

DEBRECENI EGYETEM
BÖLCSESZETTUDOMÁNYI KAR
NEVELÉS- ÉS MŰVELŐDÉSTUDOMÁNYI INTÉZET
MŰVELŐDÉSTUDOMÁNYI ÉS HUMÁN TANULMÁNYOK TANSZÉK

MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG A VEZETŐI
ÉRZELMI INTELLIGENCIA TÜKRÉBEN

Témavezető:

Dr. Márkus Edina Ilona

Egyetemi adjunktus

DE BTK NI

Készítette:

Lukács Fanni

Közösségsszervezés BA –

Humánfejlesztő szakirány



Debrecen
2022

Absztrakt

Kulcsszavak: munkavállalói elégedettség, vezetői készségek, érzelmi intelligencia

Pályamunkám elsősorban a munkahelyi elégedettség és az érzelmi intelligencia témáját járja körül. A munkahelyi közeg miatt fontosnak tartottam a vezetés és a vezetői érzelmi intelligenciára is kitérni, valamint azokat a tényezőket is bemutatni, melyek a munkahelyi elégedettségben játszanak központi szerepet. A definíciók és különböző elméletek bemutatásához többek között olyan hozzáértő szaktekintélyek munkáit dolgoztam fel, mint Daniel Goleman, John D. Mayer, illetve Csíkszentmihályi Mihály.

A dolgozat célja, hogy a témához kapcsolódó fogalmak megismerése után vizsgálja a munkahelyi elégedettség, a vezetés és az érzelmi intelligencia közötti kapcsolatokat. Ehhez a kutatáshoz online kérdőíves módszert alkalmaztam, melynek nem jelöltem ki előre célcsoportot, csupán azt a kikötést tettem, hogy a válaszadók rendelkezzenek munkahellyel. Így különböző korosztályú, végzettségű és munkakörű alanyokat sikerült megszólítanom. A pályamunka második fele tárgyalja a kutatási eredmények bemutatását, melyből kiderülnek az általam felállított hipotézisek bizonyításai is.

A dolgozat megírásának befejezésekor arra a következtetésre jutottam, hogy van összefüggés a munkahelyi elégedettség és a vezetői stílus között, illetve azt is kijelenthető, hogy az érzelmi intelligencia fontossága egyre nagyobb hangsúlyt kap napjainkban.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. Munkahelyi elégedettség.....	4
2.1.1. A munkahelyi elégedettség fontossága	4
2.1.2. Az elégedettséget meghatározó tényezők	5
2.1.3. A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában	7
2.2. Vezetés	8
2.2.1. A vezetés fogalma	9
2.2.2. Vezetői készségek.....	10
2.2.3. Főnök vagy vezető	11
2.3. Érzelmi intelligencia.....	12
2.3.1. Az érzelmi intelligencia fogalma	13
2.3.2. Érzelmi intelligencia a munkahelyen.....	14
2.3.3. Vezetői érzelmi intelligencia	15
3. A kutatás bemutatása.....	17
3.1. Kutatási kérdések és előfelvetések	17
3.2. Hipotézisek.....	18
3.3. Eredmények kiértékelése	18
3.4. Következtetések	27
4. Összegzés.....	30
Irodalomjegyzék.....	32
Ábrajegyzék	34
Mellékletek.....	35

1. Bevezetés

Pályamunkámban a munkahelyi elégedettség és a vezetői érzelmi intelligencia közötti kapcsolatot szeretném vizsgálni. Humánfejlesztő szakirányos hallgatóként kifejezetten érdekesnek tartom ezt a témát, hiszen a munkahelyi jólétet rengeteg egymástól függő és független dolog határozza meg. Egy cég vagy vállalkozás hatékony és eredményes működése nagy mértékben függ a munkavállalók elégedettségétől és motivációjuktól.

Napjainkban egyre fontosabb a vezetői készségek, kompetenciák továbbképzése, fejlesztése főként a multinacionális cégek körében, mely példaként szolgálhat a kisebb vállalkozások eredményes működése előtt. Az úgynevezett „soft skill”-ek fejlesztése mellett nagy hangsúlyt kap napjainkban az érzelmi intelligencia is, hiszen ma már bizonyítottan állíthatjuk, hogy az EQ vagyis az érzelmi intelligencia nagyobb mértékben befolyásolja egy vezető hatékonyságát, mint a hagyományos IQ. Kutatási kérdésem ennek megfelelően az, hogy a munkavállalók elégedettsége függ-e a vezetővel való elégedettségtől, illetve az érzelmi intelligencia mennyire befolyásolja mindezt.

A dolgozat első részében az általam választott témában hiteles, kellő hozzáértéssel megírt szakirodalmakat dolgozom fel. Körbejárom a munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezőket, illetve a munkával kapcsolatos motivációkat. Ezt követően ismertetem azokat az elengedhetetlen készségeket, kompetenciákat, attitűdöket, melyekkel egy igazán jó vezetőnek rendelkeznie kell. Összevetem a vezető és a főnök közötti tulajdonságokat és megállapítom a különbségeket. Bemutatom az érzelmi intelligencia fogalmát és a témában legkiemelkedőbb szerzők elméleteit. Kitérek a vezetői érzelmi intelligenciára és az EQ munkával való kapcsolatára.

A kutatási részben pedig a fent említett kutatási kérdéshez tartozó vizsgálat kerül bemutatásra. A vizsgálatához online kérdőívet használtam. A kérdőív három részre osztható, tartalmazza a demográfiai adatok bekéréséhez szükséges kéréseket, illetve a munkahelyi elégedettségre és a vezető megítélésére vonatkozókat is.

Szerencsés helyzetemnek köszönhetően én magam is vezetőként dolgozom a saját cégemben, így különösen érdekelt vagyok a témában. Ezen pályamunka elkészítése nem csak a jelenlegi tanulmányaim befejezését, hanem egyfajta önképzést is jelent számomra. Sok neves szerző munkásságát megismerve, áttanulmányozva bízom benne, hogy én is olyan vezetővé válok, aki mellett elégedettek a munkavállalók, hiszen ez mindenkor feltétele egy vállalkozás sikeres működésének.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a részben azokat a főbb fogalmakat mutatom be, melyek ismerete elengedhetetlen a kutatásom elvégzéséhez. A fejezetet három főbb különálló részre osztottam fel. Elsőként a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos fogalmakat tisztázom, bemutatom, hogy melyek azok a befolyásoló tényezők, amelyek hatással vannak a munkahelyi elégedettségre. Ezt követően a vezetés fogalmával és a legfontosabb vezetői készségekkel foglalkozom, illetve kiemelem, hogy milyen kapcsolat van a vezetés és a munkavállalók elégedettsége között. Majd az érzelmi intelligencia témakörét körbejárva leírom a különböző kutatók, szakértők által meghatározott definíciókat. Végül ismertetem az érzelmi intelligencia jelentőségét munkahelyi környezetben.

2.1. Munkahelyi elégedettség

Életünkben a munkahelyünk kiemelkedő szerepet foglal el, hiszen időnk nagy részét ezen a helyen töltjük. Ezért is fontos, hogy jól érezzük magunkat munkahelyünkön, ne nyűgként, muszájból végezzük el feladatainkat, hanem élvezzük, találjuk meg saját motivációinkat. Gyermekkorunk óta hallhatjuk, hogy a „csináld, amit szeretsz, szeresd, amit csinálsz” elv alapján válasszuk meg munkahelyünket. A munkavállaló elégedettsége ugyanis összefügg azzal, hogy a dolgozó szereti-e azt a munkát, amit a mindennapjaiban végez. (Csepli, 2015)

Locke (1969) szerint a munkahelyi elégedettség egy kellemes érzelmi állapot, ami abból adódik, hogy a dolgozó úgy érzi, munkahelye segít neki céljai és értékei elérésében. Vagyis az elégedettség egy érzés, amivel a munkavállalók a munkájukhoz viszonyulnak, és ezt a munkából származó elismerés határozza meg.

Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkahelyeken a munkavállalók elégedettsége, hiszen ez nem csak az egyén szempontjából, hanem az adott vállalat sikerességében is fontos lehet.

2.1.1. A munkahelyi elégedettség fontossága

A dolgozók elégedettsége két okból is nagyon fontos. Az egyik az erkölcsi szempont, hiszen az ember ideje nagy részét munkával tölti, így a munkáltatónak biztosítania kell azokat a feltételeket, körülményeket, melyek hozzájárulnak a munkavállaló céljai eléréséhez. Az elégedettség ez alapján egyfajta nyugalmi állapotot is jelent. A másik szempont a gazdasági

indok. Egy elégedett, elkötelezett munkavállaló hatékonyabb munkát végez, mely által a vállalat is sikerebben működhet. (Gyökér-Krajcsák, 2009)

Ha a dolgozó elégedett a munkahelyével, az hozzájárul boldogságához és egyéb attitűdjei kapcsán is pozitív változások figyelhetők meg, ami egyértelműen a cég sikerét eredményezi. A dolgozók elégedettsége csökkenti a kilépési szándékot is. (Nemes-Szlávicz, 2011)

Az is beigazolódott, hogy ha egy dolgozó elégedetlen, akkor nagyobb valószínűséggel késik vagy hiányzik. Itt nem csak az elégedettség mérvadó, hanem az is, hogy a dolgozó életében milyen szerepet tölt be a munkahelye, milyen a kapcsolata a társaival és feletteseivel, valamint az is, hogy mennyire tudja képezni, fejleszteni magát. (Noé, 2004)

A munkával való elégedettség összefügg az élettel való elégedettséggel is. A Csíkszentmihályi (1997) által megfogalmazott Flow elmélet is arra mutat rá, hogy aki képes megtalálni a flow-t, a tökéletes élmények keresésének és átélésének a módját, az képessé válik arra is, hogy tehetségét kibontakoztassa, így az elégedett munkavégzés révén magával a munkahellyel is elégedett lesz a munkavállaló.

