

## **OTDK-DOLGOZAT**

**Szenteleki Cintia**

**BA**

**2013**

**A KÖZÉPVEZETŐK ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZINTJÉNEK ÉS A  
MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYÁNAK VIZSGÁLATA**

**THE EXAMINATION OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND  
WORK-LIFE BALANCE AMONG MIDDLE MANAGERS**

**Szenteleki Cintia**

Kézirat lezárva: 2012. december 25.

## Tartalomjegyzék

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Bevezetés.....                                                                                              | 1  |
| 2. Az érzelmi intelligencia .....                                                                              | 1  |
| 1. Az érzelmi intelligencia fejlődésének története .....                                                       | 1  |
| 2. Az érzelmi intelligencia fontossága .....                                                                   | 2  |
| 3. Az érzelmi intelligencia négy összetevője .....                                                             | 2  |
| 4. Az érzelmi intelligencia és az érzelmi jólét kapcsolata és jellemzői .....                                  | 3  |
| 5. Az érzelmi intelligencia és a munka .....                                                                   | 3  |
| 6. Az érzelmi intelligencia és a teljesítmény kapcsolata .....                                                 | 4  |
| 7. Az érzelmi intelligencia és a vezetés kapcsolata.....                                                       | 5  |
| 8. Az érzelmi intelligencia mérése .....                                                                       | 7  |
| 3. Munka és magánélet.....                                                                                     | 8  |
| 1. A munkatartalom.....                                                                                        | 9  |
| 2. A munka és magánélet vizsgálatának története.....                                                           | 9  |
| 3. A munka magánélet egyensúlya és a teljesítmény közti kapcsolat.....                                         | 10 |
| 4. Munka-magánélet egyensúlyi irányelvek.....                                                                  | 11 |
| 4. A célcsoport: a középvezetők.....                                                                           | 13 |
| 5. A kutatás módszertana .....                                                                                 | 14 |
| 1. Az érzelmi intelligencia és a munka magánélet egyensúlya .....                                              | 14 |
| 2. A kutatás célja és a kérdőív felépítése .....                                                               | 14 |
| 3. A kutatás módszertana .....                                                                                 | 16 |
| 6. Kérdőívek kiértékelése, eredmények .....                                                                    | 16 |
| 1. Az érzelmi intelligenciával kapcsolatos kérdések eredménye .....                                            | 18 |
| 2. Munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérdések eredménye .....                                          | 20 |
| 3. A munka-magánélet egyensúlya és az érzelmi intelligencia összefüggései a kérdőív eredményeinek alapján..... | 25 |
| 7. Összegzés .....                                                                                             | 27 |
| 8. Irodalomjegyzék.....                                                                                        | 29 |
| 9. Melléklet.....                                                                                              | 32 |

## 1. Bevezetés

*„Ha a XX. század húzóereje az intelligencia volt, akkor a XXI. századé az érzelmi intelligencia” (Cooper and Sawaf,1997:27)*

Témámnak az érzelmi intelligenciát választottam, ami egy új kutatási terület a gazdaságtudományok területén, úgy gondolom, hogy nem elhanyagolható részt képez a munkavégzés hatékonyságának növelésében. Főleg a humán erőforrás területén lehet hasznosítani azt a tudást. Több kutatás bizonyítja azt is, hogy ez érzelmi intelligencia akár jelentősebb befolyással lehet életünkre, és karrier-lehetőségeinkre, mint a hagyományos értelemben vett intelligencia (Bar-On,1997). Kutatások bizonyítják, hogy a magas érzelmi intelligencia szinttel rendelkező alkalmazottak várhatóan magasabb teljesítményt érnek el mind a munkahelyen, mind pedig a magánéletben (Carmeli and Josman,2006).

Az érzelmek nem csak érzékenységen alapuló dolgok, amiket terápiára tartogatunk, még csak nem is olyan tényezők, amiket el kellene rejtenünk, szégyellnünk, vagy figyelmen kívül hagynunk. Az érzelmek jogos és erőteljes részei saját magunknak és a kapcsolatainknak. (Gardenschwartz et al.,2008) Ami még fontosabb, hogyan tudunk velük megbirkózni, aminek következménye lehet siker és kudarc egyaránt. Az emberi lét funkciói érzelmi és racionális szinten és az érzelmek emellett az energia, az elkötelezettség és a motiváció forrásai. Az érzelmek a munka közben is jelen vannak, ezért képtelenek vagyunk „otthon hagyni őket”. Ezért is fontos, hogy tudomásul vegyünk, az érzelmek befolyásolják a munkavégzésünket is (Gardenschwartz et al.,2008).

## 2. Az érzelmi intelligencia

### 1. Az érzelmi intelligencia fejlődésének története

Több mint húsz éve jelent meg a szakirodalomban az érzelmi intelligencia fogalma, és majdnem tíz éve jelent meg az első cikk a vezetés hatékonysága és az érzelmi intelligencia összefüggésének témájában (Cacioppe,1997). A köztes években az érzelmi intelligencia figyelemre méltó kutatási eredményekkel hívta fel magára a figyelmet.. Számos pszichológiai szaklapban, valamint vezetői management témájú folyóiratban is megjelent érzelmi intelligenciával kapcsolatos cikk. Illetve az érzelmi intelligencia koncepciója is több vitához adott alapot a tudomány területén, főleg a mérése illetve annak érvényessége kapcsán. Felmerült az érzelmi intelligencia hozzájárulásának kérdése vezetői stílusok megértéséhez.

Atonakis (2009) vetette fel a kérdést, hogy vajon a vezetőknek szükséges-e érzelmi intelligencia ahhoz, hogy hatékonyak legyenek. Több tudományos kutatást talált korrelációs kapcsolatot az érzelmi intelligencia és a vezetési stílus között, többek között megállapítva, hogy az önismeret és empátia az inspiráló, belelátó és motiváló vezetéshez elengedhetetlen (Downey et al.,2006; Duckett and Macfarlane,2003; Gardner and Stough, 2002).

## 2. Az érzelmi intelligencia fontossága

Goleman (1998) szerint az érzelmi intelligencia kritikus befolyással bír abban, hogyan vezessük a viselkedésünket, milyen könnyen viseljük a társadalmi szituációkat, és hogyan hozunk kritikus döntéseket az életben.

Az érzelmi munka és érzelmi intelligencia azért képezik életünk fontos részét, mert olyan képességet nyújtanak nekünk, amivel a fogyasztói társadalom magabiztos tagjává válhatunk. Az érzelmi intelligencia betekintést enged abba, hogy az egyén hogyan illeszkedik be a társadalomba, és hogy birkózik meg a felgyorsult fogyasztói társadalommal. Az érzelmi munka megtanít arra, hogy amikor először kell a család nélkül döntenünk, ne legyen bennünk kételkedés, hogy esetleg rosszul csináljuk (Blackshaw,2010).

Az érzelmi intelligencia megtanít arra, hogyan váljunk fokozatosan civilizálttá ez életvezetésben, valamint arra, hogy megtaláljuk az életünk „értelmét” (Elias,2010).

## 3. Az érzelmi intelligencia négy összetevője

Goleman (1998) négy érzelmi intelligencia képességet nevezett meg, amiket két csoportba osztott az alapján, hogy személyes vagy társadalmi kompetencia.

1. táblázat: Saját szerkesztés Goleman (1998) alapján

|                        | Amit látok            | Amit teszek          |
|------------------------|-----------------------|----------------------|
| Személyes kompetencia  | Öntudat               | Önmenedzselés        |
| Társadalmi kompetencia | Társadalmi-tudatosság | Kapcsolatok kezelése |

- Öntudat: képesség az érzelmek pontos azonosítására az adott pillanatban, az időbeli és a szituációs tendenciák megértése.
- Önmenedzselés: képesség az érzelmek megfigyelésére, a viselkedés kontrollálására.
- Társadalmi tudatosság: képesség már emberek érzelmeinek felismerésére.

- Kapcsolatok kezelése: az első három használata, a köztük levő összefüggések felismerése, és kölcsönhatásaik vizsgálata (Goleman, 1998).

#### 4. Az érzelmi intelligencia és az érzelmi jólét kapcsolata és jellemzői

Az érzelmi intelligencia fogalmát már tisztáztam, az érzelmi jólét pozitív hangulatot és magas önbecsülést foglal magába. Több tanulmány is vizsgálta az érzelmi intelligencia és az érzelmi jólét kapcsolatát, melyekben észlelték, hogy a magas érzelmi intelligencia jellemzően pozitív hangulattal és magas önbecsüléssel társult (Shutte et al.,2002).

Bizonyították, hogy a magas érzelmi intelligencia jólét jobb érzéseivel vezethet. Azok, akik képesek megérteni és szabályozni az érzelmeiket képesek pozitívan viszonyulni a kapcsolatokhoz, és érzelmileg egészségesebbek. Továbbá a magas érzelmi intelligencia kevesebb depresszióval és nagyobb elégedettséggel társul (Shutte et al.,2002).

Mint már említettem az érzelmi jólét két része a hangulat, illetve az önbecsülés. Két hangulati jellemzőt különböztetünk meg: a tipikus pozitív és a tipikus negatív hatásút. A magas pozitív hatás olyan érzéseket tartalmaz, mint a lelkesedés és az éberség, míg a magas negatív hatás dühöt és félelmet mutat. Az alacsony pozitív hatás szomorúságot és letargiát eredményez, míg az alacsony negatív nyugalmat és derűt. Tehát nem feltétlenül van köztük negatív korreláció. Hiszen azt figyelhetjük meg, hogy a pozitív hangulatot inkább kezdeményező, míg a negatívot inkább a kerülő magatartás jellemzi (Shutte et al.,2002).

Az egyéni önbecsülés az egyén pozitív vagy negatív önértékelése, ami a saját értékeléssel és az érték felfogásához kötődik. Mikor az egyén úgy érzi, valamit jól csinál, akkor jól érzi magát és magasabb az önbecsülése. Kutatások bizonyítják, hogy a magas önbecsülés a pozitív mentális egészséghez vezet (Shutte et al.,2002).

#### 5. Az érzelmi intelligencia és a munka

Murphy (2006) azt a következtetést vonta le, hogy az érzelmi intelligencia feltörekvő tudománya magába foglalja az optimizmus alapjait, és a munkahelyeken fel kell ismernünk az érzelmi intelligencia lehetőségeit.

Az érzelmi intelligenciát gyakran egy olyan fontos „hozzávalóként” említik, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy termelékeny és elégedett szervezeti polgárrá váljunk és hozzájárul a társadalmi felelősségvállaláshoz. Például az egyik vezető autóipari cég, a Toyota

indított egy kampányt, ami nem a kognitív képességű, a nagy technikai tapasztalatú vagy képességűeket részesíti előnyben, hanem jó szervezeti polgárnak az együttérző, munkáját megbízhatóan végző, jó csapatjátékost tekinti, aki törődik a munkatársaival és a munkájával (Zeidner et al.,2009).

A 21. században a kiválasztás szerves részét képezik az érzelmi intelligencia tesztek és felmérések, hiszen fontos, hogy olyan munkavállalókat alkalmazzunk, akik jószívűek, megbízhatóak a munkában, hatékony csapatjátékosok és törődnek a munkatársaikkal és a munkájukkal (érzelmileg intelligensek) (Zeidner et al.,2009).

Az információ továbbításának fejlődésével a gazdasági rendszer egyre szélesebb része is változik. A modern szervezeteknek meg kell küzdeniük a gyors változásokkal és átmenetekkel pl. az új technológiai fejlesztések, megnövekedett privatizáció, világméretű információcsere, outsourcing és az egyre sokoldalúbb munkaerő, ha tartani akarják a fejlődés iramát. Az új trendeket követve szükségünk van innovatív folyamatokra a munkában, rugalmas szervezeti felépítésre, nagyobb kreativitásra és új vezetési stílusokra (Zeidner et al.,2009).

