
SÁNDOR Tímea

Az érzelmi intelligencia és a személyiség faktorok kapcsolata a középvezetői kompetenciák szintjével

Bevezetés

A kompetenciákra épülő rendszereket egyre többen tartják a stratégiai humán menedzsment egyik leghatékonyabb eszközének (Klein, Klein, 2006). Számos humánpolitikai folyamatnak biztosítanak keretet, legyen szó akár kiválasztásról, beillesztésről, fejlesztésről, teljesítmény- menedzsmentről, karrier- és utánpótlás nevelésről vagy bérezési rendszerről. E rendszerek közül is kiemelt szerepet tölt be a vezetői pozícióban lévő munkavállalók kompetencia alapú kiválasztása és fejlesztése, mivel a vezetők kulcsfontosságú szerepet játszanak a vállalatok életében.

Emiatt már számos kutató foglalkozott a vezetői kompetenciák azonosításával, mérésével és fejlesztésével, így a szakirodalomban is számos kompetencia modell található. Klemp (2001) például a tevékenységek és tulajdonságok kombinálásával alakította ki kilenc tényező modelljét, mely öt vezetői tulajdonságot és négy vezetői gyakorlatot tartalmaz (Klein, Klein, 2006). Az öt vezetői tulajdonság: az IQ (pl.: fogalmi gondolkodás), az EQ (pl.: saját érzelmek felismerése), a Tudás (pl.: szakmai tudás), a Fejlődés (pl.: tudásszomj) és az Én (pl.: egészséges személyiség). A négy vezetői gyakorlat pedig a következő: Iránymutatás, Befolyásolás, Kezdeményezés, Kapcsolatépítés.

Kurz és Bartman (2002) által kifejlesztett egyszerűsített vezetői kompetencia modell (SHL, Inventory of Management Competencies; IMC modell) négy kompetencia területen határoz meg kompetenciákat:

- Vezetői készségek: vezetés, tervezés és szervezés, minőségre törekvés, meggyőzés.
- Szakmai képességek: szakmai tudás, problémamegoldás, szóbeli kommunikáció, írásbeli kommunikáció.
- Vállalkozói készségek: üzleti tudatosság, kreativitás és innováció, tettekkészség, stratégiai érzék.
- Személyiségvonások: társas érzék, rugalmasság, tűrőképesség, motiváltság.

Hogan és Warrenfeltz (2003) kompetencia modellje pedig 4 kategóriára bontja a menedzser kompetenciákat, mely kategóriákba szerintük minden kompetencia beleilleszthető: Intrapersonális készségek (pl.: érzelemszabályozás), Interperszonális készségek (pl.: kapcsolatok építése és fenntartása), Üzleti készségek (pl.: tervezés, üzleti tevékenységek összehangolása), Vezetői készségek (pl.: az emberek motiválása). A szerzők szerint a Vezetői készségeket könnyebb, az Intrapersonális készségeket nehezebb fejleszteni.

Ahogy a kompetencia modellekben is látható, a kiválósághoz nem csak vezetői kompetenciák szükségesek, hanem fontos például, a tanulási hajlandóság (Lombardo, Eichinger, 2000), a személyiség és az érzelmi intelligencia is (Goleman, 1998; Bar-On, 1997).

A kompetenciák és az érzelmi intelligencia közötti kapcsolat feltárására már sok kutató összpontosított (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000; Goleman, 2001; Briscoe és Hall, 1999). Az érzelmi intelligencia definícióját Salovey és Mayer (1990) alkották meg, de csak Goleman (1998) könyvének megjelenése után vált ismerté, melyben Goleman megkérdőjelezi azt az elképzelést, hogy csupán kognitív ismeretekre van szükség a sikerhez.

Goleman (1998) szerint a kiválóság területei az érzelmi kompetenciákhoz köthetőek és olyan egyéni szocializációs folyamatok állnak ennek a háttérében, amelyek alakítják a személyiség meghatározó jegyeit. Minél összetettebb a munka, annál inkább számít az érzelmi intelligencia, mert annak hiánya hátráltató tényező is egyben. A munkában való sikeresség szempontjából az értelmi intelligencián (kognitív képesség, IQ) alapuló értelmi kompetenciákra, gyakorlati kompetencián (szakértelem, tapasztalat, képesség vagy készségek tartoznak ide) alapuló gyakorlati kompetenciákra és az érzelmi intelligencián (kiváló teljesítményű rendelkezik vele) alapuló érzelmi intelligenciákra egyaránt szükség van (Goleman, 1998). Szerinte az érzelmi kompetencia kétszer olyan fontos, mint a gyakorlati - és kognitív kompetencia, a vezetői pozícióban pedig szinte csak az érzelmi kompetencia jelent előnyt a többiekkel szemben (Goleman, 1998).