Az elégedettség mértéke a munkáltató számára is megmutatja, hogy mennyire támogatók az általa biztosított munkakörülmények és feltételek, milyen a vezetők és a beosztottak kapcsolata, mekkora kihívást jelent a munka elvégzése a dolgozók szemében, illetve elegendő-e a munkáért cserébe adott juttatás. (Bakacsi, 2007)

Ha a dolgozók jól érzik magukat, a tőlük telhető legjobb teljesítményt képesek nyújtani. A jó közérzet serkenti szellemi képességeinket, gyorsabban tudjuk feldolgozni az információt és megérteni a feladatokat, döntéseket hozni és megoldani a problémákat. Az elégedett, jókedvű emberek rugalmasabbak, pozitívabban élik meg az eseményeket. Ez a szemlélet pedig segít elérni a célokat, növeli a kreativitást, a bizalmat és a segítőkészséget. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

2.1.2. Az elégedettséget meghatározó tényezők

A munkahelyi elégedettség a munkával való azonosulást is jelenti. Az elégedettség több forrásból is származhat. Az a legkedvezőbb állapot, hogyha az erkölcsi elemek dominálnak, hiszen így könnyebben alakulhat ki a felelősség és a kötelességtudat. Úgy érezheti a munkavállaló, hogy munkája elengedhetetlen a vállalat számára. A sikeresség elérése érdekében tehát nagyon fontos, hogy a vezetők ne a pénzbeli juttatások révén motiválják a dolgozókat, hanem arra törekedjenek, hogy a munkavállaló erkölcsi elemeket felsorakoztatva váljon elkötelezetté munkája és munkahelye iránt. (Csepeli, 2015)

Herzberg megalkotta a „két tényezős elméletet”, amely különbséget tesz a munka külső és belső részei között. Az első főként a higiénés tényezőkre vonatkozik, mint például a szervezet célkitűzései, munkakörülmények, státusz, fizetés, munkatársakkal, illetve felettesekkel való kapcsolat, biztonság. A másik faktor az úgynevezett motivátorokat foglalja magába, ilyen a felelősség, karrier, elismerés, egyéni fejlődés. Az extrinsic faktorok elégedetlenséget okozhatnak a munkahelyen, míg az intrinsic tényezők elégedettséget. Ez nem azt jelenti, hogy az elégedetlenség az elégedettség ellentéte, inkább egy semleges állapotnak vagy az elégedettség hiányának nevezhető. (Beller, 2014)

Nemes és Szlávicz szerint az elégedettséget kiváltó tényezőket négy külön álló csoportba lehet sorolni. Ezek a munkával kapcsolatos, a szervezeti, az egyéni és a külső környezeti kiváltó okok. „A *munkával kapcsolatos kiváltó okok* közé a munka jellege és mennyisége, valamint a munkaköri pozíció és a munkaviszony hossza tartozik.” (Nemes – Szlávicz, 2011:3). A biztonság érzésekor nagy különbség figyelhető meg határozott és határozatlan idejű munka között. Kutatások is bizonyítják, hogy a munkakörülmények javulása esetén a dolgozók elégedettsége is pozitív növekedést mutathat, de ez nem minden esetben mutatható ki egyértelműen. Ezzel ellentétben a munkakörülmények romlása egyenes ágon vezet az elégedettség romlásához. A *szervezeti kiváltó okokhoz* a vezetési stílust, a jövedelmezést, a csoportmunkát és a rugalmas munkaidőt sorolhatjuk. Ezek közül a vezetési stílus a leginkább kiemelkedő, a fizetés és a dolgozók összhangja csak mérsékelten fontos, míg a munkaidő szinte elhanyagolható szempont. Az *egyéni tényezők* közé a demográfiai jellemzők és a munkavállaló személyiségjegyei tartoznak. Itt felmerül a különböző korosztályokra vonatkozó sajátos elégedettség, illetve a nemek közötti különbség. A nők jellemzően alacsonyabb pozícióban, kevesebb fizetésért dolgoznak, mégsem elégedetlenebbek a munkájukkal, mint férfi kollégáik. A személyiségjegyek közül az extroverzió, a nyitottság, a közvetlenség, a lelkiismeretesség és a neurotizmus gyakorol leginkább hatást az elégedettségre. Az egyén és a munka összhangja sem elhanyagolható, hiszen a belső ellenőrzés növelheti, a külső ellenőrzés pedig csökkentheti a munkahellyel való elégedettség mértékét. *Külső környezeti okokhoz* a társadalmi, gazdasági, technológiai környezet hatása tartozik. Ezek főként a munkakörülmények kialakulásában vesznek részt. (Nemes – Szlávicz, 2011)

Az elégedettség kialakulásánál elengedhetetlen összetevő a vezetési stílus, a hangnem, a társaság, illetve a szociális légkör. Fontos megemlíteni az anyagi javakat, ösztönzéseket, mint a fizetés, a vásárlási kedvezmények, céges mobil-, illetve autóhasználat, nyaraltatás. Egy előléptetés a fizetés megemlése mellett a szociális elismerés miatt is elégedettséget von maga után. Az elégedettséget meghatározzák a szervezetben jelen lévő, mindenkre egyaránt

vonatkozó követendő szabályok, valamint a munkakörnyezet, amibe beletartozik többek között a felszereltség, a korszerűség és a tisztaság. (Csepeli, 2015)

A vezetés-szervezéstudományi kutatások szerint a munkahelyi elégedettség elemei közé maga a munka, az érte kapott jutalom, az előléptetés, a vezetés és a többi munkatárs tartozik. (Klein, 2004) Ezt kiegészítve viszont megállapítható, hogy az elégedettség nem csak a munkával kapcsolatos tényezőktől függ, hanem az egyéni jellemvonásoktól és a munkán kívüli kapcsolatoktól is. (Klein – Klein, 2008)

A munkavállaló elégedettsége vagy elégedetlensége kapcsán fontos szempont, hogy az egyén számára mekkora kihívást jelent az adott munka, tud-e azonosulni vele, mennyire ért egyet az elvégzett munka ellenében nyújtott jutalmazással, támogatónak találja-e a munkafeltételeket, a légkört, a társaságot, illetve az is, hogy a szervezet iránti elkötelezettség hozzájárul-e a lojalitáshoz, aktív részvételhez. (Bakacsi, 2007)

A fent leírt elméletek alapján elmondható, hogy egyaránt fontosak a személlyel kapcsolatos, a környezeti és a külső tényezők, illetve ezek kölcsönössége. (Klein, 2004)

2.1.3. A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában

A dolgozók és beosztottaik közötti kapcsolat leírásakor a szakértők különböző szempontok szerint jártak el. Felmerülnek a vezetői tulajdonságok és a magatartás, a vezető személyiségét középpontba helyező elméletek, a kontingenciamodellek és a leadership-szemlélet. Az 1950-es évek óta beszélhetünk a vezetés feladatcentrikus, illetve dolgozóközpontú irányultságáról. A vezetőknek ugyanis egyszerre kell ügyelniük a szervezet sikeres működésére, valamint a dolgozók igényeire, szükségleteire és elégedettségükre. (Nemes – Szlávicz, 2011)

Így jött létre a vezetés egyik kulcsfontosságú területe, a HR vagy HRM, vagyis az emberierőforrás-menedzsment. Ezen terület elsődleges célja, hogy összehangolja a szervezet sikeres működését a dolgozók elégedettségével. Ehhez egyszerre kell figyelni a munkafolyamatokra, a dolgozókra, az operatív és jövőbeli stratégiai célokra. (Ulrich, 1997 – idézi: Nemes – Szlávicz, 2011)

A vezetés és a dolgozói elégedettség kapcsolatának vizsgálatakor a kutatások a vezető-beosztott viszonyra, a vezetési stílusra, a participáció mértékére, a beosztottal szemben alkalmazott bánásmódra és a vezetői kommunikációra fókuszálnak. A legtöbb kutatás azt támasztja alá, hogy azokon a munkahelyeken, ahol a vezető demokratikus, bevonja dolgozóit a

döntésekbe, kikéri a véleményüket, sokkal elégedettebbek a munkavállalók, mint autokratikus vezetőkkel dolgozva. (Noé, 2004)

A Gyenes és Rozgonyi (1981) által végzett 1970-es évekbeli kutatásokból kiderül, hogy a magyar dolgozói társadalom szerint is nagy hatással van a munkahelyi elégedettségre a vezető és az alá-fölérendeltségi viszonyok milyensége. Az is számít, hogy a vezető mikor és hogyan avatkozik be a beosztottjai munkájába, illetve a dolgozók véleményét nyilváníthatnak-e őket érintő döntések meghozatalakor. Hasonlóan fontos a szervezőkészség is, hiszen a jó szervezés és tervezés biztonságérzetet ad.

Luthans (1998) elmélete szerint a participáció és a dolgozó-központúság megfelelő kialakítása igazán fontos a dolgozók elégedettségének elérése érdekében. A participáció azt jelenti, hogy a menedzsment folyamatokba bevonják a munkavállalókat is, így a fontos döntéseket velük együtt hozzák meg. Viszont a kutatásokból az is kiderült, hogy nem feltétlenül a döntések meghozatala váltja ki az emberekből az elégedettséget, hanem a munkahelyi klíma, amely ezt lehetővé teszi számukra. A dolgozó-központúság pedig elsősorban arra utal, hogy a vezető milyen mértékben tartja fontosnak a beosztottai jólétét.

Ez megnyilvánulhat a dolgozó munkájának követésében, tanácsadásban, segítségnyújtásban és a kommunikációban. Fontos megjegyezni tehát, hogy a dolgozni vágyó embereket nem csak a pénz motiválja, hanem az, hogy kiélhetik kreativitásukat, részesei lehetnek a termelési-alkotási folyamatoknak, éppen ezért egy vezetőnek bátorítani kell őket, és törekedni arra, hogy kihozza belőlük a maximumot. Emellett törődniük kell dolgozóik kényelmével, jólétével, karrierjével és egy olyan barátságos, kellemes munkahelyi légkört kell kialakítaniuk, amelyben szívesen dolgoznak. Ez a vezetési stílus minden esetben növeli a munkavállalók elégedettségét. (Nemes – Szlávicz, 2011)

2.2. Vezetés

Vezetőkre nem azért van szükség, hogy legyen tulajdonosa az adott szervezetnek, vállalja a felelőséget vagy uralkodhasson mások felett. Senki sem lehet jó mindenben, így az igazán jó munka elérése érdekében kiegészítő támogatásra vagy több ember közös munkájára van szükség. Ahol pedig több dolgozó van, elengedhetetlen egy koordinátor, aki irányít, összetart, kezdeményez. Vezetőre tehát azért van szükség, mert a csoporton általában önállóan nem képesek az önirányításra. A vezető ez alapján felelőséget vállal az általa irányított csapatért és eredményeivel hozzájárul a vállalat sikerességéhez. (Cservényák, 2014)

A nagy vezéregyéniségek mindig kitűnnek a tömegből és mindannyiunkra hatással vannak. Ők azok, akik képesek lelkesíteni bennünket és lenyűgöző stratégiáikkal, éleslátásukkal és egyedi ötleteikkel kihozzák belőlünk a maximumot. A történelem során mindig a vezető volt az, akitől a közösség biztatást, segítséget kért vagy várt el. Így a vezető egyik fontos feladata, hogy pozitív irányba terelje a beosztottjait és kiküszöbölje a problémákat. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

2.2.1. A vezetés fogalma

A szakértők által fontosnak vélt különböző nézőpontok más-más definíciót alkottak a vezetéssel kapcsolatban. Éppen ezért elmondható, hogy mai napig nem létezik egy mindenki által elfogadott meghatározás a vezetés fogalmára.

A vezet szót a Magyar Értelmező Kéziszótár rengeteg dologhoz kapcsolja. Lehet gépjárművet vezetni, fizikailag vezethetünk valakit az által, hogy mutatjuk neki az utat stb. A munka kapcsán a következő leírást találjuk: „személy valamely közösséget vagy közös cselekvést, mozgalmat, mint legfőbb szervező irányít, szervező munkájával célhoz jutni segít” vagy „szervezetet, csoportot a célnak megfelelő meghatározott módon történő működésben irányít”. Ide köthető a vezetői pozíció is, ami „olyan állás, beosztás, helyzet, amelyben valaki a vezetést gyakorolja.”

Fiedler szerint a vezetés fogalma nem más, mint „Mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak.” (Fiedler, 1968 – idézi Csepeli, 2001:218) Csepeli György, magyar szociálpszichológus a következőképp fogalmazott Fiedler meghatározását értékelve: „Egyáltalán nem magától értetődő, hogy ki határozza meg a szóban forgó feladatot, ki nyilvánítja a feladatot megoldottnak, nem is beszélve arról, hogy a megoldás közös-e vagy sem.” (Csepeli, 2001:218)

Bayer (1995) szerint a vezetés egy olyan tevékenység, amely az emberi kapcsolatokat befolyásolja egy előre meghatározott cél érdekében.