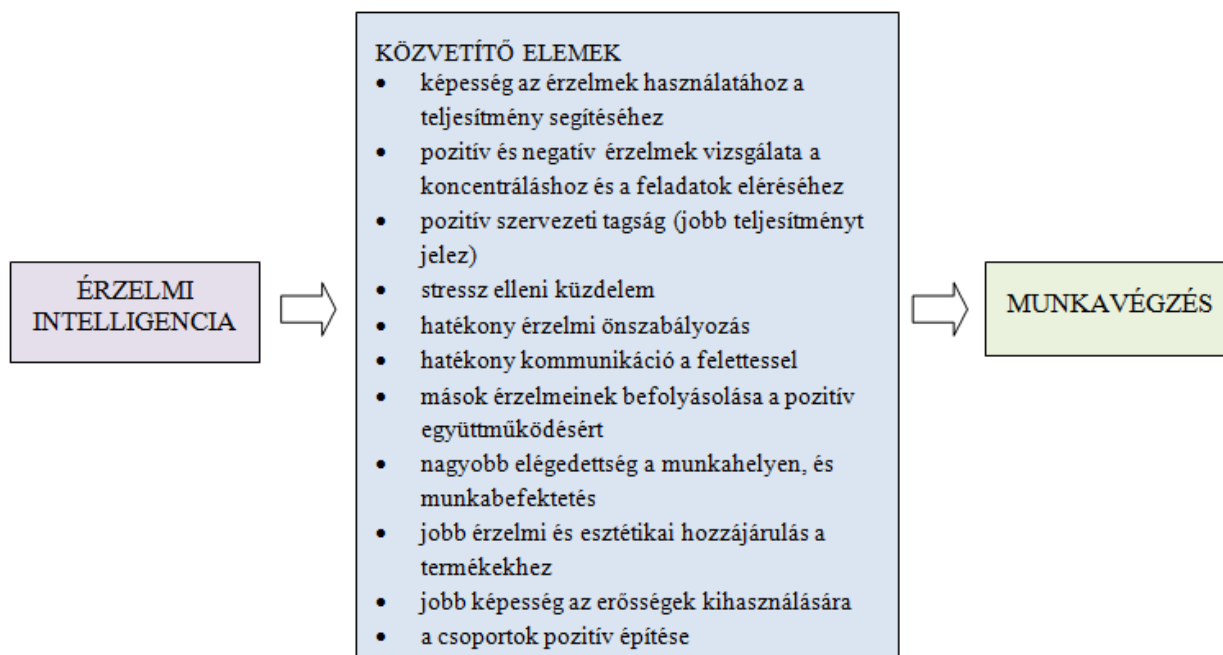
A mai fejlődő világban az egyéni szintjén szükségünk van kognitív és technikai képességekre egyaránt, valamint átfogó érzelmi és szociális készségekre ahhoz, hogy sikeresek lehessünk a munkában (Zeidner et al.,2009).

A munka és az érzelmek egy értelmezés szerint egymás reciprokjaként vannak meghatározva (Zeidner et al.,2009).

## 6. Az érzelmi intelligencia és a teljesítmény kapcsolata

Az érzelmi intelligencia és a munkahelyi sikere között összefüggés van. A 1. ábra összefoglalja a munkahelyi teljesítmény és az érzelmi intelligencia közötti kapcsolatot (Zeidner et al.,2009).

1. ábra: Közvetítő elemek az érzelmi intelligencia és a teljesítmény kapcsolatában  
(Zeidner et al.,2009:261 alapján saját szerkesztés)



## 7. Az érzelmi intelligencia és a vezetés kapcsolata

*„a vezetés mások befolyása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak” (Friedler,1968) In: Pataki,1980:604)*

A kifejtett kapcsolatok és a hatékony érzelmi vizsgálat előnye, hogy jelentősen pozitív hatása van munkakörnyezet minőségére. A vezetés tisztsége egyeseknek vonzó, míg másokat taszít. Amíg a vezetők nagyobb tekintélyt, ismertséget és viszonzást szereznek, ezekkel együtt nő a felelősségük és a „büntethetőségük”. A vezetés a szakmai karrier minden szintjén felmerül, sőt gyakran jó vezetőnek lenni annyit tesz, jó követőnek lenni (Gragg,2008).

A jó vezetés egyik legérdekesebb és legfenntarthatóbb aspektusa, hogy fejlesszük a technikáinkat, melyek az érzelmi intelligenciára támaszkodnak (Gragg,2008).

Michael Feiner (2004) szerint a vezetői készségek azok a készségek, melyek a szervezés funkcionális aspektusaira fókuszálnak: pl. terveket szöni és végrehajtani, a költségvetéssel foglalkozni és megbirkózni a strukturális problémákkal. A jó vezetés jó management készségeket igényel, de láthatjuk, hogy a menedzsment legtöbb tekintetben inkább mennyiségi (kvantitatív) jellemzőkkel bír (egyre több beosztott), míg a vezetés (leadership) inkább minőségi (kvalitatív), ami magába foglalja a kapcsolatok, a támogatás és a kritika fejlesztését, és a lehetőségek számának növekedését (Gragg,2008).

Gyakran nem elég csak az érzelmi intelligenciába befektetni, hangsúlyozni kell a vezetés és az alkalmazottak képességének és értelmének szükségességét. Egy általában tehetséges csoport diszfunkcionálissá válhat csapatként még akkor is, ha kollektívan rendelkezik a szükséges készségekkel, hogy jó minőségű szervezetet tudjon vezetni (Gragg,2008).

Az érzelmileg intelligens vezető bár melegszívű, nyitott és kommunikatív, mégis el kell tudnia különítenie a barátságokat a döntéshozatali folyamattól személyzeti kérdéseknél. A megfelelő személyzet kiválasztása során nem kivételezhet, vagy vezetheti személyes preferenciája. A régi típusú vezetési stílusoknál megfigyelhetjük, hogy rideg és távolságtartó viselkedés volt a jellemző, ami azonban csak a munkahelyi szükségleteknek tett eleget. Bár nyilvánvalóan ez volt az alapja a munkával kapcsolatos kommunikációnak. Manapság fontos a vezetőnek, hogy felismerje melyik személy alkalmas egy feladatra, és döntésének függetlennek kell lennie a személyes benyomástól. Egy érzelmileg intelligens vezető a kettőt el tudja különíteni (Ryback,1998).

Fontos megemlítenünk, hogy a vezetettnek el kell fogadnia a közte és a vezető közti egyenlőtlenségeket (Csepeli,2006). Ez egyfajta társas megnyilvánulás, amiben az előzőek alapján is elmondhatjuk, hogy szerepet játszik az érzelmi intelligencia. Minden vezetőt más tulajdonság tesz jó vezetővé, azonban láthatjuk, hogy vannak bizonyos tulajdonságok, amik minden jó vezetőben megtalálhatók, ilyen a magas érzelmi intelligencia (Kántor,2011).

A vezetők személyközi intelligenciájához az alábbi tulajdonságok fontosak Hatch és Gardner (1993) szerint:

- csapatszervezés: egy személyi hálózat tevékenységének elindítása
- megoldás egyeztetés: közvetítői egyeztetés
- személyes kapcsolatteremtés: empátia, társas interakciókba való bekapcsolódás
- társasági elemzés: mások érzelmeinek megértése, tovább gondolása

A fenti felsorolás mutatja, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy jó vezető: társadalmi helytállás, érvényesülés, mások hangulatának javítása és karizma (Hatch and Gardner,1993).

Érzelmileg intelligensnek lenni annyit tesz, mint felfedezni a feszültséget a szervezeti érdekek az egyéni ellátások között a vezetői szerepeket figyelve (Lindebaum and Cartwright,2011).

Úgy gondolom, hogy mivel az érzelmi intelligencia bizonyítottan hat a teljesítményre, illetve a munkára, érdemes megvizsgálni a munka a magánélet egyensúlya mennyire befolyásolja ugyanezen két tényezőt. Valamint kutatások is bizonyították a munka-magánélet

egyensúlyának hatását a munkára, illetve a teljesítményre (Konrad and Mangel,2000). A későbbiekben, pedig megpróbálom mindkét területet megvizsgálni egyszerre.

Goleman (1998) vizsgálta a menedzserek eredményességét is Hay/McBer tanácsadó cég munkatársainak segítségével. Hat vezetési stílust sikerült megkülönböztetnie, amelyek alapjait az érzelmi intelligencia összetevői alkották. Arra a következtetésre jutottak, hogy a legeredményesebb az a vezető, aki egyszerre alkalmazza mind a hat vezetési stílust, és szituatív vezetési stílust alkalmaz (Gaál és Szabó,2007).

## 8. Az érzelmi intelligencia mérése

A mai tudományos álláspont szerint az érzelmi intelligenciát két féle módszerrel vizsgálják.

A képesség alapú érzelmi intelligencia Mayer és Salovey (1997) szerint az egyén azon képességeit vizsgálja, amelyek felelősek az érzelmek észleléséért, tudatosításáért és feldolgozásáért, tehát az egyén érzelmi fejlődéséért. A 2. táblázat összefoglalja a napjainkban ismert és használt képesség alapú érzelmi intelligencia mérőeszközöket.

2. táblázat: Legismertebb képesség alapú érzelmi intelligencia mérőeszközök: Pérez et al.(2005)

| Mérőeszközök                                                      | Szerzők                           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>EARS</b> , Emotional Accuracy Research Scale                   | Mayer and Geher (1996)            |
| <b>MEIS</b> , Multifactor Emotional Intelligence Scale            | Mayer et al (1999)                |
| <b>MSCEIT</b> , Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test  | Mayer et al (2002)                |
| <b>FNEIPT</b> , Freudenthaler and Neubauer E. I. Performance Test | Freudenthaler and Neubauer (2003) |

A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia az egyén érzelmi ön-észlelés képessége, hogy ráébredjen, feldolgozza és alkalmazza azon az érzelmi információkat, amelyek segítségével eredményesen képes kezelni társas és munkahelyi kapcsolatait, érzelmi életét, valamint önmagához és másokhoz való viszonyulását (Petrides,2001). A 3. táblázat azokat a személyiség alapú érzelmi intelligencia mérőeszközöket foglalja össze, amelyek a legismertebbek.

3. táblázat: Legismertebb személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia mérőeszközök: Pérez et al.(2005)

| Mérőeszközök                                                           | Szerzők                                 |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>TMMS</b> , Trait Meta Mood Scale                                    | Salovey et al.(1995)                    |
| <b>EQ-i</b> , Emotional Quotient Inventory                             | Bar-On (1997)                           |
| <b>SEIS</b> , Schutter Emotional Intelligence Scales                   | Schutter et al. (1998)                  |
| <b>ECI</b> , Emotional Competence Inventory                            | Boyatzis et al. (1999)                  |
| <b>DHEIQ</b> , Dulewicz and Higgs Emotional Intelligence Questionnaire | Dulewicz and Higgs (2001)               |
| <b>TEIQue</b> , Trait Emotional Intelligence Questionnaire             | Petrides (2001),Petrides et al., (2003) |
| <b>SUEIT</b> , Swinburne University Emotional Intelligence Test        | Palmer and Stough (2002)                |
| <b>WLEIS</b> , Wong and Law Emotional Intelligence Scales              | Wong and Law (2002)                     |

Kutatásomban a személyiségvonás alapú érzelmi intelligenciát veszem alapul.

### **3. Munka és magánélet**

A 21. század emberének egyre magasabb elvárásai vannak mind a munka, mind a magánélet területén. Az egyén számára fontos az egyensúly és annak megteremtése (Guest,2002). Természetesen ez az egyensúly minden ember életében mást és mást jelenthet. A különböző definíciók, azonban nincsenek összhangban egymással, az egyensúly „mérése” problematikus (Collins et al., 2003).

Különböző meghatározásokat találhatunk az egyensúly definíciójára:

- Az egyensúly azt jelenti, hogy a legkevesebb konfliktussal ériük el az elégedettséget és a jó teljesítményt a munkában és a magánéletben (Clark,2000).
- A fizetett munka és a magánélet között létesülő koncepció, melyek egymás kiegészítői, nem pedig versengő komponensek (Manfredi and Holliday,2004).
- A munka és az élet többi része között érzékelt egyensúly (Guest,2002).