Bar-On (1997, 17.) szerint az érzelmi intelligencia „azon érzelmi, személyes és társas kompetenciák valamint készségek együttese, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén eredményesen küzdjön meg a környezete követelményeivel”. Szerinte „az érzelmi intelligencia és az érzelmi skillek fejlődnek az idők során, változnak az élet folyamán, és fejleszthetőek mind tréninggel, mind terápiás technikákkal” (Bar-On, 2004; Takács, 2010, 40.). Bar-On (2004) érzelmi intelligencia modelljében az EI arra a kérdésre adhat releváns választ, hogy: „miért képes sikeresebbé válni néhány egyén az életben másoknál.” (Neubauer, Freudenthaler; 2005, Takács, 2010, 40.). Az, hogy mi is az érzelmi intelligencia, a mai napig nem eldöntött: személyes tulajdonság vagy szellemi képesség? Egy biztos, képes előrejelezni a vezetés hatékonyságát (Dulewicz, Young, Dulewicz, 2005).

A pszichológusok abban is egyetértenek, hogy a személyiség lényegesen befolyásolja a munkahelyi viselkedést (Klein, Klein, 2006). „Cattell (1965) megfogalmazása szerint a személyiség az embereknek az a sajátossága, ami lehetővé teszi, hogy előrejelezzük a viselkedést az élet különböző helyzeteiben (Klein, Klein, 2006, 244.). Egy tanulmány azt is kimutatta, hogy közepes korreláció figyelhető meg a Big-Five személyiség kategóriák és a vezetői hatékonyság között (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). Klein-ék (2006) szerint bizonyos személyiségjegyek lényegesen a kiváló munkavégzéshez, illetve az is megállapítható, hogy bizonyos jellemvonások nehezebben alakíthatóak, főleg rövid idő alatt. Emiatt érdemes a vezetői munkakörökre jelentkezők közül már olyan jelöltekre fókuszálni, akik a munkakör hatékony ellátásához szükséges személyes tulajdonságokkal rendelkeznek és már csak a gyakorlati tudást kell megszerezniük (Efron, Gandossy, Goldsmith, 2004).

Módszer

Résztvevők

A felmérésben 40 fő gyártósori csoportvezető vett részt, átlag életkoruk 36,3 év, 35 fő férfi és 5 fő nő, a vállalat profiljából adódóan, inkább a férfi munkavállalók vannak többségben. A résztvevők közül a legfiatalabb 24 éves, legidősebb 54 éves. Végzettségükről nem lettek megkérdezve, de a visszajelzések alkalmával kiderült, hogy többségük középfokú végzettséggel rendelkezik. A résztvevők

a Linamar Hungary Zrt. munkavállalói, akik egy fejlesztési programban vettek részt, melynek keretében a résztvevők kompetenciáinak felmérése és fejlesztése történt.

A Linamar Hungary Zrt. egy kanadai központú autóiipari gépalkatrészeket gyártó multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata, mely békéscsabai és orosházi telephelyen, mintegy 3000 főnek biztosít munkát. A vállalatnál vizsgált munkakör a gyártósori csoportvezető munkakör, vagy más néven Team Leader. A gyártósori csoportvezető olyan személy, aki a gazdálkodó szervezetnél a termelési munka ellenőrzését és közvetlen irányítását végzi. Általában ebben a munkakörben a vezetők, a termelést végzők közül kerülnek kiválasztásra és sokszor nincsenek korábbi vezetői tapasztalataik, emiatt támogatásuk igen indokolt.

A vizsgálati módszerek

Minden résztvevő kitöltötte a **Bar-On féle EQ tesztet** és a **Cattell 16PF személyiségtesztet** papírceruza formában. A vezetői kompetenciák mérése **360°-os kérdőívvel** történt. Az adatok felvétele kiscsoportban zajlott, egy csendes, nyugodt teremben, a Linamar Hungary Zrt. HR osztályának segítségével. Az eredményekről az összes teszt felvétele után egyéni visszajelzést kaptak a résztvevők.