Czibere (2011:10-48) úgy fogalmazott, hogy „A vezetés a szervezet optimális működésének és fejlesztésének együttes biztosítását jelenti, míg ennek funkciója nem más, mint a szervezetben a meghatározott és elhatározott feladat végrehajtására irányuló tevékenység és annak folyamatos gyakorlása.”

„A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat – szervezet

egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése.” (Gulyás - Szende, 1984:13)

2.2.2. Vezetői készségek

A jó vezetővel szemben támasztott követelmények szerteágazók és sajátosságosak. A vezetői készségeket többféleképpen szét tudjuk választani. Csoportosíthatjuk az emberekkel való bánásmód és a koncepcionális készségek szerint. Az emberekkel való bánásmód a közvetlen irányítás egyik meghatározó eleme, mely a vezetési stílus és a vezetői szerep által vizsgálható. Ide sorolható még a kommunikáció, a motiválás és a befolyásolás a kitűzött cél elérésének érdekében. A koncepcionális készségek közé a célmeghatározás, a koncepcióalkotás, a döntéshozatal és a megvalósítás tartozik. (Kadocsa, 2013)

Számos kutatás készült a vezetői készségekről és azon tulajdonságokról, amelyekkel egy sikeres vezetőnek rendelkeznie kell. Az egyik legnagyobb kutatás Sunnie Giles nevéhez fűződik, aki 195 vezető beosztású embert kérdezett meg összesen 15 országból, több mint 30 globális vállalatból. A résztvevők 74 vezetői kompetencia közül választhatták ki az általuk legfontosabbnak tartott 15 kompetenciát, melyből a 10 leggyakrabban választotta a következő:

- magas erkölcsi és morális elvekkel rendelkezik
- lazább, szabadabb irányelvekkel/iránymutatásokkal biztosítja a célokat és a célkitűzéseket
- egyértelműen kommunikálja az elvárásokat
- képes a rugalmas véleményváltoztatásra
- eltökélt az önfejlesztésben
- sűrűn és közvetlenül kommunikál
- befogadó az új elképzelésekkel, ötletekkel kapcsolatban
- a siker és a kudarc együttérzését kelti
- segít a vezetésben való tovább fejlődésben
- tapasztalati úton és tévedések révén bátorít (Giles, 2016)

Az eddigi kutatások azt bizonyítják, hogy ideális vezetőtípus nem létezik. Az viszont megállapítható, hogy melyek azok a tényezők és tulajdonságok, melyek hatására jó vezetői személyiség alakulhat ki. A jó vezetőt különböző források formálják. Ilyen a külső környezet, a csoporthatás, a tanult ismeretek, az egyéni adottságok, a tapasztalat és a szervezeti-személyi hatások. Ezekre a forrásokra vezethetők vissza a szükséges készségek, mint az önismeret,

önkontroll képessége, kreativitás, pozitív gondolkodásmód, segítőkészség, operativitás, időérzék, döntésképeség, együttműködés, hatalomgyakorlás, delegáló képesség, vezetői szerepvállalás, személyes példamutatás és az alapműveltségen felül mutató nyelvi és matematikai készség. (Kadocsa, 2005)

Véleményem szerint fontos, hogy egy vezető megfontolt és kiegyensúlyozott legyen, fogékony, társaságkedvelő, azonban szükséghez mérten tud komoly és óvatos lenni. Számtalan tulajdonságot fel lehet sorolni, amikor a jó vezető kifejezésre gondolunk, mint például a lojalitás, rugalmasság, igazságosság, energikus, becsületes, stressz-tűrő, magabiztos, intelligens stb. Mindez megmutatkozik abban, hogy miként oldja meg a problémákat és hogyan kezeli azok következményeit. A meghozott döntések, illetve az érdeklődési kör is sok mindent elárul egy vezetőről. Azt gondolom, hogy senki sem születik vezetőnek és nem is létezik tökéletes vezető, azonban sok módszer létezik, amik segítségével az ehhez szükséges készségek fejleszthetők.

2.2.3. Főnök vagy vezető

Napjainkban egyre többen foglalkoznak a jó vezető kérdésével, így számtalan fogalommeghatározás és elmélet született már a vezetés és a főnök vagy leadership kifejezés kapcsán. Gyakori vita tárgya, hogy a főnök és a vezető szó, habár hasonló jelentéssel rendelkezik, mégis különbséget teszünk köztük. A főnököt általában inkább negatív, míg a vezetőt pozitív kontextusban alkalmazzuk.

A főnök és vezető kifejezés különbségei a munkához és az emberekhez való hozzáállásban mutatkozik meg leginkább. Gyakran használt kifejezés a „főnökösködés”, ami más szóval parancsolgatást jelent. Ebből is következik, hogy egy főnök csak kiadja, a parancsot, míg egy vezető a csapattal együtt végzi el a feladatot. A feladat teljesítése után a főnök magáénak érzi a sikert, egy vezető pedig elismeri csapata munkáját. Hatalmas különbség, hogy a főnökök általában megkövetelik a tiszteletet, a vezetők pedig kiérdemlik. (Bencsik – Machová – Juhász – Csókás, 2018:94, hrpwr.hu, 2018)

A következő táblázat további különbségeket mutat a főnök és a vezető között.

Főnök	Vezető
Személytelen	Megértő
Begyűjti az elismerést	Megadja az elismerést
Mikromenedzsel	Delegálja a feladatokat
Azt mondja: „Csináld!”	Azt mondja: „Csináljuk együtt!”
Rövid távban gondolkodik	Hosszú távban gondolkodik
Mindig „főnök”	Lehet „kolléga”
A folyamatra koncentrálnak	Az emberekre koncentrálnak
Azt mondja: „Én”	Azt mondja: „Mi”
Félelmet kelt	Tiszteletet ébreszt

1. ábra: Főnök és vezető

(Forrás: Bencsik – Machová – Juhász – Csókás, 2018:94, hrpwr.hu, 2018)

2.3 Érzelmi intelligencia

Az elmúlt évtizedekben az érzelmi intelligencia hazánkban és az egész világon ismert fogalomként vált. Napjainkban az intellektuális készségek mellett már elengedhetetlen szerepet töltenek be a társas és érzelmi készségek is.

Az érzelmi intelligencia kifejezéssel hosszú ideje foglalkozik a szakirodalom, azonban a ma használatos fogalmi meghatározás Mayer és Salovey munkájában fordult elő először 1990-ben. A Daniel Goleman által írt bestseller világszinten is ismertté tette a fogalmat a nagyközönség körében is, melynek hatására egyre több szakember kezdett el foglalkozni a témával.

Mint minden új fogalom, az érzelmi intelligencia is még pontosabb kidolgozást igényel. Nincsen egy átfogó, általánosan elismert fogalom meghatározás. A megfogalmazott elméletek között megfigyelhetők átfedések, azonban a mérési eszközök között kevésbé van egyezés, miközben ugyanazt hivatottak mérni. Elmondható, hogy az érzelmi intelligencia kutatása még meglehetősen fejlesztendő terület, ennek okán sok kritika is érte a fent említett szakértők elméleteit. (Matthews, Zeidner és Roberts, 2002)

2.3.1. Az érzelmi intelligencia fogalma

Eleinte az érzelmi intelligenciát egy olyan képességnek tekintették, amelynek köszönhetően megfelelően generálunk és használunk érzelmeket, segíti gondolkodásunkat, valamint társas kapcsolataink kialakítását és elősegíti érzelmi és intellektuális fejlődésünket. Ezen felül megmutatja, hogy mennyire hatékonyan tudjuk használni az érzelmeinket az érveink érvényesítésére, illetve azt, hogy mennyire tudunk intelligensen érvelni. Továbbá az is megfigyelhető, hogy akinek magas az érzelmi intelligenciája, az könnyedén kezeli saját és mások érzelmeit, le tudja írni azokat és ki tudja számítani, illetve befolyásolja mások érzelmi válaszait. (Mayer és Salovey, 1997)

Ez alapján az érzelmi intelligenciát 4 fő területre osztották, amely az érzelmi percepció, az érzelmi integráció, az érzelmi megértés és az érzelem szabályozása. (Mayer és Salovey, 1990). Az érzelmi percepción azt értjük, hogy az egyén tisztában van saját érzelmeivel, emellett felméri és megfelelően kezeli másokét. Az integráció arra utal, hogy az érzelmek által könnyebben hozunk meg döntéseket, érvelünk és oldjuk meg a problémákat a kognitív tevékenységek körében. Megkülönböztetjük, kategorizáljuk az érzelmeket és felismerjük a közöttük lévő átmenetet, ezt nevezzük érzelmi megértésnek. Az érzelmek szabályozása pedig az mások és saját érzelmeink kezelését jelenti. (Grewal és Salovey, 2006)

Mayer (2002) szerint tehát az érzelmi intelligencia abban mutatkozik meg, hogy az ember hogyan tudja fogadni és feldolgozni mások érzelmeit, kimutatni, illetve szabályozni a saját érzelmeket, melynek köszönhetően javíthatja életminőségét.

Goleman tágabb értelemben definiálta az érzelmi intelligenciát. Mayer és Salovey elméletét kiegészítve belevonta a személyiségjegyeket is. Eleinte öt összetevőt határozott meg, úgy, mint érzelmek felismerése, érzelmek kezelése, önmotiválás, mások érzelmeinek felismerése és a kapcsolatkezelés. Később ezeket a következőképp nevezte át: éntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia és társas készségek. (Goleman, 2008)

Az érzelmileg intelligens emberek képesek saját maguk ösztönzésére, rendelkeznek kellő kitartással, nyomás alatt is tudnak teljesíteni, kezelni tudják indulataikat és kiegyensúlyozottan viselkednek, ami segíthet abban, hogy nehezebb időszakokban is logikusan gondolkozzanak és a megfelelő döntéseket hozzák. Mindemellett él bennük a remény, az ambíció és empatikusak társaikkal. (Goleman, 2008)

Elmondható az is, hogy az érzelmi intelligencia mértéke nem függ genetikai tényezőktől, illetve a gyermekkori tapasztalatoktól sem. Életünk során folyamatosan fejleszthetjük, tanulmányaink, tapasztalataink folyamán gyarapodhat, ellenben az intelligencia hanyadossal,

melyről elmondható, hogy tizenéves korunk után már nem növekszik kiemelkedően. Kutatások igazolják, hogy az évek múlásával az emberek megtalálják saját motivációikat, egyre jobban kezelik érzelmeiket, sikeresen javítják szociális készségeiket, empatikusabbá válnak. Az érzelmi intelligencia ilyen szempontból összekapcsolható az érettség fogalmával is. Az értelmi intelligenciát tekintve nem vonható különbség nők és férfiak között, hiszen mindkét nemnek megvannak a gyengeségei és erősségei. Hiába empatikus valaki, ha nehezen kezeli a stresszt, vagy nem tud megfelelően alkalmazkodni egyes helyzetekhez vagy társaihoz. Az, hogy kedvesek és udvariasak vagyunk, nem játszik szerepet az érzelmi intelligencia mértékében, sőt egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező egyén felismeri azokat a helyzeteket, hogy mikor nem kell kedvesnek lennie például annak érdekében, hogy valakit a helyes útra tereljen. (Goleman, 2008)

2.3.2. Érzelmi intelligencia a munkahelyen

Egy szervezet életében és sikerességében elengedhetetlen fontosságú a folyamatos fejlesztés, illetve a hatékony ösztönzés és meggyőzés. Ezek megteremtéséhez nagy mértékben hozzájárul az érzelmi intelligencia képessége. Napjainkban a meggyőzés technikája nagyon fontos ahhoz, hogy az emberek vásároljanak, ezáltal folyamatos legyen a fogyasztás és termelés, vagyis stabil legyen a piac. Nem csak a profitorientált cégek esetében, hanem más vállalkozások sikerességében is kiemelkedőek a fent említett szempontok. Az érzelmek fontos szerepet játszanak a döntéshozatalban, feladatvégzésben, valamint a teljesítmény növelésében. Érzelmek sokszor a racionális gondolkodást megelőzve késztetnek bennünket valamilyen cselekedetre, tanulásra vagy valami megvásárlására, hiszen, ha érzelmileg közel kerülünk valamihez vagy valakihez, az motivál bennünket és elkötelezetté válunk az adott dologgal kapcsolatban. (Cseh et al., 2015)

„Érzelmi intelligenciánk szintje határozza meg, hogy mennyire tudjuk elsajátítani mindazon gyakorlati készségeket, amelyek annak öt elemén – éntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia és a társas készségek – alapulnak. Érzelmi kompetenciánk mutatja meg, hogy ezekből a képességeinkből mennyit használunk a munkahelyen. Például ügyfelek kiszolgálásában jónak lenni nem más, mint egy empátián alapuló érzelmi kompetencia. Hasonlóképp, a megbízhatóság olyan kompetencia, amely önmagunk szabályozásán, vagyis az impulzusok és az érzelmek megfelelő kezelésén múlik. Mind az ügyfelek kiszolgálása, mind a megbízhatóság olyan kompetenciák, amelyek megalapozzák a munkahelyi kiválóságot. (Goleman, 2002:52).”