Azonban a munka és a magánélet közti egyensúly nem feltétlenül jelenti azt, hogy mindkét területre ugyanannyi energia jut, bár a határhaszon elv alapján, ez nem is szükségszerű, illetve nem is célszerű. A kilencvenes évek előtti világban sajnos az volt leginkább a jellemző, hogy a család szorul háttérbe a munkával szemben, illetve a családi időben is megjelenik a munka, például az emberek többsége otthon nézi meg az e-maileket, ami szintén a családtól veszi el az időt, illetve mikor üzleti ügyekben telefonál, vagy papírmunkát végez (Koncz,2008).

Természetesen figyelembe kell vennünk az egyéni különbségeket is, ha egyensúlyról beszélünk, hiszen nyilván vannak olyan emberek, akiknek természetes, hogy otthonról intézik az e-maileket, illetve telefonálnak, és ők nem érzik ezt munkának, elvégre mindezen tevékenységek alatt otthon vannak, a családdal.

A kilencvenes években a fejlett piacgazdaságokban azonban előtérbe került a teljes élet iránti igény, mindkét nemre vonatkozóan (Koncz,2008).

*„Az életminőség javulása több szabadidőt igényel kikapcsolódásra, aktív pihenésre, hobbik űzésére. Következménye a kellemes szubjektív életérzés. A teljességre törekvés egyik vetületeként a családi élet fontossága növekvő, a kereső munka és a családi élet összehangolására irányuló szándék egyre szélesebb körre jellemző”(Koncz,2008:23)*

Természetesen az egyensúlyhoz az is hozzájárul, hogy az egyén ne csak a munkájára, és a családra, hanem saját magára is szánjon időt. Nyilván a legtöbb családos ember esetében a kikapcsolódás a családdal szorosan összefügg (pl: családi nyaralás), azonban azok, akik még nem rendelkeznek családdal, vagy más kikapcsolódásra vágnak, így egyedül, vagy pedig barátokkal végzik szabadidős tevékenységüket.

## 1. A munkatartalom

A folyamatos sikerélményt a munkakör tartalma biztosíthatja akkor, ha a munkában elvárt nélkülözhetetlen jellemvonások egybe esnek a munkavállaló tulajdonságaival, rendelkezik a munkavégzéshez szükséges képességekkel, készségekkel, valamint szakmai ismeretei megfelelnek a munkakör elvárásainak. A munkatartalomnak három fő aspektusa van.

- A képességek: olyan, részben velünk született adottságokon alapuló, részben a későbbiek során kifejlesztett és továbbcsiszolt tulajdonságok, amelyek lehetővé teszik, hogy bizonyos tevékenységeket a megfelelő szinten elvégezzünk. Nem kötődnek bizonyos munkakörhöz, hanem egy adott képesség bármely munkaterületen megnyilvánulhat. A képességek egy idő után olyan fokot érnek el, hogy készséggé válnak.
- A személyiségjegyek: azok a tulajdonságok, jellemzők, amelyek a környezettel való kapcsolatban jellegzetes magatartásmódokban nyilvánul meg.
- A szakmai felkészültség: magába foglalja egyrészt az általános, gyakorlati és módszertani ismereteket, másrészt a jártasságot a meghatározott szakterületeken (Pintér,2007).

## 2. A munka és magánélet vizsgálatának története

A nyolcvanas években megpróbáltunk egyensúlyozni a munka és a magánélet között, ekkor az egyensúly a mérleget jelentette, azt, hogy próbáljuk összeegyeztetni két elemet: az „élet” oldalról vettünk el, hogy a karrier oldalhoz tegyük, vagy fordítva. Ahhoz, hogy sikeres lehess keményen kellett dolgoznod, új készségeket elsajátítanod és az egyéni erőfeszítéseket tenned (Spinks,2006).

Észak Amerikában a kilencvenes években próbálták egyesíteni és harmonizálni a munkával és magánélettel járó felelősséget. Nehéznek tűnt sikeresnek lenni bármiben, hiszen a nap 24 órájában dolgoztak, nem volt „határvonal” munka és családi élet között. Nehéz volt elkülöníteni munkáltató, vezető vagy alkalmazott szerepét, melyiküknek volt nagyobb

felelőssége. Ekkoriban már a munka és magánélet összefüggése azt jelentette, hogy az élet ezen két fő területe bár külön léteznek, mégis elválaszthatatlanok egymástól (Spinks,2006).

A mai modern világban az innovatív szervezetek fokozatosan családiasabb, kevésbé kockázatos megoldást keresnek, amit nehezebb megteremteni, de jobban megéri. Tehát a munka-magánélet minőségét, az életminőséget és munkaminőséget, valamint a munkatapasztalatot. A munka-magánélet minősége magába foglalja az egészséget, a fittséget, a mentális egészséget és a jólétet, valamint a nem munkabeli elkötelezettségeket épp úgy, mint a karrier törekvéseket, valamint a munkahelyi elégedettséget (Spinks,2006).

### 3. A munka magánélet egyensúlya és a teljesítmény közti kapcsolat

Négy különböző megközelítés létezik a munka magánélet egyensúlya és a termelékenység közötti kapcsolat vizsgálatára:

#### 1. Munkahelyi elégedettség:

Amikor a munka a családdal töltött időből vesz el, könnyen stresszhelyzetet tud teremteni, ami pedig visszahat a munkaerőre. Bizonyítottan negatív kapcsolat van a munka-család konfliktus és a munkahelyi elégedettség között. Amíg a munka magánélet egyensúlyi irányelvek csökkenteni tudják a konfliktust a munka és a család között, addig növelik a munkahelyi elégedettséget (Konrad and Mangel,2000).

#### 2. Csereelmélet:

A munka magánélet egyensúlyi programok bátorítják az alkalmazottakat, hogy extra erőfeszítéseket tegyenek a minimum elvárásokon túl. A cserekapcsolat megmagyarázza ezt az általános mechanizmust. A munkás az extra erőfeszítés ajándékát adja vállalatnak, válaszul a vállalat munka magánélet egyensúlyi irányelveket követ, hogy ezzel segítse a munkavállalót (Konrad and Mangel,2000).

#### 3. Magas teljesítmény menedzsment

Magába foglalja a nagyobb mértékű megegyezést a munkáltató és a munkavállaló között. Ha az alkalmazott csak a szükséges szintet produkálja a munkában, akkor válaszul a munkáltató is csak egy bizonyos ellenszolgáltatást nyújt. Ezzel szemben a munka magánélet egyensúlyi irányelvek követésével a munkáltató nagyobb mértékű elkötelezettséget kaphat az alkalmazottól (Evans,2001).

#### 4. A negatív hozzáállás csökkentése

A munka-magánélet konfliktusok stresszhez vezetnek, ami otthonról közvetlenül továbbgyűrűzik a munkahelyi teljesítményre. Empirikus kutatások bizonyítják, hogy a munka-magánélet konfliktus a teljesítmény csökkenéséhez vezet (Comfort et al.,2003).

Szervezeti megközelítésből a munkakörülmények és a munkatapasztalat jó minősége szorosan kapcsolódnak a megnövekedett termelékenységhez, a profithoz, valamint csökkenő ellátási költségeket eredményeznek (Spinks,2006).

Egyéni szemszögből a minőségi élet, egészség és kapcsolatok a kulcs hozzávalói a csúcsteljesítménynek, a munka és magánéletbeli elégedettségnek. Míg társadalmi felfogásból a minőségi munka és magánélet növekvő gazdasági teljesítményhez és megerősödő szocializációhoz vezetnek (Spinks,2006).

A szervezetek ma már az alkalmazottakban rejlő lehetőségeket próbálják meg kiaknázni. Ez azt jelenti, hogy támogató munkakörülményeket hoznak létre, hogy ezzel tiszteljék az egyéni érdekeket és elkötelezettségeket a munkán kívül is. Ésszerű határidőket állapítanak meg, kezelhető munkaterhelést, megfelelő forrásokat nyújtanak a munkavállalóknak, hogy így új kihívásokkal találkozassanak. A szervezetek tisztán kommunikálják az elvárásokat, biztosítják az alkalmazottakat, hogy ők szabályozzák azt, hogy a munkát mikor, hol és hogyan végzik el, felismerik és jutalmaznak az építő ötleteket, ezzel is elősegítve az egészséget és a jólétet, valamint előremozdítva a munka és magánélet harmóniáját (Spinks,2006).

#### 4. Munka-magánélet egyensúlyi irányelvek

Azon cégek, akik már alkalmaznak munka magánélet egyensúlyi irányelveket stabil gazdasági mutatókkal rendelkeznek. A következőkben szeretném felvázolni, hogy az egyes cégek hogyan alakítják és/vagy követik a munka magánélet egyensúlyát segítő irányelveket (Yasbek,2004).

Az egyes gazdasági területeken eltérés van az irányelvek alkalmazását illetően. A pénzügy, biztosítás és az ingatlan piac területein a vállalati stratégia részét képezik, amíg a nagybani és kiskereskedők véletlen- és alkalmasszerűen alkalmazzák a munka magánélet egyensúlyi irányelveket (Galinsky and Bond,1998).

Ausztrália, Japán, az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok országaiban a családbarát intézkedések az állami szektorban a leggyakoribbak valószínű azért, mert ezen szektor kiesik a kereskedelmi nyomás hatása alól. Az állami szektorban több törvényi követelmény van azzal kapcsolatban, hogy jó munkáltatónak kell lenni. Emellett a munka magánélet egyensúlyi irányelv gyakran az egyszerűbben bevezethető stratégiák egyike. Ausztráliában a

kiskereskedelemben és az építészetben használnak legkevésbé munka magánélet egyensúlyi irányelveket (Evans,2001).

A cég méretének hatása van a munka magánélet egyensúlyi irányelvek típusaira és alkalmazására. Az Egyesült Államokban a cégméret jelezi a legjobban a munka magánélet egyensúlyi irányelvek jelenlétét. Kanadában a rugalmas munkaidő és a távmunka azon dolgozók számára elérhetőbb, akiket családi vállalkozásokban alkalmaznak (kevesebb, mint 10 fő). Más rendeletek, mint pl. a gyermek- és időgondozás leginkább nagyobb szervezeteknél jelenik meg (Comfort et al.,2003). Általánosságban a munka magánélet egyensúlyi irányelvek leginkább a nagy cégeknél (1000 alkalmazott fölött) figyelhetők meg Ausztráliában, Japánban, az Egyesült Királyságban és az Egyesült Államokban (Yasbek,2004).

Esettanulmányok bizonyítják, hogy a kis- és középvállalkozások hasonló költségeket és előnyöket tapasztalnak a munka magánélet egyensúlyi irányelvek bevezetésekor, mint a nagyvállalatok (EEO Trust,2003). A kkv-k kevésbé használnak formális vagy meghatározott szabályokat, több felmérés is mutatja, hogy nem lehet rögzíteni az előnyök mértékét, amit az alkalmazottak informális megbeszélések útján elérnek. A kkv-knak bizonyítottan előnyük származik a rugalmas irányelvek bevezetéséből. Valószínű, hogy könnyebb a kkv-k számára, hogy vállalják pl: a belső átszervezést akár, ami ezzel jár (EEO Trust,2003).

Bizonyították, hogy a cégek, akik nagyszámú szakképzett alkalmazottat foglalkoztatnak, nagyobb valószínűséggel vezetnek be munka magánélet egyensúlyára törekvő irányelveket. Mivel számukra nagyságrendekkel nehezebb szakképzett munkaerőt toborozni, mint kevésbé jól fizetett, szakképzetlen munkaerőt (Yasbek,2004).

A legelterjedtebb irányelvek a munkaidő és munkahely rugalmasságát szorgalmazzák. Relatívan alacsony azon cégek száma, akik olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint pl. gyermekgondozási szolgáltatások. Bár meg kell említeni, hogy a minták legnagyobb része az EEO Trust Employer Groupból származik, ami nem reprezentatív mintája az ÚJ-Zélandi munkáltatóknak (Burns,2002).

Különböző módja van annak, ahogy a munka magánélet egyensúlyi irányelvek befolyásolják a teljesítményt. Ezeket szeretném tisztázni, hiszen úgy érzem elengedhetetlenek ahhoz, hogy megértsük, hogy ezen irányelvek léte mennyire fontos a munkáltatók, és az alkalmazottak számára egyaránt.

