

KÓMÚVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ – HEBENY-FUCHS ORSOLYA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A VEZETÉSBEN ÉS HATÁSA A BEOSZTOTTAKRA

Miközben a digitális korban az embernek már robotokkal és automatákkal is versenyeznie kell a munkaerőpiacon, a digitális kommunikáció pedig behozott az életünkbe egyfajta elidegenedést, még mindig az ember az, aki létrehoz és működtet egy szervezetet. Aki felvázolja a jövőképet, stratégiát alakít ki, vevőkkel és beszállító partnerekkel tárgyal, munkafolyamatokat alakít ki és csapatot kovácsol. A modern vállalatmenedzsment és vezetéstudomány is az embert állítja a középpontjába, nemcsak mint a profitszerzés céljából felhasznált erőforrást, hanem mint gondolkodó, érző, értékteremtő erőt.

Az embert ugyanakkor nem lehet különválasztani a személyiségétől. A személyiség, valamint a viselkedés pedig szorosan összefügg az ember érzelmi intelligenciájával. Egy vezetőnek komoly személyes eszköztárra van szüksége ahhoz, hogy a csapatát képes legyen hatékonyan vezetni. Ennek az eszköztárnak az egyik fontos eleme az érzelmi intelligencia, vagyis a személy képessége arra vonatkozóan, hogy érzékelje, megértse és kezelni tudja mind a saját, mind a vele interakcióban állók érzelmeit, és ezt a képességét a gondolkodás és a viselkedés szolgálatába állítsa.

Ezért állítottuk kutatásunk középpontjába a vezetők érzelmi intelligenciáját, és ennek összefüggéseit a dolgozó vezetőjéről alkotott képe, és a dolgozói elkötelezettség, elégedettség és motiváció viszonylatában.

Hipotézis: Kutatásunkban azt feltételeztük, hogy a vezető beosztott általi megítélése és a vezető érzelmi intelligenciája között pozitív kapcsolat mutatható ki, valamint egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb.

Módszer: Primer kvantitatív kutatás keretében 110 főt értünk el kérdőívünkkel.

Eredmények: A kapott eredményeket összegezve mind a négy hipotézis helytállónak bizonyult.

Következtetés: Kutatásunk kapcsolatot talált a vezető érzelmi intelligenciája és a beosztott által vezetőként való megítélése, valamint a vezetői érzelmi intelligencia és a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Kiemelten fontos ezen tényezők és a közöttük álló kapcsolat összefüggéseinek vizsgálata, mert a szervezetek sikerének kulcsa az, hogy a benne dolgozók hogyan és milyen eredményességgel végzik a munkájukat, valamint hogy ezek a dolgozók hajlandóak-e hosszútávon is a szervezetben maradni és kamatoztatni a megszerzett tudásukat és tapasztalataikat.

Dr. habil. Kómúves Zsolt, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Pálmai László, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Hebény-Fuchs Orsolya, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4>

Bevezetés

Mi tesz jó vezetővé valakit? Jelen kutatás abból a feltételezésből indul ki, hogy az érzelmi intelligenciának szignifikáns szerepe lehet a sikeres vezetésben. Megismerve Daniel Goleman (1998) és Howard Gardner (2002) munkásságát, valamint a témával kapcsolatos korai publikációit, azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy megvizsgáljuk, a XXI. század vezetőinek valóban szükséges jellemzője-e a magas érzelmi intelligencia.

A téma aktualitását a munka világában történő néhány alapvető változás is alátámasztja. Az egyik ilyen a pandémia okozta paradigma-váltás, amely során a világban többmillió munkavállaló tapasztalta meg, hogy milyen akár hónapokig is otthonról dolgozni úgy, hogy nem találkozunk sem a csapattársainkkal, sem a vezetőnkkel. Sok vállalat a járvány csillapodása után sem állt vissza a régi munkarendbe. Számos nagyvállalat jóval kisebb irodába költözött, és nem tart már fent annyi munkasztalt, mint ahány dolgozója van. Elterjedt a távmunka és a távmenedzsment. Ez fokozott kihívást jelent a vezetők számára, ezért az emberi-, humán-tényezőknek, a vezetői képességeknek még fontosabb szerepe van a vezetésben, mint korábban.

További jelentős változás az automatizálás és a mesterséges intelligencia egyre nagyobb térnyerése. Amíg a 2000-es évek a folyamatok egyszerűsítéséről és standardizálásról szóltak (kialakultak például a nagyvállalati szolgáltató központok), addig a 2010-es években nagy fókusz került a folyamatok automatizálására, a 2020-as években pedig megjelent a mesterséges intelligencia. Amit egy ember egy nap alatt kevés hibával teljesíteni képes, azt egy robot vagy automata pár perc alatt, akár hiba nélkül elvégez. Mind az egyszerűsítés és a standardizálás, mind pedig az automatizálás magával hozhatja, hogy a különböző folyamatokon dolgozóakra még nagyobb teher kerül. A munkaerő-igényt és a létszámot folyamatosan csökkenteni kell, sokszor túlbecsülve a hatékonyabbá tett folyamaton elérhető megtakarítást. A pandémia, az elhúzódó háborúk, a megugró infláció vagy egyéb nemvárt események miatti gazdasági bizonytalanság, valamint egy-egy gazdaságilag kevésbé sikeres év is nagymértékű költségcsökkentést eredményezhet. Ennek során párhuzamosan tapasztalhatunk létszámleépítést és a dolgozókra nehezedő terhelés-növekedést a szervezeten belül. A vezetőknek pedig ebben a helyzetben is mindent meg kell tenniük a csapat és a szervezet hatékony működése érdekében. Az alulteljesítő csapat, a dolgozói elégedetlenség, a nagy fluktuáció nemcsak haszonkiesést és presztízsveszteséget okozhat egy vállalat számára, hanem hatalmas többletköltséggel és idő-, illetve erőforrásigénnyel járhat, hogy a szervezet újra erős, stabil és hatékony tudjon maradni.

A fentiek átgondolását követően azt tűztük ki célul, hogy megvizsgáljuk, vajon a beosztottakra, valamint a beosztottak vezetőjükről alkotott képére milyen hatással van az adott vezető érzelmi intelligenciája? Vajon egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető képes-e pozitív hatást gyakorolni a beosztottak motivációjára, elégedettségére és elkötelezettségére?

Szakirodalmi áttekintés

A vezetés és a sikeres vezetők jellemzői

A vezetés elméletének és kutatásának viszonylag hosszú, több mint két évszázados története van (Avolio et al., 2009), ehhez képest rövidebb időt ölel fel a kimondottan vezetők kutatásával foglalkozó írások időszaka, amely a források szerint kb. 100 év (Day et al., 2013). A vezetés leginkább a szervezeti célok megvalósítását szolgáló tevékenységként határozza meg, mely a következő funkciókat foglalja magában: tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció és ellenőrzés. Jelen kutatás keretein belül a vezető és a beosztott viszonyát, vagyis az emberi tényezőket vizsgáljuk, ezért mélyebben csak a személyes vezetéssel foglalkozunk.