Az IQ mértéke csupán 20 százalékban befolyásolja egy cég sikerességét, 80 százalék más tényezőknek tudható be. Ide tartozik az érzelmi intelligencia, hiszen a munkahelyeken elkerülhetetlen önmagunk ösztönzése, a frusztrációk legyőzése, az indulatok kordában tartása, túlzó vágyaink elnyomása, hangulatunk kiegyensúlyozása, melyek által képesek vagyunk logikusan gondolkodni, így nem csak jobb emberekké, hanem sikeresebb munkavállalóvá vagy munkaadóvá válhatunk. (Goleman, 2008)

Gyakran előfordul, hogy az emberek olyan munkahelyet választanak, ahol a vezetőjük alacsonyabb IQ-val vagy végzettséggel rendelkezik, mint ők. Ez annak tudható be, hogy a kognitív intelligencia önmagában kevés a szakmai sikerhez, szükség van megfelelő mértékű érzelmi intelligenciára is. Ennek első fontos eleme a kitartás, mely egész életünket behálózza. Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a „Lifelong Learning”, folyamatosan arra törekszünk, hogy jó szakmánk legyen, mellyen könnyen elhelyezkedhetünk, ami segít bennünket abban, hogy megteremthessük magunknak azt az életszínvonalat, amelyet elképzeltünk, nem beszélve az anyagi magabiztosságról, családalapításról. Ezekhez azonban sok türelemre és kitartásra van szükség. (Wurzer, 2017)

Meg kell tudnunk határozni, hogy melyek azok a célok, melyeket el szeretnénk érni és azt is, hogy miket vagyunk hajlandóak tenni ennek érdekében. Sorra kell venni a felmerülő áldozatokat és annak lehetőségét is szem előtt kel tartanunk, hogy elképzelésünk teljesítése nem minden esetben úgy történik, ahogy azt mi szeretnénk. Céljaink elérése során gyakran ütközhetünk akadályokba, érhet minket kudarc, kritika az elvégzett munka kapcsán vagy az élet bármely más területén. Ilyenkor fontos, hogy ne veszítsük el hitünket, bízzunk magunkban és a kritikákból erényt kovácsolva tovább lépünk kudarcainkon. (Wurzer, 2017)

Az érzelmi intelligencia segítséget nyújt abban is, hogy könnyebben alakítsunk ki és fejlesszük társas kapcsolatainkat. Ha gördülékenyen tudunk együtt dolgozni kollégáinkkal, vezetőinkkel, alkalmazottainkkal, akkor hamarabb érhetünk el szakmai sikereket, mint azok az emberek, akik csak a kognitív intelligenciájukra hagyatkoznak. A hatékony csoportmunka az egyén és a szervezett sikerességét is jelzi, melyhez szintén elengedhetetlen a megfelelő érzelmi intelligencia. (Wurzer, 2017)

2.3.3. Vezetői érzelmi intelligencia

Egy vezető képességei meghatározzák a vállalat tudását, minőségét és sikerességét. Hatással van arra, hogy pozitív légkör alakuljon ki a munkahelyen, illetve szabályozza a munkahelyi érzelmeket, mely által hatékonyabb együttműködést érhet el a dolgozói között. A

vezető az a személy, aki segíti és bátorítja munkavállalóit a kritikusabb időszakokban is, növeli magabiztosságukat és a köztük lévő összetartást. A főnök köteles átsegíteni munkavállalóit a problémákon, velük együtt dolgozni a megoldáson, különben a dolgozók nem kapják meg az érzelmi biztonságot főnöküktől, így romolhat a szervezet eredményessége, hiszen a harag, irigység vagy szorongás eltereli a figyelmet a lényegről. Ezért a vezetőnek időt kell szánnia dolgozóira, beszélgetni velük, meghallgatni véleményüket. Az érzelmi intelligencia hiánya csökkenti a munkakedvet, mind a vezető mind a dolgozó terén, így csökkenhet a teljesítmény is. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

A vezető tehát hatással van az egész szervezet érzelmi intelligenciájára, ugyanis felismeri és befolyásolja munkavállalói érzelmeit, és észreveszi, ha problémáik adódnak. A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető eredményes, elkötelezett a vállalat iránt, a lehető leghatékonyabb munkavégzésre motiválja alkalmazottait, és döntései meghozatalakor egyaránt hagyatkozik kognitív és érzelmi intelligenciájára. (George, 2000)

A szakmai irányításon túl tehát a vezető másik legfontosabb feladata a dolgozók érzelmeivel való törődés. Tisztában van az egyének motivációjával, képességeivel, ezáltal segít kiválasztani a kompetenciájához, személyiségéhez legmegfelelőbb munkakört. (Poór, 2008)

Az érzelmileg intelligens vezető tehát rengeteg olyan kompetenciával rendelkezik, amely elősegíti azt, hogy cége eredményesen működjön. Ezek a kompetenciák a következők:

- „ -Önismeret, emberismeret: tisztában van saját és a munkatársai személyiségével.
- Önkontroll: felismeri az érzelmeit, kézben tartja és uralja azokat.
- Empátia: képesség az együttérzésre. Képesség, hogy megértse a másik helyzetét.
- Csapatban való együttműködés képessége.
- Közösséget építő képesség.
- Motivációs képesség.
- Változásra való nyitottság, fejlesztésre való készség.
- Személyre szabott kommunikáció: a különböző személyiségű munkatársakkal másképpen kommunikál, nem pedig általános sztenderdeket használ.
- Nyitottan, együttműködően kezeli a szervezeti változásokat.
- Jó konfliktuskezelő képesség helyett konfliktusmegoldó képességgel rendelkezik.
- Fejlesztő, objektív kritikai képességgel bír.
- Ismeri az aktív hallgatás, az én-üzenet és a jó kérdés képességét.
- Szenvedélyes a munkája iránt.
- Hallgat a megérzéseire.” (Sebők, 2013)

3. A kutatás bemutatása

A kutatáshoz szükséges adatokat kérdőíves formában gyűjtöttem. A kérdőívet az ingyenesen használható Google Forms-ban hoztam létre, majd online megosztással terjesztettem 2022 februárjában. Az űrlap elején ismertettem a kérdőív célját, illetve biztosítottam a kitöltőket a teljes anonimitásról, illetve tájékoztatva lettek arról, hogy a válaszok kizárólag kutatási célra lesznek felhasználva a pályamunkám sikeressége érdekében. A népszerű közösségi oldal adta „hólabda” módszernek köszönhetően széles körben tudtam elérni különböző területen dolgozó munkavállalókat, hiszen az ismerőseim tovább küldték az ő ismerőseiknek. Az online kitöltés másik előnye, hogy lehetővé teszi a hiánytalan kitöltést, hiszen a Google Forms jelzi a kitöltőknek, ha kihagytak egy kérdést, vagy nem megfelelően adtak meg egy választ. A kérdőív elkészítésekor törekedtem arra, hogy a kérdések könnyen értelmezhetők legyenek.

Téma alapján három részre osztható a kérdőív, elsőként a demográfiai adatok felvétele történt, ezt követik a munkahellyel és a munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos kérdések, végül pedig a jó vezető tulajdonságaira fordítottam a hangsúlyt. A kérdőív 18 kérdésből állt, könnyen átlátható, kitöltése körülbelül 5-10 percet vett igénybe, hogy a válaszadók ne fáradjanak el a kitöltésben. Többségében feleletválasztós kérdések voltak, illetve 1-1 több választ megadható jelölőnégyzetes és lineáris skálát is tartalmazott. Egyes kérdésekre a kitöltő saját kitöltésű rövid választ adott, annak érdekében, hogy ne általam meghatározott keretek között történjen a válaszadás, hanem önálló gondolatokat kapjak.

3.1. Kutatási kérdések és előfelvetések

Kutatásom során elsősorban arra próbáltam választ találni, hogy a munkahelyi elégedettség függ-e a vezetővel való elégedettségtől. Ehhez kapcsolódóan arra is kíváncsi voltam, hogy válaszadóim elégedettek-e jelenlegi munkahelyükkel és melyek azok a fő tényezők, amelyek meghatározóak az elégedettség szempontjából. Érdekelt az is, hogy véleményük szerint van-e összefüggés a munkahelyi elégedettség és a munkateljesítmény között. Fontosnak tartottam megkérdezni, hogy elégedettek-e jelenlegi felettesükkal, illetve jó vezetőnek tartják-e. Ehhez kapcsolódóan azokat a vezetői kompetenciákat is sorra vettem, amelyek kiemelkedően fontosak a munkavállaló és a felettes megfelelő, harmonikus együttműködése érdekében. Az is érdekelt, hogy a válaszadók egyetértenek-e azzal, hogy a jó vezetők magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek.

Bár a kutatási folyamat közben rájöttem, hogy ez a téma rengeteg érdekességet és kutatási lehetőséget rejt még, igyekeztem a fent említett kérdések mentén felépíteni pályamunkám ezen részét.