1. Szükséges a versenyképes munkaerőpiacon, mert kutatások mutatják, hogy azon cégek, ahol ezek a irányelvek jelen vannak, tudják magukhoz csábítani a friss munkaerőt (Konrad and Mangel,2000).
2. Csökkenteni tudják a kiadásokat, illetve növelni a profitot, ugyanis nagy szerepet játszik abban, hogy megtartsák a munkaerőt, illetve kisebb költséggel jár az újoncok toborzása, ha általánosságban tudják, hogy a vállalat munka magánélet egyensúlyi politikát követ (Yasbek,2004).
3. Növelni lehet a termelékenységét, ahogy azt már írtam a munka magánélet egyensúlya és a termelékenység közti kapcsolatnál.
4. Csökkenteni tudják a munkahelyi balesetek és stressz kockázatát, hiszen a túlórák okozta fáradtság negatív hatással bír a termelékenységgel, illetve növeli a balesetek kockázatát (Dawson et al.2001). A munka magánélet egyensúlyi irányelveket követő cégeknél adnak egy bizonyos időt pihenésre, és alvásra, ezzel csökkentve a balesetek valószínűségét. Emellett ezen irányelvek segítenek minimalizálni az alkalmazottak stressz-szintjét azzal, hogy pl. egészséges munkakörülményeket biztosítanak (Yasbek,2004).

#### **4. A célcsoport: a középvezetők**

A felmérést a veszprémi és Veszprém környéki közép- és nagyvállalatoknál végeztem.

A középvezetők azok, akik közvetlenül is beleszólnak a döntéshozatalba és az emberi erőforrás irányelvek kialakításába (Storey,1995). A középvezetők érzelmi intelligencia szintje nem csak a közvetlen beosztottakra, hanem az egész szervezetre kihatással lehet (Langhorn,2004). A középvezetők közvetítő szerepet játszanak az ügyvezetők és a saját beosztottjaik között (Conway and Monks,2010), valamint a magas érzelmi intelligenciájú középvezetők jobban küzdenek meg a stresszel és a váratlan helyzetekkel (Cleveland et al.,2007).

A középvezetők szerepét, illetve a feljuk létrejött elvárásokat, munka magánéletbeli szerepüketa 2. ábra mutatja.

2. ábra: A középvezetők felelősségvállalásának irányultságai (Wood,1994:79 alapján saját szerkesztés)



## 5. A kutatás módszertana

### 1. Az érzelmi intelligencia és a munka magánélet egyensúlya

Az eddigiekben ismertettem az érzelmi intelligencia hatását a munkára, illetve a teljesítményre. Felmérés bizonyítja, hogy azon aktív munkavállalók, akik tagjai valamely civil szervezetnek, közhasznú egyesületnek, alapítványnak, szabadidős csoportnak, klubnak magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek (Komlósi,2012). A munka és a magánélet szétválaszthatatlanok egymástól, hiszen a fent említett kutatások is ezt bizonyítják. Továbbá az érzelmeinket nem tudjuk otthon hagyni, ez pedig a munka és magánélet egyensúlyának másik (családi) oldaláról bizonyítja a szétválaszthatatlanságot. Szükségszerűen felmerül a kérdés, hogy ha az érzelmi intelligencia és a munka magánélet egyensúlya is hatással bír a teljesítményre, vajon egymásra a kettő milyen hatással van.

### 2. A kutatás célja és a kérdőív felépítése

A fenti sorok alapján elmondhatjuk, hogy mind az érzelmi intelligencia, mind pedig a munka-magánélet egyensúlya összefügg a munkával. Kutatásom célja, hogy feltérképezzem, hogy a két területnek milyen kapcsolatban állnak egymással.

Melyek azok a munka magánélet egyensúlyát könnyítő tényezők, amelyeket a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező középvezetők fontosnak tartanak? Külön vizsgálom a munkában és külön a magánéletben jelenlévő tényezőket, továbbá vizsgálom azt, hogy milyen rangsort alakítanak ki a megkérdezettek a felsorolt tényezők közül, így a tényezők egymáshoz való fontosságáról is képet kaphatok.

Céлом, hogy felderítsem, az egyes tényezők, mint pl. a munkahely közelsége a lakhelyhez mennyire segítik a munka-magánélet egyensúlyának kialakítását, valamint az egyes tényezők egymáshoz viszonyítva milyen fontossági sorrendben találhatók meg az egyéni preferenciákban.

A kutatási céloom három fő célcsoportra oszlik. Megvizsgálom:

- a. azon tényezőket, amelyek a munka-magánélet egyensúly kialakításában fontos szerepet játszanak,
- b. munka-magánélet tényezőinek rangsorát egymáshoz viszonyítva,
- c. és az érzelmi intelligencia és a munka-magánélet egyensúlya közti kapcsolat létezését.

A felmérésben a TEIQue, nemzetközi érzelmi intelligencia tesztet használom, amelynek magyar validálása 2011-ben történt meg (Komlósi és Göndör, 2011) Céloom az, hogy megfelelő számú kitöltött kérdőív esetén következtetést tudjak levonni, és összefüggést találni az érzelmi intelligencia, és a munka- magánélet egyensúlya között.

Azért választottam a TEIQue személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia tesztet, mert több, mint 20 országban használják, elsősorban magas megbízhatósága miatt (Pérez et al.2005).

A TEIQue önjellemző kérdőíve 4+1 csoportra osztva adja meg az egyéni személyiségjegyek tényezőinek értékét. Ezen tényezők:

- jól-lét
- önuralom
- érzelmesség
- társas hajlam
- kiegészítő tényezők.

Ami pedig fontos a kutatásom szempontjából is, hogy a felmérés eddigi eredményei alapján a TEIQue eredmények kölcsönös viszonyt mutatnak a munkateljesítménnyel. (Van Rooy és Viswesvaran,2004)

Kérdőívemben a Veszpré-Mi (Komlósi, 2012) felméréshez hasonlóan a TEIQue teszt 30 elemes rövid változatát használtam fel az érzelmi intelligencia méréséhez.

A munka és magánélet egyensúlyának vizsgálatához előző kutatásaim, illetve a szakirodalom alapján állapítottam meg a tényezőket, melyekről a kitöltők először egymástól függetlenül véleményezték, majd egymáshoz viszonyított fontossági sorrendbe állították.

### 3. A kutatás módszertana

Az érzelmi intelligencia és a munka-magánélet vizsgálatához a kérdőív módszerét választottam. A kvantitatív kutatás előnye, hogy több válaszadóra számíthattam, így jobban megalapozott következtetéseket tudtam levonni. Rövidebb időn belül sok embernek tudtam eljuttatni, és lehetőséget adni a kérdőív kitöltésére. Online kérdőívet készítettem, azonban lehetővé tettem a papír alapú kitöltést is.

A kérdőívet 12 veszprémi cégnek küldtem ki elektronikus formában, illetve csatoltam a papír alapú formáját is. Levelemben kértem a középvezetőkhez való továbbítást, s mivel kérdéseim között szerepelt a beosztás láthattam azt is, hogy a célcsoporthoz jutott el a kérdőív. Természetesen a kérdőív anonim volt, így nagyobb válaszadási hajlandóságra számíthattam. Személyes információkat, mint nem, kor, családi állapot stb. követően tértem ki azon kérdésekre, amelyek kutatásom alapját képezik.

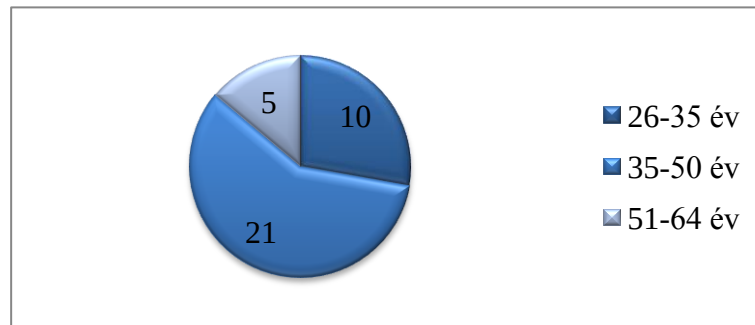
Az alapsokaság tehát a veszprémi és Veszprém környéki középvezetők. A 12 veszprémi cégen belül 180 középvezetőnek küldtem ki a kérdőívet, akik a mintát képezik, közülük 37 kitöltött kérdőívet kaptam, melyek közül 36 volt értékelhető. A kérdőív 2012. szeptember 1-től 2012. október 31-ig volt elérhető. Így a válaszadási arány 20%.

### 6. Kérdőívek kiértékelése, eredmények

A kérdőívet 36-an töltötték ki, közülük 8 nő, illetve 28 férfi. A nem szerinti megoszlás tekintetében visszaköszön a magyarországi felmérések eredménye, miszerint a nők jellemzőbben az alacsony keresetű állásokat töltik be, emellett megfigyelhető a női közép- és felsővezetők rendkívül alacsony aránya. Bár az iskolai végzettség tekintetében a nők aránya a felsőoktatásban már meg is haladta a férfiakét, azonban a nemek közti keresetkülönbségek nem változtak elsősorban a szellemi dolgozóknál (Nemzeti Fejlesztési Ügynökség, 2007). Emellett megfigyelhetjük, hogy minden kitöltő az 5 megadott korcsoportból, a középső három korcsoport egyikébe tartoznak. A következő korcsoportokat adtam meg válaszlehetőségként:

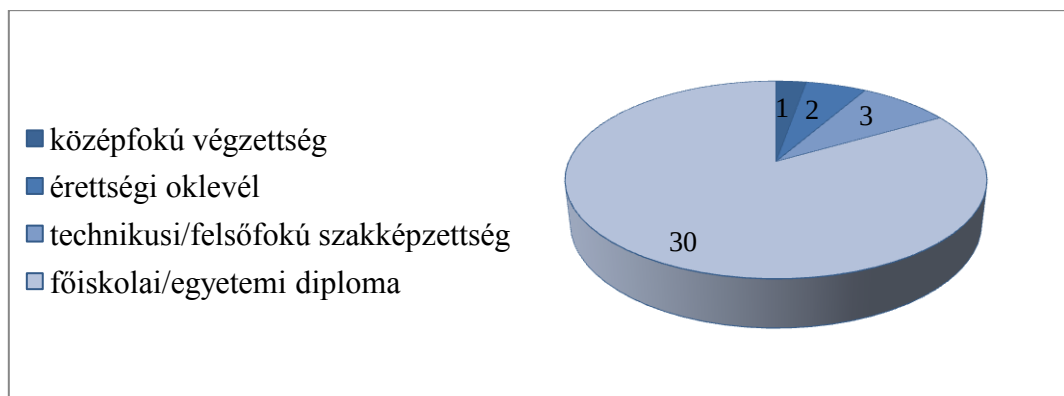
3. ábra: A válaszadók kor szerinti megoszlása

- 18-25 év
- 26-35 év
- 36-50 év
- 51-64 év
- 65+



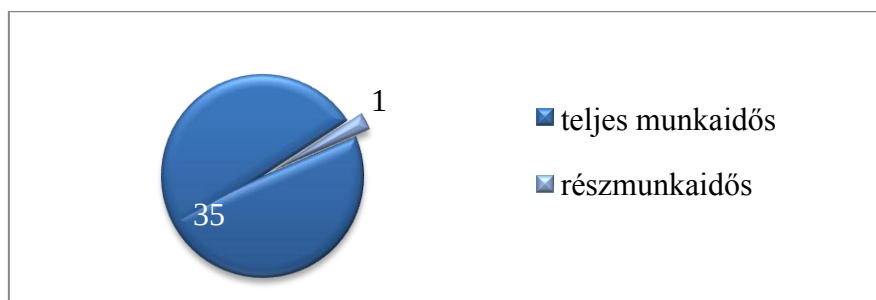
A középvezetők iskolai végzettségét vizsgálva arra az eredményre jutottam, hogy a megkérdezett középvezetők több mint 83%-a főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezik, míg csupán egy embernek van csak középfokú szakképzettsége. A maradék 5 ember megoszlik az érettségivel, illetve a technikusi, felsőfokú szakképzettséggel rendelkezők között.