Konfuciusz tanítványai az V. században, a *Beszélgetések és mondások* című műben összegyűjtötték a mester tanításait, melyek egy része a „nemes emberre”, vagyis a kor vezetőire vonatkozott. Már Konfuciusz idejében is tisztában voltak vele, hogy a bizalmi légkör kialakítása fontos a hierarchikus viszonyokban. A vezetőknek oly módon kell elvárásokat támasztaniuk, hogy embereikkel szemben igazságosan járjanak el, és figyelembe vegyék azok személyes korlátait. Adair (2018) szerint az igazi vezetők egyenlő társakat akarnak, nem követőket vagy alárendeltek, és saját szerepükre úgy tekintenek, amint azt a rómaiak megfogalmazták: „primus inter pares” (első az egyenlők között). Gordon (1997) is úgy vélte, egy vezető akkor jó problémamegoldó, ha nem vállal fel egyedül minden felelősséget, hanem a csoport tagjainak „alkotó erőforrásaira” is épít, és ezen erőforrásokat képes aktivizálni. Így a modern vezető már nem problémamegoldó, hanem önálló, problémamegoldásra képes beosztottakra támaszkodik.

Sinek (2009) újszerű vezetéselméleti ötleteivel vált népszerűvé. Kiemelten fontosnak tartja, hogy a vezetők a rövid-távú profit-maximalizálás helyett a hosszútávú, fenntartható fejlődésre összpontosítsanak. Mindehhez szerinte két dolog elengedhetetlenül fontos: a vezetők alaposan ismerjék a szervezet valódi céljait és a munkatársakat.

Az elmúlt években megjelent a befogadó szervezet fogalma, mely egy olyan vállalati kultúrát feltételez, ahol jelen van a sokszínűség, és mindenki a lehető legjobb tudása szerint járulhat hozzá a vállalat sikereihez. D. F. Smith tanulmánya szerint (2018) a sikeres vezető öt legfontosabb jellemzője a befogadó szemlélet, a tisztelet, az elismerés, a fejlődés és a példaképpé válás.

A pandémia okozta szerteágazó szemléletváltás a vállalati környezetre és a vezetői képességekre is kiterjedt. Egy egészségügyben folytatott kutatás alapján (Beilstein et al., 2021) megfogalmazták, hogy bizonytalan helyzetben vagy valamilyen krízis során fontos, hogy a vezető kiszámítható legyen, mert ezzel is bizalmat épít. Törekednie kell a pontos helyzetfelismerésre, ha szükséges akkor kockázatkezelési eszközök használatára, valamint az időben történő és átláthatóan kommunikált döntéshozatalra. Fel kell ismernie azt is, hogy bizonyos kockázatos helyzeteket, valamint elengedhetetlenül előforduló hibákat hogyan lehet lehetőségként kezelni.

Ahogy Czifra és Csukonyi (2022) összefoglalta: „Ha a vezetés kimenetele számos rendszerelem interakcióján is alapul, a koronavírus krízis újfent rámutatott arra, mennyire meghatározó az első számú vezető etikussága, felelősségérzete és ambíciójának fókusza abban, hogy bizalmat szavaznak-e neki az emberek vagy sem.”(Czifra, & Csukonyi, 2022 p. 22).

Az érzelmi intelligencia

Az intelligencia definiálására irányuló próbálkozások több évszázados múltra tekintenek vissza. René Descartes 1637-ben megjelent *Értekezés a módszerről* című művében úgy fogalmazott: „Amit józan észnek, értelemnek nevezünk, a helyes ítélet, az igazságnak a tévedéstől való megkülönböztetésének képessége.”(Descartes, 1637 p. 1).

Legg és Hutter (2007) tanulmányukban összegyűjtötték az intelligencia 71 különböző megfogalmazását, és megpróbálták mindezek összegzésével létrehozni egy átfogó definíciót: *Az intelligencia az egyén azon képességét méri, amivel képes számos különböző közegben elérni a céljait.*” (Legg, & Hutter, 2007 p. 22). Az érzelmi intelligencia fogalma az 1990-es években került a figyelem középpontjába. Ugyanakkor tudományos gyökerei a XX. század elejére vezethetőek vissza. Thorndike (1920) az elsők között volt, aki az intelligencia korábbi, általános definícióját követően kidolgozott egy többfaktoros intelligencia-modellt. Az intelligenciát három részre osztotta: absztrakt intelligencia, mechanikus intelligencia és társas intelligencia. Thorndike úgy vélte, hogy a társas intelligencia egy olyan képesség, mellyel megérthetjük és irányítani tudjuk az embereket annak érdekében, hogy bölcsen cselekedjünk az emberi kapcsolatokban. Vernon (1933) brit-kanadai pszichológus úgy fogalmazott: „A szociális intelligencia egy személy képessége arra, hogy általánosságban boldoguljon az emberekkel, szociális technika, szociális könnyedség, a szociális

kérdések ismerete, egy csoport tagjaitól érkező ingerekre való fogékonyság, valamint képesség idegnek hangulata és mögöttes személyiségjegyei érzékelésére.” (Vernon, 1933 p. 42). Howard Gardner amerikai pszichológus (Brualdi Timmins, 1996) még szélesebb intelligencia-modellt írt le. 1975-ben nyolc különböző fajta intelligenciát definiált, beleértve kétfajta (egyéni és társas) személyes intelligenciát. Peter Salovey és John D. Mayer professzorok alkották meg az érzelmi intelligencia klasszikus fogalmát. 1990-ben megjelent publikációjukban úgy fogalmaztak: „Az érzelmi intelligenciát a társas intelligencia azon részhalmazaként határozzuk meg, amely magában foglalja azt a képességet, hogy megfigyeljük a saját érzéseinket és mások érzéseit, képesek legyünk megkülönböztetni azokat, és ezt az információt a gondolkodás és cselekvés irányítására felhasználni.” (Salovey, & Mayer, 1990 p. 189).

Vagyis Salovey és Mayer az érzelmi intelligencia definícióját levezeti Thorndike társasintelligencia-fogalmából, annak részhalmazaként tekint rá, és publikációjukban megemlíti Gardnert is, mert az érzelmi intelligenciát a Gardner-féle személyes intelligenciák részének tekintik. Úgy vélik, ahogy a társas intelligencia vagy a (interperszonális és intraperszonális) személyes intelligenciák, úgy az érzelmi intelligencia is magában foglalja az énnel és másokkal kapcsolatos ismereteket. Valamint a személyes intelligenciák egyik aspektusa is az érzésekhez kötődik, ami közel áll ahhoz, amit Salovey és Mayer érzelmi intelligenciának nevez.

Az érzelmi intelligencia a tudományos élet után az üzleti világban Goleman 1995-ben megjelent azonos című könyvét követően vált felkapott témává. Goleman a Gardner, illetve a Salovey-Mayer modellt felhasználva az alábbi öt érzelmi készség-kategóriát határozta meg:

1. Képesség a saját érzelmi állapotunk felismerésére és megnevezésére, valamint az érzelmeink, a gondolataink és a tetteink közötti kapcsolat megértésére.
2. Képesség az érzelmeink kezelésére, hogy ellenőrzést tudjunk gyakorolni felettük, és a nemkívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok felé tudjuk terelni.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet.
4. Képesség mások érzéseinek a megfigyelésére, megértésére és befolyásolására.
5. Képesség arra, hogy kielégítő kapcsolatokat tudjunk létrehozni és fenntartani.

