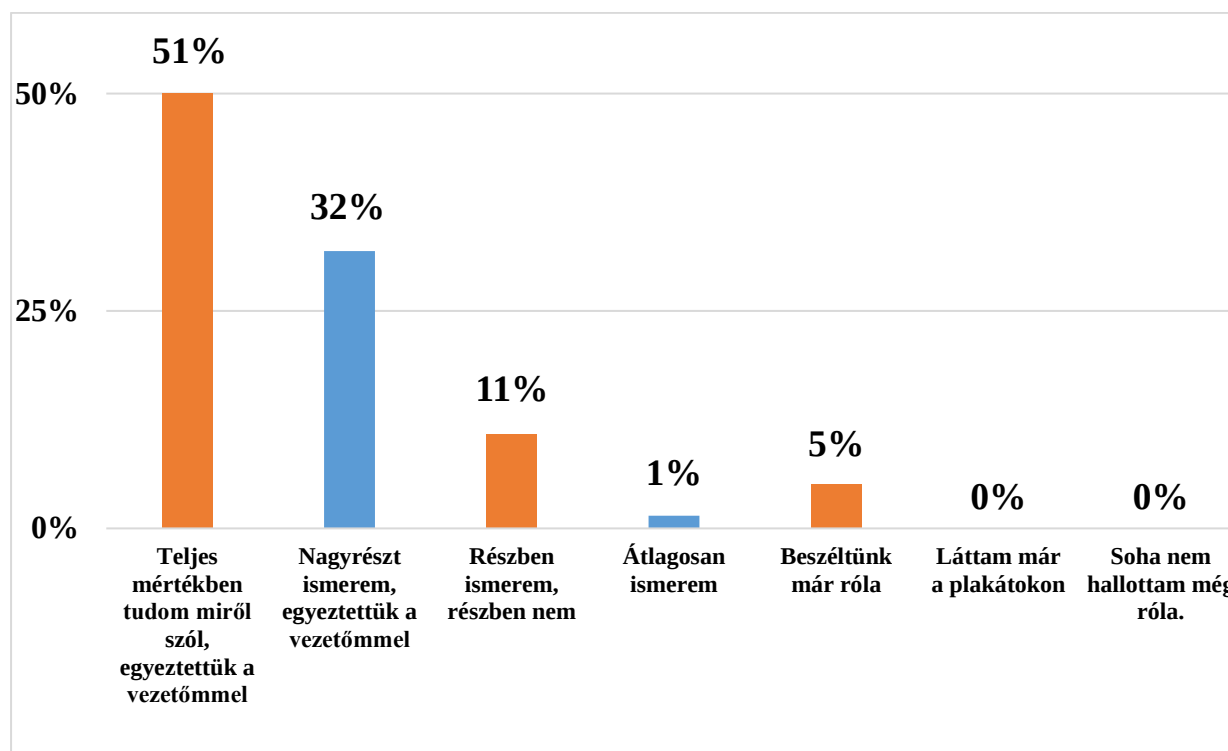
5.3 Tárgyköri kérdésekre kapott válaszok értékelése

Az első tárgyköri bevezető kérdés során, arra kerestem a választ, hogy milyen mélységben ismerik a dolgozók a hatvani gyár vezetői alapelveit.

Ez a kérdés azért is érdekes, mivel nem egy adott homogén csoporttól kaptam vissza a kérdőíveket, hanem a válaszadók különböző osztályokon és munkakörökben dolgoznak. A 7. ábra szemlélteti az eredményeket.

7.ábra A hatvani gyár vezetői alapelveinek az ismerte, a dolgozók körében

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



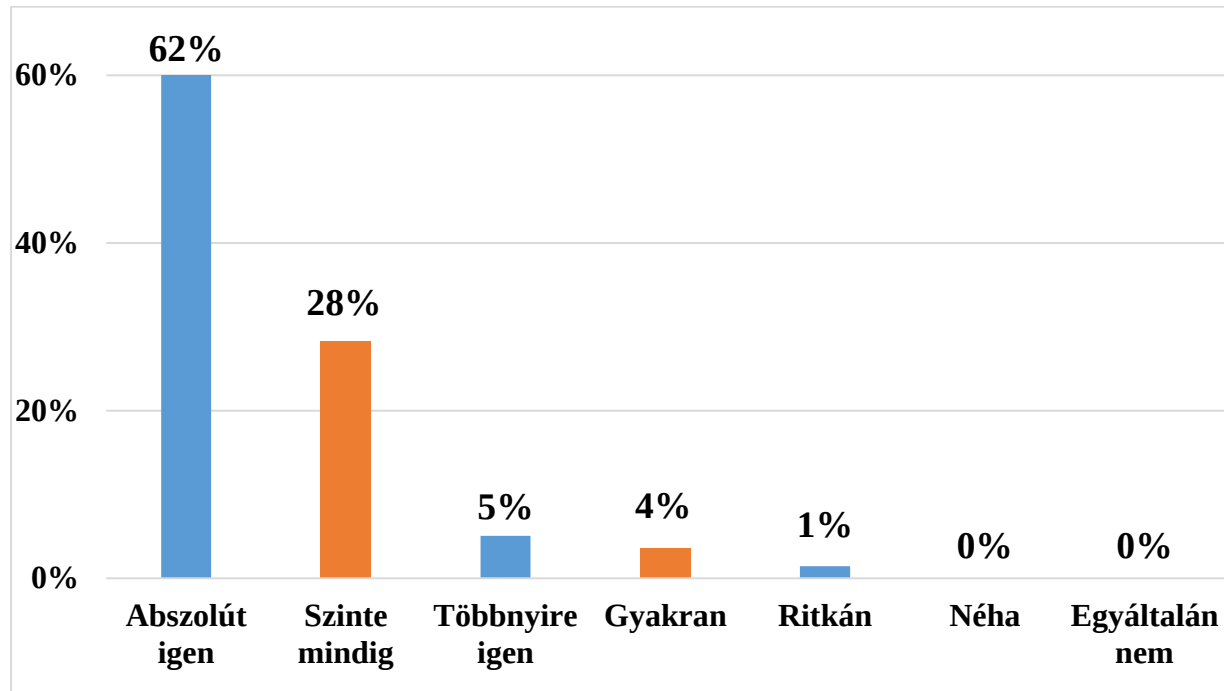
A 7. ábra értékelése alapján megállapítható hogy a válaszadók közül, 70 fő teljes mértékben ismeri, a vállalati alapelveket és ezt egyeztette is a vezetőjével. 44 fő nagyrészt ismeri, és szintén egyeztetve lett, 15 fő értékelt úgy hogy részben ismeri részben nem. A beérkezett válaszokból 2 fő azt válaszolta, hogy átlagosan ismeri, 7 fő pedig, hogy beszéltek már róla. Láttam már a plakátokat, és soha nem hallottam még róla válaszokat senki nem jelölte meg.

Elemelve a diagramot kijelenthető, hogy a válaszadók többsége ismeri a hatvani gyár vezetői alapelveit, csupán csak 6% aki kevésbé.

Az 8. ábra azt értékeli, hogy a válaszadók, hogyan vélekednek a vezetői alapelvek alkalmazásáról.

8.ábra Vezetői alapelvek alkalmazása a munkatársak véleménye alapján

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 8. ábra értékelése alapján, láthatjuk, hogy a megkérdezettek 62%-a azt a választ adta, hogy abszolút igen, 28% pedig a szinte mindig, tehát ez azt jelenti, hogy a főnökök nagyon sokszor alkalmazzák a kiadott alapelveket. A többnyire igen 5%, a gyakran 4%, ritkán választ pedig a válaszadók 1%-a jelölte meg.

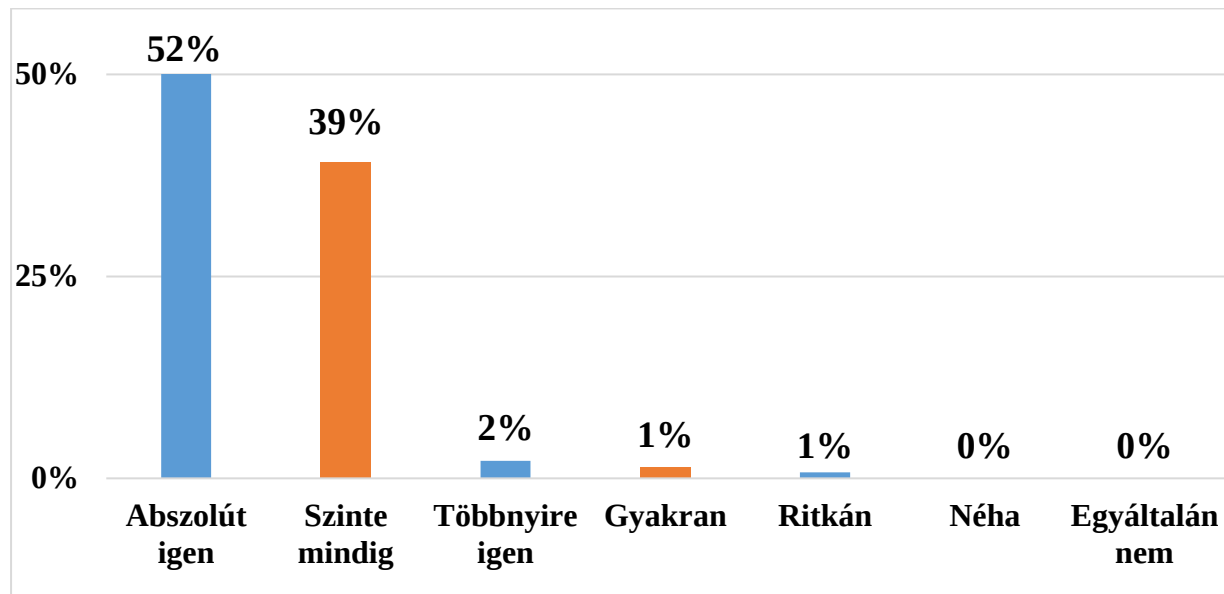
Megállapítható, hogy az indirekt munkatársak többsége azt a választ adta, hogy vezetője elég magas szinten alkalmazza a bevezetett vezetői alapelveket.

A harmadik kérdést, azért tettem fel, mert arra kerestem a választ, hogy milyen összefüggés lehetséges az előző kérdéssel, és hogy a dolgozók hasznosnak tartják vagy sem a vezetői alapelvek alkalmazását.

Az 9. ábra azt mutatja meg, hogy a munkavállalók hasznosnak tartják vagy sem, a vezetői alapelvek alkalmazását.

9.ábra A dolgozók mennyire tartják hasznosnak a vezetői alapelvek alkalmazását

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



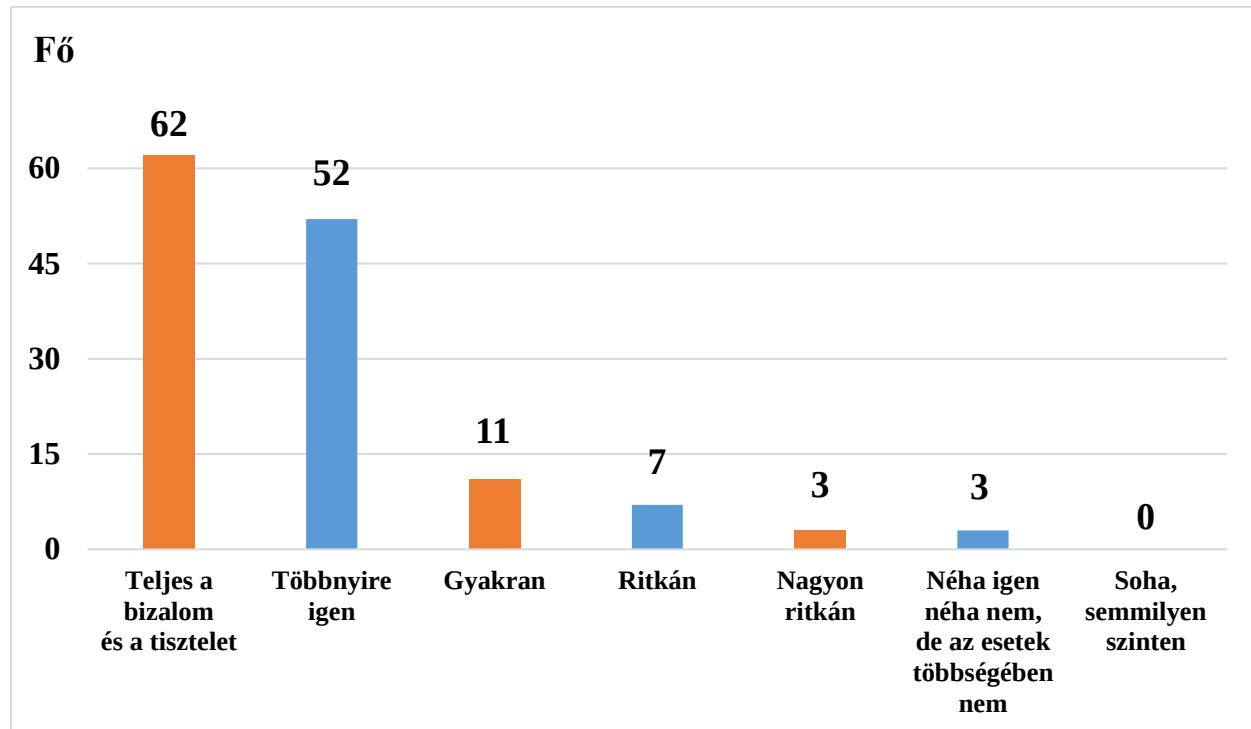
A válaszadók több mint 50%-a, 72 fő abszolút hasznosnak tartja, 39%-a 54 fő pedig szinte mindig hasznosnak tartja a vezetői alapelvek alkalmazását. A munkatársak közül 4%, összesen 6 fő értékelte kevésbé hasznosnak az elfogadott alapelvek használatát a saját osztályán.