4. ábra: A megkérdezettek megoszlása iskolai végzettség szerint



Foglalkoztatási forma tekintetében az 5. ábrán láthatjuk, hogy a válaszadók döntő többsége teljes munkaidős foglalkoztatott, csupán egy fő dolgozik részmunkaidőben középvezetőként. Úgy gondolom, ez az arány segíti azt, hogy kutatásomban azon középvezetőkre koncentrálhassak, akik valóban napi 8 órát munkával töltenek.

5. ábra: Foglalkoztatási forma szerinti megoszlás



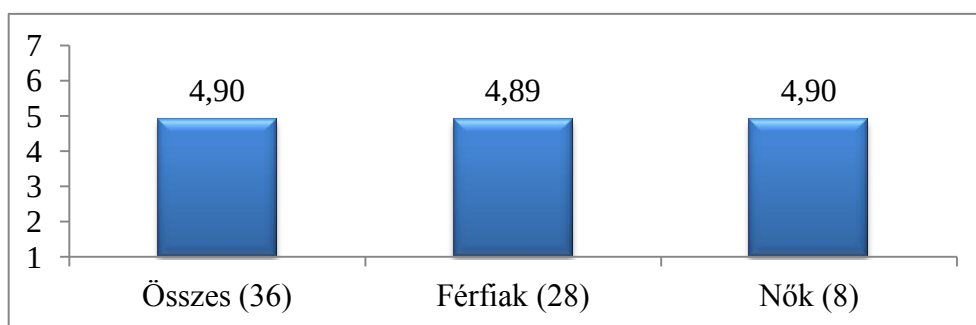
Kérdőívemben feltettem a kérdést, miszerint tagjai-e valamely civil szervezetnek, azonban a válaszadók 89%-a (32 fő) nemleges választ adott, így úgy érzem a civil szervezeti tagság, illetve a kérdőív többi része között nem lenne meggondolt messzemenő következtetéseket levonni.

### 1. Az érzelmi intelligenciával kapcsolatos kérdések eredménye

Dolgozatom felépítéséhez hasonlóan elsőként az érzelmi intelligencia teszt eredményeire szeretnék kitérni.

A felmérésem során az érzelmi intelligencia teszt eredményeit elsőként nem szerinti megoszlás szerint vizsgáltam. Felmérésem eredményét a 6. ábra mutatja.

**6. ábra: Nem szerinti EQ eredmény**

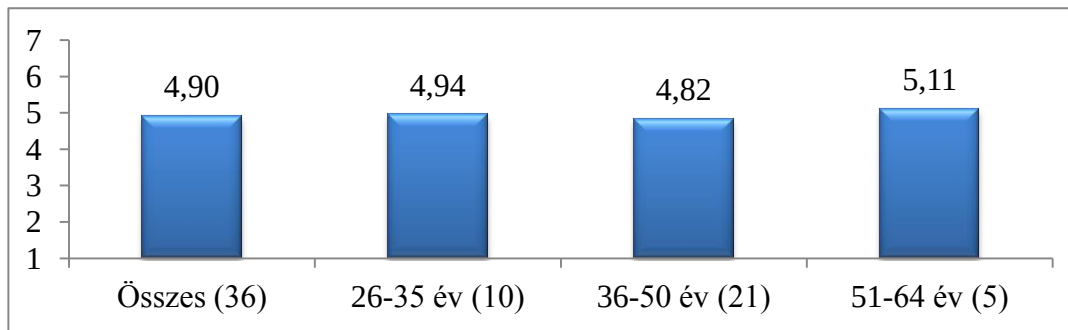


Az átlagos érzelmi intelligencia szint 4,6 és 5,3 közötti értékben helyezkedik el, alatta az alacsony, felette pedig a magas érzelmi intelligencia szintű egyének eredményeit találjuk.

Megfigyelhetjük, hogy a nők érzelmi intelligenciája magasabb a férfiakénál, hasonlóan a Veszpré-Mi érzelmi intelligencia eredményekhez (Komlósi,2012). Bár az összes kitöltőhöz képest a férfiak száma jóval nagyobb a nőknél, így az összesítésben a férfiakéhoz közelebbi értéket kaptunk. Azonban mindkét nem érzelmi intelligencia átlaga az átlagos érzelmi intelligencia tartományba tartozik.

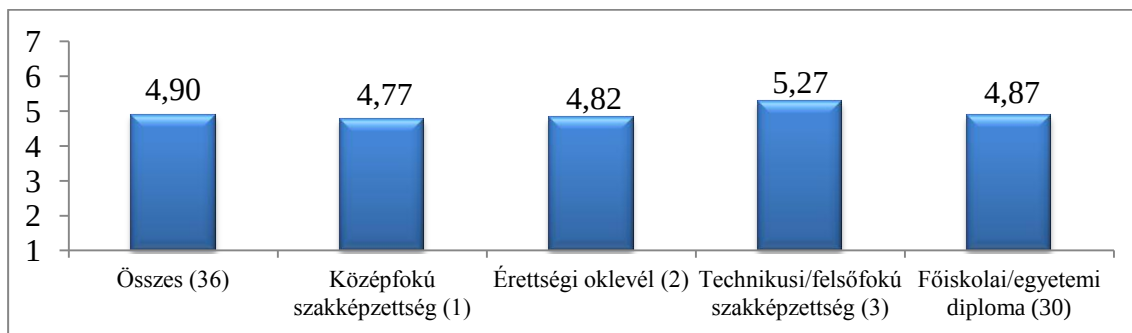
A következőkben szeretném ismertetni az érzelmi intelligencia teszt eredményét különböző korcsoportokra bontva.

7. ábra: Korcsoport szerinti EQ eredmény



A 7. ábrán láthatjuk, hogy a negyedik korcsoport (51-64 év) érzelmi intelligenciája a legmagasabb, őket követik a második korcsoport (26-35 év) tagjai, és a legnagyobb csoport, a 36-50 év közöttiek rendelkeznek az összes csoporthoz viszonyítva a legkisebb érzelmi intelligenciával.

8. ábra: Iskolai végzettség szerinti EQ eredmény



Az iskolai végzettség szerinti érzelmi intelligencia teszteredményeit a 8. ábra mutatja. A megkérdezettek válaszai alapján a technikusi illetve a felsőfokú szakképzettségű középvezetőknek van a legmagasabb érzelmi intelligenciájuk. Őket követik a főiskolai/egyetemi diplomával rendelkezők. A legalacsonyabb értéket a középfokú szakképzettséggel rendelkezők érték el. Az megkérdezettek eredményei alapján elmondhatjuk, hogy a magasabb végzettségűek magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Természetesen, mivel nem állnak rendelkezésemre nagyobb mennyiségű adatok a főiskolai, egyetemi diplomásokon kívül, ezért nem lenne megalapozott, ha ezt az összes veszprémi vezetőre általánosítanám.

A foglalkoztatási forma, valamint a civil szervezeti tagság kapcsolatos érzelmi intelligencia eredményekkel kérdőívem kiértékelése során nem foglalkoztam, hiszen akkora egyenlőtlenségek vannak a tényezőkön belüli csoportok között, hogy nem tartottam tudományosan megalapozottnak.

## 2. Munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos kérdések eredménye

### *Munkával kapcsolatos tényezők*

10 munkával kapcsolatos tényezőt soroltam fel a kérdőívben, ahol is azt kértem a válaszadóktól, hogy jelöljék meg számukra melyik tényező mennyire fontos szerepet játszik a munka és magánélet egyensúlyának kialakításakor.

A kitöltők válaszait a 4. táblázat összesíti. Ahol az 1-4ig számsor jelentése:

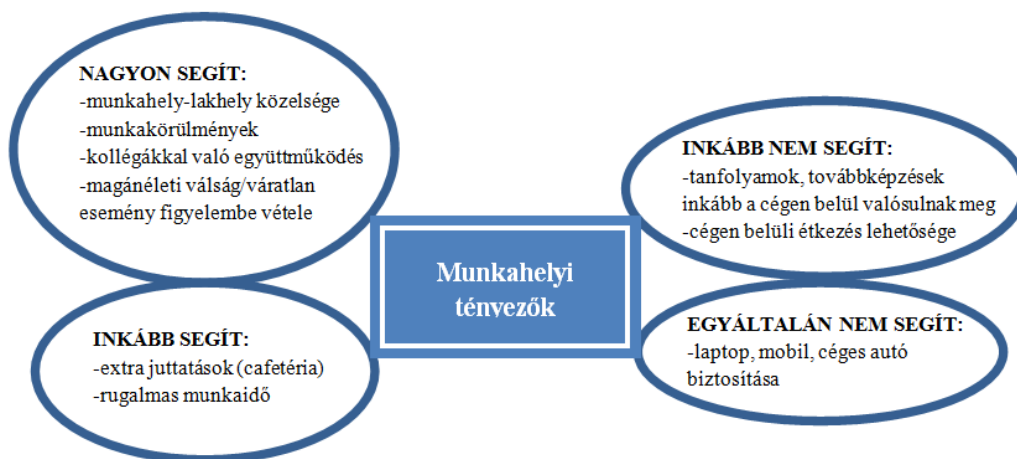
1-egyáltalán nem segít; 2-inkább nem segít; 3-inkább segít; 4-nagyon segít.

4. táblázat: Munkahely 1-4 fontosság meghatározása

| Munkahelyi tényezők                                      | 1. | 2. | 3. | 4. |
|----------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| munkahely-lakhely közelsége                              | 2  | 1  | 15 | 18 |
| munkakörülmények                                         | 2  | 1  | 18 | 15 |
| a felettes személyisége                                  | 1  | 2  | 17 | 16 |
| a kollégákkal való együttműködés                         | 0  | 3  | 16 | 17 |
| laptop, mobil, céges autó biztosítása                    | 6  | 6  | 16 | 8  |
| rugalmas munkaidő                                        | 3  | 3  | 14 | 16 |
| extra juttatások (cafeteria)                             | 4  | 3  | 20 | 9  |
| tanfolyamok, továbbképzések a cégen belül valósulnak meg | 6  | 6  | 21 | 3  |
| magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele     | 0  | 3  | 20 | 13 |
| cégen belüli étkezés lehetősége                          | 2  | 4  | 17 | 13 |

Az eredmények alapján besoroltam a 4 kategóriába a tényezőket, melyeket a 9. ábra mutat.

9. ábra: Munkahelyi tényezők csoportosítása



Megfigyelhetjük, hogy a tényezők döntő többségét az inkább segít, illetve a nagyon segít kategóriába sorolták a válaszadók. Tehát a válaszok 84%-a található ebben a két kategóriában. Ez arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek szerint a munkahelyi tényezők nagyban befolyásolják a munka-magánélet kialakítását, és a felsoroltak mindegyike leginkább segíti az egyensúlyt.

Következő kérdésben ugyanezen tényezőket soroltam fel, és arra kértem a kitöltőket, hogy a tényezőket tegyék fontossági sorrendbe. A fontossági sorrend megadása a válaszlehetőségek számával arányosan 1-10ig volt lehetséges, ahol 1 a legfontosabb, 10 pedig a legkevésbé fontos tényezőt jelöli. A skálát további csoportokra osztom fontosság szerint, ahol 2-3 ig a fontos, 4-6 ig a közepesen fontos, illetve 7-9 ig a kevésbé fontos megítéléseket választottam. Ezek mellett pedig úgy gondolom, hogy a tényezők első illetve utolsó helyen történő rangsorolása egy külön csoportot képez, hiszen így láthatjuk a válaszadók legpreferáltabb tényezőinek megoszlását, így lett 1 a nagyon fontos, illetve 10 a nem fontos kategória jelölése.