Nancy Gibbs 1995-ben egy hosszú, összefoglaló cikkben fejtette ki az érzelmi intelligenciával kapcsolatos fogalmak, kutatások, publikációk legjavát. Ez a cikk tovább növelte a téma népszerűségét. Az érzelmi intelligencia végső definiálását követően egyre több kutatás állította (Higgs, & Aitken, 2003; Downey et al., 2006; Ming-Ten et al., 2011), hogy a vezetés és az érzelmi intelligencia szoros kapcsolatban áll egymással.

Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben

Goleman (1995) az öt érzelmi készség és az érzelmi intelligencia új fogalmának definiálásakor azt állította, hogy az emberek közötti interakciók – melyekben mindig van egy érzelmi elem, – akkor lesznek sikeresek és hatékonyak, ha a Wasielewski (1995) által is említett érzelmi szabályozásra és modellezésre, hierarchiától függetlenül minden szereplő képessé válik. Mindemellett 1995-től kezdődően számtalan kutatás vizsgálta szervezeti környezetben a vezető és a beosztott viszonyát, a vezető érzelmi intelligenciája szempontjából (Mohammed, 2018; Chi, & Law, 2002).

Alotaibi et al. (2020) szaúd-arábiai magánkórházakban mérték fel az érzelmi intelligencia és a felhatalmazó vezetés szerepét a pszichés erősség és munkahelyi elkötelezettség tekintetében. Arra a megállapításra jutottak, hogy több okból érdemes változtatni a korábbi hierarchikus rendszereken, ami a szervezeteket addig jellemezte. Sikeresebbnek találták a magas érzelmi intelligen-

ciával rendelkező vezetőket, akik jól tudták kezelni mind a saját, mind a beosztottaik érzelmeit. Egyrészt ők maguk is elkötelezettebbek voltak a mindennapi munkában és jobb eredményt is nyújtottak, másrészt a beosztottaikat is ez jellemezte. Meghatározó szerepe volt a magas érzelmi intelligenciával jellemezhető vezetőnek abban is, hogy a beosztottakat maradásra bírja, és csökkensen az elvándorlás, annak minden többletköltségével együtt.

Sándor (2018) középvezetők érzelmi intelligencia-hányadosát összevetette különböző vezetői kompetenciákkal. Egy kanadai központú autóiipari gépalkatrészeket gyártó multinacionális vállalat 3000 főt alkalmazó magyarországi leányvállalatánál azt vizsgálta, hogy a gyártósori csoportvezetők közül a vezetői kompetenciák területén jól teljesítő, és a vezetői kompetenciák szintjén gyengén teljesítő vezetők milyen érzelmi intelligencia alskálákban különböznek egymástól. Eredményei alapján a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők magabiztosabbak, éntudatosabbak voltak, magasabb önbecsüléssel, jobb kapcsolatteremtéssel és erősebb valóságérzékelő-képességgel rendelkeztek. Javaslatára alapján a középvezetők kiválasztási folyamata során érdemes a jelöltek személyiségének vizsgálatára, valamint érzelmi intelligencia-szintjének mérésére is hangsúlyt fektetni, mert ebből bizonyos mértékben következtetni lehet arra, hogy a jelölt jó vezető lesz-e a jövőben.

Gardner (2002) a felsővezetők viszonylatában is vizsgálta a vezetők érzelmi intelligenciáját. Három vezetési stílus közül (transformational /átalakító/, transactional /tranzakciós/ és ún. laissez-faire) az átalakító vezetést találta a leghatékonyabbnak. Eredményei alapján erős pozitív összefüggés volt kimutatható az átalakító vezetés minden jellemzője és a vezető érzelmi intelligenciája között. Gardner további vezetési stílusok és az érzelmi intelligencia kapcsolata között is talált összefüggést. A tranzakciós vezetési stílus és az érzelmi intelligencia között nem volt kimutatható kapcsolat, ugyanakkor ezen vezetési stílus bizonyos elemei, például a kontingens – valamilyen cél eléréséhez kötött – jutalmazás és az érzelmi intelligencia között pozitív kapcsolatot talált. Az elvárt semleges kapcsolat helyett egyértelmű negatív kapcsolatot tudott kimutatni az érzelmi intelligencia és olyan passzív vezetési stílusok között, mint a „laissez-faire” és a kivételeken alapuló „management by exception” stílus.

Singh (2007) egy indiai kutatás során gyenge kapcsolatot talált a vezetői érzelmi intelligencia és a vezetői hatékonyság között. Ezzel szemben Nabih, Metwally és Nawar (2016) megállapították, hogy az érzelmi intelligencia robusztus és statisztikailag szignifikáns összefüggésben áll a vezetői hatékonysággal az egyiptomi FMCG szektorban. Az indiai bankszektorban végzett kutatásuk alapján pedig Lone és Lone (2016) egy hármas érzelmi intelligencia konstrukció elemeit vizsgálta a vezetői hatékonyság szempontjából (érzelmi kompetencia, érzelmi érettség, érzékenység). Lone és Lone ezen érzelmi intelligencia konstrukció mindhárom elemével kapcsolatban szoros összefüggést talált a vezetői hatékonyság összefüggésében.

A fenti kutatások megerősítették, hogy mindazon kompetenciák, melyek egy modern, hatékony vezetőre jellemzőek, összefüggésben állnak a vezető érzelmi intelligenciájával, mind a középvezetők, mind a felsővezetők viszonylatában.

Hipotézisek

A szakirodalmi háttér feldolgozása alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

1. hipotézis: A vezetői képességek és a vezető érzelmi intelligenciája között pozitív kapcsolat mutatható ki.

Siker vezető alatt a hatékony (gazdaságilag sikeres, vállalat által kitűzött célokat elérő) vezetőt értjük. A hatékonyság a vállalat szempontjából fontos kritérium, jól megfigyelhető és mérhető

is. A beosztottak szempontjából azonban feltételezhetően más megközelítést kell alkalmazni a sikeres vezető meghatározásakor, mivel ők elsősorban a saját maguk és a csapatuk szemszögéből fognak képet alkotni arról, hogy felettesük jó, sikeres vezető-e. Ezért saját kérdőívünket, mellyel a vezetői képességeket mértük, a beosztottak szemszögéből dolgoztuk ki.

2. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető beosztottjának dolgozói elkötelezettség-szintje magasabb.

Értelmezésünkben a dolgozói elkötelezettség attitűd, amelynek vannak tudatos (kognitív), érzelmi és viselkedésbeli összetevői. Egy adott egyénre jellemző, vagyis egyéni jelenség, amely csoportkörnyezetben nyilvánul meg, több szinten. A dolgozó elkötelezettsége értelmezhető a csoportja, szervezeti egysége vagy vállalata vonatkozásában.