Az első alapelv a bizalom és tisztelet, a vezető és a munkatárs között, a következő két kérdés erre a témakörre ad választ.

A 10. ábra azt mutatja meg, hogy problémás esetekben a munkatársak mennyire fordulhatnak bizalommal a vezetőjükhöz.

10.ábra Problémás esetekben a munkatársak mennyire fordulhatnak bizalommal a vezetőjükhöz

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A kérdésre leadott válaszok alapján, 62 fő azt jelölte meg, hogy teljes a bizalom és a tisztelet, 52 fő választotta a többnyire igent, gyakran 11 fő, ritkán 7 fő, nagyon ritkán 3 fő, néha igen, néha nem de az esetek többségében nem választ 3 fő jelölte meg.

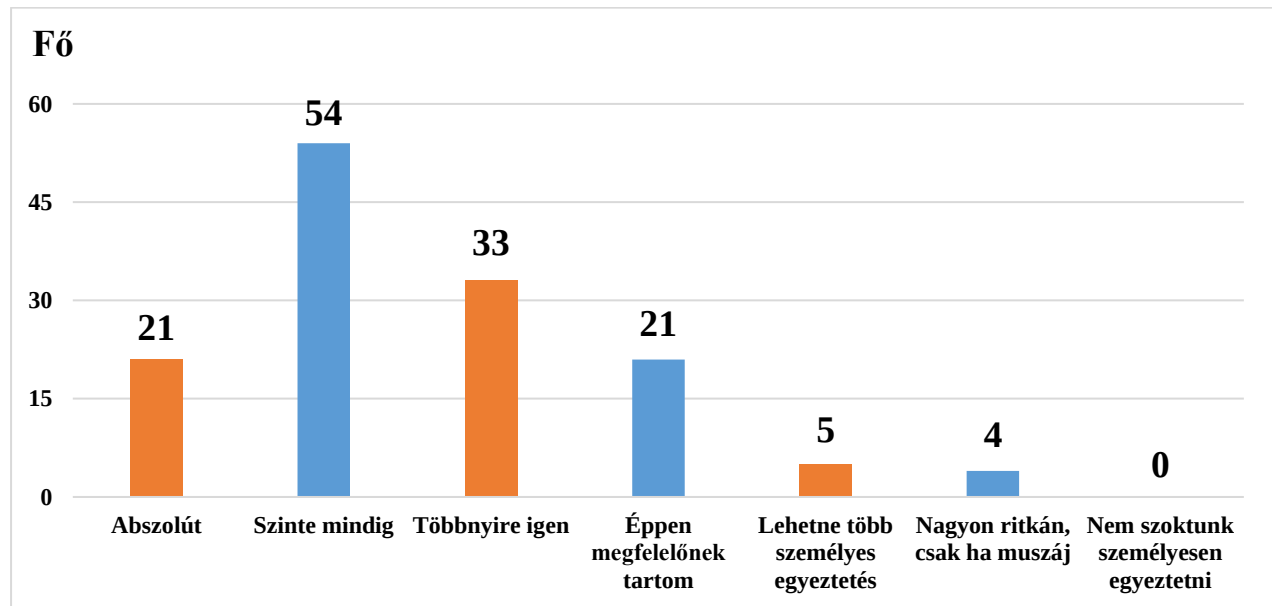
Ennek a kérdés és válasz adás volt számomra a legizgalmasabb, mivel ez mutatja meg véleményem szerint a legjobban azt, hogy amikor bajban van a munkavállaló, akkor fordulhat a vezetőjéhez vagy sem.

A válaszokból kiderül, hogy a hatvani gyárban a vezető és a beosztottak között elég nagyfokú a bizalmi szint a témát illetően.

A következő ábra szemlélteti a személyes egyeztetések rendszerességét a vezetővel

11.ábra szemlélteti a személyes egyeztetések rendszerességét a vezetővel

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 11. ábrán szereplő adatokból leolvasható, hogy az abszolút, szinte mindig, többnyire igen, éppen megfelelőnek tartja, válaszadók száma összesen 129fő, aki pozitívan értékelte a személyes egyeztetések rendszerességét, 5fő jelölte meg a lehetne több személyes egyeztetés választ, 4fő nagyon ritkán lehetőséget jelölte meg, és a válaszadók közül senki nem választotta, a nem szoktunk személyesen egyeztetni lehetőséget.

Százalékos formában szemléltetve a 11. ábra:

- Teljes mértékben bevált 15%
- Nagyrészt bevált 39%
- Közömbös számomra 24%
- Nagyrészt nem vált be 15%
- Egyáltalán nem vált be 4%
- Nagyrészt nem vált be 3%
- Egyáltalán nem vált be 0%

Összefüggés vizsgálatban fogom részletesen elemezni, a bizalom és tisztelet alapelv, kérdésekre adott válaszok kapcsolatát.

A második alapelv az együttműködés, a társosztályokkal a közös cél elérése érdekében, a következő két kérdés erre a témára ad választ.

A12. ábra azt mutatja meg, hogy mennyire tartják sikeresnek a társosztályokkal való együttműködést a dolgozók.

12 ábra értékelése tartalmazza, együttműködés sikeressége a társosztályokkal

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

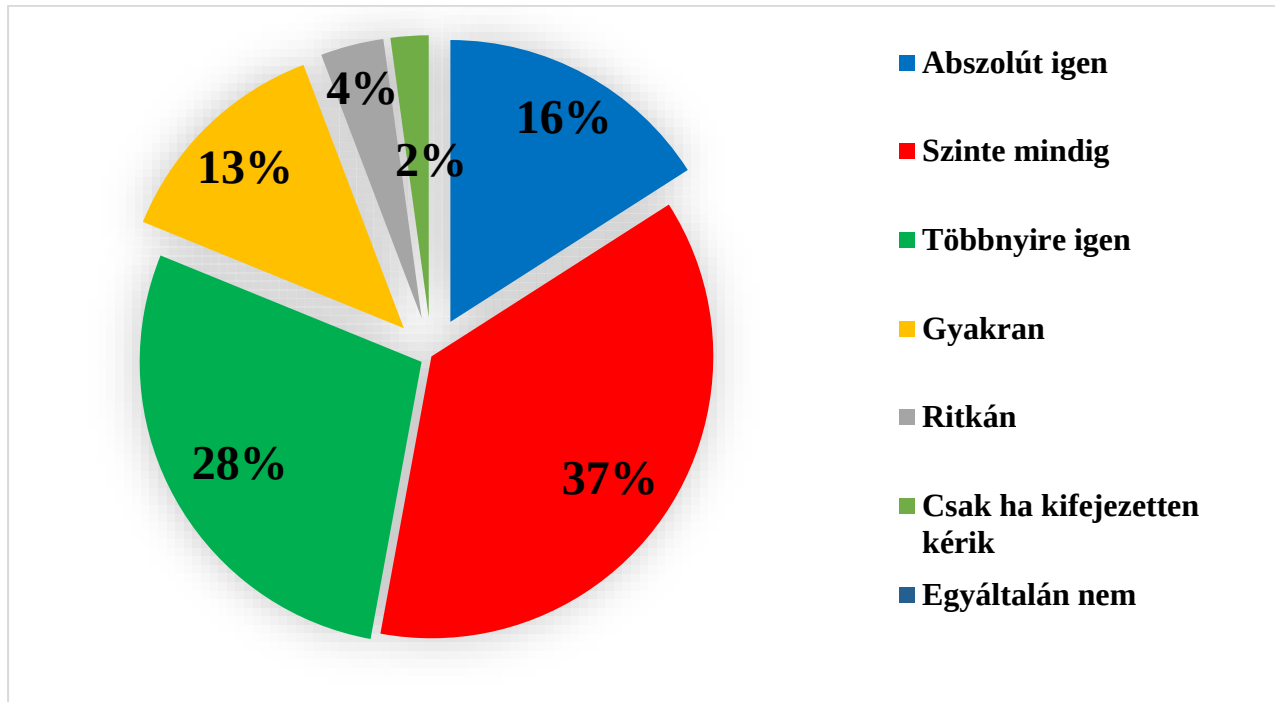


A válaszok eredményei azt mutatják, hogy a társosztályok közötti együttműködést abszolút sikeresnek tartja a válaszadók 21%-a, többnyire sikeresnek tartja 45%, éppen megfelelőnek 17%. A pozitív válaszok összesen 83%-át teszik ki a válaszadóknak. A válaszadók 17%-a negatívan értékelt, közülük 11% lehetne sikereőbb az együttműködés, 2% nagyon ritkán vannak közös sikerek, 2% néha igen néha nem, de az esetek többségében nem, 2% semennyire, hiába, egyeztetünk választ adta. Az összefüggés vizsgálatnál ki fogok térni arra, hogy mit jelenthet ez a 17%. Multinacionális cégen belül is, tökéletes társosztályi együttműködésre van szükség, mivel az információk nem csak egy osztályra és egy adott csoportra korlátozódnak. Meghatározó fontosságú lehet a célok és a minőségi munka elérése érdekében, a megfelelő időben kapott tájékoztatás másik osztálytól, hiszen nem ritka, amikor egy projekt különböző fázisában, más osztály tudja segíteni a bázis osztályt.

Az 13. ábra azt mutatja meg, hogy a válaszadók hogyan értékelték az ötleteik és bevált gyakorlataik megosztását a munkatársaikkal.

13.ábra Ötletek és bevált gyakorlatok megosztása a munkatársakkal

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 13. ábrán szereplő eredmények a következők.

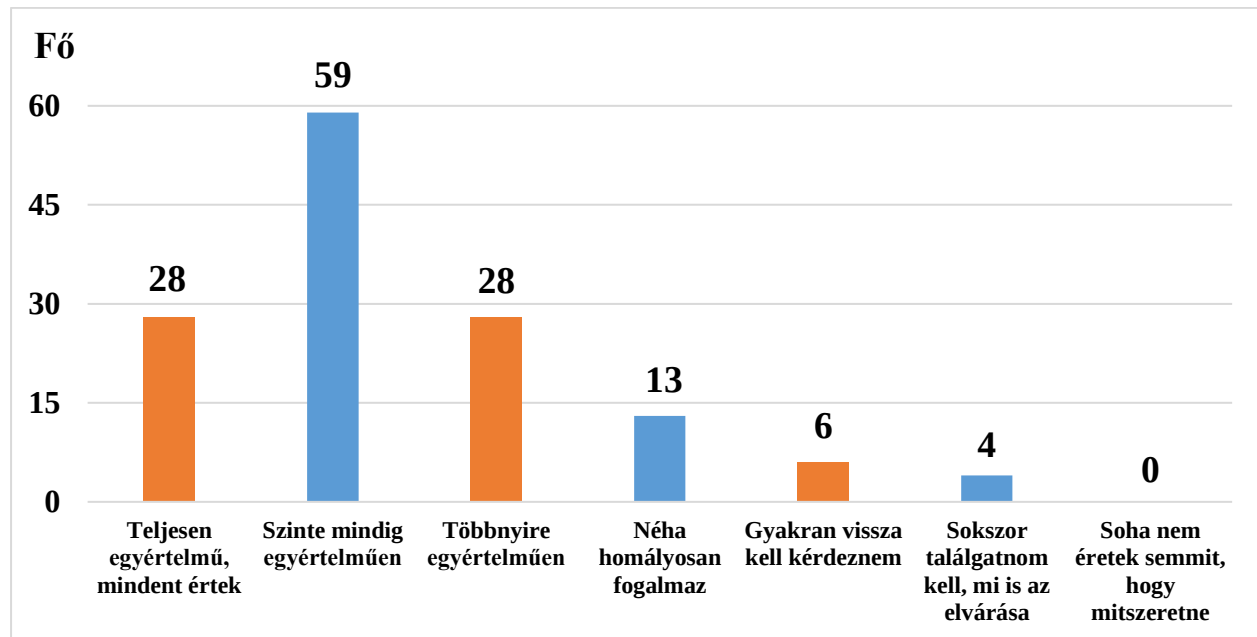
A válaszadók 37%-a értékelt úgy, hogy szinte mindig megosztja a munkatársaival bevált gyakorlatait és ötleteit, 16% pedig abszolút igennel felelt, többnyire igen választ 28% adott, gyakran 13%, ritkán 4%, csak ha kifejezetten kéri 2%. Egyáltalán nem választ nem jelöltek az indirekt dolgozók, így ez a kérdés a munkatársak körében sikeresnek mondható. A széleskörű megoszlási hányadok oka lehet, a különböző munkaterületek egyéni jellegzetességéből adódó feladatok.