3.2. Hipotézisek

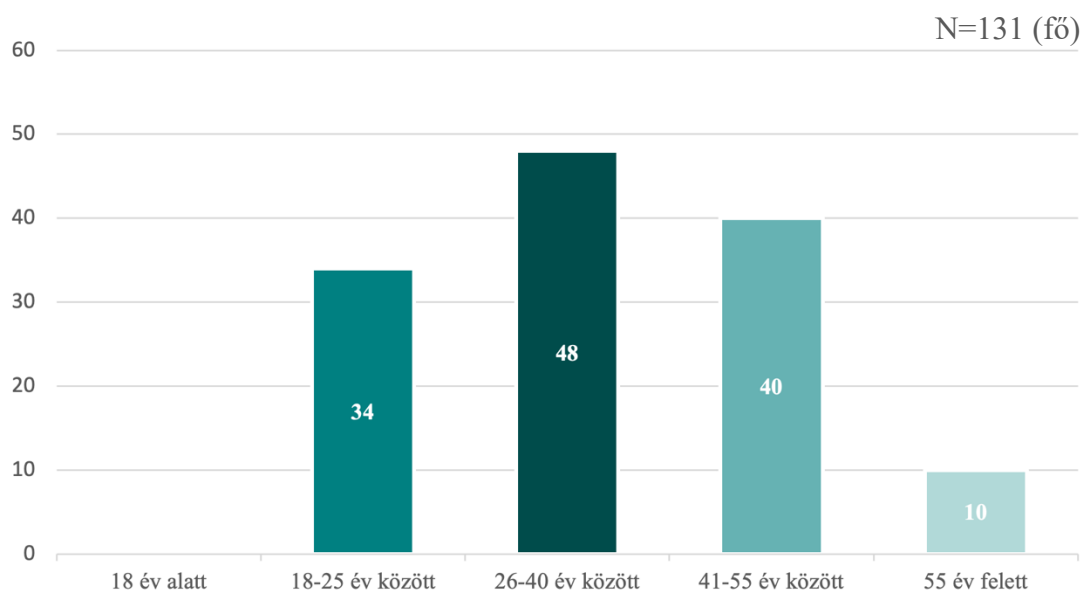
Kutatásom során a következő hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. A munkában töltött évek száma és a munkahellyel való elégedettség között kapcsolat fedezhető fel.
2. A magasabb iskolai végzettség és a munkahellyel való elégedettség között pozitív összefüggés van.
3. A munkavállalók munkával való elégedettsége összefügg a felettséssel való elégedettséggel.
4. Azok a munkavállalók, akik elégedettek vezetőjükkel, jó vezetőnek is tartják felettesüket.
5. A munkahelyi elégedettség hatással van a munkateljesítményre.

3.3. Eredmények kiértékelése

A válaszok elemzéséhez és kiértékeléséhez az SPSS Statistics nevű statisztikai szoftvercsomagot, valamint a Microsoft Office Excel táblázatkezelő programot használtam, melyben diagramok és táblázatok készítésével szemlétesebbé tettem az eredményeket.

A mintát összesen 131 kitöltő alkotja, melyből 98 nő és 33 férfi. Életkoruk alapján legnagyobb arányban a 26-40 év közöttieket értem el, pontosan 48 főt. Őket követik a 41-55 év közötti munkavállalók 40-en, illetve a 18 és 25 év közöttiek 33-an. Az 55 év feletti korosztályból 10 kitöltés érkezett, míg a 18 év alattiak közül nem sikerült potenciális kitöltőt elérni. Ez vélhetően annak tudható be, hogy napjainkban a 18 évet be nem töltöttek még a tanulásra koncentrálnak, esetleg nyári, szezonális diákmunkát vállalnak.



2. ábra: A kitöltők életkora
(Forrás: Saját szerkesztés)

A lakhely tekintetében a legnagyobb csoportot a megyeszékhelyen lakók alkotják 77-en. 26 fő él városban, 14-14 fő pedig fővárosban és faluban.

A legmagasabb iskolai végzettségre részletesen kérdeztem rá, feleletválasztós kérdésben soroltam fel a jelölhető lehetőségeket, így a következő eredmény született:

Legmagasabb iskolai végzettség	A válaszadók száma (fő)
Általános iskola 8 osztálya	0
Szakiskola	3
Szakközépiskola	16
Gimnázium	27
Felsőfokú szakképzés	9
Egyetemi diploma (BA/BSc)	44
Egyetemi diploma (MA/MSc)	30
Doktori fokozat (PhD/DLA)	2

3. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség
(Forrás: Saját szerkesztés)

Legnagyobb százalékban az alapfokú diplomával rendelkezők töltötték ki a kérdőívet, de a mesterfokú diplomával rendelkezők is magas számban jelen vannak. Ez véleményem szerint annak tudható be, hogy a közösségi média platformokon a saját korosztályomból tevődik össze az ismerősi köröm, akik hozzám hasonlóan éppen ebben az életszakaszban járnak. A következő csoport a gimnáziumi végzettséggel, vagyis az érettségivel rendelkezők, majd a szakközépiskolát végzők. A napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő felsőfokú szakképzéseknek köszönhetően a teljes mintából kilenc fő rendelkezik ilyen végzettséggel. A szakiskolát hárman, a doktori fokozatot pedig ketten jelölték meg.

A foglalkoztatási helyzet megadásakor is az előbb említett módszert alkalmaztam, így a válaszadók könnyen be tudták magukat sorolni a megadott lehetőségek valamelyikébe. A kitöltők több mint fele szellemi beosztottként dolgozik, ez 75 főt takar a munkaerőpiac legkülönbözőbb területein. Közöttük kilencen alsó szintű vezetők, 15-en középszintű vezetők és közel fele számban vannak jelen alkalmazásban lévő felsőszintű vezetők. A kitöltők közül 9 önálló vállalkozó. Csupán 3 fő jelölte meg azt a lehetőséget, hogy munkaadóként 5-nél kevesebb munkavállalót foglalkoztat, 5-nél több dolgozója pedig egyik kitöltőnek sincs. 14 kitöltő fizikai munkásként dolgozik. Az önálló gazdálkodók köréből nem érkezett válasz.

Foglalkoztatási helyzet	A válaszadók száma (fő)
Önálló gazdálkodó (mezőgazdaságban)	0
Fizikai beosztott (munkás)	14
Szellemi beosztott	75
Alsó szintű vezető (munkacsoport vezetője)	9
Alkalmazásban lévő középszintű vezető	15
Alkalmazásban lévő felső szintű vezető	7
Önálló vállalkozó (kisiparos, szabadfoglalkozású)	9
Munkaadó (vállalkozó vagy tulajdonos, 1-5 alkalmazottal)	3
Munkaadó (vállalkozó vagy tulajdonos, több mint 5 alkalmazottal)	0

4. ábra: Foglalkoztatási helyzet

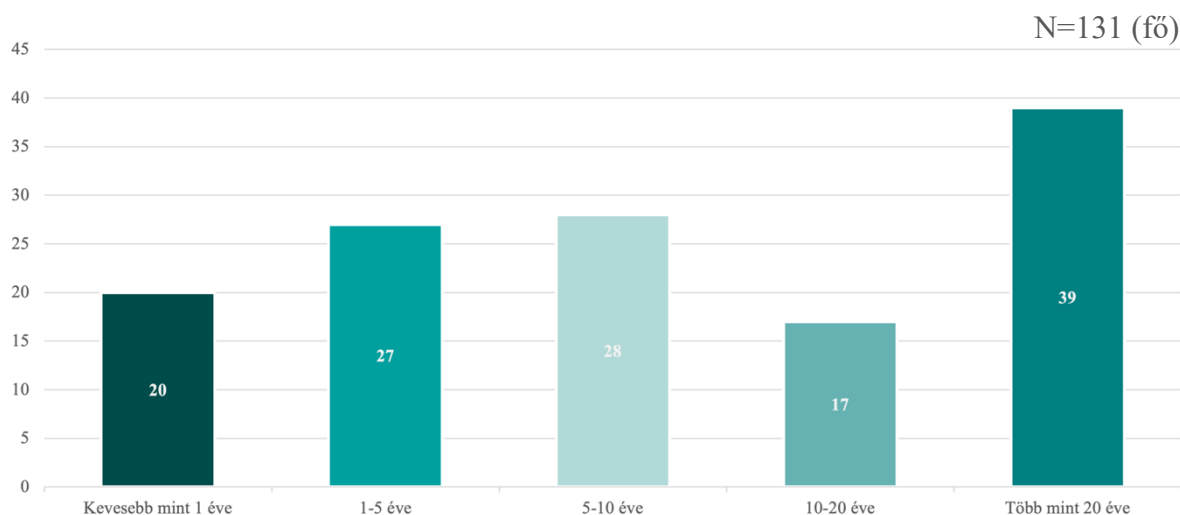
(Forrás: Saját szerkesztés)

A kitöltők saját válasszal adhatták meg foglalkozásukat, amiket egyesével sorra vettem és kategorizáltam. Az alábbi táblázat mutatja az így született eredményeket:

Ágazatok	A válaszadók száma százalékban kifejezve
Ipar, gyáripar	15
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	6
Közlekedés, szállítás	2
Kereskedelem	8
Vendéglátás	10
Pénzügyi szolgáltatás	18
Egyéb szolgáltatás	15
Közigazgatás, politika	20
Egészségügy	11
Kultúra, oktatás, tudomány	17
Egyéb	9

5. ábra: Foglalkozás ágazatok
(Forrás: Saját szerkesztés)

Fontosnak tartottam megkérdezni a válaszadókat, hogy hány éve dolgoznak, hiszen ez meghatározó lehet az elégedettség megítélésekor. A legtöbb kitöltő már legalább 20 éve jelen van a munkaerőpiacon, de sok válasz érkezett az 5-10 éve, illetve 10-20 éve dolgozók köréből is. Ez az eredmény összeegyeztethető a demográfiai kérdéseknél felvett életkori adatokkal, hiszen többségében a 26 és 55 év közöttieket értem el. Ilyen mértékű munkatapasztalattal igazán releváns adatokat szűrhettem le a munkahelyi elégedettség és a jó vezető megítélése szempontjából is. A kitöltők között 27 tekinthető pályakezdőnek, illetve 20-an még csak kevesebb, mint egy éve dolgoznak. Az ő meglátásuk is meghatározó lehet, hiszen egy pályakezdő és a nagy tapasztalattal rendelkező munkavállaló mást vár el a vezetőjétől és a munkahelyétől.

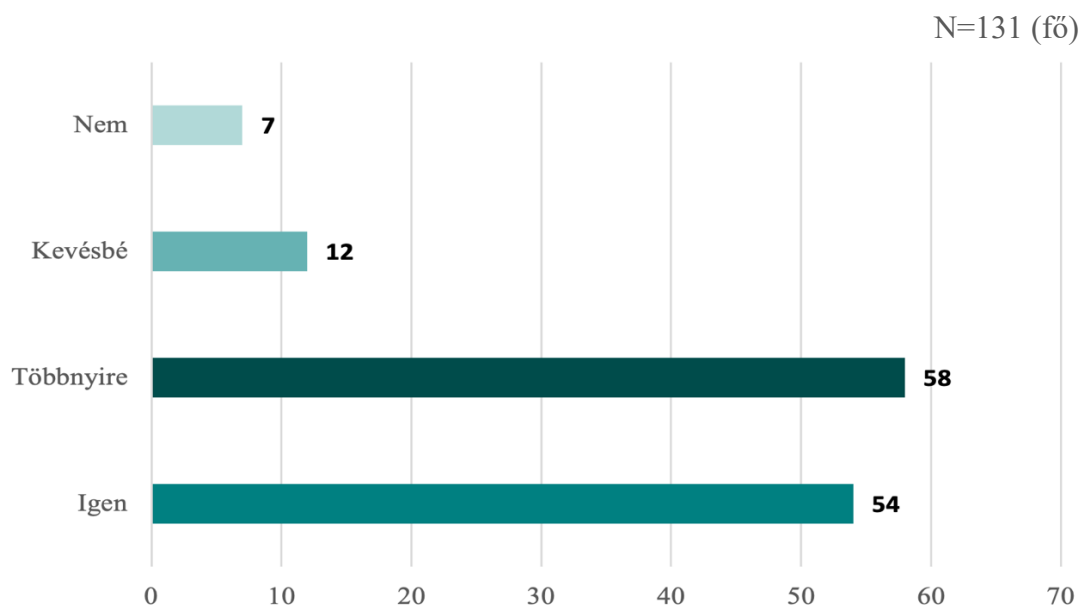


6. ábra: Mennyi ideje dolgozik?