A dolgozói elkötelezettség mint attitűd a munkával kapcsolatos egyfajta odaadó hozzáállás, mely arra készíti a dolgozót, hogy folyamatosan a legjobbját nyújtsa és hosszútávon fenntartsa az elkötelezettség tárgyával (csoport, szervezeti egység, vállalat) való (munka-)kapcsolatát. Az elkötelezett munkavállalóra jellemző az is, hogy azonosulni tud a vállalat és a szervezeti egysége, csapata célkitűzéseivel, és azt össze tudja egyeztetni, a saját, egyéni céljaival.

3. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető beosztottjainak dolgozói elégedettsége magasabb.

Míg az elkötelezettség valamire irányul, addig az elégedettség – a motivációhoz hasonlóan – valamiből fakad. Valami táplálja és fenntartja azt. A dolgozói elégedettségnek vannak érzelmi és tudatos elemei. Időről időre tudatosan is átgondoljuk, hogy mi az, amit szeretünk a munkánkban, és mi az, amivel esetleg elégedetlenek vagyunk. De ez a fajta tudatosság az elégedettséggel kapcsolatos pozitív vagy negatív érzelmi állapotnak csak egy eleme. Érzelmi szempontból egyrészt különös elégedettséget élhetünk át egy-egy jól elvégzett feladat, pozitív visszajelzés stb. után. A dolgozói elégedettség mégsem köthető egy-egy élményhez.

Az elégedettség egyfajta pozitív érzelmi állapot, aminek során szívesen foglalkozom az elégedettségem kiváltó okával, munkahelyi környezetben a munkámmal. A dolgozói elégedettség a munkánkkal kapcsolatos pozitív élmények sokaságának eredményeképpen létrejött, tartósan pozitív érzelmi állapotként értelmezhető.

4. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető pozitívan befolyásolja a beosztottja motivációs-szintjét.

Értelmezésünkben a motiváció egy olyan cselekvésre ösztönző belső hajtóerő, amely minden emberben eredendően megvan (veleszületett képesség), és amelyet különböző élmények és hatások képesek felerősíteni vagy gyengíteni. A motiváció nehezen megfogható dolog, amelyre még nehezebb hatással lenni vezetőként, legalábbis hosszútávon. Kutatásunkban azonban szeretnénk bizonyítani, hogy egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, mint egy alacsony érzelmi intelligenciával rendelkező vezetőé.

Kutatás és módszertan

Önálló kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, milyen összefüggés van az érzelmi intelligencia és a sikeres vezetés, valamint a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Hipotéziseink vizsgálatához a primer kutatás eszközeként a kvantitatív kérdőíves adatfelvételt választottuk. A vizsgálati minta összetétele az *1. táblázatban* látható.

1. TÁBLÁZAT: VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA

nem	fő
nő	82
férfi	28
életkor szerinti felosztás	fő
21-30 éves	13
31-40 éves	41
41-50 éves	45
51-60 éves	10
61 év felett	1
végzettség	fő
alapfokú	11
középfokú	15
felsőfokú	84
munkaviszony jellege	fő
versenyszféra	74
közsféra	29
egyéb	7
betöltött pozíció	fő
beosztott	69
vezető, ebből:	38
- középvezető	29
- felsővezető	9

Forrás: saját adatok

A primer, kérdőíves kutatás lebonyolítása 2022. szeptember 27. – 2022. november 1. között történt véletlen mintavételezési eljárással. A kérdőív kitöltésének feltétele az volt, hogy a válaszadó egy olyan szervezetben legyen aktív munkavállaló, ahol van egy kijelölt felettese. A magyar-angol nyelvű kérdőív elkészítéséhez a Google mindenki számára elérhető kérdőív szolgáltatását használtuk, melyet online csatornákon keresztül juttattunk el a válaszadókhöz.

A kutatáshoz három különböző saját kérdőívet használtunk (Általános adatok; Vezető értékelése; Dolgozói motiváció). Ezen kívül három, a szakirodalomban megtalálható, oktatási/kutatási céllal szabadon felhasználható kérdőívet is alkalmaztunk (Elkötelezettség Háromkomponenses modellje; Minnesota Elégedettségi Kérdőív; TEIQue – ejtsd: TQ: Jellemvonás alapú érzelmi intelligencia kérdőív).

Mind a négy hipotézis az adott kérdéskört a vezető érzelmi intelligenciája szempontjából mérte. Ezért az általános adatokat tartalmazó adatlapot követően a kitöltésben résztvevőknek a vezetőjükre vonatkozóan ki kellett tölteniük egy érzelmi intelligencia felmérést.

1. Az Általános kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket tartalmazott (nem, életkor, iskolai végzettség, lakhely), valamint a jelenleg munkaviszonnyal és felettséssel kapcsolatos néhány általános kérdést. A vezető beosztásban dolgozó válaszadóknak további három kérdést tettünk fel. Ez a három kérdés volt a teljes kérdőívben, amit nem volt kötelező kitölteni.

2. TEIQue – Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia teszt – Rövidített változat

Ez a 30 állításból álló kérdéssor képezte a vizsgálat alapját. A válaszadóknak a felettesükre vonatkozóan harminc, érzelmi intelligenciával kapcsolatos állítást kellett értékelniük egy hétfokú skálán, melyben az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es

pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket összevetettük minden egyes további kérdőív eredményével, mivel a TEIQue érzelmi intelligencia kérdőívet mind a négy hipotézis bizonyításához felhasználtuk.

A TEIQue elemzés a Brit Pszichológiai Társaság (<https://www.bps.org.uk/>) által regisztrált és az Európai Pszichológusok Szövetsége által lefektetett technikai kritériumok alapján auditált.

3. Vezető értékelése

A vezető értékeléséhez egy 21 zárt kérdésből álló kérdőívet dolgoztunk ki. A válaszadóknak a fellettesükkel kapcsolatos állításokat kellett értékelniük, szintén hétfokú skálán, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket összevetettük az előző kérdőív (TEIQue) eredményeivel, és mindezt felhasználtuk az első hipotézis bizonyításához.

4. Dolgozói elkötelezettség

A válaszadók elkötelezettségét a **Meyer-Allen-féle háromkomponenses elkötelezettség-modellhez** kapcsolódó kérdőív eredményei alapján értékeltük ki. A kérdőív 3x6, összesen 18 zárt kérdést tartalmazott. A válaszadóknak az elkötelezettségükkel kapcsolatos állításokat egy ugyancsak hétfokú skálán kellett értékelniük, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket szintén összevetettük a TEIQue eredményeivel a második hipotézis bizonyításához.

5. Dolgozói elégedettség

A dolgozói elégedettséget a Minnesota Elégedettségi kérdőívvel mértük, mely összesen 20 zárt kérdést tartalmazott. Ezeket egy ötfokú skálán kellett értékelni, ahol az 1-es válasz azt jelentette, hogy az adott állításban foglaltakkal kapcsolatban a válaszadó nagyon elégedetlen, az 5-ös válasz pedig azt, hogy nagyon elégedett.