A harmadik alapelv a helyzetfüggő vezetés, a vezetői döntéseket, elvárásokat jelenti a siker érdekében.

A 14. ábra azt mutatja meg, hogy a válaszadó dolgozók, hogyan értékelik azt, hogy a vezetőjük mennyire egyértelműen közlik velük az elvárásaikat.

14.ábra Egyértelműen közölt elvárások

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 14. ábrán szereplő eredmények azt mutatják, hogy 4 fő értékeli úgy, hogy sokszor találgatnom kell, mi is az elvárása, 6 fő azt jelölte, hogy gyakran vissza kell kérdeznem, 13 fő pedig, hogy néha homályosan fogalmaz a vezető, a negatív válaszok száma összesen 23, a válaszadók 16%-a, így véleményem szerint ezzel a jövőben feltétlenül foglalkozni szükséges.

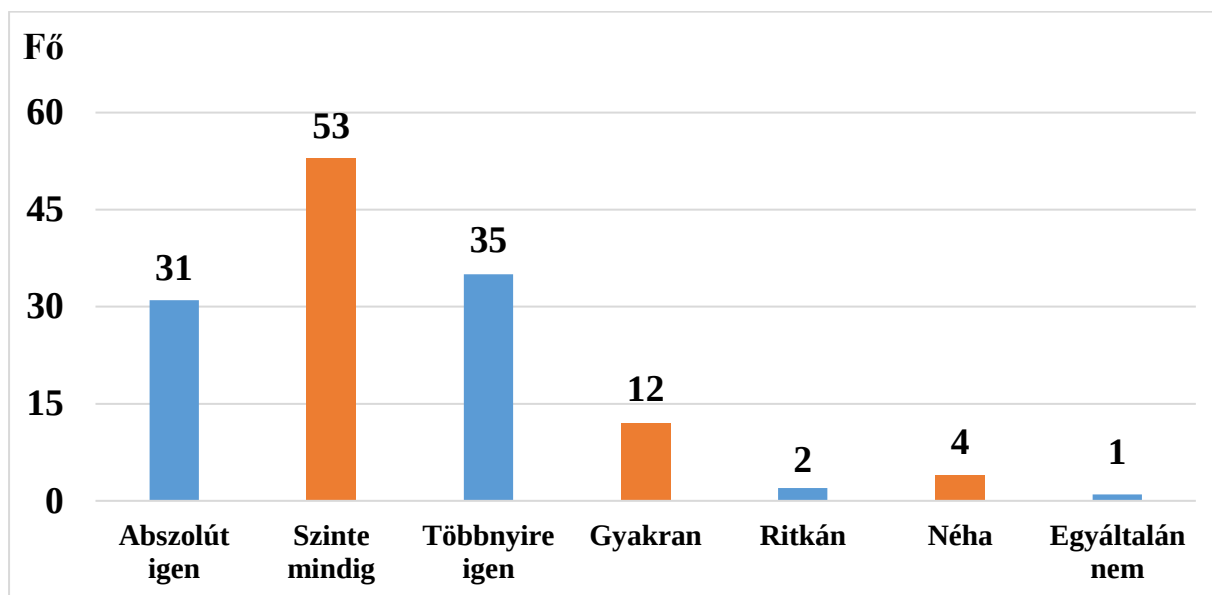
28 fő értékelte a teljesen egyértelmű mindent értek választ, a szinte mindig egyértelműen jelölte 59 fő, és a többnyire egyértelműt pedig 28 fő.

A következő kérdés arra irányult, hogy a vezető bevonja a dolgozóját vagy sem a közös feladatok előkészületeibe?

Ez a kérdés azért is nagyon fontos, mivel a vezetői alapelvek egyik elvárása, hogy a vezetőnek be kell vonnia a munkatársait egy-egy feladat előkészületeibe, mert így jobban sajátjukként fogják kezelni azt, valamit csapatként együttműködve a különböző ötletek segíthetnek megtalálni a legjobb megoldást.

15.ábra Feladatok előkészítésében való részvétel

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A 15. ábrán szereplő eredmények a következők.

A munkatársak véleménye alapján 31 fő azt a választ adta, hogy abszolút igen, 53 fő jelölte a szinte mindig választ, a többnyire igent 35 fő, a gyakran 12 fő, ritkán 2 fő, néha 4 fő, egyáltalán nem 1 fő jelölte meg.

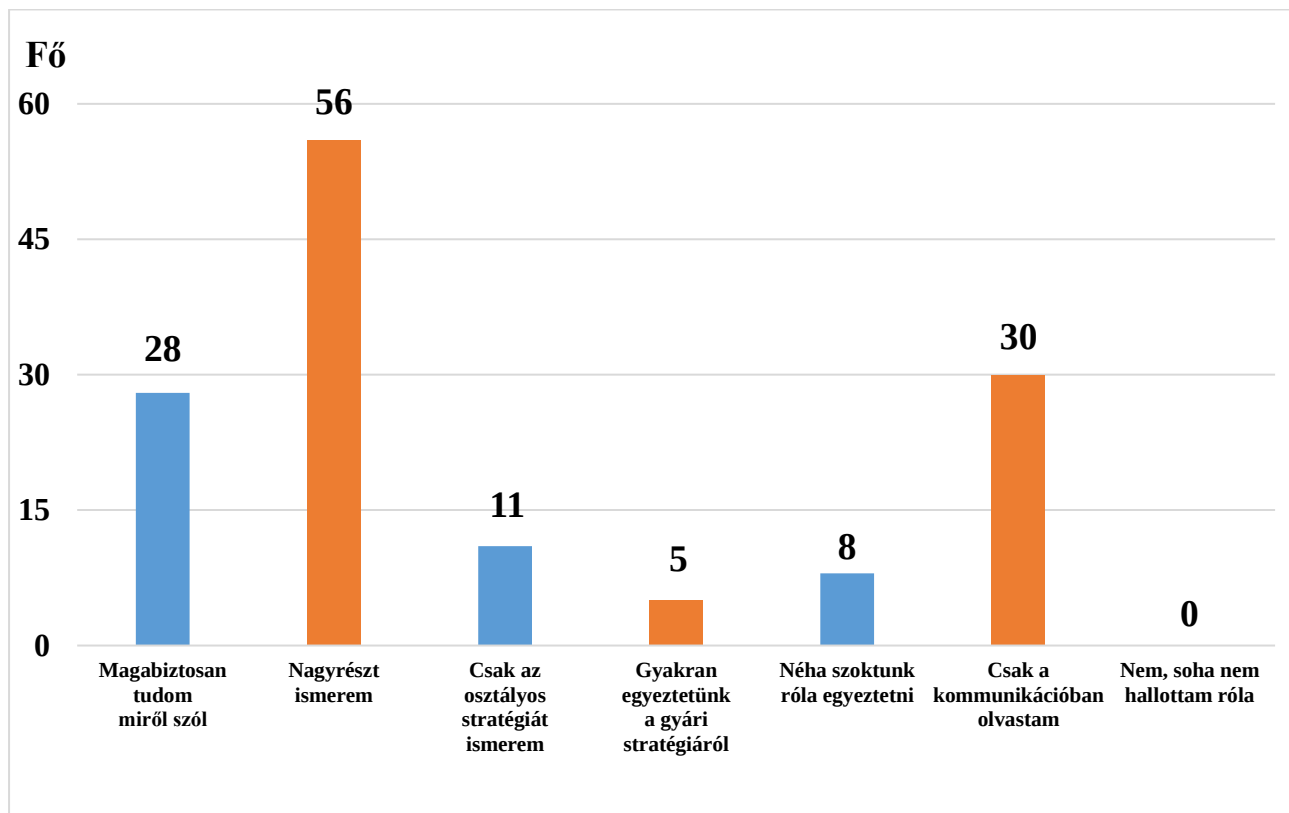
A válaszokból kiderül, hogy a vezetők a munkatársakat legtöbbször bevonják a feladatok előkészületeibe, így minden adott ahhoz, hogy a vezetői elvárásokat teljesítsék, és a feladat megoldása sikeres legyen.

A negyedik alapelv az iránymutatás és prioritizálás, ahol a vezetői feladatok közé tartozik a gyári stratégia megismertetése is.

A válaszokat a 16. ábra értékelése mutatja be, arra kerestem a választ, hogy a dolgozók milyen szinten ismerik a gyári stratégiát.

16.ábra Gyári stratégia ismerete

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A válaszadók közül 28 fő a magabiztosan tudom miről szól választ jelölte meg, a legtöbben 56 fő a nagyrészt ismerem választ választotta, 11 fő csak az osztályos stratégiát ismeri, 5 fő gyakran egyeztet vezetőjével a gyári stratégiáról, 8 fő néha szokott egyeztetni róla, 30 fő eddig még csak a gyári kommunikációban olvasta, és egyik válaszadó sem jelölte a nem, soha nem hallottam róla lehetőséget.

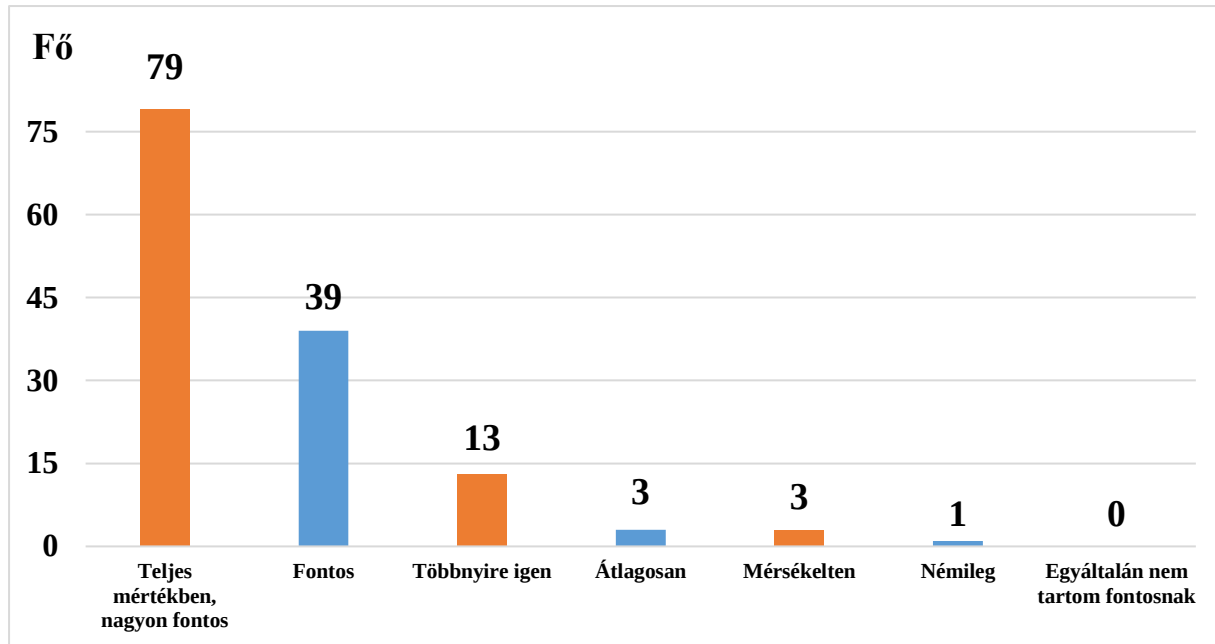
Az elemzés alapján megállapítható, hogy a válaszadók 30%-a, 41 fő, nem teljesen ismeri a gyári stratégiát, véleményem szerint ebben a témában sokat szükséges fejlődni.

A priorizálás fontosságára is rákérdeztem, ezeket a válaszokat is nagy izgalommal vártam, hiszen meghatározó lehet a napi és hosszútávú munkafolyamatokban is.

A válaszokat a 17. ábra értékelése mutatja be.

17.ábra Priorizálás fontossága

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A válaszadókból 79 fő jelölte azt, hogy teljes mértékben nagyon fontosnak tartja a priorizálást, 39 fő fontosnak tartja, 13 fő többnyire igen választ adott, az átlagosan jelölte 3 fő, mérésen 3 fő, némileg pedig 1 fő. Az egyáltalán nem tartom fontosnak válasz lehetőségét nem jelölte egyetlen munkatárs sem.

A fenti elemzésből kiderül, hogy a dolgozók 95%-a priorizál, ami egy multinacionális vállalatnál sem elengedhetetlen munkavállalói kötelesség, és ezt a vezetők el is várják a munkatársaiktól.