(Forrás: Saját szerkesztés)

A kitöltők döntő többsége, azaz 61,4%-a a piaci szférában dolgozik, 26,5%-uk pedig az állami, kormányzati szférában helyezkedik el. Mindössze 12,1% dolgozik non-profil, civil szférában. Valószínűleg ebből következik az is, hogy a legtöbb válaszadó munkahelye a multinacionális cégeknek megfelelően több mint 250 főt foglalkoztat, ez 34,8%-ot jelent, illetve 28% jelölte meg az 51 és 250 közötti főt foglalkoztató munkahelyet. Közel azonos számban (18,9%-18,2%) érkezett válasz 10-50 főt foglalkoztató, illetve 10 fő alatti munkahelyről.

A következő kérdés a munkahelyi elégedettségéről szólt. Ez a kérdés az egyik kulcspontja a kérdőívnek, hiszen az erre kapott válaszokból kiindulva próbálok összefüggéseket találni az elégedettséggel vagy éppen az elégedetlenséggel kapcsolatban. A kitöltő az „Igen”, „Többnyire”, „Kevésbé” és „Nem” opciókból választhattak. a Legtöbb választ (44,7%) a „Többnyire” lehetőség kapta. Illetve a válaszadók 40,9%-a határozott igennel válaszolt. Véleményem szerint ez igazán jó eredmény, hiszen a minta alapján 131 emberből 112 arról nyilatkozott, hogy elégedett jelenlegi munkahelyével. „Nem” választ heten, „Kevésbé” választ pedig 12-en jelöltek.



7. ábra: Munkahelyi elégedettség
(Forrás: Saját szerkesztés)

A kitöltőket arról is megkérdeztem, hogy véleményük szerint a munkahelyi elégedettség hatással van-e a munkateljesítményre. Ismét „Igen”, „Többnyire”, „Kevésbé” és „Nem” lehetőségek közül választhattak. Egyértelműen kijelenthetem, hogy a válaszadók csaknem mindegyike szerint felfedezhető pozitív kapcsolat az elégedettség és a teljesítmény között, hiszen 112 fő igennel, illetve 16 fő jelölte a „Többnyire” opciót. Csupán 2 fő választotta a „Kevésbé” lehetőséget és 1 fő gondolja úgy, hogy a munkahelyi elégedettség nincs hatással a munkateljesítményre.



8. ábra: A munkahelyi elégedettség és a munkateljesítmény
(Forrás: Saját szerkesztés)

A munkahelyi elégedettség minden egyén számára más tényezőktől függ, megállapítható azonban néhány olyan kiemelkedően fontos összevető, amely mindenkit elégedettséggel tölt el, csak különböző mértékben. Összegyűjtöttem 10 olyan faktort, ami hatással lehet a munkahelyi elégedettségre és arról kérdeztem a válaszadókat, hogy milyen mértékben befolyásolják ezek őket. A válaszokat egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett megadniuk, ahol az 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem befolyásolja, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben befolyásoló tényezőnek gondolja. A kapott válaszokat átlagoltam és így határoztam meg a sorrendet. Az átlagolás úgy történt, hogy összeadtam az egyes válaszok számát megszorozva a skálán kapott értékkel, majd elosztottam az összesen beérkezett válaszok számával. A legmagasabb eredményt a munkatársak kapták, ezek szerint a kitöltőknek a munkahelyi légkör a legmeghatározóbb szerep az elégedettség terén. Nem sokkal kapott kevesebb szavazatot a munkahelyi körülmény, illetve az elismerés sem. A válaszadók elégedettségét a kapott eredmények szerint legkevésbé az előléptetés és a továbbképzések befolyásolják.

Megadott tényező	Kapott átlagérték
Munkakörnyezet (felszereltség, tisztaság)	4,33
Munkatársak	4,39
Elismerés	4,29
Vezetés	4,14
Egyéni fejlődés, önmegvalósítás	4,16
Fizetés	4,20
Magánélet	3,87
Juttatások (céges autó, utalványok)	3,73
Előléptetés	3,60
Továbbképzések	3,61

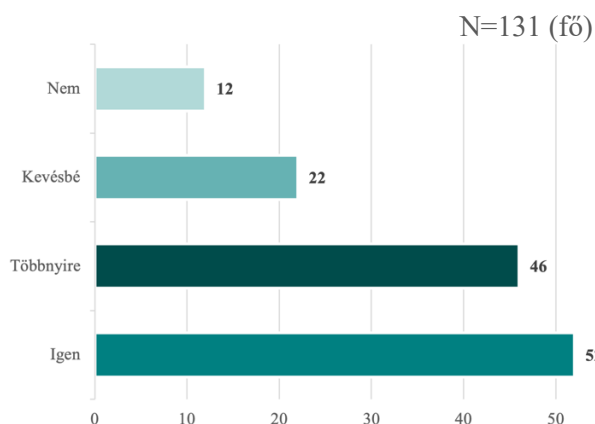
9. ábra: Elégedettséget befolyásoló tényezők

(Forrás: Saját szerkesztés)

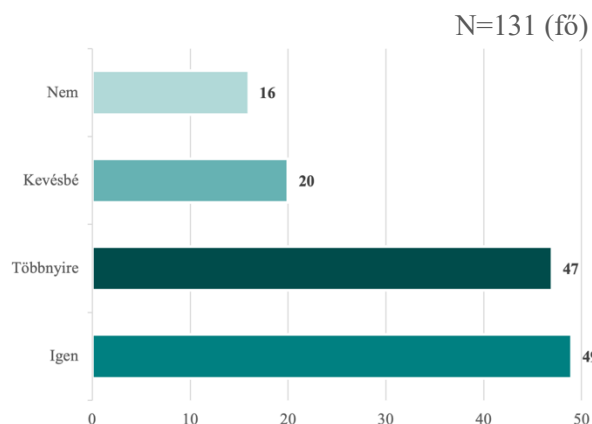
A következő 5 kérdés a vezetőre vonatkozott. Elsőként azt kérdeztem, hogy a válaszadó elégedett-e a jelenlegi vezetőjével. Négy lehetőségből választhattak, melyek nem másak, mint az „Igen”, „Többnyire”, „Kevésbé” és a „Nem”. 51 válaszadó határozottan elégedett a vezetőjével, 46 pedig a „Többnyire” választ jelölte meg. Ez a többségi válasz igazán biztató,

hiszen a vezetővel való elégedettség erős összefüggésben van a munkahelyi elégedettséggel. 22 választotta a „Kevésbé”, 12 pedig a „Nem” lehetőséget.

Nagyon hasonló eredményt mutat a következő kérdés, ami arról szól, hogy a kitöltő szerint a saját felettese jó vezető-e. 49 fő adott „Igen” választ, illetve 47 a „Többnyire” választ jelölte. 20 kitöltő szerint „Kevésbé”, 16 válaszadó szerint pedig jelenlegi felettese nem jó vezető. Véleményem szerint a két kérdés eredményei között észrevehető összefüggés igazán sokat mondó. Azok, akik elégedettek vezetőjükkel, nagyrészt jó vezetőnek is tartják felettesüket. Az összefüggés negatív értelemben is igaz, hiszen közel azonos arányú válasz érkezett azoktól, akik nem elégedettek a főnökükkel, illetve azoktól, akik szerint a vezetőjük nem megfelelően végzi munkáját. Észrevehető az is, hogy a második kérdésre több „Nem” válasz érkezett, ami azt jelenti, hogy habár valaki azt gondolja, hogy a felettese nem jó vezető, valamilyen szinten lehet vele elégedett. A statisztika alapján azok a személyek, akik egyértelműen elégedetlenek vezetőjükkel, egyértelműen rossz vezetőnek is tartják őket. Azonban akik kevésbé elégedettek a felettséssel, ők is „Nem” választ adtak a jó vezető kérdése kapcsán.



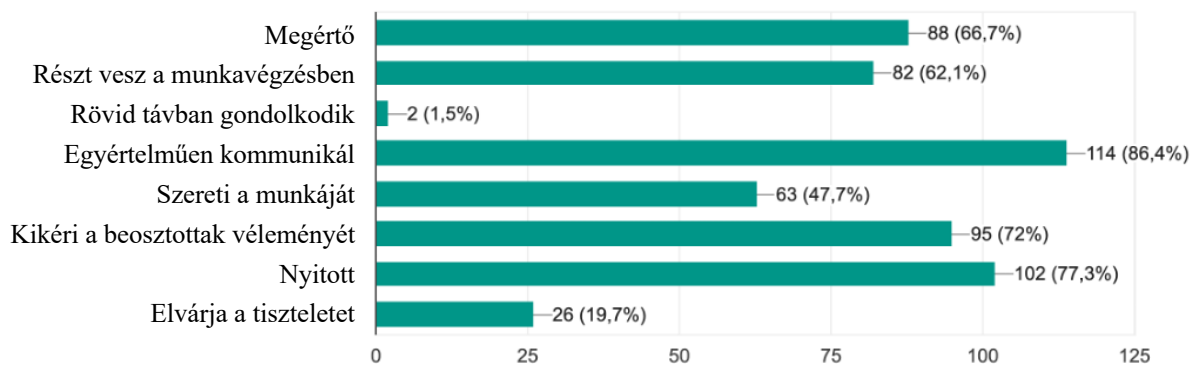
10. ábra: Vezetővel való elégedettség
(Forrás: Saját szerkesztés)



11. ábra: Jó vezető
(Forrás: Saját szerkesztés)

A következő kérdésben arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók szerint melyek azok a tulajdonságok, amelyekkel egy jó vezetőnek mindenképpen rendelkeznie kell. Ennek felméréséhez egy olyan feleletválasztós kérdést használtam, melyben a kitöltő több választ is megjelölhetett. Többségében olyan lehetőségeket adtam meg, amik alapvetően jellemzőek egy jó vezetőre, így az eredményből az derül ki, hogy a kitöltők az adott tulajdonságokat mennyire tartják fontosnak. Az összes kitöltő közül 114 gondolja úgy, hogy az egyértelmű kommunikáció a legfontosabb dolog, amit egy vezetőnek alkalmaznia kell. A következő helyen 102 jelöléssel

a nyitottság áll. 95 kitöltő szerint az is nagyon fontos. tényező, hogy a főnökük kikérje a véleményüket, ezáltal bevonva őket a munkahelyet érintő kérdésekbe. 88 válaszadó várja el egy jó főnöktől, hogy megértő legyen, ami az érzelmi intelligencia egyik fontos ismérve. Hasonló értékelést kapott az a tényező is, miszerint a vezető részt vesz a munkavégzésben. Saját tapasztalataim alapján nemcsak szimpatikus a munkavállalók számára, hogyha a főnök segít a munkában, hanem a feladatok átlátása és megfelelő koordinálása szempontjából is kiemelkedően fontos. Közel a kitöltők fele érzi úgy, hogy a munka szeretete is fontos tulajdonság, ez a motivációval és a hozzáállással lehet összeköttetésben. Egy motivált, munkáját szerető vezető nagyobb munkakedvvel bír, és ez a lelkesedés és elhivatottság a többi munkatársat is ösztönözheti. A tisztelet elvárása kevesek szerint fontos, ennek oka valószínűleg a megfogalmazásban rejlik, hiszen sokan úgy gondolják, hogy a tiszteletet nem elvárni, hanem kiérdemelni kell. A kitöltők csupán 1,5%-a szerint fontos, hogy a vezető rövid távban gondolkodjon. A szakértők szerint is az a célravezetőbb, ha egy vezetőnek hosszú távú, előrelátó tervei vannak.