Az eredményeket ugyancsak a TEIQue eredményeivel hasonlítottuk össze, hogy bizonyítani tudjuk a harmadik hipotézisünket.

6. Dolgozói motiváció

A dolgozói motiváció vizsgálatához húsz elemből álló saját kérdőívet használtunk, melyet szintén hétfokú skálán kellett értékelni, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy válaszadó az állítással egyáltalán nem ért egyet, a 7-es érték pedig azt, hogy teljesen egyetért azzal. A kapott eredményeket ez esetben is összevetettük a válaszadók vezetőjének érzelmi intelligencia-szintjével, hogy bizonyítani tudjuk a negyedik hipotézist.

Eredmények bemutatása

A válaszok alapján első lépésként kiszámoltuk a kérdőívek adatsorainak Cronbach-alfa értékét. A Cronbach-alfa együtthatója 0 és 1 között mozog. Minél közelebb van az 1-hez, annál következetesebbek lesznek az elemek egymással. Fontos azt is tudni, hogy minél hosszabb a teszt, annál nagyobb az alfa.

1. Vezető érzelmi intelligenciája (TEIQue)	$\alpha=0,9578$
2. Vezető értékelése	$\alpha=0,9824$
3. Dolgozói elkötelezettség	$\alpha=0,9158$
4. Dolgozói elégedettség	$\alpha=0,9495$
5. Dolgozói motiváció	$\alpha=0,9595$

Látható, hogy mindegyik esetben 0,9 fölé esik az alfa-mutató, ami többek között redundanciára, duplikált kérdések meglétére utal a kérdéssorokban. Egy 2022-es tanulmány alapján (Kárász et al., 2022) a mutató általánosan elfogadott 0,7-es küszöbértéke nem ad minden esetben kielégítő választ az adott kérdőíves skála megbízhatóságával kapcsolatban. A széles körben elterjedt Cronbach-alfa mutató leginkább egydimenziós konstruktumok (pl. skálák) megbízhatóságáról képes pontosabb képet adni, azonban jelen vizsgálat konstruktumai esetén ez a feltétel nem valósul meg. Egyfajta redundancia tudatosan van jelen a kérdéssorokban, megerősítő kérdések, illetve egy-egy kérdéskör árnyaltabb körülmények céljából.

Következő lépésként összesítettük a különböző kérdőívek statisztikai adatait:

2. TÁBLÁZAT: STATISZTIKAI ÖSSZESÍTÉS

	Vezetői ÉI (TEIQue)	Vezető értékelése	Dolgozói elkötelezettség	Dolgozói elégedettség	Dolgozói motiváció
ELEMSZÁM	N=110	N=110	N=110	N=110	N=110
TERJEDELEM	R=4,6667	R=6,0000	R=5,7222	R=5,8500	R=6,0000
MEDIÁN	Me=5,500	Me=5,9524	Me=4,3889	Me=5,2375	Me=4,9000
ÁTLAG	\bar{X} =5,1476	\bar{X} =5,3485	\bar{X} =4,2722	\bar{X} =5,1134	\bar{X} =4,7427
SZÓRÁS	σ =1,1958	σ =1,6632	σ =1,3429	σ =1,1704	σ =1,4512

Forrás: saját adatok

Minden kérdőív esetén 1-7-ig terjedő skálán alapuló kiértékelést alkalmaztunk.

A válaszadókról elmondható, hogy munkavállalóként elégedettek és magasra értékelik vezetőjüket, valamint vezetőjük érzelmi intelligenciáját. Továbbá munkájuk során többségében motiváltak és elkötelezettek a szervezet (munkáltató) irányába.

A vezető dolgozó általi értékelése esetén magasabb szórásértéket kaptunk és a terjedelem is maximális, ugyanakkor a válaszadók az átlag- és a mediánértékek alapján túlnyomó többségében kifejezetten pozitívan értékelik jelenlegi vezetőjüket. Fontos kiemelni, hogy a válaszadók 35%-a maga is vezető. Valamint 74%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, miközben a magyar munkaerőpiacon foglalkoztatottak esetén ez az arány csupán 32%.

A hipotézisek vizsgálatát a Pearson-féle korrelációs együttható (r) segítségével végeztük:

r értéke -1 és 1 között van.

Ha $r=0$: nincs lineáris kapcsolat, a két változó korrelálatlan.

Ha $-0,3 < r < 0$ vagy $0 < r < 0,3$: a két változó között gyenge kapcsolat mutatható ki.

Ha $-0,7 < r \leq -0,3$ vagy $0,3 \leq r < 0,7$: a két változó között közepes erősségű kapcsolat van.

Ha $-1 \leq r \leq -0,7$ vagy $0,7 \leq r \leq 1$: a két változó között szoros vagy magas korreláció van.

Ha a pontok pontosan rajta vannak egy növekvő egyenesen, akkor $r=1$,

ha pedig egy csökkenő egyenesen vannak pontosan rajta, akkor $r=-1$.

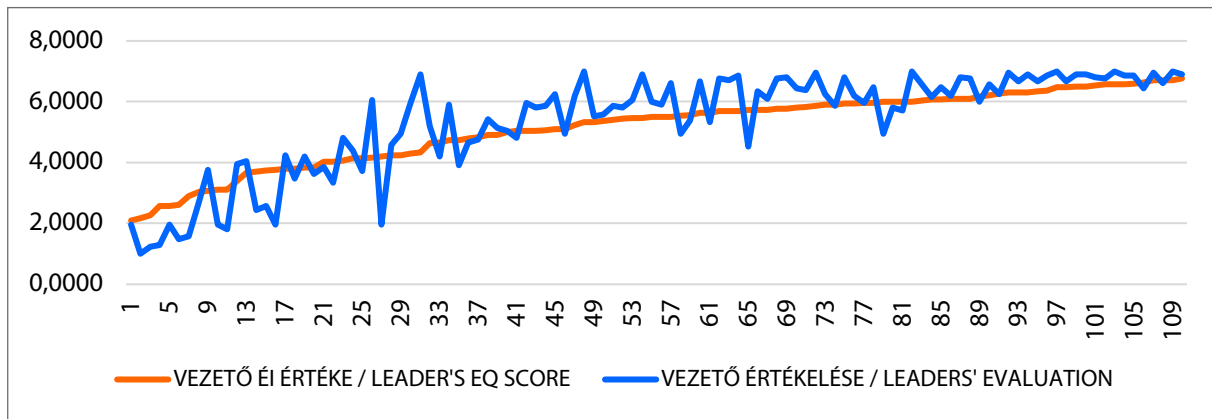
1. Hipotézis

A vizsgálatban részt vevő válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a válaszadók általi vezetői értékelés 0,9 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,9008$). Ez alapján **szoros kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a között, ahogyan a beosztottjaik megítélik őket.**

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A VEZETÉSBEN ÉS HATÁSA A BEOSZTOTTAKRA

A válaszadók úgy vélik, hogy azok a vezetők, akik rendelkeznek a legfontosabb érzelmi készségekkel, biztosan jó vezetők. Ők támogató, fair, nyílt, rugalmas hozzáállást tanúsítanak a beosztottak irányába, megfelelően kezelik a változásokat, sőt maguk is generálnak változtatásokat, amennyiben az a csoport céljait szolgálja. Vagyis ezen érzelmi készségek olyan vezetői magatartáshoz vezetnek, amelyet a beosztottak nagyon nagy valószínűséggel pozitívan értékelnek.

1. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A VEZETŐ ÉRTÉKELÉSE



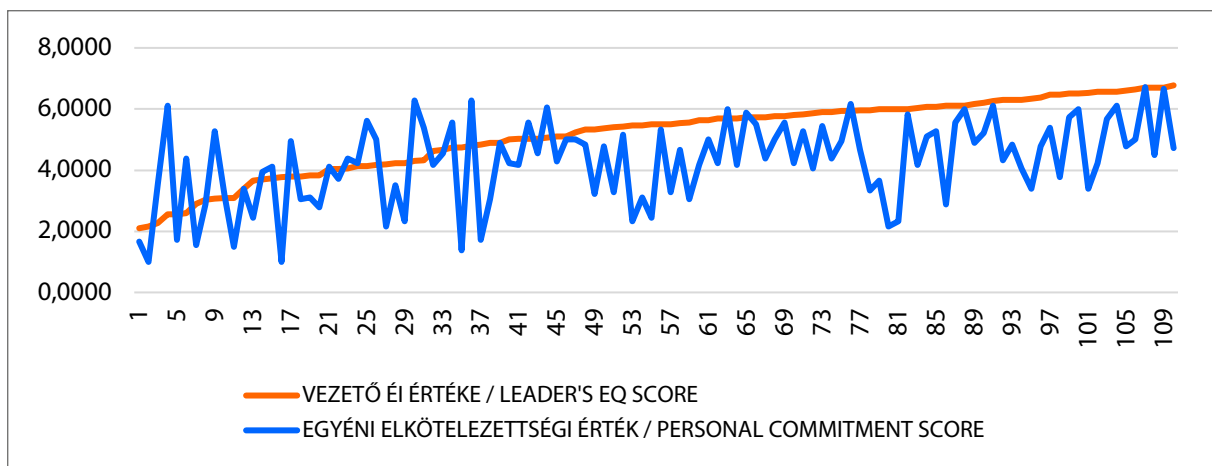
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

2. Hipotézis

A válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a dolgozói elkötelezettség közötti összefüggés valamivel 0,5 alatti korrelációs értéket mutat ($r=0,4528$). Ez alapján **egyirányú együttmozgással járó közepes erősségű kapcsolat mutatható ki a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak elkötelezettsége között.**

A válaszadók szerint, ha egy vezető képes megfigyelni, értékelni a saját és a mások érzelmeit, valamint a gondolkodás és a cselekvés szempontjából építő jelleggel hasznosítani mindezeket az információkat, akkor ezen vezető beosztottjai nagyobb arányban fogják úgy érezni, hogy kötődnek a szervezethez, a szervezet megfelelő emberi és szakmai háttérrel biztosít a számukra, ezért nem szeretnék elhagyni azt. A dolgozó a szervezet problémáit ilyenkor a sajátjának érzi, és kialakul benne egyfajta kötelességtudat, mind a csoportja, mind a teljes szervezet irányába.

2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI ELKÖTELEZETTSÉG



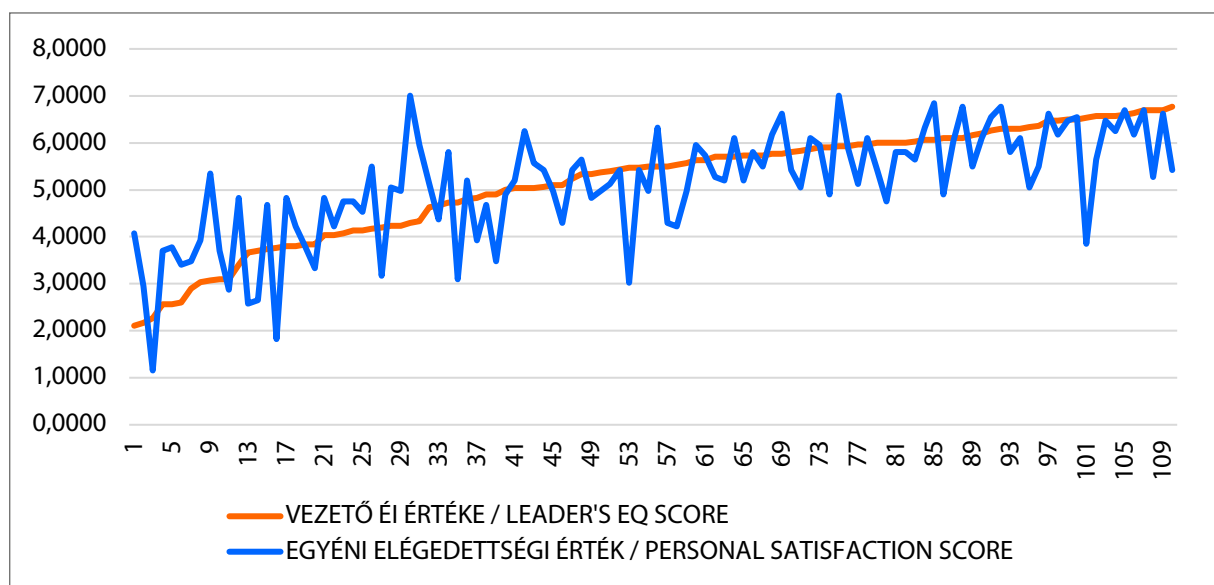
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

3. Hipotézis

A válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a válaszadók elégedettsége valamivel 0,7 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,7092$). Ez alapján **szoros kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak elégedettsége között.**

Ha egy vezető tehát képes a saját és mások érzelmeinek megfigyelésére, megértésére és befolyásolására oly módon, hogy elősegítse a munkahelyi sikereket, mindez a beosztottakat nagy valószínűséggel meglelégedettséggel tölti el. A dolgozóknban ilyenkor kialakul az a kép, hogy a szervezet biztos háttérrel és sokrétű lehetőséget biztosít a számukra, a felettesük pedig kompetens vezető. Ők maguk pedig fontosak a szervezet számára, ahol kiaknázhatják a képességeiket, miközben másokért is sokat tehetnek.