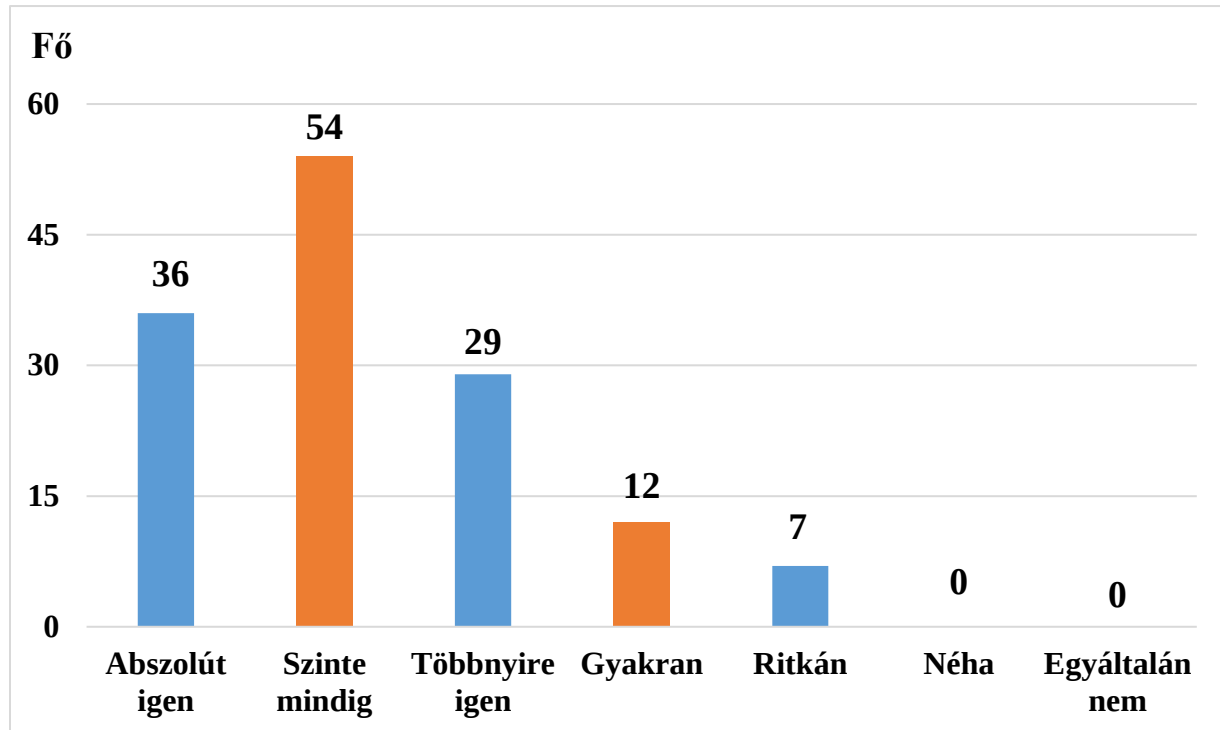
Az ötödik alapelv a kommunikáció, ahol a vezetői feladatok közé tartozik a vezetői visszajelzések és a nyílt és őszinte megbeszélések is.

A következő kérdés arra irányult, hogy a munkavállalók, kapnak vagy sem a vezetőjüktől visszajelzést, az elvégzett munkájukkal kapcsolatban.

A válaszokat a 18. ábra értékelése mutatja be.

18. ábra Vezetői visszajelzés értékelése

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



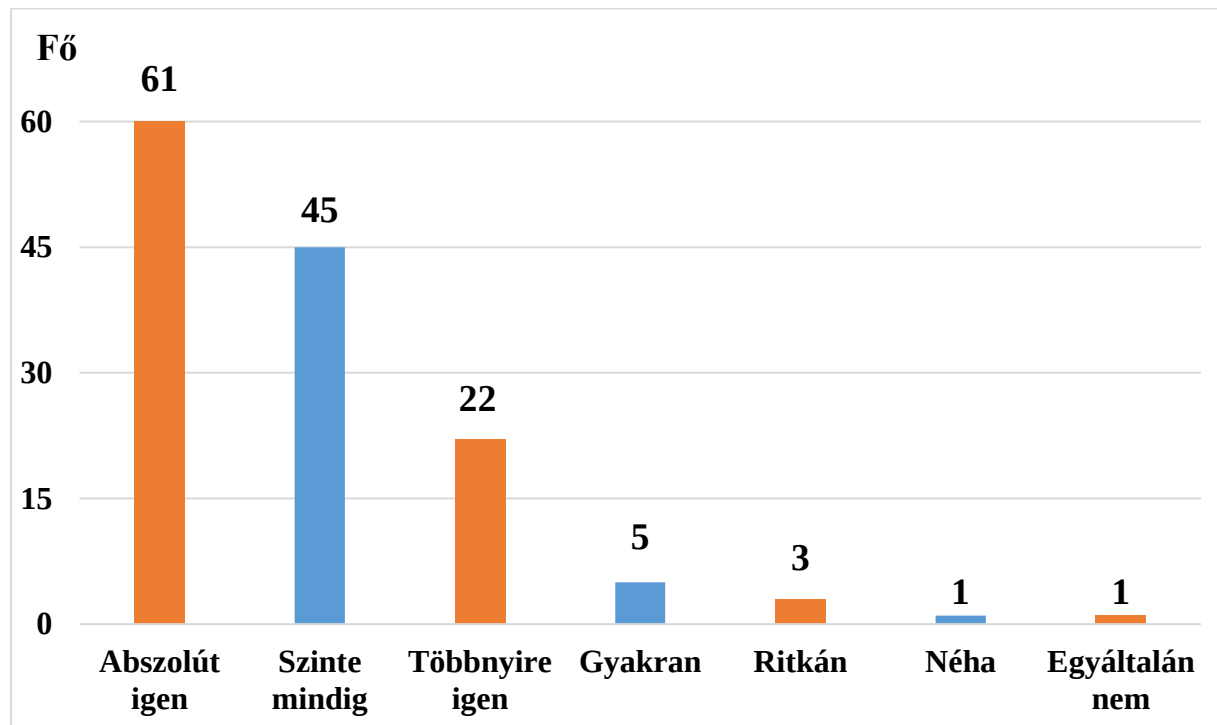
A megkérdezettek közül 36 fő értékelte az abszolút igen választ, 54 fő a szinte mindig, 29 fő válaszolt a többnyire igennel, 12 fő gyakran, 7 fő pedig a ritkán választ jelölte meg.

Az ábra elemzéséből látható, hogy a munkatársak többsége kap visszajelzést a vezetőitől a munkájával kapcsolatban, ami mindenképpen pozitív, hiszen ez az egyik alapfeltétele a kiváló kommunikációnak, valamint munkatársnak is lehetősége van kérdezni a vezetőjétől, ami szintén a kifogástalan kommunikáció feltétele.

A következő ábra azt szemlélteti, hogy a dolgozók hogyan vélekednek, arról a kérdésről, hogy vezetőjükkel a kommunikáció nyílt és őszinte. A válaszokat a 19. ábra értékelése mutatja be.

19.ábra Vezetői kommunikáció nyílt és őszinte értékelése

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A válaszadók közül 61 fő az abszolút igen választ adta, ez a megkérdezettek 44%-át teszi ki, 45 fő, 33% szinte mindig, 22 fő, 16% többnyire igen választ jelölte meg, és 5 fő, 4% a gyakran választotta. Ez az eredmény mindenképpen pozitív mind a két szegmensnek, mindenképpen konstruktív és motiváló a jövőre nézve, bár a válaszadók 4%-a 5 fő negatívan értékelte ezt a témát.

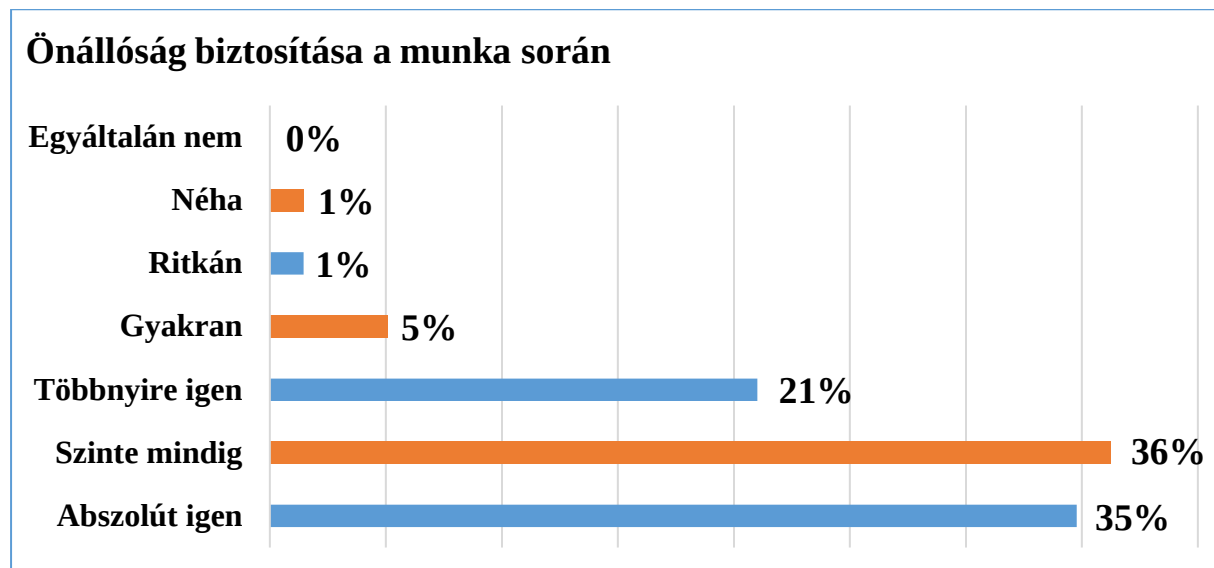
A hatodik alapelv az inspiráló kultúra, ahol az alapfeltétel, hogy a vezető önállóságot biztosít a munkatársainak, és elősegíti és értékeli a sokszínűséget is.

A 20. ábra bemutatja, hogy a dolgozók hogyan vélekednek, arról a kérdésről, hogy munkájuk során az önállóságuk biztosítva van vagy sem.

A válaszokat a 20. ábra értékelése mutatja be.

20.ábra Önállóság biztosítása

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

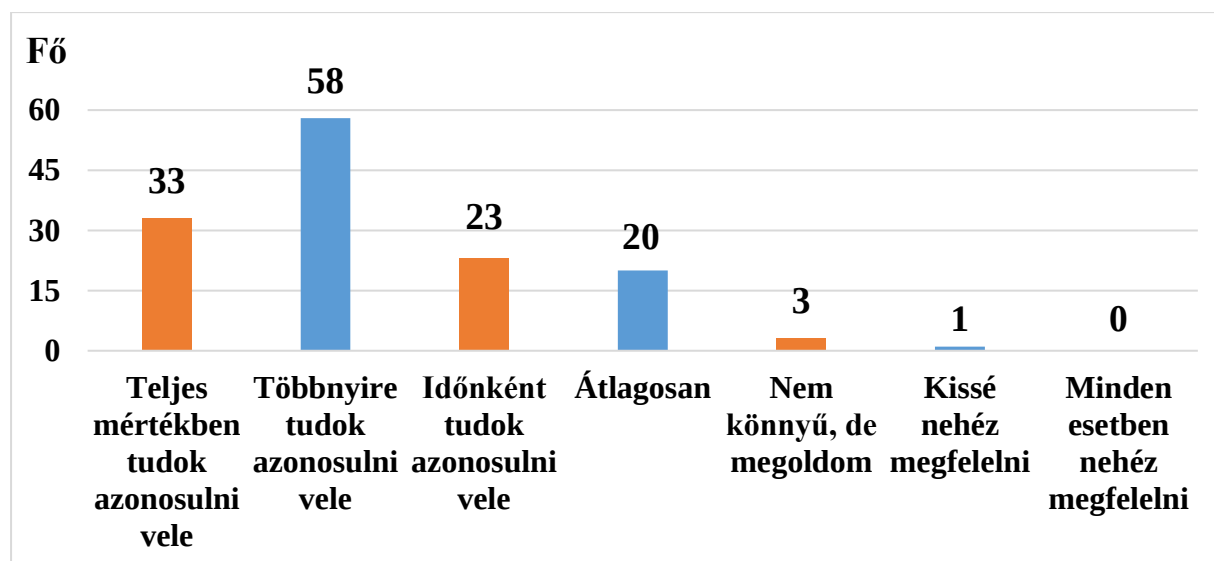


A 138fő válaszából kiderül, hogy 48 fő – 35% azt a választ adta, hogy abszolút igen, szinte mindig választ a munkatársak 36%-a jelölt meg, ez 50főt jelent, többnyire igen választ 21% -29fő adott, gyakrant 5%-7fő választotta, néha és ritkán pedig összesen 4fő a válaszadók 2%-a.

A következő kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy mennyire tud megfelelni a dolgozó a nemzetközi munkakörnyezet elvárásainak, a 21. ábra ezt szemlélteti.