Bar-On (1997) modellje az érzelmi intelligencia öt kulcsfontosságú komponensét foglalja magába. „Képesség arra, hogy

- felismerjük, megértsük és kifejezzük érzéseinket és érzelmeinket;
- megértsük mások érzéseit, és kapcsolatba kerülünk velük;
- kezeljük és kontrolláljuk az érzelmeinket;
- kezeljük a változásokat, átalakítjuk és megoldjuk a személyes és interperszonális természetű problémákat;
- pozitív érzelmeinket generáljuk és képesek legyünk az önmotiválásra.” (Pauwlik, Margitics, 2009).

Bar-On (1997) elgondolása alapján az érzelmi intelligencia öt fő komponensre bontható. Egy intraperszonális skálára, egy interperszonális skálára, adaptációs skálára, stresszkezelés skálára és általános hangulati skálára. A főskálákon belül még további tizenöt alfaktor található: éntudatosság, magabiztosság, önbecsülés, önmegvalósítás és függetlenség (Intrapersonális érzelmi intelligencia); empátia, interperszonális kapcsolatok és társas felelősségtudat (Interperszonális érzelmi intelligencia); stressztolerancia és impulzuskontroll (Stresszkezelő érzelmi intelligencia); realitásérzék, rugalmasság és problémamegoldás (Alkalmazkodó érzelmi intelligencia); illetve optimizmus és boldogság (Általános hangulati érzelmi intelligencia).

A kérdőív összesen 121 kérdést tartalmaz. A válaszadásra Likert-típusú skálán van lehetőség: 1 – egyáltalán nem jellemző, 2 – nem jellemző, 3 – kissé jellemző, 4 – jellemző, 5 – nagyon jellemző. A kérdőív értékelése során a fordított tételket is figyelembe kell venni és ez alapján összesíteni az eredményeket. Elsőnek az egyes skálák értékeit, majd a főskálák értékeit szükséges összesíteni és kiszámítani az érzelmi hányados pontszámát. Ennek a hányadosnak az értéke mutatja, hogy az egyén mennyire hatékony az érzelmi és szociális működésben, milyen az érzelmi, illetve a szociális intelligenciája. Az alsóskálákon elért magasabb pontszámok a személy hatékonyabb működését jelzik, mind a környezeti elvárásokkal és követelményekkel, mind a környezeti nyomással szemben. Az

alacsony pontszámok az életben való boldogulás képességének nehézségét jelzik, továbbá érzelmi, szociális és viselkedéses, magatartásbeli problémákra utalnak (Bar-On 2000; Pauwlik, Margitics, 2009). A Bar-On-féle kérdőív több szerző szerint is az érzelmi intelligencia legátfogóbb önbeszámoló mérőeszköze (Bar-On 2000; Pauwlik, Margitics, 2009).

A **Cattell 16 PF** (Cattell, Eber és Tatsuoka, 1970) személyiségteszt a munkapszichológia területén használatos, a laikusok számára is könnyen értelmezhető személyiségteszt. Kidolgozását két évtizedes faktoranalitikus kutatómunka előzte meg. A felnőtt-változat mellett serdülő és gyermek változatát is létrehozták. Manapság elsősorban kutatási és szűrési céllal alkalmazzák. Bár a teszt körül módszertani viták megfigyelhetők, úgy tűnik, hogy mégis jól használható. A Cattell 16 PF vizsgált faktorai a következők (**1. táblázat**):

1. táblázat: A Cattell 16 PF faktorai.

Faktor	Alacsony érték	Magas érték
1	tartózkodó	szívélyes
2	konkrét gondolkodású	absztrakt gondolkodású
3	érzelmileg stabil	érzelmileg labilis
4	domináns	alárendelő
5	komoly	eleven
6	szabálykövető	szabályok alól kibúvó
7	félénk	bátor
8	számító	érzelmi beállítottságú
9	bizalomteli	gyanakvó
10	praktikus	fantáziadús
11	egyenes	titkolózó
12	magabiztos	aggódó
13	hagyományszerető	kísérletező
14	csoportember	önálló
15	hibatűrő	perfekcionista
16	nyugodt	feszült

A teszt 186 kérdést tartalmaz, a, b, és c választási lehetőségekkel válaszolhat a kitöltő. Az eredmény minden faktor esetén egy 1-10-ig terjedő érték. Az öt pont és az alatti értékek jelentése a **1. táblázat** alacsony értékei, a hat pont és afölötti értékek pedig a **1. táblázat** magas értékeinek felel meg.