3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG



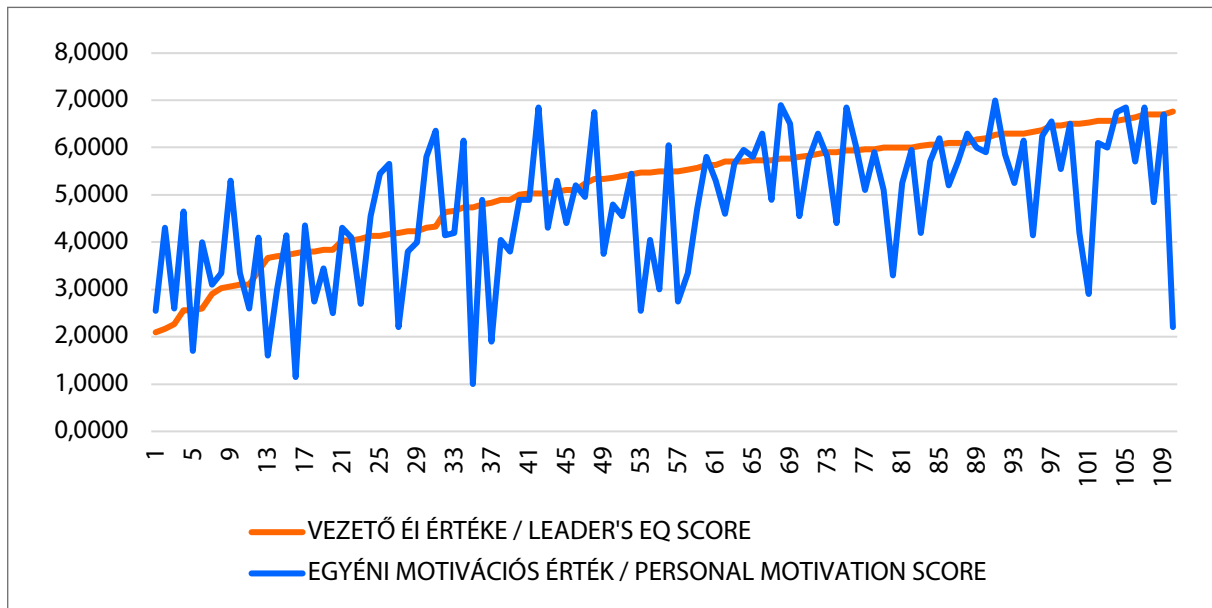
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

4. Hipotézis

A válaszadók vezetőinek érzelmi intelligencia-szintje, valamint a válaszadók munkahelyi motivációja 0,5 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,5597$), mely alapján **közepes erősségű kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak motivációja között.**

Az a vezető, aki képes arra, hogy az érzelmek kezelésével megfelelő magatartást és megfelelő emberi kapcsolatokat alakítson ki, nagyobb mértékben képes motiválni beosztottjait. A dolgozók ilyenkor lelkesen állnak munkába, erősnek, energikusnak érzik magukat munkavégzés közben, koncentráltabbak, a munkájukat inspirálónak tartják, és egy-egy munkanap összességében pozitív élményként marad meg bennük.

4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI MOTIVÁCIÓ



Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

Összefoglalva: a Pearson-féle korrelációs vizsgálat alapján megvizsgáltuk mind a négy hipotézisünket, melyek beigazolódtak. A vizsgált változók pozitívan korrelálnak egymással mind a négy hipotézis esetén.

Kifejezetten szoros kapcsolat mutatható ki egy vezető érzelmi intelligencia-szintje és beosztottjai általi megítélése között ($r=0,9008$). Szignifikáns összefüggést találtunk a dolgozói elégedettség tekintetében is, így kijelenthetjük, hogy ezen vezetők beosztottjai elégedettebb munkavállalók, mint egy alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező, kevésbé pozitívan értékelt beosztott felette ($r=0,7092$). Nagy bizonyossággal állíthatjuk továbbá azt is, hogy egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb munkavállalóvá válik ($r=0,5597$), illetve elkötelezettebb a szervezet felé ($r=0,4528$).

A vezetők érzelmi intelligenciáját kutatók számos szempontból vizsgálták korábban, úgymint vezetői képességek (Sándor, 2018; Alotaibi et al., 2020) vagy vezetői hatékonyság (Nabih et al., 2016; Lone, & Lone, 2016). Kutatásunk eredménye rávilágít arra, hogy a fenti tényezők között talált pozitív összefüggések a beosztottak szempontjából is bizonyíthatóak és alátámasztják a magas vezetői érzelmi intelligencia fontosságát.

Következtetések

Alapfeltételezésünk abból indult ki, hogy a vállalatok egyik fő erőforrása a munkaerő, aki egy meghatározott szervezeti struktúrában, általában csapatban, vezető beosztású felettes irányítása alatt végzi mindennapi munkáját. Különleges tulajdonságokkal rendelkezik és nem helyettesíthető, eredményeivel pedig alapvetően meghatározza a szervezet sikerességét. Munkájához és a szervezethez való hozzáállását nagymértékben befolyásolja a felettes vezető személye, ezért kiemelten fontos, hogy felettes és beosztott hogyan tudnak együttműködni egymással.

A vizsgálat középpontjába a vezető érzelmi intelligenciáját helyeztük, és állításaink alapján azt vizsgáltuk, vajon igaz-e, hogy egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja jobb vezetőnek tart, illetve ez a beosztott elkötelezettebb, elégedettebb és motiváltabb, mint egy alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja. A kérdőívre adott válaszokat összegezve, mind a négy hipotézis bizonyítást nyert.

A szakirodalomban a vezető érzelmi intelligenciáját számos kutatás a vezetői stílusok viszonylatában vizsgálja. Jelen kutatás nem tért ki a vezetői stílusokra, de az eredmények párhuzamba állíthatók azokkal a kutatásokkal, amelyek arra a következtetésre jutottak, hogy a legeredményesebbnek tartott átalakító (transactional) vezetési stílus és a vezető érzelmi intelligenciája szoros korrelációt mutat.

Ugyanígy több kutatás is kapcsolatot talált a vezető érzelmi intelligenciája és a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Kiemelten fontos ezen tényezők és a közöttük álló kapcsolat összefüggéseinek vizsgálata, mert a szervezetek sikerének kulcsa az, hogy a benne dolgozók hogyan és milyen eredményességgel végzik a munkájukat, valamint hogy ezek a dolgozók hajlandóak-e hosszútávon is a szervezetben maradni és kamatoztatni a megszerzett tudásukat és tapasztalataikat.

Javaslatok

- A szakmai tapasztalat önmagában nem minden esetben jelzi előre azt, hogy egy adott jelentkező egy új vezetői pozícióban mennyire lesz majd hatékony és sikeres. A vezetők kiválasztásakor fontos hangsúlyt fektetni a vezető személyiségének mélyebb vizsgálatára, mint például az érzelmi intelligencia-hányados vagy a jelöltre jellemző vezetési stílus.
- Az érzelmi intelligencia képességek összessége, mely a vezetők szempontjából különböző mértékben, de mindenképpen befolyásolja a beosztottak hozzáállását. Mivel az érzelmi intelligencia fejleszthető, ezért a vállalati tréning- és coaching-lehetőségek mellett a szervezetek alkalmat biztosíthatnak arra is, hogy a vezetők vagy a dolgozók részt vehessenek az érzelmi intelligencia fejlesztésére irányuló programokban.
- Magyarországon az óvodákban, illetve az alapfokú iskolai képzés keretein belül már van egyfajta hagyománya az érzelmi intelligencia fejlesztésének. Felnőttkorban azonban mindezen kevésbé van hangsúly. Fontosnak tartjuk vezetőként az önfejlesztést, és a kapott eredmények integrációját a vezetői munkába, például 360-fokos visszajelzések kérésével és kielemezésével, coach igénybevételeivel vagy vállalaton kívüli kurzusokon való részvétellel.
- A vállalatok számára a humánerőforrás-gazdálkodás egyik legnagyobb kihívása a munkaerő megtartása, a fluktuáció csökkentése és az elvándorlással kapcsolatos (anyagi és emberi) költségek csökkentése. Egyrészt érdemes továbbvizsgálni a dolgozói elkötelezettség kapcsolatát a vezetővel és a vezetői stílusokkal, valamint azt, hogy az elkötelezettségnek milyen összetevői vannak, és mik azok a jelenségek és tényezők, amelyek ezt a leginkább befolyásolni képesek.
- Továbbá érdemesnek tartanánk megvizsgálni azt is, hogy a vezető érzelmi intelligenciája milyen kapcsolatot mutat a vezető saját elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja tekintetében, mindez számszerűsítve hogyan hat ki a fluktuációra, és milyen vezetői feladatokat befolyásol (pl. célok kommunikálása, visszajelzés adása, változásmenedzsment, csoporton belüli konfliktuskezelés stb.).