21.ábra Nemzetközi munkakörnyezet elvárásainak való megfelelés

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)



A hatvani gyár rengeteg beszállítóval tartja a kapcsolatot, és a központ és az anya cég is német. Tapasztalat szerzésre pedig sok országból érkeznek hozzánk munkatársak és vezetők is egyaránt, akik más országok kultúráját, munkatempóját, precizitását, hozzáállását tanítják a hatvani dolgozóknak, és persze ők is tanulnak a hatvani dolgozóktól, vezetőktől. A diagramm eredményei jól mutatják a hatvani gyár dolgozóinak alkalmazkodó képességét.

33 fő azt a választ adta a kérdésre, hogy teljes mértékben tudok azonosulni vele, 58 fő többnyire tudok azonosulni vele választ jelölte, 23 fő időnként tud azonosulni a nemzetközi munkakörnyezettel, 20 fő átlagosan, és 3 fő nem könnyű de megoldja, 1 főnek pedig kissé nehéz megfelelni választ adta.

Az utolsó tárgyköri kérdésnél, azt kutattam, hogy a dolgozók hogyan vélekednek saját szavaikkal a vezetői alapelvekről, ezért nem adtam meg direkt válaszokat. Így könnyebben megértettem és betekintést kaptam, az előző válaszok mögöttes tartalmára is.

A legyakoribb válaszokat kiemelve.

- Számomra nagyon pozitívan hatott és szerintem az egész csapatra is, a vezetői alapelvek alkalmazása, sokkal közelebb kerültünk egymáshoz, munkakapcsolatilag és emberileg is, nagyobb a bizalom. Társosztályokkal is fejlődött a munkakapcsolat.
- Vezetői hozzáállásban vettem észre változásokat, nagy hangsúlyt fektet a vezetőm a személyes kommunikációra, és a segítőkésziségre, úgy hogy számomra pozitívan hatott.
- Jó lenne ha hosszútávon működne, mert jót tett a csapatnak is.
- Legfőbb előnyének a személyes kapcsolat megerősítését tartom.
- Csak pozitívumokról tudok beszámolni, többet vagyunk együtt, a munkában is bátrabban tudjuk egyeztetni a felmerülő problémákat, hamarabb találunk megoldásokat.
- Az alapelvek bevezetése előtt sem volt rossz, talán több most a bizalom.
- Azt hittem az osztályomon nagyobb változást is hoz majd, de gondolom ez vezető és csapat függő is, de összességében pozitívnak mondanám.
- Jó hogy sokszor kapok visszajelzést a munkámmal kapcsolatban, én is bátrabban merek kérdezni.

- Több az együttműködés, és a személyes egyeztetések is, úgy hogy hasznosnak tartom.
- Tudom hogy a vezetőktől ez többlet energiát von el, és néha nehéz összeegyeztetni a saját munkájukkal, a személyes megbeszéléseket, a visszajelzéseket, de eddig működőképesnek mondanám.
- Többször megyünk le a kantinba közösen ünnepelni a csapat eredményeit.

Az eredményeket összefoglalva a válaszadóknak pozitív a véleményük, tehát vezetőik jól alkalmazzák a felállított alapelveket és teljesítik a felsővezetői kéréseket, hátrányokat, negatívumokat nem írtak így arról nem tudok beszámolni.

Többen kiemelték a bizalom növekedését, a motivációs szintjük emelkedését, a vezetővel való kapcsolat előnyös hatásait, és a társosztályokkal való együttműködési optimista hozzáállást is.

Fontos kiemelni a csapat összetartottságának a változását is, mert ez is egy pozitív mutató a személyes véleményekben.

Sikerek megünneplésére is kitérnek a dolgozók pedig részükre ilyen jellegű kérdést nem is tettem fel, csak a vezetői alapelvek és a vezetői mélyinterjúk kérdések tartalmazzák, ezért úgy értékelem a válaszadók véleményéből, hogy ebből a szempontból is elismerés illeti a hatvani vezetőket.

5.4 Tárgyköri kérdések és demográfiai jellemzők összefüggése

Fontosnak tartottam összehasonlítani, a demográfiai adatokat és tárgyköri kérdésekre kapott eredményeket, mivel szignifikáns összefüggések mutathatók ki, a két szegmens együttes vizsgálatánál.

Az első összefüggés vizsgálatomat, a foglalkoztatási terület szerinti megoszlás és a vezetői elvárások egyértelmű közlése között vizsgáltam.

Az eredményeket az 1. táblázat szemlélteti.

1.táblázat Foglalkoztatási terület szerinti megoszlás és a vezetői elvárások egyértelmű közlése között vizsgálat.

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

Vélemény Foglalkoztatási terület (fő)	Teljesen egyértelmű, mindent érték	Szinte mindig egyértelműen	Többnyire egyértelműen	Néha homályosan fogalmaz	Gyakran vissza kell kérdéznem	Sokszor találgatnom kell, mi is az elvárása	Soha nem érek semmit, hogy mit szeretne
Adminisztráció	2	-	5	1	3	-	-
Logisztika	12	4	-	-	-	-	-
Műszaki létesítményigazd.	1	20	2	-	-	-	-
Minőségbiztosítás	-	3	9	-	1	-	-
Pénzügy, Kontorling	6	9	6	-	-	-	-
Humán erőforrás	7	19	-	-	-	-	-
Gyártási mérnök	-	-	-	8	2	2	-
Informatika	-	3	6	-	-	-	-
Egyéb	-	1	-	4	-	2	-
Összesen (fő)	28	59	28	13	6	4	-

Táblázat eredményei azt mutatják, hogy a munkatársak véleményei alapján, hogy vannak olyan foglalkoztatási területek ahol a vezetők a dolgozóik számára teljesen vagy szinte mindig egyértelműen fogalmaznak, ilyen terület a logisztika, ahol a 16fő válasza alapján 12 teljesen egyértelmű, 4fő szerint pedig szinte mindig egyértelműen fogalmaz a vezető, ugyan ez az eredmény rávetíthető a humán erőforrás osztályon dolgozó válaszadókra is, ahol 26főből 7fő szerint teljesen egyértelmű a vezetői elvárás, és 19főnek pedig szinte mindig egyértelmű.

A többnyire egyértelmű válaszokat már a műszaki létesítménygazdálkodás, minőségbiztosítás, pénzügy - kontroling, informatika foglalkoztatási területeken jelölték a válaszadók. Viszont itt is jól látható a pozitív mérleg, hiszen a műszaki létesítménygazdálkodási osztályon dolgozók körében

23főből 2fő jelölte a többnyire egyértelmű választ, minőségbiztosítási osztályon dolgozók 12főből 9fő válaszolta, pénzügy – kontrolling osztályon 23főből 6fő jelölte a többnyire egyértelmű választ. A válaszadók eredményeiből fejlesztendő területek, a munkatársak véleménye alapján, a vezetői elvárások egyértelmű közlése, mivel a felmérés eredményei alapján jelölték a néha homályosan fogalmaz és gyakran vissza kell kérdeznem, valamint a sokszor találgatnom kell, mi is az elvárás válaszokat, az adminisztráció, minőségbiztosítás, gyártási mérnököket foglalkoztató osztályok, és az egyéb területekre vonatkozóan.

A táblázat celláiban ahol nem kaptam adatot, - jellel jelöltem.

A következő összefüggés vizsgálatomat a foglalkoztatási terület szerinti megoszlás és a sikeres együttműködés a társosztályokkal, között vizsgáltam.

Az eredményeket a 2. táblázat szemlélteti.

2.táblázat. Foglalkoztatási terület szerinti megoszlás és a sikeres társosztályokkal való együttműködés közötti vizsgálat

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

Vélemény Foglalkoztatási terület (fő)	Abszolút sikeresnek tartom	Többnyire sikeresnek tartom	Éppen megfelelőnek tartom	Lehetne sikeresebb az együttműködés	Nagyon ritkán vannak közös sikereink	Néha igen néha nem, de az esetek többségében nem	Semennyire, hiába egyeztetünk
Adminisztráció	4	6	1	-	-	-	-
Logisztika	9	4	2	1	-	-	-
Műszaki létesítményigazd.	8	5	5	5	-	-	-
Minőségbiztosítás	-	3	9	-	1	-	-
Pénzügy, Kontorlling	2	11	7	-	1	-	-
Humán erőforrás	6	19	-	-	1	-	-
Gyártási mérnök	-	10	-	-	-	2	-
Informatika	-	3	-	4	-	-	2
Egyéb	-	1	-	5	-	1	-
Összesen (fő)	29	62	24	15	3	3	2

Ahogy már a tárgyköri kérdések elemzésénél is említettem, egy multinacionális cégénél szükség van a megfelelően kialakított és jól működő társosztályi kapcsolatokra, mivel a gyár nem bontható le kis szegmensekre, hanem pontosan a társosztályok összedolgozás adja, a vállalat sikerét és eredményességét.

Az abszolút sikeresnek tartom, többnyire sikeresnek tartom, éppen megfelelőnek tartom véleményeket pozitívként értékelem, viszont a válaszadók 17%-a 23 fő úgy gondolja, hogy nem megfelelő az együttműködés a társosztályokkal.

Logisztikai területen 1 fő, a létesítménygazdálkodási osztályról 5 fő, informatika területen 4 fő, egyéb területről pedig 5 fő jelölte a lehetne sikeresebb az együttműködés választ. Nagyon ritkán vannak közös sikereinket jelölte a 138 főből 3 fő, minőségbiztosítás, pénzügy – kontrolling, és humán erőforrás területről. Néha igen néha nem de az esetek többségében nem választ összesen 3 fő jelölte, 2 fő gyártási mérnöki osztályokról, 1 fő pedig egyéb területről, és a semennyire hiába egyeztetünk választ 2 fő jelölte informatika területről.

Az informatika területen, tapasztalataim szerint sem egyszerű a helyzet, mivel szoros együttműködésre van szükség akár, egy – egy kisebb vagy nagyobb program változtatáshoz, és nem biztos hogy a társosztályok igényeit mindenféle szempontból ki tudják elégíteni a jól képzett informatikusok, és egy ilyen helyzetben valóban nem lesz sikeres az együttműködés.

Úgy gondolom, hogy ez nem túl biztató a jövőre nézve, ezért a dolgozói vélemények alapján mindenképpen foglalkozni szükséges ezzel az összefüggéssel, mert ahogy már említettem a siker alapja az sikeres együttműködés.

A táblázat celláiban ahol nem kaptam adatot, - jellel jelöltem.

5.5 Tárgyköri kérdésekre adott válaszok közötti összefüggések

A bizalom és tisztelet alapelve feltett két kérdés, összefüggését vizsgáltam.

Bizalommal fordulatsz a vezetőkhöz, problémás esetekben?

Rendszeresen egyeztettek személyesen a vezetőddel?

Az eredményeket a 3. táblázat szemlélteti.

3.táblázat. A bizalom és tisztelet két kérdésének az összefüggés vizsgálata

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

Rendszeresen egyeztetek személyesen a vezetőmmel?								
Bizalommal fordulhatsz a vezetődhöz problémás esetekben?	Abszolút	Szinte mindig	Többnyire igen	Éppen megfelelőnek tartom	Lehetne több személyes egyeztetés	Nagyon ritkán csak ha muszáj	Nem szoktunk személyesen egyeztetni	Összesen (fő)
Teljes a bizalom és a tisztelet	21	34	5	2	-	-	-	62
Többnyire igen	-	20	27	5	-	-	-	52
Gyakran	-	-	1	10	-	-	-	11
Ritkán	-	-	-	3	4	-	-	7
Nagyon ritkán	-	-	-	-	1	2	-	3
Néha igen néha nem, de az esetek többségében nem	-	-	-	1	-	2	-	3
Soha semmilyen szinten.	-	-	-	-	-	-	-	0
Összesen (fő)	21	54	33	21	5	4	0	-

A táblázat elemzése során kiderült, hogy elég szoros kapcsolat van a személyes egyeztetések rendszerességével és a bizalmi viszony kialakulása között, a dolgozói válaszadók körében. Véleményem szerint ez lehet a sikeres vezetés egyik nagyon fontos eleme, hiszen azok a válaszadók, akik azt a választ jelölték, hogy abszolút rendszeresen egyeztetnek személyesen a vezetőikkel, ők mindannyian azt is jelölték, hogy teljes a bizalom és a tisztelet problémás esetekben is a vezető felé.

Rendszeres egyeztetésre szinte mindig választ adták 54fő, ebből 34fő azt jelölte meg hogy teljes a bizalom és a tisztelet, 20fő pedig a bizalom többnyire megvan közte és a vezetője között, szintén egy erős kapocs, bár ezt a rész már nem tökéletes, de még az erősebb pozitív kategóriába tartozik a véleményem szerint.

Azok a válaszadók, akik gyakran fordulhatnak bizalommal a vezetőjükhöz összesen 11fő, ebből a személyes egyeztetésekre 1fő a többnyire igen, 10fő pedig éppen megfelelőnek tarja annak gyakoriságát, szerintem ez még mindig a pozitív oldala az összefüggés vizsgálatnak.