11. ábra: Jó vezető tulajdonságai

(Forrás: Saját szerkesztés)

Kutatásom során kíváncsi voltam arra is, hogy a munkavállalóknak fontos-e, hogy a felettesük, vezetőjük beszélgessen velük. Kérdésemben nem tértem ki arra, hogy ez személyes vagy szakmai beszélgetés, inkább szerettem volna a kitöltőre bízni, hogy mit ért ez alatt. Személyes tapasztalataim alapján sokkal bizalmasabb kapcsolat alakulhat ki, ha a vezető és beosztott valóban ismerik egymást, ezáltal a munkavállaló felelősségérzete és hűsége is növekedhet. A 131 válaszadóból 120 tartja fontosnak, hogy vezetője beszélgessen vele. Véleményem szerint ez a magas arány jól mutatja, hogy egy jó vezetőnek szem előtt kell tartania azt is, hogy megfelelő kapcsolatot ápoljon alkalmazottjaival.

A következő kérdésben egy állítást ismertettem a kitöltőkkel és arra kértem őket, hogy válaszoljanak, egyetértenek-e vele. Az állításom szerint a legjobb vezetők közös vonása, hogy az átlagosnál magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Pályamunkám fejezetei megírása és a témához kapcsolódó szakirodalmak elolvasása után biztosan állítanám, hogy ez az állítás igaz, viszont a válaszadók esetében 105 fő gondolkodik hozzám hasonlóan, vagyis ők válaszoltak igennel. Az is lehetséges, hogy a nemmel válaszoló 26 kitöltő nincs tisztában az érzelmi intelligencia fogalmával vagy nem tudja, hogy milyen egy érzelmileg intelligens vezető.

Az utolsó kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók mit változtatnának a munkahelyükön annak érdekében, hogy növeljék saját elégedettségüket. Annak érdekében, hogy minél színesebb és ötletesebb válaszokat kapjak, nem adtam meg válaszható kategóriákat, hanem a kitöltők saját maguk írhatták le gondolataikat. Pozitív eredményként könyvelhető el, hogy a legtöbb válaszadó semmit sem változtatna a munkahelyén, hiszen úgy elégedettek vele, ahogy van. Sokan viszont, szám szerint 23 fő a főnökén vagy a vezetési stíluson változtatna, mert azt érzi a legnagyobb problémának, majd ezt követi a munkatársak összetétele. Néhányan közülük több elismerést is tiszteletet várnának el a főnökeiktől és a munkatársaiktól egyaránt. A kommunikációban is látnak hiányosságokat a kitöltők, épp úgy, mint a szervezés vagy a felszereltség területén. A fizetésre és a különféle juttatásokra is sokan hivatkoztak, illetve a munkaidő változtatásával kapcsolatban is több javaslat érkezett. Közösségszervezés hallgatóként kifejezetten örültem azoknak a válaszoknak, amelyek a közös programokra, csapatépítésre vagy esetleg a továbbképzésekre vonatkoztak.

3.4. Következtetések

Hipotéziseim igazolásához az SPSS szoftvert használtam, mely segítségével keresztábrákat hoztam létre, így láthatóak a különböző kérdésekre adott válaszok összefüggései.

Az első hipotézisemet, miszerint a munkában töltött évek száma és a munkahellyel való elégedettség között kapcsolat fedezhető fel, azt gondolom, nem sikerült teljes mértékben bizonyítanom. A kérdőív válaszaiban azt az összefüggést találtam, hogy azok a kitöltők, akik már több, mint 20 éve dolgoznak, általában elégedettek vagy többnyire elégedettek, míg azok a munkavállalók, akik csak 1-5, illetve 5-10 éve vannak jelen a munkaerőpiacon, nagyobb arányban jelölték meg, hogy elégedetlenek, vagy csak kevésbé elégedettek munkahelyükkel. A kevesebb, mint egy éve dolgozók azonban mindannyian elégedettek a munkahelyükkel.

		Munkahellyel való elégedettség				Összesen
		Igen	Többnyire	Kevésbé	Nem	
Munkában töltött évek száma	Kevesebb mint egy éve	8	12	0	0	20
	1-5 éve	5	11	6	5	27
	5-10 éve	8	10	6	4	28
	10-20 éve	8	7	1	1	17
	Több, mint 20 éve	19	18	2	0	39
Összesen		48	58	15	10	131

12. ábra: Munkában töltött évek száma és a munkahelyi elégedettség

(Forrás: Saját szerkesztés)

A második hipotézis úgy szól, hogy a magasabb iskolai végzettség és a munkahellyel való elégedettség között pozitív összefüggés van. Kutatásom során ezt a hipotézist nem sikerült sem igazolni, sem megcáfolni. Mivel a kitöltők többnyire egyetemi BA/BSc vagy MA/MSc végzettséggel rendelkeznek, nem mutatható ki releváns eredmény, hiszen az összes felsorolt iskolai végzettséghez tartozó válaszadó véleményére lenne szükség. Olyan válaszadót, aki az általános iskola 8 osztályát végezte, nem sikerült elérnem, pedig a végzettség nagy mértékben befolyásolja a betöltött pozíció minőségét, rangját és ezáltal a vele való elégedettséget. A másik oka annak, hogy nem bizonyult igaznak az előfelvetésem, hogy a válaszadók többsége elégedett munkahelyével, így az elégedetlen válaszadók végzettsége alapján való besorolás sem mérvadó.

		Munkahellyel való elégedettség				Összesen
		Igen	Többnyire	Kevésbé	Nem	
Legmagasabb iskolai végzettség	Doktori fokozat (PhD/DLA)	0	2	0	0	2
	Egyetemi diploma (MA/MSC)	14	9	5	2	30
	Egyetemi diploma (BA/BSC)	19	20	3	2	44
	Felsőfokú szakképzés	2	5	2	0	9
	Gimnázium	11	12	2	2	27
	Szakközépiskola	5	11	0	0	16
	Szakiskola	2	0	0	1	3
	Általános iskola 8 osztálya	0	0	0	0	0
Összesen		53	59	12	7	131

13. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség és a munkahelyi elégedettség

(Forrás: Saját szerkesztés)

A harmadik hipotézis azt állapítja meg, hogy a munkavállalók munkával való elégedettsége összefügg a felettséssel való elégedettséggel. Ez a hipotézis egyértelműen beigazolódott, hiszen azok a munkavállalók, akik elégedettek vagy többnyire elégedettek a vezetőjükkel, azok a munkahellyel kapcsolatban is ezzel azonos választ adtak. A kérdőívem utolsó részében, ahol saját válaszként írhatták be változtatásról szóló javaslataikat a válaszadók, azok a dolgozók panaszkodtak a főnökük szakmai vagy emberi alkalmatlanságára, akik a munkahelyi elégedettség kapcsán is azt jelölték meg, hogy nem, vagy csak kevésbé elégedettek.

		Vezetővel való elégedettség				Összesen
		Igen	Többnyire	Kevésbé	Nem	
Munkahellyel való elégedettség	Igen	44	8	1	0	53
	Többnyire	6	35	13	5	59
	Kevésbé	0	3	6	3	12
	Nem	1	0	2	4	7
Összesen		51	46	22	12	131

14. ábra: Vezetővel való elégedettség és a munkahelyi elégedettség

(Forrás: Saját szerkesztés)

A negyedik hipotézis szerint azok a munkavállalók, akik elégedettek vezetőjükkel, jó vezetőnek is tartják felettesüket. A kutatási eredmények alapján ez a hipotézis is helytálló, ugyanis a két kérdésre kapott válaszok aránya szinte teljesen megegyezik, illetve a kereszttábrán is megfigyelhető az összefüggés. Ez érthető, hiszen egy jó vezetővel elégedett tud lenni a beosztott. Ha viszont nem tartja jó vezetőnek felettesét, kifogásolja munkáját vagy vezetési stílusát, az elégedetlenséggel töltheti el.

		Jó vezető				Összesen
		Igen	Többnyire	Kevésbé	Nem	
Vezetővel való elégedettség	Igen	42	9	0	0	51
	Többnyire	6	35	5	0	46
	Kevésbé	0	3	13	6	22
	Nem	0	0	2	10	12
Összesen		48	47	20	16	131

14. ábra: Vezetővel való elégedettség és a munkahelyi elégedettség

(Forrás: Saját szerkesztés)

Az ötödik hipotézisre egy külön kérdés vonatkozott, miszerint a munkahelyi elégedettség hatással van a munkateljesítményre. A válaszadók összesen 97,7%-a, vagyis 118 fő válaszolta azt, hogy teljes mértékben vagy többnyire egyetért ezzel az állítással. A szakirodalmak feldolgozása után én is úgy látom, hogy az elégedettség, legyen az a munkahely bármely területén, nagy hatással van a motivációra, ezáltal a teljesítményre is.

4. Összegzés

Pályamunkámban tehát a munkahelyi elégedettség és az érzelmi intelligencia témakörével foglalkoztam. Humánfejlesztő szakirányos hallgatóként közel áll hozzám a téma, hiszen ebben a szakmában kifejezetten fontos feladat a dolgozók elégedettségének maximalizálása.

A szakirodalmi áttekintés során ismertettem a főbb elméleteket, kutatásokat. Ezt a részt három egységre bontottam, melyeket további három-három kisebb alfejezetre osztottam. Első körben a munkavállalói elégedettség fogalmával foglalkoztam, majd sorra vettem azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a dolgozók elégedettségét. Említést tettem arról, hogy a vezető vagy a vezetés stílusa miként hat a beosztottak elégedettségére, illetve arról, hogy miket kell tenniük ennek érdekében.

A következő fejezet a vezetőkről szólt. Mindenekelőtt ismertettem a vezetés fogalmát különböző szempontok és megközelítések alapján. Igyekeztem minden kiemelkedő tanulmányt felsorakoztatni, hogy a lehető legteljesebb képet kapjam a definíció bemutatásakor. Fontosnak tartottam leírni azokat a készségeket, kompetenciákat, amelyekkel a szakértők szerint egy igazán jó és eredményes vezetőnek rendelkeznie kell. Érdekességgént bemutattam, hogy egyes pszichológiai és szakmabeli cikkek hogyan írnak a vezetőkről, majd ez alapján összehasonlítottam a főnök és a vezető fogalmát, megítélését.

A szakirodalmi áttekintés harmadik fejezete az érzelmi intelligenciáról szól. A nehéz fogalommeghatározás után arra fordítottam a hangsúlyt, hogy milyen fontos szerepe van az érzelmi intelligenciának a munkahelyi környezetben. A kutatásom szempontjából is fontosnak tartottam, hogy írjak a vezetői érzelmi intelligenciáról, illetve felsoroltam azt is, hogy hogyan viselkedik egy érzelmileg intelligens vezető.