A **360°-os kérdőív** a fejlesztési program keretében került kidolgozásra, a Linamar Hungary Zrt. HR igazgatójának közreműködésével. A kérdőív 51 kérdést tartalmaz és Likert- típusú skálán méri a kompetenciákat, ahol az 1= egyáltalán nem jellemző, 2=nem jellemző, 3= jellemző, 4=teljes mértékben jellemző. Emellett volt lehetőség „nem tudom megítélni” válaszadásra is. A skálák Cronbach-alfa értéke minden kompetencia esetén erős (**1. melléklet**). A 360°-os kérdőív, a munkakör szempontjából fontos kompetenciákat vizsgálja, melyek a következők: döntésképeség, együttműködés, konfliktuskezelés, meggyőzés, problémamegoldás, ellenőrzés, felelősségvállalás, precizitás, szorgalom, és teljesítmény-menedzsment. Kompetencia megfogalmazásokat a következő táblázat foglalja össze (**2. táblázat**).

2. táblázat: A 360°-os kérdőív vizsgált kompetenciái és fogalmai.

Döntésképeség: Az egyén időben és a következményeket vállalva képes meghozni a reálisnak tekinthető döntést.
Együtműködés: Az egyén képes munkatársaival, beosztottjaival, a szervezet céljainak elérése érdekében hatékonyan, előremutatóan együtt dolgozni.
Konfliktuskezelés: Az egyén képes a problémás, konfliktusos helyzetek okait nyíltan, konstruktívan feltárni és igyekszik megelőzni a konfliktusos helyzetek kialakulását. Ha mégis kialakul a konfliktus nyertes-nyertes szituáció kialakítására törekszik. Közvetítő szerepet vállal mások konfliktusainak megoldásában.
Meggyőzés: A vezető a vállalat alapértékeinek megfelelően képes elérni, hogy az irányítása alatt álló csoportban dolgozók magukénak érezzék a vállalat jövőképét és aktívan, felelősségteljesen tevékenykednek a célok elérése érdekében.
Problémamegoldás: Az egyén képes a problémát azonosítani, részletekre bontani, a részek közötti összefüggések, ok-okozati kapcsolatokat meghatározni, feltárni, a rendelkezésre álló megoldási lehetőségeket végiggondolni, számba venni és közülük a cél elérését, azaz a probléma megoldását a legjobban megvalósító változatot kiválasztani.
Ellenőrzés: Az egyén képes a felelősségi körébe tartozó folyamatokról, az irányítása alatt álló emberekről, olyan módon információt gyűjteni, amely lehetővé teszi azt, hogy a feladatokat, a folyamatokat kontroll alatt tartsa. Az ellenőrzés eredménye, a tények megállapítása, melyek alapján további intézkedéseket tehet.
Felelősségvállalás: Az egyén képes felelősségteljesen elvégezni a rábízott feladatokat, vállalja saját cselekedeteinek következményeit és tudatában van az adott munka végeredményéhez való személyes hozzájárulás fontosságával. Feladatait következetesen látja el. A munka során rendelkezésre áll, mindig lehet rá számítani. Munkavégzésére az elvárható és sajátjának is vallott erkölcsi, etikai normáknak megfelelő viselkedés a jellemző.
Szorgalom: Az egyén munkaidejét teljes mértékben hatékonyan és eredményesen kihasználja munkavégzésre, aktív, keresi az új kihívásokat, vállalja a többletmunkával járó feladatokat is. Újító, csapatának munkáját úgy szervezi, hogy az a lehető leghatékonyabb legyen.
Precizitás: Az egyén törekszik a közel hibátlan, elvárásoknak megfelelő munkavégzésre. A folyamatok, szabályok alapos betartására. Betartja a határidőket és van érzéke a részletekhez, Képes az általa irányított csoportban is megteremteni ezeket az értékeket, igényes a saját munkavégzésére.
Teljesítmény-menedzsment: Az egyén képes a rendelkezésére álló információk alapján, objektíven és az összehasonlítási kritériumoknak megfelelően értékelni az irányítása alatt álló dolgozókat, és erről a dolgozónak fejlesztő és motiváló visszajelzést adni. Képes a célok elérése érdekében a saját tapasztalatait, tudását felhasználva a rábízott munkavállalókat fejleszteni.