Akik ritkán fordulhatnak a vezetőjükhöz bizalommal, erre a kategóriára összesen 7 fő válasz érkezett, közülük 3 fő az éppen megfelelőnek tartom, 4 fő pedig a lehetne több személyes egyeztetés választ jelölte meg, ez már kicsit eltér a pozitívtól hiszen itt a többség már több személyes egyeztetést igényelne.

Bizalommal fordulhatsz a vezetődhöz problémás esetekben, a néha igen néha nem, de az esetek többségében nem válaszadók száma mindössze 3 fő, akikből 1 fő éppen megfelelőnek, 2 fő pedig nagyon ritkán csak ha muszáj akkor egyeztet személyesen a vezetőjével, ebből is jól lesűrhető az az összefüggés, hogy ha nem egyeztetnek személyesen a kellő igények szerint, akkor a bizalmi kapcsolat is sérülhet, ennek elmaradása miatt.

A fenti elemzésből is jól látható, hogy a dolgozók igénylik a személyes egyeztetéseket, ebből arra lehet következtetni, hogy szeretik ha rájuk is fordítanak figyelmet a vezetők, nem csak békeidőkben, hanem problémás esetekben is.

A táblázat celláiban ahol nem kaptam adatot, - jellel jelöltem.

A következő összefüggés vizsgálatomat, az önállóság és a priorizálás fontossága között végeztem el. A két kérdés két külön alapelvben szerepel az önállóság az inspiráló kultúra, a priorizálás pedig az iránymutatás és priorizálás kérdéskörben szerepel.

Munkád során az önállóságod biztosítva van?

Mennyire tartod fontosnak a priorizálást?

Az eredményeket a 4. táblázat szemlélteti.

4.táblázat. A prioritizálás fontosságának és az önállóság biztosításának az összefüggés vizsgálata

Forrás: Saját kutatás alapján (n=138)

Mennyire tartod fontosnak a prioritizálást?	Teljes mértékben, nagyon fontos	Fontos	Többnyire igen	Átlagosan	Méréskelten	Némileg	Egyáltalán nem tartom fontosnak	Összesen (fő)
Munkád során az önállóságod biztosítva van?								
Abszolút igen	48							48
Szinte mindig	26	14	10					50
Többnyire igen	2	25	2					29
Gyakran	3		1	3				7
Ritkán					2			2
Néha					1	1		2
Egyáltalán nem								0
Összesen (fő)	79	39	13	3	3	1	0	

A táblázat elemzése során kiderült, hogy szintén szoros összefüggés van az önállóság biztosítása és a prioritizálás fontossága között. Véleményem szerint sem lehet a két dolgot szorosan elkülöníteni egymástól.

Azok a munkatársak akiknek az önállósága abszolút biztosítva van 48fő, ők teljes mértékben nagyon fontosnak tartják a prioritizálást. Akiknek az önállóságuk szinte mindig biztosítva van, közülük 26fő teljes mértékben nagyon fontosnak tartja, 14fő fontosnak tartja, 10 fő pedig többnyire fontosnak tartja a prioritizálást.

A válaszadók közül 29fő jelölte meg az önállóság biztosítása többnyire igen biztosítva van választ, közülük 2fő tartja teljes mértékben nagyon fontosnak a prioritizálást, 25fő fontosnak, 2fő pedig többnyire igen választ adott.

Akiknek az önállósága gyakran biztosítva van 7fő, közülük 3fő jelölte a teljes mértékben nagyon fontos, 1fő többnyire igen fontosnak tartja, 3fő pedig átlagosan tartja fontosnak a prioritizálást.

Akiknek ritkán vagy néha van biztosítva munkájuk során az önállóság, ők már mérsékeltén vagy némileg tartják fontosnak csak a prioritizálás.

Az elemzésből megállapítható, hogy azok a dolgozók akiknek az önállósága nagy mértékben biztosítva van, nagyon fontosnak tartják a prioritizálást.

Ez egyfajta szabadságot is jelenthet a munkavállalónak, és valószínű ez az az oldal, ahol a komfort zónában van a dolgozó, és a vezető stílusa egymással, ők egy bizonyos szinergiát alkotva, tudnak sikeresen együtt működni.

Viszont akiknek csak részben van engedélyezve az önállóság a munkája során, részükről már a prioritizálás mértéke jelentősen csökken. Ez a vezetői stílussal lehet véleményem szerint összefüggésben, hiszen az a vezető, aki nem biztosít önállóságot a dolgozójának, nem is várhatja el teljes mértékben, hogy a beosztottja fontosnak tartsa a prioritizálást.

A két összefüggés vizsgálat szoros kapcsolatot mutatott az eredmények alapján, viszont a vezetőknek nem szabad teljesen elégedettnek lenniük, hiszen a táblázat elemzése rávilágított némi hiányosságra is, ezért ezekre a jövőben mindenképpen oda kell figyelni, és a hosszútávú eredményes kapcsolat érdekében, fent kell tartani és foglalkozni is kell velük, főleg a negatív területekkel.

5.6 Mélyinterjúk

Négy fő osztályvezető beosztásban lévő alanyt kértem fel, hogy mondja el véleményét, a kérdéseimre. Azért esett a választásom rájuk, mivel a kérdőívet a saját osztályukon dolgozó munkatársak is kitöltötték, így az összehasonlításnál megfelelő információkat kaptam, mindkét oldal nézeteivel kapcsolatban.

A személyzeti vezető kérésének megfelelően a mélyinterjúban résztvevő személyeknek is teljesen anonimnak kell maradniuk, nem nevezhettem meg őket, a kérést tiszteletbe tartva jelöltem a mélyinterjú alanyaimat.

A számok nem rangsort jelentene, hanem így tudtam megfelelni a vállalat által kért adatvédelmi szabályoknak.

Vezető 1, osztályvezető, 17 éve dolgozik a hatvani gyárban, nem gyártási osztályon, így munkájával közvetett módon segíti a gyártást, több külföldi kiküldetésen vett már részt, és abszolút tudja hasznosítani és beilleszteni a vezetői munkájába amit a tanulmányutakon tapasztalt, gyakorlati szinten is.

A vezetői alapelvekkel abszolút egyet ért, igyekszik a mindennapokban alkalmazni is azokat, hosszútávú elképzelései vannak azok alkalmazásáról, tapasztalatai szerint könnyen át tudta adni a beosztottjainak.

Problémás esetekben véleménye szerint bátran fordulnak hozzá a kollégái, akikkel nem csak a munkahelyen felmerült dolgokat, hanem néha a magánéletbeli történeteket is megbeszélik. Igyekszik a legjobb tudása szerint alkalmazni a vezetői stílusokat, így könnyebb a munkatársaival együtt megoldani a problémákat. Szeretni ha dolgozói önállóak, és priorizálnak, szerinte minden szabadságot megkapnak tőle, a végeredményt viszont kér prezentálni a munkatársaitól. Sikertelenség esetén levonják a következtetéseket, tapasztalatokat, és intézkedési terveket hoznak rájuk, hogy a jövőben elkerülhessék azokat.

Preferálja a személyes egyeztetéseket, ő küldi ki a meghívót a kollégáinak, általában két hetente van tart ilyen megbeszéléseket, jelenleg az otthon végzett munka aránya megegyezik a jelenlétivel náluk. Igyekszik minél több visszajelzést adni a munkatársainak, inkább dicsér, fejlesztő ötleteivel segít, mint hogy bármilyen formában negatív kritikát fogalmazzon meg, viszont ő is szívesen veszi a visszajelzéseket a kollégáitól.

Szereti a kedvező és hatékony ötleteket, és ezeket alkalmazzák is a gyakorlatban. Igyekszik a saját elvárásait minél részletesebben közölni a beosztottjaival, nála kérdezni nem hátrány, sőt elmondása alapján szükséges is, és szereti ha visszakérdeznek a kollégái.

Nagyobb feladatokat először átgondolja, majd bevonja a dolgozóit is akár az előkészületekbe is. Sikerek megünneplésére túrórudi partikat tartanak a kantinba, de rendszeresen megünneplik az osztályon dolgozók születésnapját és névnapját, valamint a főbb eseményeket, házasságkötés, gyermek születése.

Vezető 2, osztályvezető, az ő csoportja közvetlenül támogatja a gyártást, főként mérnököket irányít. 13 éve tölti be a hatvani gyárnál a vezetői pozícióját. Véleménye a vezetői alapelvekről és alkalmazásukról abszolút pozitív, és úgy érzi át is tudta adni a beosztottjainak azokat.

Stratégjáról, azok státuszáról rendszeresen egyeztet kollégáival, a személyes egyeztetéseket kedveli, ad és kap is rendszeres visszajelzéseket a kollégáktól, szeret dicsérni, viszont ha nem sikerül valami azt személyes kudarcként is megéri, ilyenkor szokott negatív kritikát megfogalmazni, amit tud hogy nem esik jól a beosztottjainak, de ő szereti ha tudják ezt is. Otthoni munkavégzésben, nem dolgoznak csak kivételes esetben, például kisebb betegség alkalmával.

Véleménye szerint a munkatársak teljes bizalommal fordulhatnak hozzá problémás esetekben, viszont azzal is tisztában van hogy valaki távolságtartóbb ebből a szempontból. A társosztályi kapcsolatok lehetnének jobbak is, erre a jövőben kíván nagyobb hangsúlyt fektetni.

Gyáron kívül és belül is szoktak tartani összejöveteleket, ezeket kedveli, mert szerinte közelebb hozza a dolgozókat és ő is közelebb kerül a dolgozókhoz, nagy arányú szokott lenni a részvétel.

A munkatársi ötleteket szívesen veszi, sőt proaktivitásra is ösztönzi kollégáit.

Vezető 3, osztályvezető 8 éve csatlakozott a hatvani gyárhoz, munkájukkal közvetlenül támogatják a gyártást. Minden reggel teamboard megbeszéléssel kezdenek, náluk még valaki hetente 2-3 alkalommal otthoni munkavégzésben van, de többségük a gyári jelenléttel dolgozik.

Személyes megbeszéléseket hatékonyabbnak tartja, de az online megbeszélések is hasznosak, szervezés szempontjából. Többségükben mérnököket irányít, általában 5-6főt jelöl ki egy csoportba és ők oldják meg a projekt feladatokat, így tudnak ötlet börzéni is.

Véleménye szerint bizalmon alapuló vezetést alkalmaz, így jó az atmoszférája a csapatnak, a nők között szokott előfordulni néha konfliktus, szerinte a motivációt apró dolgokkal is fent lehet tartani, vezetőként pizzát szokott fizetni a kollégáinak. Auditok után szoktak kicsit külső helyszínen is ünnepelni.

Általában kérni szokott és nem utasítani vagy parancsolni, ez bevált náluk az osztályon, legtöbbször elég a szép szó, de mindig felhívja a következményeket ha valaki tév útra térne.

Negatív kritikát akkor szokott megfogalmazni, ha előre szól, hogy tartsák be a határidőket, de nem sikerül, és ezzel őt is kellemetlen helyzetbe hozzák.

Priorizálást nagyon fontosnak tartja, munkatársaira bízva, viszont ha kell akkor beavatkozik és véget vet a szütyögős munkáknak, általában önállóan dolgoznak a kollégái és kész jelentéseket kap tőlük.

Véleménye szerint társosztályokkal való kommunikáció nem tökéletes, szakmai nézeteik szoktak eltérni, de nagyrészt befogadóak a társosztályok, de van még mit fejlődnie mindenkinek ezen a téren.

Vezető 4, osztályvezető 15 éve csatlakozott a hatvani gyárhoz, azóta két osztályon is töltött be vezetői szerepet, szakmai kihívások keresése miatt váltott 8 évvel ezelőtt. A bizalom és tisztelet számára alapvető dolgok, ehhez elengedhetetlen tatja a személyes megbeszéléseket, mert véleménye szerint nyíltabbak és őszintébbek az emberek személyesen mint az online értekezleteken, bátorítja kollégait hogy forduljanak hozzá bármilyen kérdéssel.

Vezetői alapelveket szerinte jól át tudta adni a kollégáinak, alkalmazza is őket, stratégiáról fél évente szokott beszámolni nekik. Fontosnak tartja a meghatározott célok megvalósítását, általában ezek a célok a Bosch központból érkeznek hozzájuk, aminek egy részét önálló

feladatmegvalósításra ad ki kisebb csoportoknak, mert így hatékonyabbnak tartja a munkavégzést, az ötletgazdagság miatt.

Fontosnak tartja a biztonságos környezetet, a stabil munkahelyet, ez motivációt ad a kollégáinak, általánosan elmondható, hogy náluk jó az irodai hangulat, ötleteikkel inspirálják egymást, így jutnak el a hatékony és sikeres végső megoldásokhoz.

Prioritások terén egy kicsit szkeptikus, mivel náluk gyorsan változnak, akkor viszont át kell alakítani azt amit eddig előtérbe helyeztek, nem könnyű lekövetni ezeket a változásokat, szerencsésebb lenne, ha hosszabb távon tudnának tervezni.