5. táblázat: Munkahely 1-10. rangsor

| Munkahelyi tényezők                                                | 1  | 2.-3. | 4.-6. | 7.-9. | 10. |
|--------------------------------------------------------------------|----|-------|-------|-------|-----|
| munkahely-lakhely közelsége                                        | 3  | 12    | 10    | 10    | 1   |
| munkakörülmények                                                   | 6  | 11    | 11    | 6     | 2   |
| a felettes személyisége                                            | 2  | 8     | 13    | 13    | 0   |
| a kollégákkal való együttműködés                                   | 3  | 7     | 15    | 10    | 1   |
| laptop, mobil, céges autó biztosítása                              | 1  | 2     | 9     | 14    | 10  |
| rugalmas munkaidő                                                  | 2  | 10    | 11    | 10    | 3   |
| stabil fizetés                                                     | 14 | 11    | 9     | 2     | 0   |
| munkahelyi sikerek (kinevezés, sikeres projekt, megbeszélés stb.)  | 3  | 6     | 15    | 11    | 1   |
| magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele a munkahelyen | 2  | 3     | 10    | 13    | 8   |
| cégen belüli étkezés lehetősége                                    | 0  | 2     | 5     | 19    | 10  |

A táblázatban megfigyelhetjük, hogy melyik az a tényező, amit a legtöbben a legfontosabbnak tartanak, hiszen az első helyen jelölték: a stabil fizetést. Erről azt is elmondhatjuk, hogy az emberek 80,5%-a sorolta a legfontosabb, vagy a fontos kategóriába. Úgy gondolom, ez a tényező azért lehet számukra fontos, mert biztonságot nyújt, és tudnak koncentrálni az élet más területeire, ha van stabil fizetésük, nem pedig azon kell gondolkodniuk, hogyan fognak megélni egyik napról a másikra.

A stabil fizetés mellett fontos tényezőként említhetjük, hiszen az első három helyre a válaszadások szerint a munkahely-lakhely közelségét, a munkakörülményeket, a felettes személyiségét, illetve a kollégákkal való együttműködést sorolták leggyakrabban.

Az eredményeket a másik oldalról vizsgálva a rangsorban legtöbbször az utolsó négy helyre a következőket sorolták: cégen belüli étkezés lehetősége, laptop, mobil, céges autó biztosítása, illetve a magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele a munkahelyen.

Az eredmények alapján létrehoztam egy olyan rangsort, ahol az 1. kategória 5 pontot, a 2. 4 pontot, a 3. 3 pontot, a 4. 2 pontot, és az 5. 1 pontot ér. Az összesített rangsort a 6. táblázat mutatja.

**6. táblázat: Munkahelyi tényezők rangsora**

| Helyezés | Munkahelyi tényező                                                 | Pontszám |
|----------|--------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.       | stabil fizetés                                                     | 145      |
| 2.       | munkakörülmények                                                   | 121      |
| 3.       | munkahely-lakhely közelsége                                        | 114      |
| 4.       | a kollégákkal való együttműködés                                   | 109      |
| 5.       | a felettes személyisége                                            | 107      |
| 5.       | munkahelyi sikerek (kinevezés, sikeres projekt, megbeszélés stb.)  | 107      |
| 7.       | rugalmas munkaidő                                                  | 106      |
| 8.       | magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele a munkahelyen | 86       |
| 9.       | laptop, mobil, céges autó biztosítása                              | 78       |
| 10.      | cégen belüli étkezés lehetősége                                    | 71       |

Az eredmények alapján láthatjuk, hogy melyek azok a tényezők, amelyeket az emberek fontosnak tartanak a foglalkoztató részéről, hogy hatékonyabban tudják kialakítani saját munka-magánélet egyensúlyukat.

#### *Magánélettel kapcsolatos tényezők*

A következőkben pedig azt szeretném bemutatni, hogy a magánélet területén melyek azok a tényezők, amik segítenek a munka-magánélet egyensúlyának kialakításában.

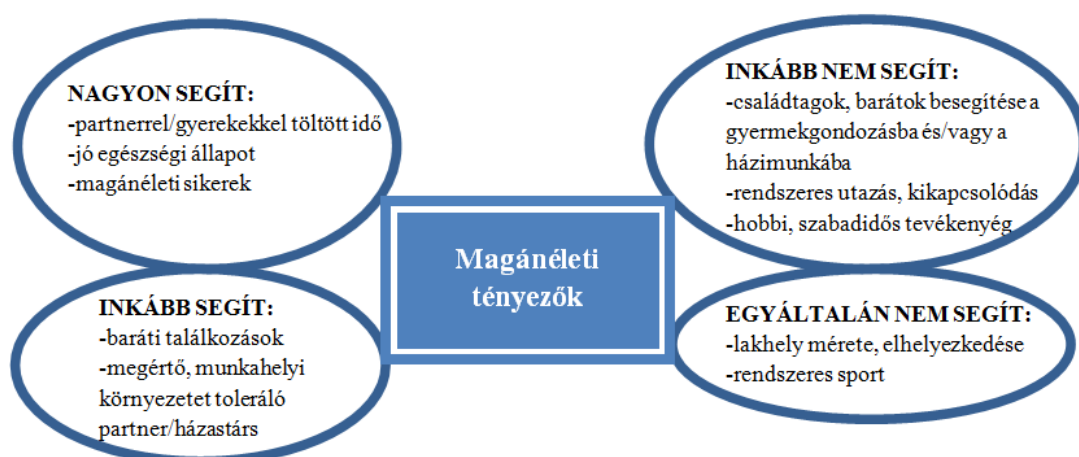
A munkahelyi tényezőkhez hasonlóan az 1. az egyáltalán nem segít, a 4 pedig a nagyon segít kategóriát jelöli.

**7. táblázat: Magánélet 1-4 fontosság meghatározása**

| Magánéleti tényezők                                                        | 1. | 2. | 3. | 4. |
|----------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő                       | 0  | 2  | 10 | 24 |
| baráti találkozások, beszélgetések                                         | 0  | 2  | 15 | 19 |
| rendszeres sport (heti 2 vagy annál több alkalom)                          | 2  | 8  | 17 | 9  |
| hobbi, szabadidős tevékenység (ami nem sport)                              | 1  | 6  | 21 | 8  |
| lakhely mérete, elhelyezkedése                                             | 3  | 6  | 17 | 10 |
| jó egészségi állapot                                                       | 0  | 0  | 9  | 27 |
| magánéleti sikerek (fogys, jó kapcsolat a partnerre/gyermekkel,sport stb.) | 0  | 1  | 12 | 23 |
| családtagok, barátok besegítése a gyerekgondozásba és/vagy a házimunkába   | 1  | 3  | 20 | 12 |
| rendszeres utazás, kikapcsolódás (min. havi 1)                             | 1  | 6  | 19 | 10 |
| megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs                   | 1  | 0  | 13 | 22 |

A 7. táblázat megmutatja, hogy a magánéleti tényezők közül a megkérdezettek mely tényezőket tartják fontosnak. A 10. ábra pedig egy a munkahelyi tényezőkéhez hasonló diagrammal mutatja meg a négy fontossági csoportba tartozó elemeket.

10. ábra: Magánéleti tényezők csoportosítása



A munkahelyi tényezők táblázatához hasonlóan a válaszadók a legtöbb tényezőt a pozitív kategóriákba: az inkább segít, vagy a nagyon segít kategóriába sorolták. Ezen kategóriákba a válaszok 88%-a esett. Ez arra enged következtetni, hogy a munkahelyi mellett a magánéleti tényezők is rendkívül fontosak az egyensúly kialakításában, vagyis a megkérdezetteknek a családi hozzájárulásra ugyanúgy szükségük van, és nem csupán a munkahely részéről fontos a hozzájárulás.

Kérdőívem felépítését a munkahelyi tényezőkhöz hasonlóan egy rangsoroló kérdéssel folytattam a magánéleti tényezőkkel kapcsolatban.

8. táblázat: Magánélet 1-10. rangsor

| Magánéleti tényezők                                                           | 1  | 2.-3. | 4.-6. | 7.-9. | 10. |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|-------|-------|-------|-----|
| partnerrel és/vagy gyerekekkel/gyerekekkel töltött idő                        | 15 | 14    | 5     | 2     | 0   |
| baráti találkozások, beszélgetések                                            | 2  | 8     | 14    | 10    | 2   |
| rendszeres sport (heti 2 vagy annál több alkalom)                             | 0  | 4     | 12    | 12    | 8   |
| hobbi, szabadidős tevékenység (ami nem sport)                                 | 0  | 5     | 13    | 16    | 2   |
| lakhely mérete, elhelyezkedése                                                | 0  | 1     | 12    | 13    | 10  |
| jó egészségi állapot                                                          | 12 | 10    | 11    | 3     | 0   |
| magánéleti sikerek (fogyas, jó kapcsolat a partnerrel/gyermekkel, sport stb.) | 1  | 10    | 15    | 10    | 0   |
| családtagok, barátok besegítése a gyerekgondozásba és/vagy a házimunkába      | 2  | 2     | 8     | 21    | 3   |
| rendszeres utazás, kikapcsolódás (min. havi 1)                                | 0  | 2     | 8     | 17    | 9   |
| megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs                      | 4  | 16    | 10    | 4     | 2   |

A válaszok alapján láthatjuk, hogy a partnerrel és/vagy gyerekekkel töltött időt, valamint a jó egészségi állapotot jelölték be legtöbbször az első helyre (41,6% illetve 33,3%-ban). Megfigyelhetjük, hogy kevésbé koncentráltabb a munkahelyi tényezőknél, ahol csupán egy ért el 10 feletti elsőhelyes rangsort (stabil fizetés).

A munkahelyi tényezőkhöz hasonlóan, a magánéleti tényezőket is rangsoroltam, a munkahelyihez hasonló szempontrendszer alapján. Az eredményt a 9. táblázat mutatja.

**9. táblázat: Magánéleti tényezők rangsora**

| Helyezés | Magánéleti tényezők                                                          | Pontszám |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1.       | partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő                         | 150      |
| 2.       | jó egészségi állapot                                                         | 139      |
| 3.       | megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs                     | 124      |
| 4.       | magánéleti sikerek (fogyás, jó kapcsolat a partnerre/gyermekkel, sport stb.) | 110      |
| 5.       | baráti találkozások, beszélgetések                                           | 106      |
| 6.       | hobbi, szabadidős tevékenység (ami nem sport)                                | 93       |
| 7.       | családtagok, barátok besegítése a gyerekgondozásba és/vagy a házimunkába     | 87       |
| 8.       | rendszeres sport (heti 2 vagy annál több alkalom)                            | 84       |
| 9.       | lakhely mérete, elhelyezkedése                                               | 76       |
| 10.      | rendszeres utazás, kikapcsolódás (min. havi 1)                               | 75       |

Az első két kategóriában 5 fő elemet emelnék ki, melyek a fontossági sorrend első 3 helyén leggyakrabban előfordulnak. Ezen tényezők fontossági sorrendben a következők: partnerrel és vagy gyerekkel eltöltött idő, jó egészségi állapot, megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner, házastárs, magánéleti sikerek, illetve baráti találkozások.

Az utolsó 3 helyre e legtöbbször a rendszeres sport, a lakhely mérete és elhelyezkedése, illetve a rendszeres utazás, kikapcsolódás került.

#### *A munka-magánéletbeli rangsor nem szerint*

Mivel a férfiak száma jóval számottevőbb a nőkénél, hiszen a nők 8-an, míg a férfiak 28-an vannak, tudományosan megalapozatlannak tartom, hogy a nők válaszáiból következtetéseket tudjak levonni, ezért most csupán a férfiak válaszával számolva szeretném ismertetni a számukra fontos tényezőket.

A férfiaknál megvizsgálva a munkahelyi tényezők rangsorát hasonló eredményre jutottam, mint mindkét nem esetében, nyilvánvalóan, mivel ők adják a válaszadók majdnem 78%-át. Náluk is a fontos szerepet játszó tényezők a következők: munkakörülmények, a kollégákkal való együttműködés, és a stabil fizetés.

A magánéleti tényezőket vizsgálva pedig a 3 legfontosabb helyen legtöbbször a következők szerepeltek: partnerrel és/vagy gyerekkel töltött idő, jó egészségi állapot, megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs.

#### *Korcsoporthoz szerinti fontossági tényezők*

A következőkben bemutatom, hogy az egyes korcsoportokban a munkahelyi tényezők rangsorolásánál melyik tényezők szerepeltek leggyakrabban az első 3 helyen.

A második korcsoportban levő (26-35 év) 10 fő számára a két legfontosabb tényező a stabil fizetés és a felettes személyisége.