A középvezetők tájékoztatásukat követően, maguk adták meg azoknak a vezetőknek, munkatársaknak és beosztottnak neveit, akikről úgy gondolták, hogy ismerik annyira a munkájukat, hogy értékelni tudják őket. Ezek közül az értékelő jelöltek közül véletlenszerűen került kiválasztásra két fő vezető, két fő azonos szinten dolgozó munkatárs, és két fő beosztott, akik az értékelést elvégezték. Emellett önmagukat is értékelték a résztvevők, így 7 értékelés készült minden résztvevőről. Az eredmények összevonásra kerültek, így minden vizsgálati személyről kompetenciától függetlenül egy eredmény született (tíz kompetencia).

Eredmények

Elsőnek arra voltam kíváncsi, hogy a Bar-On féle EQ teszt érzelmi hányadosa és a 360°-os kérdőív tíz kompetencia eredménye között van-e összefüggés. Az eredmények megmutatják, hogy a két változó között közepes együtt járás figyelhető meg Perason-féle korrelációval, a korrelációs együttható értéke 0,588 ($p < 0,05$). Érdekes megnézni, hogy alakul a két változó kapcsolata egy keresztábra segítségével (**3. táblázat**). Ehhez a következő kódolást alkalmaztam. A 360°-os értékelés eredményeit két kategóriára bontottam. Alacsony kategóriába kerültek azok a személyek, akiknek az eredménye 3,27 alatt volt, ezt a csoportot 18 fő alkotja. Magas kategóriába kerültek azok a személyek (22 fő), akiknek az eredménye 3,28-nál magasabb volt. Az EQ eredményeket hasonlóképpen csoportosítottam, a maximum 462 pontot elért résztvevők kerültek az alacsony kategóriába (22 fő) és az afölötti pontszámot birtoklókat a magas kategóriába (18 fő). A csoportosítás mindkét változó átlag értéke alapján történt. Az eredmények megmutatják (**3. táblázat**), hogy azoknak a vezetőknek, akinek alacsony lett az érzelmi hányadosa, alacsonyabb 360°-os értékelést kaptak. Szemben azokkal a vezetőkkel, akiknek magas lett az érzelmi hányadosa, mert ők magas kompetenciaszintet értek el a 360°-os értékelésen. A khi-négyzet statisztika értéke 8,02, szabadság fok 1, $p < 0,05$, amely szintén megerősíti a két változó közötti kapcsolatot.

3. táblázat: A kompetenciaszint és az érzelmi hányados közötti összefüggés keresztábrája.

		Érzelmi hányados		
		alacsony	magas	összesen
Kompetenciaszint	alacsony	16	5	21
	magas	6	13	19
	összesen	22	18	40

Az EQ teszt skáláinak külön elemzéséhez egyszempontos varianciaanalízist használtam. Érdekelt, hogy a magas vezetői kompetenciával és az alacsony vezetői kompetenciával rendelkező vezetők mely EQ skálákban különböznek. Az eredmények alapján látható (**4. táblázat**), hogy a jól teljesítő vezetők magabiztosabbak ($F(1)=4,72$, $p < 0,05$), éntudatosabbak ($F(1)=10,10$, $p < 0,05$), mint gyengén teljesítő társaik. Magas az önbecsülésük ($F(1)=6,53$, $p < 0,05$), jól tudnak kialakítani kapcsolatokat ($F(1)=7,39$, $p < 0,05$), magas a valóságérzékelésük ($F(1)=4,61$, $p > 0,05$) és boldogabbak ($F(1)=6,92$, $p < 0,05$), mint gyengén teljesítő társaik. A többi EQ skála esetén a csoportok nem különböznek egymástól szignifikánsan (**4. táblázat**).