Vezetőként segít az iránymutatásban, tudja azt hogy ki képes kiváló munkát kiadni a kezéből, rájuk nem túl nagy figyelmet fordít, viszont azt is tudja, hogy ki milyen típusú munkavégző és kinek szükséges a folyamatos támogatás vagy a nagyobb fókusz. Ehhez nagyfokú munkavállalói személyiségi ismeretre van szükség, és tudnia kell hogy ki milyen állapotban van, ezt általában el szokta találni.

Igyekszik pozitív légkört kialakítani, konfliktus esetén azonnali beavatkozást preferálja, még a kezdetek kezdetén, törekszik a nyílt és őszinte kommunikációra. Vezetőként elég sűrűn jelez vissza a kollégáinak, az ajtaja nyitva van mindenki előtt. Sikerek megünneplése kis fejlesztésre szorul szerinte, mert mint vezető csak néha figyel ezekre.

Számára a sokszínűség nagyon fontos, mivel a vegyes csapatoknak más az érzelmi intelligencia szintjük, és több szinergiát lát a feladatok megoldásában. Otthoni munkavégzésben már ritkán dolgoznak.

5.7 A mélyinterjúk eredményeinek összehasonlítása

Fontosnak tartottam, a mélyinterjúk eredményét egy táblázatban összefoglalni.

5.táblázat. A mélyinterjú eredmények összehasonlítása

Forrás: Saját kutatás alapján (n=4fő)

Vezetők Kérdések	Vezető1	Vezető 2	Vezető 3	Vezető 4
Alkalmazza a vezetői alapelveket	Abszolút egyet ért és alkalmazza a mindennapokban	Abszolút egyet ért és alkalmazza a mindennapokban	Abszolút egyet ért és alkalmazza a mindennapokban	Abszolút egyet ért és alkalmazza a mindennapokban
Személyes egyeztetések gyakorisága	Két hetente	2-3 alkalom hetente	Napi megbeszélés, gyáron belül, vagy online	Igen
Bizalom és tisztelet mértéke	Teljes	Nem teljes, de pozitív	Teljes	Teljes
Sikerek megünneplése	Abszolút igen	Gyáron belül is kívül is tartanak összejöveteleket	Abszolút igen	Fejlesztendő
Ötletek támogatása	Abszolút igen	Abszolút igen	Abszolút igen	Abszolút igen
Társosztályokkal való együttműködés	Jól működik	Lehetne jobb is	Fejlesztendő	Fejlesztendő
Gyári stratégia ismertetése	Igen	Igen	Igen	Igen
Priorizálások fontossága	Igen	Igen	Abszolút, igen	Nem teljesen mértékben
Önállóság biztosítása	Abszolút igen, támogatja	Igen támogatja	Igen támogatja	Ige támogatja, de gyakran ellenőrizi a feladatok státuszát
Vezetői stílus	Megbízó	Bátorító	Megbízó	Megbízó / Felépítő
Alapelvek jövőbeli alkalmazása	Támogatja	Támogatja	Támogatja	Támogatja

5.8 A vezetői mélyinterjúk és a kérdőív kitöltő munkavállalók eredményeinek összefüggés vizsgálata

A gyár vezetői alapelveit a munkavállalói oldal legalább 94%-a ismeri, és a négy vezető is azt nyilatkozta, hogy megismertette a dolgozóival és alkalmazza a mindennapok során, a dolgozói vélemények alapján a vezetők 95%-a legalább többnyire alkalmazza az alapelveket. A kérdőíves felmérésben résztvevők 93%-a legalább többnyire igen hasznosnak tartja a vezetői alapelvek alkalmazását.

Ezek adatok szorosan összefüggenek egymással, és mindenképpen pozitív képet mutatnak a téma bevezetéséről, annak hasznosságáról és jövőbeli alkalmazásáról is, amit a vezetők a mélyinterjúban egyhangúlag lenyilatkoztak.

Bizalom témakörben a vezetők részéről teljes a bizalom a munkatársak felé. A kérdőívek alapján megállapítható, hogy legalább a többnyire igent válaszadók számával együtt a munkatársaknál ez az érték 83%, ez elég magasfokú a bizalmi szint a vezetőjük felé.

A rendszeres személyes egyeztetéseknél a 138fő megkérdezettből 129fő legalább az a választ jelölte, hogy éppen megfelelőnek tartja, és a vezetők is preferálják a személyes megbeszéléseket, viszont van online megbeszélés is az otthoni munkavégzések miatt.

A társosztályokkal való együttműködésnél a vezetők is kiemelték, hogy van még fejlődési potenciál ezen a téren, hasonlóan nyilatkoztak a kérdőívben megkérdezettek is, hiszen közel 20% nem elégedett az együttműködéssel.

Ötletek megosztását mind a két szegmens magasan értékelte, tehát hasznosnak tartják és legtöbbször meg is osztják egymással őket.

Gyári stratégia ismerete a munkavállalók körében alacsony százalékot mutat, ezt jobban ki kell a vezetőknek hangsúlyozni, részletezni. A kérdőív kitöltők közül 95fő legalább nagyrészt ismeri a gyári stratégiát, viszont 43főnek kevés ismerete van róla.

Priorizálás és önállóság, ahogy a kérdőíves megkérdezettek, összefüggés vizsgálatból is kiderült, valamint a vezetők véleménye alapján is, erősen függ attól, hogy melyik osztályon dolgozik a munkavállaló, és milyen a vezető stílusa. A vezetők közül 4főből, 3fő azt mondta, hogy fontos a priorizálás és az önállóság is.

Kutatási eredményimet nem csak az ábrákon szerettem volna szemléltetni, hanem a SWOT elemzés módszerével is, szükségesnek tartom bemutatni azokat. A SWOT elemzést, nem csak egy vállalat gazdasági elemzésére, hanem egy adott témára, is elvégezhető. Ennek a módszernek a

segítségével jól láthatóak az eredményekből adódó főbb erősségek, gyengeségek, lehetőségek valamint veszélyek is.

SWOT egy mozaikszó, amely az alábbi vizsgált tényezők kezdőbetűiből áll össze, magyarul GYELV elemzésnek hívják.

Strengths – Erősségek

Weaknesses – Gyengeségek

Opportunities – Lehetőségek

Threats – Veszélyek

Az erősségek és a gyengeségek egy adott téma belső környezetére, a lehetőségek és veszélyek pedig a külső környezet hatásait mutatja be.

22. ábra A hatvani gyár vezetői alapelveinek alkalmazásának a SWOT elemzését az alábbi szemlélteti.

Erősségek ➤ Egységes szinergikus rendszer ➤ Vállalati célok rugalmasan alkalmazkodnak a külső és belső környezet kihívásaihoz	Gyengeségek ➤ A vezetői kommunikáció hatékonysága a problémás helyzetekben ➤ Dolgozók befogadó hajlandóságának a hiánya a stratégiai változásokkal kapcsolatban
Lehetőségek ➤ Kapcsolati tőke jobb kihasználtsága az osztályok között ➤ Vezetői alapelvek következetesebb implementálása ➤ Vezető és beosztott között a kölcsönös visszacsatolás erősítése	Veszélyek ➤ Gyorsan változó technológia és gazdasági környezet ➤ Az előregedő társadalom és dolgozói összetétel ➤ Fiatal generációs munkavállalók megtartása

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ebben a fejezetben összefoglalom a kutatásom eredményei alapján levont következtetéseimet, és javaslatokat teszek a vezetői alapelvek jövőbeli alkalmazására.

6.1 Következtetések

Következtetéseim szerint, a kutatásomban részt vett dolgozók egyet értenek a felállított gyári alapelvekkel, amit a főosztályvezetők hoztak létre, abból a célból, hogy a gyárban a munkatársak és a vezetők között létre jöjjön egy olyan kapcsolat, ami hosszútávon fenntartható, és mind a két fél számára kedvező, és gyári elvárásokat tartalmazza, ha ezt a célt mind a két fél teljesíti akkor a gyári siker sem maradhat el.

Véleményem szerint a vezetők is mérhető bevezették a vezetői alapelveket, és amióta alkalmazzák azokat, javult a munkatársiak közötti és a vezetők közötti kooperáció is, ami a mindennapi munkafolyamatokra is pozitív hatással van.

A kutatás során felállított hipotéziseimre, a következő eredményeket kaptam:

H1: Az első hipotézisem **teljes mértékben beigazolódott**, mivel a kérdőíves felmérésben a munkavállalók zárt és nyitott kérdésű válaszai alapján kimutatható, hogy a vezetői alapelvek hosszútávú alkalmazását javasolják, ezt szintén teljes mértékben alátámasztják a mélyinterjún megkérdezett 4 fő vezetői javaslatok is.

H2: A második felvetésem, **részben igazolódott**, mivel a társosztályokkal való együttműködés még nincs a tökéletes szinten, ezt a vezetői mélyinterjújukban is megfogalmazták a vezetők. Ez a téma mindenképpen fejlesztésre szorul a jövőben, hiszen elengedhetetlen a kiváló társosztályi munkakapcsolat, a munkatársak és a vezetők körében egyaránt.

H3: A harmadik felvetésem, **teljes mértékben beigazolódott**, az összefüggés vizsgálatok alapján, valamint a vezetői vélemények alapján is, tehát a prioritizálás és az önállóság között szoros összefüggés egyértelműen kimutatható ebben a kutatásban.

6.2 Javaslatok

A kérdőíves és a mélyinterjú felmérések alapján, a gyár felsővezetői jó döntést hoztak, azzal hogy megalapozták a vezetői alapelvek kiadásával, egy olyan kapcsolati rendszer kialakítását, amely növeli a munkavállalók, és vezetőik között a bizalmat, tiszteletet, valamint segít abban, hogy a munkavállalók növeljék vagy fenntartsák önbizalmuk és motivációjuk szintjét, e közben pedig növeljék a vezetőikkel való kapcsolat kialakítását, így elősegítve a gyári célok és sikerek elérését.

Véleményem szerint a fentiek elengedhetetlenek egy multinacionális vállalat hosszútávú fenntartásához.

Javaslataim, amit a kérdőíves felmérés és a vezetői vélemények is alátámasztottak, hogy nagy fokú előrelépés szükséges a társosztályokkal való kooperációban. Véleményem szerint először a vezetőknek kellene megtenni az első lépéseket, és lépésről lépésre megtalálni azokat a közös pontokat, amik mentél konkrétan el lehet kezdeni egy sikeres együttműködés kialakítását. ez után pedig a munkatársakat is folyamatosan be kellene vonni a már elkezdett kiépített kapcsolat megerősítése érdekében.

További javaslatom, hogy a gyári stratégiáról a vezetők átfogóbb ismereteket adjanak át a dolgozóiknak, hiszen az iránymutatás egyik fontos tényezője lehet. Az elemzés alapján a válaszadók 30%-a 41fő nem teljesen ismeri a gyári stratégiát, ezt a százalékos arány mindenképpen fejlesztendő a jövőben, hogy a munkatársak is teljesen egyértelműen lássák, hogy a kitűzött eredményekhez mit kell sikeresen teljesíteniük.

Érdemes lenne még a generáció menedzsmentet jobban előtérbe helyezni, ezzel növelni lehetne a fiatal generáció lojalitását is. A vezetői képzéseken ezt a témát vázolni, kommunikáció, stratégia tekintetében is.

Mivel a hat alapelv csak úgy működik hatékonyan, hogy a vezetői és a munkatársi szegmens is szinergiát alkot az alapelvekkel, javasolom ezeket legalább fél évente feleleveníteni, és részletesen kielemezni. A jól működő pontokat, azért hogy továbbra is magas szinten teljesítsenek, a kevésbé jól működő támadásokra pedig intézkedéseket kell hozni, hogy lehetne működőképesebb a jövőben, és mit szükséges megtenni érte.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A diplomadolgozatom témája a Hatvani Robert Bosch Elektronika Kft, vezetői alapelveinek vizsgálata.

Igyekeztem, egy jól átlátható és összefüggő képet adni a Bosch hatvani gyárának hat vezetői alapelveiről, annak lényegéről és alkalmazhatóságáról, fontosságáról.

Annak érdekében, hogy átfogó képet kapjak, szekunder kutatást és primer kutatást is végeztem. Kutatásom alatt megismertem a téma szakmai hátterét, valamint a gyári dokumentációkból is gyűjtöttem szakmai anyagot, a téma specifikussága miatt.

A második fejezetben szekunder kutatásomhoz kapcsolódó szakmai anyagokat mutattam be, több modellen keresztül.

A harmadik fejezetben pedig a hatvani gyár felsővezetői kör által megalkotott vezetői alapelveket taglaltam ismerttettem.

Negyedik fejezetben bemutattam a kutatásom tervét, annak módszerét, és eszközeit. Ismerttettem a kutatás körülményeit, és a mintavételi tervet.

Primer kutatásomat, kérdőíves megkérdezés, és mélyinterjúk formájában végeztem, melynek eredményeiről az ötödik fejezetben számoltam be.