A harmadik korcsoportban (36-50 év) találhatjuk a válaszadók több mint felét: 21 főt. Köztük az első három helyre a következő tényezőket sorolták legtöbbször: munkakörülmények, a kollégákkal való együttműködés, illetve a stabil fizetés.

A negyedik korcsoport 5 tagjának pedig (51-64 év) a három legfontosabb tényező a munkahely-lakhely közelsége, a rugalmas munkaidő és a stabil fizetés.

Úgy gondolom, hogy észrevehető különbségek vannak a fontossági sorrendekben, viszont egy tényező mindenhol megjelenik: a stabil fizetés. Természetesen itt szintén nem megalapozott általánosítani a veszprémi középvezetők korcsoportjára, hiszen például a 4. korcsoportba csupán 5 fő található.

A magánéleti szempontokat figyelembe véve szintén korcsoport megoszlás szerint a következő eredmények születtek:

2. korcsoport: baráti találkozások, beszélgetések, partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő, jó egészségi állapot, megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs.

3. korcsoport: partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő, jó egészségi állapot, megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs, magánéleti sikerek (fogyás, jó kapcsolat a partnerre/gyermekkel, sport stb.).

4. korcsoport: partnerrel és/vagy gyerekekkel eltöltött idő, jó egészségi állapot.

A magánéleti tényezők közül a következő két tényező jelenik meg minden csoportban a legtöbbször: a partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő és jó egészségi állapot.

### 3. A munka-magánélet egyensúlya és az érzelmi intelligencia összefüggései a kérdőív eredményeinek alapján

Az egyéni érzelmi intelligencia eredmények három csoportra oszthatók a 7 fokú skálán: a 4,6 alatti érték az alacsony érzelmi intelligenciájú egyéneket jelöli, a 4,61-5,3 közötti érték az átlagos érzelmi intelligenciát, míg az 5,31 feletti érték a magas érzelmi intelligencia jellemzője.

A kitöltők érzelmi intelligenciájának átlaga: 4,9, ami az átlagos érzelmi intelligencia csoportjába tartozik. Szórása 0,33.

A következőkben úgy fogom vizsgálni az érzelmi intelligencia és a munka-magánélet egyensúlyának lehetséges összefüggését, hogy megvizsgálom, hogy melyek azok a tényezők, amik a magas, átlagos, illetve az alacsony érzelmi intelligenciájú egyéneknek fontos a munka-magánélet egyensúlyának kialakításában.

#### *Alacsony érzelmi intelligenciával rendelkezők eredményei*

Az alacsony érzelmi intelligenciájú kitöltőket két nő és négy férfi alkotja. Közülük egy ember tartozik a második korcsoportba, négy a harmadikba, és egy a negyedikbe. Végzettség szerint egy kitöltő rendelkezik érettségi oklevéllel, öten pedig főiskolai, vagy egyetemi diplomával. Mindannyian teljes munkaidőben dolgoznak, és egyikük sem tagja civil szervezetnek.

Az alacsony érzelmi intelligenciájú kitöltők számára a két legfontosabb tényező a munkahelyi tényezők között a kollégákkal való együttműködés és a stabil fizetés. Míg a magánéleti tényezők közül a két legfontosabb a partnerrel és /vagy gyerekekkel/gyerekekkel töltött idő, illetve a jó egészségi állapot.

#### *Átlagos érzelmi intelligenciával rendelkezők eredményei*

Az átlagos érzelmi intelligenciával rendelkezők csoportjában öt nő és 21 férfi található. Kilencen tartoznak a második korcsoportba, tizenöten a harmadik és négyen a negyedik korcsoportba. A végzettségük szerint egy fő középfokú szakképzettséggel, egy fő érettségi oklevéllel rendelkezik, két főnek van technikusi/felsőfokú szakképzettsége, illetve 22 fő főiskolai vagy egyetemi végzettségű. 24 teljes és 1 részmunkaidős dolgozót találhatunk a csoportban. A tagok közül pedig csupán hárman tagjai civil szervezetnek.

Az átlagos érzelmi intelligenciájú kitöltők válaszaik alapján számukra a munkahely és a lakhely közelsége, valamint a stabil fizetés. Míg a magánéleti tényezők közül a két legfontosabb a partnerrel és /vagy gyerekekkel/gyerekekkel töltött idő, illetve a jó egészségi állapot.

#### *Magas érzelmi intelligenciával rendelkezők eredményei*

A magas érzelmi intelligenciájú csoportba csupán 1 nőt és 3 férfit találhatunk. Ketten a harmadik és ketten a negyedik korcsoportba tartoznak. Négyen főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkeznek, illetve mindannyian teljes munkaidőben dolgoznak. Közülük csupán egy fő tagja civil szervezetnek.

A magas érzelmi intelligenciájú kitöltők válaszai alapján számukra a munkakörülmények, valamint a stabil fizetés. Míg a magánéleti tényezők közül a két legfontosabb a partnerrel és /vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő, illetve a jó egészségi állapot.

**10. táblázat: Az alacsony, átlagos és magas érzelmi intelligencia szintű középvezetők számára legfontosabb munka-magánélet tényezők**

| EQ eredmény     | Legfontosabb munkahelyi tényezők |                | Legfontosabb magánéleti tényezők                        |                      |
|-----------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>alacsony</b> | a kollégákkal való együttműködés | stabil fizetés | a partnerrel és /vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő | jó egészségi állapot |
| <b>átlagos</b>  | munkahely és a lakhely közelsége |                |                                                         |                      |
| <b>magas</b>    | munkakörülmények                 |                |                                                         |                      |

Az érzelmi intelligencia szintek szerinti munka és magánéleti tényezők csoportosításánál megfigyelhetjük, hogy mindhárom csoportban az első két helyen a partnerrel és /vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő, illetve a jó egészségi állapot szerepel a magánéleti tényezők közül. Tehát a magánéleti tényezőknél nincs különbség.

Azonban a munkahelyi tényezőket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy bár a stabil fizetés mindhárom csoportban a 2 legfontosabb tényező között szerepel, mégis a másik tényezőnél vannak különbségek.

Míg az alacsony érzelmi intelligenciájú kitöltőknél a kollégákkal való együttműködés, az átlagos érzelmi intelligenciával rendelkezőknél pedig a munkahely és a lakhely közelsége a fontos, addig a magas érzelmi intelligenciájú megkérdezettek a munkakörülményt jelölték az egyik legfontosabb tényezőnek.

Kérdőíves kutatásom eredményeként elmondhatjuk, hogy a kitöltött középvezetők többsége 35 és 50 év közötti, teljes munkaidőben dolgozik és főiskolai vagy egyetemi végzettségű. Átlagban 4,9-es érzelmi intelligencia átlaggal rendelkezik, és nem tagja civil szervezetnek.

## 7. Összegzés

Véleményem szerint a megfogalmazott három kutatási kérdésre választ kaptam. Egyrésztől feltártam a munka-magánélet egyensúlyát segítő legfontosabb tényezőket, másodsorban feltérképeztem a veszprémi középvezetők 20%-nak az érzelmi intelligencia szintjét. Felmerésem nem lett reprezentatív mégis úgy gondolom, hogy olyan eredményt kaptam a munka és magánélet egyensúlyának tényezői és az érzelmi intelligencia vizsgálat területén, amit érdemes tovább kutatni. Az érzelmi intelligencia és a munka magánélet egyensúlya

véleményem szerint összefüggnek, és a jövőben szeretném ezt megalapozottan bebizonyítani további kutatásokkal elsősorban kérdőíves módszert alkalmazva.

Felmérésem eredményeiből tudományos következtetést nem tudok levonni a kitöltők alacsony száma miatt. Azonban kutatási eredményeim egy jövőbeli kutatás alapját képezhetik, ahol még részletesebben megvizsgálnám az érzelmi intelligencia és a munka-magánélet egyensúlyának kapcsolatát több tényező figyelembe vételével, több megkérdezettel, illetve akár bővíteném a megkérdezettek csoportját az alkalmazottakkal is. Bízom abban, hogy a kutatásom további eredményekhez fog vezetni, ami segít majd akár a vállalatok, akár a magánszemélyek részéről is mélyebbre hatóan feltárni és kihasználni az érzelmi intelligencia lehetőségeit, valamint összeegyeztetni ezeket a munka magánélet egyensúlyával. Hiszen mindkét fél jobban járhatna, ha ezen területeket sikerülne fejleszteni.

## 8. Irodalomjegyzék

1. Antonakis, J., Ashkanasy, N.M. és Dasborough, M.T. [2009] Does leadership need emotional intelligence?, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 2, pp. 247-61.
2. Bar-On, R. [1997] Bar-On Emotional Quotient inventory: technical manual, Toronto Multi-Health Systems
3. Blackshaw, T. [2010] Leisure and emotional labour; a commentary on Rojek's „Leisure and emotional intelligence”, *World Leisure Journal*, Vol. 52, No. 4, pp. 253-256.
4. Burns, J. [2002] EEO Trust Diversity Index 2002, Auckland: Equal Employment Opportunities Trust
5. Cacioppe, R. [1997] Leadership moment by moment!, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 335-45.
6. Carmeli, A. és Josman, Z. E. [2006] The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance, and Organizational Citizenship Behaviors, *Human Performance*, Vol. 19, No. 4 pp. 403-419.
7. Clark, S.C. [2000] Work/family border theory: A new theory of work/life balance, *Human Relations* p. 751.
8. Cleveland, J., O'Neill J., Himelright, J., Harrison, M., Crouter, A., Robert D. R. [2007] Work and family issues in the hospitality industry: perspectives of entrants, managers and spouses, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), pp.275-298.
9. Collins, K.M., Greenhaus, J. H., Shaw, J. D. [2003] The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, p. 510-531
10. Comfort, D., Johnson, K. és Wallace, D. [2003] Part-time work and family friendly practices in Canadian workplaces, *The Evolving Workplace Series*, Statistics Canada. Megtalálható: <http://www.statcan.ca/english/freepub/71-584-MIE/free.htm>
11. Conway E. és Monks K. [2010] Change from Below: The role of middle managers in mediating paradoxical change, Blackwell Publishing Ltd. elérhető: <http://doras.dcu.ie/16289> (2011.aug.3)
12. Cooper, R. K., és Sawaf, A. [1997] Executive EQ: Emotional Intelligence in Leaders and Organizations, New York, Grosset/Putnam p.27
13. Csepeli Gy. [2006] Szociálpszichológia, In: Kántor E. [2011] Az érzelmi intelligencia szerepe, és fejlesztésének fontossága a vezetésben, Győr, p. 10
14. Dawson, D., McCulloch, K. és Baker, A. [2001] Extended Working Hours in Australia: Counting the Costs, Report Commissioned by the Department of Industrial Relations, Adelaide, Centre for Sleep Research, Megtalálható: [www.ir.qld.gov.au/reports&submissions/workinghours/index.htm](http://www.ir.qld.gov.au/reports&submissions/workinghours/index.htm)
15. Downey, L.A., Papageorgiou, V. és Stough, C. [2006] Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 250-64.
16. Duckett, H. és Macfarlane, E. [2003] Emotional intelligence and transformational leadership in retailing, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 309-17.