4. táblázat: A kompetenciaszint és az EQ alszálák leíró statisztikája és egyváltozós varianciaanalízis eredménye.* $p < 0,05$.

	alacsony kompetenciaszint		magas kompetenciaszint		egyváltozós varianciaanalízis eredménye
	átlag	szórás	átlag	szórás	
magabiztosság	21,10	0,67	22,77	0,41	$F(1)=4,77$, $p < 0,05^*$
éntudatosság	24,77	0,76	27,68	0,54	$F(1)=10,10$, $p < 0,05^*$
önbecsülés	31,94	1,06	35,27	0,79	$F(1)=6,53$, $p < 0,05^*$
függetlenség	23,22	0,88	24,40	0,54	$F(1)=1,40$, $p > 0,05$
önmegvalósítás	28,27	0,72	29,36	0,64	$F(1)=1,25$, $p > 0,05$
empátia	18,05	0,51	18,50	0,36	$F(1)=0,52$, $p > 0,05$

társas_felelősség	36,11	0,91	37,22	0,73	F(1)=0,93, p>0,05
interperszonális viszony	36,61	0,94	39,37	0,73	F(1)=7,39, p<0,05*
valóságérzékelés	37,88	0,82	40,18	0,69	F(1)=4,61, p<0,05*
rugalmasság	27,61	0,57	28,95	0,63	F(1)=2,38, p>0,05
problémamegoldás	31,05	0,62	31,30	0,38	F(1)=0,39, p>0,05
stresszt tűrés	29,88	0,77	31,04	0,43	F(1)=1,83, p>0,05
impulzítás kontroll	32,11	0,95	33,31	1,10	F(1)=0,70, p>0,05
optimizmus	30,72	0,61	30,45	0,51	F(1)=0,11, p>0,05
boldogság	34,11	1,12	37,36	0,63	F(1)=6,92, p<0,05*

Ezt követően a vezetői kompetenciák szintjét bejósoló érzelmi intelligencia meghatározásához többszörös lineáris regresszióelemzést végeztem. A függő változó a vezetői kompetencia volt, mely tartalmazza mind a tíz kompetencia eredményét összegzéssel. A független változók pedig azok az érzelmi intelligencia skála eredmények, amelyekben szignifikánsan különböztek a jó vezetők és a gyengén teljesítő vezetők. A regresszióelemzés következő paramétereit kerülnek bemutatásra: a regressziós együttható (B) és a hozzá tartozó átlag standard hibája (SE B), a standardizált regressziós együttható (β), a modellhez tartozó statisztika (F), a modell által megmagyarázott varianciaszázalék az aktuális adjusztált R^2 a modell által megmagyarázott varianciaszázalék a populációra vonatkoztatva (adj R^2 ; Tánczos, Janacsek, Németh, 2014).

Az alkalmazott lépésenkénti regresszióelemzés megmutatja, hogy a vezetői kompetenciák szintjét az EQ alskálák közül két skála magyarázza szignifikánsan: a magabiztosság [Modell 1: F(1)=8,416; p=0,05; $R^2=0,181$] került be először a modellbe, és ezt követte az éntudatosság [Modell 2: F(2)=8,102; p=0,001; $R^2=0,305$]. Ez a két változó összességében a vezetői kompetenciaszint varianciájának 30,5%-át magyarázza. Mindkét EQ alskála eredménye pozitív irányú összefüggést mutatott a vezetői kompetenciák szintjével: tehát minél jobbak a vezetők az érzelmeik felismerésében és kifejezésében annál jobbak a vezetői kompetenciaszint eredményeik is. Az egyes változók β értékeit az **5. táblázat** foglalja össze.

5. táblázat: A vezetői kompetenciák szintjét befolyásoló EQ alskálák regresszióelemzési mutatói a 2. modell alapján. *<0,05 **<0,01

Változók	Vezetői kompetenciaszint		
	B	SE B	β
EQ_magabiztosság	0,201	0,141	0,225
EQ_éntudatosság	0,283	0,111	0,404
Adj R2	0,305		
R2	0,552		
F	6,846**		

Ezt követően a személyiség és a vezetői kompetenciák kapcsolatának vizsgálatához a Cattell 16 PF faktorok eredményeit és a vezetői kompetenciák eredményeit vettem össze, annak érdekében, hogy kiderüljön van-e kapcsolat a személyiség és a vezetői kompetenciák szintje között. Ehhez khí-negyzet statisztikát számoltam, melynek eredményét az **6. és a 7. táblázat** foglalja össze. A 360°-os

értékelés eredményeit két kategóriára bontottam. Alacsony kategóriába kerültek azok a személyek, akiknek az eredménye 3,27 alatt volt, így ezt a csoportot 18 fő alkotja. Magas kategóriába kerültek azok a személyek (22 fő), akiknek az eredménye 3,28-nál magasabb volt. A Cattell 16 PF eredményeket szintén két kategóriára bontottam. Alacsony kategóriába kerültek azok a résztvevők, akik 5 pontot és az alatti értéket értek el (21 fő) és magas kategóriába kerültek azok a résztvevők, akik 6 pontot és afölötti pontot értek el (19 fő).