Kutatásunk eredményeit a szervezetek, HR-részlegek felhasználhatják a vezető kiválasztása, fejlesztése során, illetve a dolgozók elkötelezettségének, elégedettségének és motiváltságának a vizsgálatakor. De ugyanígy az önmaguk fejlesztésére hangsúlyt fektető, vezető beosztásban dolgozók számára is hasznos információkat nyújthat.

Záró gondolatként szeretnénk kiemelni, hogy a vezető szerepének fontossága mindig is ismert volt az évezredek során. Megítélése azonban hatalmas utat járt be az elmúlt száz évben, amíg eljutottunk az átalakító vezetési stílus és az érzelmi intelligencia szerepéig a vezetésben. Számos tényező

befolyásolja a vezetők sikerességét és a dolgozók hozzáállását. De még azokon a területeken is, amelyeket a vezető érzelmi intelligenciája kevésbé befolyásol, érdemes számolni a vezető személyiségének ezen aspektusával. Ha kis mértékben sikerül pozitívan befolyásolni a dolgozók hozzáállását és a csoportok hatékony működését egy szervezeten belül, az pillangóhatásként végül kihat majd a szervezet egészének eredményességére és megítélésére.

Irodalomjegyzék:

- Adair, J. (2011). *Effective Leadership (New Revised Edition): How To Be a Successful Leader*. Pan Macmillan.
- Adair, J. (2018): *Tanulmányok a vezetésről*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>
- Bruald Timmins, A. C., (1996). Multiple intelligences: Gardner's theory. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(10). <https://doi.org/10.7275/7251-ea02>
- Czifra J., & Csukonyi C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 15-24.
- Day, D., John, W., Fleenor, B., Leanne, E., Atwater, C., Rachel, E., Sturm, C., Rob, A., & McKee, C. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Descartes, R. (1637). *Értekezés a módszerről*. Fordította: Zemplén Jolán, Magyar Elektronikus Könyvtár. Letöltés ideje: 2022. október 27. <http://mek.niif.hu/01300/01321/01321.htm>
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>
- Erdei P., Fenyves V., & Dajnoki K. (2017). A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 28(2), 107-113.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and organization development journal*, 23(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gibbs, N. (1995). Emotional Intelligence: The EQ Factor. *Time Magazine, New York*. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,983503,00.html>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Gordon, T. (1997). *Vezetői Eredményesség Tréning V.E.T.* Assertiv Kiadó, Budapest.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1968(Jan-Febr), 53-62.
- Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823. <https://doi.org/10.1108/02683940310511890>
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 1967, 369-389. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Szervezeti elkötelezettség. *HR-esek Fóruma*. Letöltés ideje: 2022. október 25. <https://hresekforum.hu/2021/06/08/szervezeti-elkotelezettseg/>

- Jorfi, H., & Jorfi, S. (2011). Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1596–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.003>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N., & Ngirande, H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53-65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p53>
- Kárász J. T., Nagybányai N. O., Széll K., & Takács Sz. (2022). Cronbach-alfa: vele vagy nélküle? *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(1), 81-98. <https://doi.org/10.1556/0016.2022.00004>
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social intelligence. In: Sternberg, R. J. (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 359–379). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.017>
- Konfuciusz: *Beszélgetések és mondások*. Fordította: Tőkei Ferenc, Szukits Könyvkiadó, Szeged (1995). Terebess elektronikus könyvtár. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://terebess.hu/keletkultinfo/konfuc1.html>
- Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés ideje: 2022. október 31. 20.1.1.7. A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint, nemenként (ksh.hu)
- Legg, S., & Hutter, M. (2007). A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and applications*, 157, 17. <https://doi.org/10.48550/arXiv.0706.3639>
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Lone, M. A., & Lone, A. H. (2018). Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39. <https://doi.org/10.1177/2322093718766806>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016/a). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016/b). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22-38. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22-38>
- Tsai, M-T., Tsai, C-L., & Wang, Y-C. (2011). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: A case study of the Banking Industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5319–5329. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.932>
- Mohammed, I. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *SAGE Open*, 2018, 1–6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133-142. <https://doi.org/10.1177/2322093718766806>
- Ngirande, H., & Timothy, H. T. (2014): The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 35-40. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p35>
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Prati, M. L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Quang, H. N., Khuong, M. N., & Le, N. H. (2015). The effects of leaders' emotional intelligence on employee engagement in Vietnamese Construction Companies – A case of Hoa Binh Corporation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(8), 746-752. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.279>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sándor T. (2018). Az érzelmi intelligencia és a személyiség faktorok kapcsolata a középvezetői kompetenciák szintjével. *Opus et Educatio*, 5(3), 362-374. <https://doi.org/10.3311/ope.273>
- Sinek, S. (2010). *How great leaders inspire action*. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last (Why Some Teams Pull Together and Others Don't)*. Portfolio/Penguin, New York.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why (How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)*. Portfolio, New York.
- Singh, S. K. (2007). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study. *Singapore Management Review*, 29(2), 55-74.
- Smith, D. F. (2018). Five key leader behaviors that keep your best staff on your team. *The Journal of Medical Practice Management*, 2018(5), 132-134.
- Thomas, S., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behaviour*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Vernon, P. E. (1933). Some characteristics of the good judge of personality. *Journal of Social Psychology*, 4, 42-57. <https://doi.org/10.1080/00224545.1933.9921556>
- Wasielowski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222. <https://doi.org/10.1525/si.1985.8.2.207>
- Wong, C-S., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)

Kérdőív összeállításához használt nemzetközi források

A vezető érzelmi intelligenciája:

TEIQue-SF (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form / Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia teszt – Rövidített változat*)

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In: Stough, C., Saklofske, D. H., & Parker, J. D.: *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5

Dolgozói elkötelezettség:

TCM Employee Commitment Survey (*Three-Component Model Employee Commitment Survey / Az elkötelezettség három komponenses modelljének mérése*)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA.

Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (*Minnesota-i Elégedettségi Kérdőív – Rövidített változat*)

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.