17. EEO Trust [2003] New Zealand's Best Employers in Work & Life 2003. Auckland: EEO Trust
18. Elias, N. [2010] The civilizing process: The history of manners and state-formation and civilization (Single integrated edition), Oxford: Blackwell
19. Evans, J. M. [2001] Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life, Labour Market and Social Policy Occasional Papers, Paris: OECD.
20. Feiner, M. [2004] The Feiner Points of Leadership: The Fifty Basic Laws That Will Make People Want to Perform Better for You, New York: Warner Business Books
21. Fiedler, F. E. [1968] A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Pataki F.: [1980] Csoportlélektan. Gondolat Kiadó, Budapest. 603-643.
22. Gaál, Z. és Szabó, L. [2007] A menedzsment alapjai, Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém
23. Galinsky, E. és Bond, J. T. [1998] The 1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook - Executive Summary, In: Yasbek, P. [2004] The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature, Wellington: Labour Market Policy Group, p. 9
24. Gardenswartz, L., Cherbosque, J., Rowe, A. [2008] Emotional Intelligence for Managing Results in a Diverse World, California, Davies-Black Publishing
25. Gardner, L. és Stough, C. [2002] Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 23 No. 2, pp. 68-78.
26. Goleman, D. [1998] Working with Emotional Intelligence, New York: Bantam Books
27. Gragg, P. [2008] From Theory to Practice: Operation Emotional Intelligence Legal Reference Services Quarterly, Vol. 27, No. 2, pp. 241-253
28. Guest, D. E. [2002] Perspectives on the Study of Work-life Balance, Social Science Information, Vol. 41, p. 255.-279.
29. Hatch, T. and Gardner, H. [1993] Finding cognition in the classroom: an expanded view of human intelligence In: Goleman, D. [1995] Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó, Budapest
30. Kántor, E. [2011] Az érzelmi intelligencia szerepe, és fejlesztésének fontossága a vezetésben, Győr, pp. 10-11
31. Komlósi, E és Göndör, A. (2011), A személyiség alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében, BGF Tudomány Napja Konferencia (cikk megjelenése, 2013)
32. Komlósi, E. [2012] Veszpré-Mi EQ, Milyenek vagyunk MI veszprémiek? Veszprémi Turizmus Marketing Stratégia KDOP-3.1.1/D-2010-0001 Projekt
33. Koncz, K. [2008] Nők a munkaerőpiacon, Budapest: Corvinus Kiadó
34. Konrad, A. M. és Mangel R. [2000] The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity, Strategic Management Journal Vol. 21 pp.1225-1237.
35. Langhorn, S. [2004] How emotional intelligence can improve management performance, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16 No. 4, pp.220 – 230

36. Lindebaum, D. és Cartwright, S. [2011] Leadership effectiveness: the costs and benefits of being emotionally intelligent, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 281-290.
37. Manfredi, S. és Holliday, M. [2004] Work-Life Balance: An audit of staff experience at Oxford Brookes University, Wheatley, p. 5. Megtalálható: [http://www.brookes.ac.uk/services/hr/eod/wlb/wlb\\_report.pdf](http://www.brookes.ac.uk/services/hr/eod/wlb/wlb_report.pdf))
38. Mayer J. D., Salovey, P. [1997] What is emotional intelligence? In: Salovey, P. and Sluyter, D. J. [Eds] *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books
39. Murphy, K. R. [2006] Four conclusions about emotional intelligence. In Murphy, K. R. [Ed.] *A Critique of Emotional Intelligence: What Are the Problems and How Can They Be Fixed?* Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 345–54.)
40. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség [2007] Esélyegyenlőségi Útmutató, Regionális Fejlesztési Programok pályázók és értékelők számára, 2007. október
41. Petrides, K. V. [2001] A psychometric investigation into the construct of emotional intelligence, Doctoral dissertation, University College, London
42. Pérez, J. C., Petrides, K. V., & Furnham, A. [2005] Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze and R. D. Roberts (Ed.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, Hogrefe & Huber, Cambridge
43. Pintér, Zs. [2007] Az álláskeresés enciklopédiája, Veszprém: Pannon Egyetem
44. Ryback, D. [1998] Putting emotional intelligence to work: successful leadership is more than IQ, New York: Butterworth-Heinemann
45. Schutte, N. S. , Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J. és Hollander, S. [2002] Characteristic emotional intelligence and emotional well-being, *Cognition & Emotion* Vol. 16, No. 6, pp. 769-785
46. Spinks, N. [2006] Choosing the Right Metaphor to Ensure Work-Life Quality for All, WFC Resources, February
47. Storey, J. [1995] *Human resource management: A critical text*, Routledge, New York
48. Van Rooy, D. L. és Viswesvaran, C. [2004]. Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, pp. 71-95.
49. Wood, R.C. [1994] *Organisational behaviour for hospitality management*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford
50. Yasbek, P. [2004] The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature, Wellington: Labour Market Policy Group, pp. 3-18.
51. Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D. [2009] *What we know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships and Our Mental Health*, London: A Bradford Book

## 9. Melléklet

### Munka-magánélet – Érzelmi intelligencia kérdőív

Szenteleki Cintia vagyok, a veszprémi Pannon Egyetem nemzetközi gazdálkodás alapszakos hallgatója. Kérdőívemben a munka-magánélet egyensúlyának kérdését, valamint az érzelmi intelligenciát vizsgálom tudományos diákköri kutatómunkámhoz és szakdolgozatomhoz a középvezetők körében. A kérdőív kitöltése teljesen anonim és kizárólag a kutatáshoz használok fel a válaszait. Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti kutatómunkám sikerességét.

**I. Kérem, 1-től 4-ig osztályozza, hogy a következő helyzetek mennyire segítik Önt a munka-magánélet egyensúlyának megvalósításában.**

**1-egyáltalán nem segít**

**2-inkább nem segít**

**3-inkább segít**

**4-nagyon segít**

| Munkahely                                                          | 1. | 2. | 3. | 4. |
|--------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| munkahely-lakhely közelsége                                        |    |    |    |    |
| munkakörülmények                                                   |    |    |    |    |
| a felettes személyisége                                            |    |    |    |    |
| a kollégákkal való együttműködés                                   |    |    |    |    |
| laptop, mobil, céges autó biztosítása                              |    |    |    |    |
| rugalmas munkaidő                                                  |    |    |    |    |
| extra juttatások (cafeteria)                                       |    |    |    |    |
| tanfolyamok, továbbképzések a cégen belül valósulnak meg           |    |    |    |    |
| magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele a munkahelyen |    |    |    |    |
| cégen belüli étkezés lehetősége                                    |    |    |    |    |

**Kérem, a fent említett helyzeteket rangsorolja:**

**1-a legfontosabb dolog- 10 egyáltalán nem fontos, hogy számomra a munka magánélet egyensúlya megvalósuljon.**

| Munkahely                                                          | rangsor |
|--------------------------------------------------------------------|---------|
| munkahely-lakhely közelsége                                        |         |
| munkakörülmények                                                   |         |
| a felettes személyisége                                            |         |
| a kollégákkal való együttműködés                                   |         |
| laptop, mobil, céges autó biztosítása                              |         |
| rugalmas munkaidő                                                  |         |
| stabil fizetés                                                     |         |
| munkahelyi sikerek (kinevezés, sikeres projekt, megbeszélés stb.)  |         |
| magánéleti válság/váratlan esemény figyelembe vétele a munkahelyen |         |
| cégen belüli étkezés lehetősége                                    |         |

**II. Kérem, 1-től 4-ig osztályozza, hogy a következő helyzetek mennyire segítik Önt a munka-magánélet egyensúlyának megvalósításában.**

**1-egyáltalán nem segít**

**2-inkább nem segít**

**3-inkább segít**

**4-nagyon segít**

| <b>Magánélet</b>                                                             | <b>1.</b> | <b>2.</b> | <b>3.</b> | <b>4.</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő                         |           |           |           |           |
| baráti találkozások, beszélgetések                                           |           |           |           |           |
| rendszeres sport (heti 2 vagy annál több alkalom)                            |           |           |           |           |
| hobbi, szabadidős tevékenység (ami nem sport)                                |           |           |           |           |
| lakhely mérete, elhelyezkedése                                               |           |           |           |           |
| jó egészségi állapot                                                         |           |           |           |           |
| magánéleti sikerek (fogyas, jó kapcsolat a partnerre/gyermekkel, sport stb.) |           |           |           |           |
| családtagok, barátok besegítése a gyerekgondozásba és/vagy a házimunkába     |           |           |           |           |
| rendszeres utazás, kikapcsolódás (min. havi 1)                               |           |           |           |           |
| megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs                     |           |           |           |           |

**Kérem, a fent említett helyzeteket rangsorolja:**

**1-a legfontosabb dolog- 10 egyáltalán nem fontos, hogy számomra a munka magánélet egyensúlya megvalósuljon.**

| <b>Magánélet</b>                                                             | <b>rangsor</b> |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| partnerrel és/vagy gyerekkel/gyerekekkel töltött idő                         |                |
| baráti találkozások, beszélgetések                                           |                |
| rendszeres sport (heti 2 vagy annál több alkalom)                            |                |
| hobbi, szabadidős tevékenység (ami nem sport)                                |                |
| lakhely mérete, elhelyezkedése                                               |                |
| jó egészségi állapot                                                         |                |
| magánéleti sikerek (fogyas, jó kapcsolat a partnerre/gyermekkel, sport stb.) |                |
| családtagok, barátok besegítése a gyerekgondozásba és/vagy a házimunkába     |                |
| rendszeres utazás, kikapcsolódás (min. havi 1)                               |                |
| megértő, munkahelyi helyzetet toleráló partner/házastárs                     |                |

**III. Kérem, a következőkben jelölje az 1-7 fokú skálán, Ön mennyire ért egyet a következő állításokkal:**

**1-egyáltalán nem értek egyet**

**2-nem értek egyet**

**3-inkább nem értek egyet**

**4-részben egyetértek**

**5-inkább egyetértek**

**6-egyetértek**

**7-teljes mértékben egyetértek**

|                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Nem esik nehezemre szavakkal kifejezni az érzéseimet.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Sokszor nehezen tudom a dolgokat egy másik ember nézőpontjából látni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Összességében motivált ember vagyok.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Általában nehezen szabályozom az érzéseimet.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Általában nem találok élvezetesnek az életet.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Hatékonyan tudok bánni az emberekkel.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Hajlamos vagyok gyakran megváltoztatni a véleményemet.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Sokszor nem tudok rájönni, mit is érzek.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Úgy érzem, sok jó tulajdonságom van.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

|                                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Gyakran nehezen állok ki a jogaimért.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Általában képes vagyok mások érzéseit befolyásolni.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Összességében sötétben látom a világot.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. A hozzám közel állók gyakran panaszkodnak, hogy nem jól bánok velük.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Gyakran nehezen tudom az életemet a körülményekhez igazítani.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Általában kezelni tudom a stresszhelyzeteket.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Gyakran nehezen tudom kimutatni a szeretetemet a hozzám közel állók iránt.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Általában könnyen bele tudom képzelni magam mások helyzetébe, és átérezem az érzéseiket. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Általában nehezen motiválom magam.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Általában megtalálom a módját annak, hogy kordában tartsam az érzéseimet, ha akarom.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Összességében elégedett vagyok az életemmel.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Jó tárgyalópartnernek tartom magam.                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Hajlamos vagyok belekeveredni olyan dolgokba, amikből később szeretnék kikerülni.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Sokszor megállok és átgondolom az érzéseimet.                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Hiszem, hogy sok jó jellemvonásom van.                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Hajlamos vagyok meghátrálni, még az igazam tudatában is.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Úgy tűnik, egyáltalán nincs hatalmam más emberek érzései felett.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Általában hiszek benne, hogy a dolgok jól mennek majd az életemben.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Nehezen kötődöm, még a hozzám közel álló emberekhez is.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Általában tudok alkalmazkodni az új környezethez.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. Mások csodálnak engem a lazaságomért.                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Kérem, hogy a felmérés sikerességéhez járuljon hozzá a következő kérdésekre adott válaszaival minden kérdésnél egy választ jelölve meg. Köszönöm!**

**1. Kérem, adja meg nemét**

- ☐ nő  
☐ férfi

**2. Kérem, jelölje be, melyik korcsoportba tartozik**

- ☐ 18-25  
☐ 26-35  
☐ 36-50  
☐ 51-64  
☐ 65+

**3. Kérem, adja meg legmagasabb iskolai végzettségét**

- ☐ középfokú szakképzettség  
☐ érettségi oklevél  
☐ technikai/ felsőfokú szakképzettség  
☐ főiskola/egyetemi diploma

**4. Kérem, adja meg munkatípusát**

- ☐ teljes munkaidős  
☐ részmunkaidős

**5. Kérem, adja meg munkahelyi beosztását:**

.....

**6. Tagja-e a város valamelyik civil szervezetének, közhasznú egyesületnek, csoportnak vagy klubnak (pl. sport, kultúra, nyugdíjas, természetbarát, stb.)**

- ☐ igen ☐ nem