A válaszok, eredményeit az ábrákon, valamint a főbb kapcsolatokat, az összefüggés vizsgálattal szemléltettem. A mélyinterjúk eredményeit táblázatban foglaltam össze. Itt szeretném kiemelni, azt, hogy a témában nagyon fontos az egyéni vezetői felelősség, amely nagy kihívások elé állítja a vezetőket, és ha jól végzik a munkájukat, akkor a munkatársaiknak is át tudják adni azt, hogy mi miért fontos, és szükséges.

A hetedik fejezetben mutattam be a kutatásomból levont következtetéseket, valamint a javaslataimat.

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Antal-Mokos Z., Balaton K., Drótos Gy., Tari E., (1999) Stratégia és szervezet Közgazdasági és jogi könyvkiadó
- Bakacsi Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapja Semmelweis Kiadó
- Bakacsi Gy. (2020) A szervezeti magatartás és vezetés KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó
- Bamberger I. (1986) Values and strategic behaviour Management International Review, no.4.
- Bauer A., Berács J., Kenesei Zs. (2014) Marketing alapismeretek Akadémia kiadó
- Bayer J. (1995) Vezetési modellek – vezetési stílusok Vinton kiadó
- Bencsik A. (2015) A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban Akadémia kiadó
- Berg S., Friedman J.(1982) Joint venture strategies and corporate innovation. Cambridge,
- Besanko D., Shanley M. (1996) The economics of strategy John Wiley and Sons
- Bleeke J., Ernst D. (1995) Is your strategic alliance really a sale) Harvard Business Review no 1
- Certo S. (1991) Strategic management. McGraw-Hill
- Child J. (1972) Organization structure, environment and performance Sociology no 1
- Cuplan R., Kostelac E. (1993) Cross-national corporate partnerships International Business Press
- Cyert R., March J. (1963) A behavioural theory of the firm Prentice hall
- Dinya L. (2005) Szervezetek sikere és válsága Akadémia kiadó
- Dobák M., Antal Zs. (2016) Vezetés és Szervezés Akadémia Kiadó
- Domán Sz., Tamus A. (2004) Marketing alapismeretek. Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös.
- Domán Sz., Tamus A., Toth G. (2009) Marketing alapok. Saldo Kiadó
- Doz Y. (1986) Strategic management in multinational companies Pergamon Press
- Farkas F. (2013) A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata Akadémia kiadó
- Fehér J. (2023) Leadership a values work perspective
- Gotcher W. (1977) Strategic planning in European multinationals Long Range Planning no 10
- Heidrich B. (2001) Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment Akadémia kiadó
- Hofmeister-Tóth Á. (2014) A fogyasztói magatartás alapjai Akadémia kiadó
- Jeffrey Gitomer (2011) Az igen! Attitűd kis aranykönyve Pongor Publishing
- John C Maxwell (2019) Holnapra vezető lehetsz Bagolyvári Könyvkiadó
- John C. Maxwell (2004) Attitűd 101 Bagolyvári Könyvkiadó
- Klein S. (1980) Munkapszichológia. KJK Budapest

- Komor L. (2011) Személyes vezetés Szent István Egyetem
- Majoros P. (2004) A kutatómódszertan alapjai., Perfekt kiadó Budapest
- Poór J. (2013) Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben Wolters Kluwer
- Poór J. (2016) Menedzsment-tanácsadási kézikönyv Akadémia kiadó
- Poór J., Eric J., Németh G., Varga E. (2022) Managament consultancy in central and eastern europe Akadémia kiadó
- Radó A., Réthy I. (2011) Vezetési Ismeretek. Saldo kiadó
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., Berke Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány
- Tamus A. (2011) A marketingkutatás gyakorlata, Saldo Kiadó
- Tóthné Szikora G. (2000) Humán Erőforrások Gazdaságtana Bíbor kiadó
- Veres Z., Hoffmann M., Kozák Á., (2016) Bevezetés a piackutatásba Akadémia

9. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1.táblázat Nemzetközi munkakörnyezet elvárásainak való megfelelés	43
2.táblázat. Foglalkoztatási terület szerinti megoszlás és a sikeres társosztályokkal való együttműködés közötti vizsgálat	44
3.táblázat. A bizalom és tisztelet két kérdésének az összefüggés vizsgálata	46
4.táblázat. A priorizálás fontosságának és az önállóság biztosításának az összefüggés vizsgálata ...	48
5.táblázat. A mélyinterjú eredmények összehasonlítása.....	53

10. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1.ábra: P.Hersey féle modell	10
2.ábra A válaszadók nemek szerinti megoszlása	22
3.ábra A válaszadók életkor szerinti megoszlása	23
4. ábra A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása	24
5.ábra A válaszadók foglalkoztatási terület szerinti megoszlása	25
6.ábra A Robert Bosch elektronikai Kft-nél ledolgozott évek száma szerinti megoszlás	26
7.ábra A hatvani gyár vezetői alapelveinek az ismerte, a dolgozók körében	27
8.ábra Vezetői alapelvek alkalmazása a munkatársak véleménye alapján	28
9.ábra A dolgozók mennyire tartják hasznosnak a vezetői alapelvek alkalmazását	29
10.ábra Problémás esetekben a munkatársak mennyire fordulhatnak bizalommal a vezetőjükhöz ...	30
11.ábra a személyes egyeztetések rendszeressége a vezetővel	31
12.ábra Együttműködés sikeressége a társosztályokkal	32
13.ábra Ötletek és bevált gyakorlatok megosztása a munkatársakkal	33
14.ábra Egyértelműen közölt elvárások	34
15.ábra Feladatok előkészítésében való részvétel	35
16.ábra Gyári stratégia ismerete	36
17.ábra Priorizálás fontossága	37
18.ábra Vezetői visszajelzés értékelése	38
19.ábra Vezetői kommunikáció nyílt és őszinte értékelése	39
20.ábra Önállóság biztosítása	40
21.ábra Nemzetközi munkakörnyezet elvárásainak való megfelelés	40
22. ábra A hatvani gyár vezetői alapelveinek alkalmazásának a SWOT elemzése	55

11. Mellékletek

1.sz melléklet kérdőív

Kedves Válaszadó!

Fehér Adrienn a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem - Mesterképzés - Vezetés és szervezés szakos, végzős hallgatója vagyok.

Diplomadolgozatom témája a HtvP vezetői alapelvek vizsgálata.

Kérlek a kérdőív kitöltésével, segítsd kutatásomat.

A kérdőív kérdéseire a válaszadás önkéntes és név nélküli, csupán pár percet vesz igénybe.

Az itt szereplő adatokat kizárólag a diplomadolgozatom elkészítéséhez használom fel.

A válaszodat előre is köszönöm!

Fehér Adrienn

Tárgyköri kérdések:

1. kérdés: Ismered a hatvani gyár vezetői alapelveit?

Teljes mértékben tudom miről szól, egyeztettük a vezetőmmel

Nagyrészt ismerem, egyeztettük a vezetőmmel

Részben ismerem, részben nem

Átlagosan ismerem"

Beszéltünk már róla"

Láttam mára plakátokon"

Soha nem hallottam még róla.

2. kérdés: Mennyire alkalmazza a közvetlen a főnököd a vezetői alapelveket?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többször igen

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

3. kérdés: Hasznosnak tartod a vezetői alapelvek alkalmazását?

Abszolút igen"

Szinte mindig"

Többszörre igen"

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

4. kérdés: Bizalommal fordulhatsz a vezetőkhöz, problémás esetekben?

Teljes a bizalom és a tisztelet"

Többszörre igen"

Gyakran

Ritkán

Nagyon ritkán

Néha igen néha nem, de az esetek többségében nem"

Soha, semmilyen szinten

5. kérdés: Rendszeresen egyeztettek személyesen a vezetőddel?

Abszolút

Szinte mindig

Többszörre igen

Éppen megfelelőnek tartom

Lehetne több személyes egyeztetés

Nagyon ritkán, csak ha muszáj

Nem szoktunk személyesen egyeztetni

6. kérdés: Mennyire tartod sikeresnek a társosztályokkal való együttműködést?

Abszolút sikeresnek tartom

Többszörre sikeresnek tartom

Éppen megfelelőnek tartom

Lehetne sikeresebb az együttműködés

Nagyon ritkán vannak közös sikereink

Néha igen néha nem, de az esetek többségében nem

Semennyire, hiába egyeztetünk

7. kérdés: Megosztod másokkal ötleteidet, bevált gyakorlataidat?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többször igen

Gyakran

Ritkán

Csak ha kifejezetten kéri

Egyáltalán nem

8. kérdés: A vezetődd mennyire egyértelműen közli veled az elvárásait?

Teljesen egyértelmű, mindent értek

Szinte mindig egyértelműen

Többször egyértelműen

Néha homályosan fogalmaz

Gyakran vissza kell kérdeznem

Sokszor találgatnom kell, mi is az elvárása

Soha nem éretek semmit, hogy mit szeretne

9. kérdés: A vezetődd bevon téged a közös feladatok előkészületeibe?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többször igen

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

10. kérdés: Ismered a gyári stratégiát?

Fejlesztendő a gyári stratégia megismertetése a dolgozói indirekt állománnyal

Magabiztosan tudom miről szól

Nagyrészt ismerem

Csak az osztályos stratégiát ismerem

Gyakran egyeztetünk a gyári stratégiáról

Néha szoktunk róla egyeztetni

Csak a kommunikációban olvastam

Nem, soha nem hallottam róla

11. kérdés: Mennyire tartod fontosnak a prioritizálást?

Teljes mértékben, nagyon fontos

Fontos

Többnyire igen

Átlagosan

Mérsékelt

Némileg

Egyáltalán nem tartom fontosnak

12. kérdés: Vezetőidől kapsz visszajelzést, az elvégzett munkáddal kapcsolatban?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többnyire igen

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

13. kérdés: Vezetőddel való kommunikáció nyílt és őszinte?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többször igen

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

14. kérdés: Munkád során az önállóságod biztosítva van?

Abszolút igen

Szinte mindig

Többször igen

Gyakran

Ritkán

Néha

Egyáltalán nem

15. Kérdés: Mennyire tudsz megfelelni a nemzetközi munkakörnyezet elvárásainak?

Teljes mértékben tudok azonosulni vele

Többször tudok azonosulni vele

Időnként tudok azonosulni vele

Átlagosan

Nem könnyű, de megoldom

Kissé nehéz megfelelni

Minden esetben nehéz megfelelni

16. kérdés: Összeségében hogyan értékeled a hatvani gyár vezetői alapelveit?

Demográfiai kérdések:

1. kérdés: Nemed?

Férfi

Nő

2. kérdés: Melyik korosztályhoz tartozol?

25 év alatt

25-35 év

36-45 év

46-55 év

56 év felett

3. kérdés: Legmagasabb iskolai végzettséged?

Középfokú technikum

Középfokú érettségi

Felsőfokú szakmai végzettség

Egyetem, főiskola diploma (BA, MA)

PHD

4. kérdés: Foglalkoztatási terület?

Adminisztráció

Logisztika

Műszaki létesítményigazdálkodás

Minőségbiztosítás

Pénzügy, Kontorlling

Humán erőforrás

Gyártási mérnök

Informatika

Egyéb

5. kérdés: Vállalatnál ledolgozott évek száma?

0-5 év

6-10 év

11-15 év

16-20 év

21-25 év

25 év felett

2.sz melléklet Mélyinterjú kérdések:

Hogyan ismerték meg a közvetlen dolgozóid a gyár vezetői alapelveit?

Vezetői szemmel hogyan látod, lehet alkalmazni a gyári vezetői alapelveket?

Mi a véleményed a vezetői alapelvekről?

Mit gondolsz meddig lehet alkalmazni a vezetői alapelveket?

Személyes egyeztetéseid milyen gyakoriságúak az osztályodon?

Mit gondolsz, mindenki fordulhat hozzád bizalommal?

Mi a véleményed a problémás eseteket hogyan szükséges tisztázni?

Milyen a társosztályokkal való együttműködésetek?

Mi a véleményed a dolgozói ötletekről?

Hogyan szoktad közölni elvárásaidat?

Hogy szokott nálatok történni egy-egy feladat előkészítése?

Gyári stratégiát milyen gyakran és módon egyezteted a munkatársaiddal?

Mi a véleményed az önállóságról és a prioritizálásról?

Mit gondolsz a vezetői visszajelzésekről?

Jellemezd kérlek a munkatársaiddal való kommunikációt.

Mit gondolsz munkatársaid hogyan alkalmazkodnak a nemzetközi munkakörnyezethez?

Témával kapcsolatban felmerült olyan információ amire nem kérdeztem rá és szerinted fontos lehet?

12 Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Fehér Adrienn
A Hallgató Neptun kódja:	YPRQFD
A dolgozat címe:	A vezetői alapelvek alkalmazásának a vizsgálata a Hatvani Robert Bosch Elektronika Kft-nél
A megjelenés éve:	2024.
A konzulens intézetének neve:	Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem
A konzulens tanszékének a neve:	Agrár-és Élelmiszergazdasági

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. év 04. hó 18. nap



Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Fehér Adrienn (hallgató Neptun azonosítója: YPRQFD) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024 év április hó 13. nap


belső konzulens