Dolgozatom második fele az általam végzett kutatást mutatja be, melyben főként azt vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a munkahelyi elégedettség és a vezető megítélése között. Az online, „hólabda” módszerrel történő megosztás 131 kitöltést eredményezett, melyből

mindegyik használható volt a kutatás szempontjából. A kérdéssort úgy állítottam össze, hogy a demográfiai adatok bekérése után a munkahelyi elégedettségre, majd a vezetőre vonatkozó kérdéseket kapjon a kitöltő. Az eredményeket sorra véve megtudtam, hogy szinte az összes válaszadó elégedett jelenlegi munkahelyével és ebben valóban fontos szerepet játszik a vezető. A kitöltők úgy gondolják, hogy az egyértelmű kommunikáció a kulcsa annak, hogy valaki jó vezetővé válhasson. Véleményük szerint a munkahelyi elégedettséget inkább a munkatársak, vagyis a munkahelyi szociális légkör határozza meg. A válaszadók különböző megoldásokat is javasoltak saját munkahelyük javítására, melyek között gyakran szerepelt a vezetőváltás, az elismerés vagy éppen a munkahely felszereltségének fejlesztése.

A kutatás eredményeinek kiértékelése után a felállított öt hipotézisből hármat sikerült igazolni. A válaszok vizsgálva kimutatható, hogy azok a munkavállalók, akik elégedettek vezetőikkel, általában az egész munkahellyel is elégedettek. Az is kijelenthető, hogy ha a dolgozó jó vezetőnek ítéli meg felettesét, elégedett is vele. Az eredményekből az is egyértelműen látszik, hogy a munkahelyi elégedettség nagy hatással van a munkateljesítményre.

Véleményem szerint sok munkahely színvonalát növelhetné, ha a munkavállalók bevonásával együtt törekednének különböző fejlesztések kivitelezésére. Egy kérdőív összeállítása és kiküldése nem megterhelő feladat, viszont a véleményfeltárára ez a legjobb módszer. A dolgozói javaslatok nagyon fontosak, hiszen ők azok a személyek, akiknek köszönhetően eredményeket érhet el az adott vállalkozás.

További kutatási kérdés lehet az igazolatlan hipotéziseim témaköre. Valószínűleg egy nagyobb, szélesebb körű minta segíthet ezek megoldásában. Ha sikerülne minden korosztályt azonos számban elérni, könnyebben állítható fel észrevétel az elégedettséggel kapcsolatban, épp úgy, mint az iskolai végzettség alapján.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest
2. Bayer J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton Kft., Budapest
3. Beller B. (2014): Herzberg-féle motivációelmélet vizsgálata egy empirikus kutatás során. Hadtudományi Szemle, 7. évf., 4. sz.
4. Bencsik A, Machová R., Juhász T., Csókás L. (2018): Vezető/Leader versus Etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. Vezetéstudomány, 10-11, Budapest Management Review. p. 93-104.
5. Cseh Gy. – Erdei S. – Farkasné S. E. – Ferenczi B. – Kiss G. – Dr. Papp M. – Dr. Soltész J. – Torma Z., (2015): Nyitott szívvel, szeretettel pedagógusnak lenni. Hajdúdorogi Főegyházmegye, Debrecen
6. Csepeli Gy. (2001): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
7. Csepeli Gy. (2015): A szervezkedő ember. Kossuth Kiadó, Budapest
8. Cservényák T. (2014): Vezetés a nyúlön és az alapokon túl. http://tudatosvezetes.hu/docs/Vezetes_a_nyulon_es_az_alapokon_tul.pdf (letöltés ideje: 2022.01.09.)
9. Csíkszentmihályi M. (1997): Flow – Az áramlat. Akadémiai Kiadó Rt., Budapest
10. Czibere I. (2011): Vezetés. In Csoba Judit (szerk.): A családsegítő szolgálatok szerepe a társadalmi és munkaerő-piaci integrációban. Debreceni Egyetem Szociológia és Szociálpolitikai Tanszék. Debrecen. p. 10-48.
11. Giles, S. (2016): The most important leadership competencies, according to leaders around the world. Harvard Business Review, p. 15.
12. George, J. M. (2000): Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, 53, 1027-1041.
13. Grewal, D., Salovey, P. (2006): Benefits of emotional intelligence. In: Csíkszentmihályi M., Csíkszentmihályi I. S. (szerk.): A life worth living: Contributions to positive psychology. New York:Oxford UP
14. Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL Hungary Kft, Budapest.
15. Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): A természetes vezető: Az érzelmi intelligencia hatalma, Vincze Kiadó Kft, Budapest
16. Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest.
17. Gulyás L. – Szende L. (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet, Budapest. p. 13.

18. Gyenes A. – Rozgonyi T. (1981): Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. Akadémiai Kiadó, Budapest
19. Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. Vezetéstudomány, 40. évf., 1. sz.
20. Hrpwr (2018): 9 különbség: főnök vagy vezető? https://hrpwr.hu/cikk/9_kulonbseg_fonok_vagy_vezeto (letöltés ideje: 2022.01.11.)
21. Kadocsa, Gy.(2005): Menedzsment mérnöki alapismeretek AMICUS K. Budapest.
22. Kadocsa Gy. (2013): Készségek, képességek és a személyiség a humán menedzsmentben. In.: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III. Óbudai Egyetem
23. Klein S. (2004): Vezetés és szervezetszichológia. EDGE-2000 Kiadó, Budapest
24. Klein B. – Klein S. (2008): A szervezet lelke. EDGE-2000 Kiadó, Budapest
25. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336.
26. Luthans, F. (1998) Organizational Behavior. 8th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
27. Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, R. D. (2002): Emotional intelligence: Myth and science. Cambridge: MIT Press
28. Mayer, J. D. (2002): Útmutató az érzelmi intelligenciához. In: Ciarrochi, J, Forgas, J. P., Mayer, J. D. (szerk.): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. Kairosz Kiadó, Budapest
29. Mayer, J. D., Salovey, P. (1990): Emotional intelligence. Imagination, cognition, and personlity, 9, 185-211.
30. Mayer, J. D., Salovey P. (1997): What is emotional intelligence? In: Salovey, P., Sluyter, D. J. (szerk.): Emotional development and emotional intelligence. Basic Books, New York. 3-31.
31. Nemes F. – Szlávicz Á. (2011): A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. Vezetéstudomány, 42. évf., 9. sz.
32. Noé N. (2004): A dolgozó munkával való elégedettsége. Marketing & Menedzsment, 5. sz., 13-23.
33. Poór, F. (2008): Az érzelmi intelligencia és a vezető, <https://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-es-a-vezeto-20090203.html> (letöltés ideje: 2021.11.28.)
34. Sebők V. (2013): Érzelmi intelligencia a vezetésben, https://www.itbusiness.hu/archive/fooldal/itpeople/mozgasban/Erzelmi_intelligencia_a_vezetesben (letöltés ideje: 2021.11.28.)
35. Wurzer J. (2017): Érzelmi intelligencia. Kossuth Kiadó, Budapest

Ábrajegyzék

1. ábra: Főnök és vezető (Forrás: Bencsik – Machová – Juhász – Csókás, 2018:94, hrpwr.hu, 2018)
2. ábra: A kitöltők életkora (Forrás: Saját szerkesztés)
3. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség (Forrás: Saját szerkesztés)
4. ábra: Foglalkoztatási helyzet (Forrás: Saját szerkesztés)
6. ábra: Mennyi ideje dolgozik? (Forrás: Saját szerkesztés)
7. ábra: Munkahelyi elégedettség (Forrás: Saját szerkesztés)
8. ábra: A munkahelyi elégedettség és a munkateljesítmény (Forrás: Saját szerkesztés)
9. ábra: Elégedettséget befolyásoló tényezők (Forrás: Saját szerkesztés)
10. ábra: Vezetővel való elégedettség (Forrás: Saját szerkesztés)
11. ábra: Jó vezető (Forrás: Saját szerkesztés)
12. ábra: Munkában töltött évek száma és a munkahelyi elégedettség (Forrás: Saját szerkesztés)
13. ábra: Legmagasabb iskolai végzettség és a munkahelyi elégedettség (Forrás: Saját szerkesztés)
14. ábra: Vezetővel való elégedettség és a munkahelyi elégedettség (Forrás: Saját szerkesztés)

Melléklet

Kérdőív

1. Az Ön neme:
 - ☐ Férfi
 - ☐ Nő
2. Az Ön életkora
 - ☐ 18 év alatt
 - ☐ 18-25 év között
 - ☐ 26-40 év között
 - ☐ 41-55 év között
 - ☐ 55 év felett
3. Lakhelye
 - ☐ Főváros
 - ☐ Megyeszékhely
 - ☐ Város
 - ☐ Falu
4. Legmagasabb iskolai végzettsége
 - ☐ legfeljebb az általános iskola 8 osztálya
 - ☐ szakiskola
 - ☐ szakközépiskola
 - ☐ gimnázium
 - ☐ felsőfokú szakképzés
 - ☐ főiskolai diploma (BA/BSc)
 - ☐ egyetemi diploma (MA/MSc)
 - ☐ doktori fokozat (PhD/DLA)
5. Kérem jelölje be azt a válasz, amely az Ön foglalkoztatási helyzetére leginkább jellemző!
 - ☐ önálló gazdálkodó (mezőgazdaságban)
 - ☐ fizikai beosztott (munkás)
 - ☐ szellemi beosztott
 - ☐ alsó szintű vezető (munkacsoport vezetője)
 - ☐ alkalmazásban lévő középszintű vezető
 - ☐ alkalmazásban lévő felső szintű vezető
 - ☐ önálló vállalkozó (kisiparos, szabadfoglalkozású)
 - ☐ munkaadó (vállalkozó vagy tulajdonos, 1-5 alkalmazottal)
 - ☐ munkaadó (vállalkozó vagy tulajdonos, több mint 5 alkalmazottal)

6. Mi az Ön foglalkozása?

.....

7. Hány éve dolgozik?

.....

8. Melyik gazdasági szférába tartozik az Ön munkahelye?

- ☐ állami/kormányzati szféra
- ☐ magánszféra/piaci szféra
- ☐ non-profit/civil szféra

9. Hány főt foglalkoztat az Ön munkahelye?

- ☐ kevesebb, mint 10 főt
- ☐ 10-50 főt
- ☐ 51-250 főt
- ☐ több, mint 250 főt

10. Elégedett a jelenlegi munkahelyével?

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ többnyire

11. Ön szerint a következő tényezők mennyire befolyásolják a munkahelyi elégedettséget?
(1–egyáltalán nem, 5–teljes mértékben)

	1	2	3	4	5
Munkakörnyezet (felszereltség, tisztaság)					
Munkatársak					
Fizetés					
Előléptetés					
Magánélet					
Egyéni fejlődés, önmegvalósítás					
Vezetés					
Elismerés					
Juttatások (céges autó, telefon)					
Továbbképzések					

12. Véleménye szerint a munkahelyi elégedettség hatással van a munkateljesítményre?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

13. Elégedett jelenlegi vezetőjével?

- ☐ Igen
- ☐ Többnyire
- ☐ Nem

14. Véleménye szerint az Ön felettese jó vezető?

- ☐ Igen
- ☐ Többnyire
- ☐ Nem

15. Ön szerint mi a hatékony vezető legfontosabb tulajdonsága/tulajdonságai? (Több válasz is megjelölhető)

- ☐ megértő
- ☐ részt vesz a munkavégzésben
- ☐ rövid távban gondolkodik
- ☐ egyértelműen kommunikál
- ☐ szereti a munkáját
- ☐ kikéri a beosztottak véleményét
- ☐ nyitott
- ☐ elvárja a tiszteletet

16. Fontos Önnek, hogy vezetője beszélgessen Önnel?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

17. A legjobb vezetők közös vonása, hogy az átlagosnál magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Egyetért ezzel az állítással?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

18. Min változtatna annak érdekében, hogy elégedettebb legyen jelenlegi munkahelyével?

.....