6. táblázat: A Cattell 16 PF személyiségteszt és a vezetői kompetenciaszint összefüggésének keresztábrája.

		Vezetői kompetenciaszint		
		alacsony	magas	összesen
Cattell faktor 1	alacsony	12	12	25
	magas	8	7	15
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 2	alacsony	12	10	22
	magas	9	9	18
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 3	alacsony	1	1	2
	magas	20	18	38
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 4	alacsony	10	9	19
	magas	11	10	21
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 5	alacsony	7	3	10
	magas	14	16	30
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 6	alacsony	3	1	4
	magas	18	18	36
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 7	alacsony	5	1	6
	magas	16	18	34
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 8	alacsony	9	7	16
	magas	12	12	24
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 9	alacsony	8	11	19
	magas	13	8	21
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 10	alacsony	11	10	21
	magas	10	9	19
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 11	alacsony	3	1	4
	magas	18	18	36
	összesen	21	19	40

Cattell faktor 12	alacsony	12	10	22
	magas	9	9	18
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 13	alacsony	12	4	16
	magas	9	15	24
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 14	alacsony	4	5	9
	magas	17	14	31
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 15	alacsony	0	1	1
	magas	21	18	39
	összesen	21	19	40
Cattell faktor 16	alacsony	14	13	27
	magas	7	6	13
	összesen	21	19	40

7. táblázat: A Cattell 16 PF személyiségteszt és a vezetői kompetenciaszint khi-statisztika értéke.*
 $p < 0,05$.

	Vezetői kompetenciaszint		
	khi- négyzet statisztika értéke	szabadság fok	szign. szint
Cattell faktor 1	0,07	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 2	0,08	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 3	0,00	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 4	0,00	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 5	1,63	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 6	0,90	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 7	2,69	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 8	0,15	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 9	1,56	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 10	0,00	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 11	0,90	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 12	0,08	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 13	5,41	1	$p < 0,05^*$
Cattell faktor 14	0,30	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 15	1,13	1	$p > 0,05$
Cattell faktor 16	0,14	1	$p > 0,05$

Az eredmények alapján látható, hogy egy faktor esetén van szignifikáns kapcsolat a két változó között, a Cattell 13 faktor esetén. Azok a személyek akik, ezen a skálán alacsony pontszámot értek el hagyományoszeretőek, a magas pontszámot elért társaik pedig, kísérletezőek. Az eredmény alapján látható, hogy a hagyományoszerető vezetők alacsony pontszámot értek el a vezetői kompetenciák területén. A kísérletező társaik viszont magas pontszámot értek el a vezetői kompetenciák területén. Vagyis ez a személyiségfaktor hasznos lehet a vezetői munkában.

Ezt követően a vezetői kompetenciák szintjét bejósoló személyiségfaktor meghatározásához szintén többszörös lineáris regresszióelemzést végeztem. A függő változó a vezetői kompetencia volt, mely tartalmazza mind a tíz kompetencia eredményét összegzéssel. A független változó pedig az a személyiségteszt faktor eredmény, amely területén szignifikánsan különböztek a jó vezetők és a gyengén teljesítő vezetők (Cattell 13). A regresszióelemzés következő paraméterei kerülnek bemutatásra: a regressziós együttható (B) és a hozzá tartozó átlag standard hibája (SE B), a standardizált regressziós együttható (β), a modellhez tartozó statisztika (F), a modell által megmagyarázott varianciaszázalék az aktuális adjusztált R^2 a modell által megmagyarázott varianciaszázalék a populációra vonatkoztatva (adj R^2 ; Tánczos, Janacsek, Németh, 2014).

A regresszióelemzés megmutatja, hogy a vezetői kompetenciák szintjét a Cattell 13 személyiségfaktor szignifikánsan magyarázza [$F(1)=6,953$; $p=0,05$; $R^2=0,155$]. Ez a változó a vezetői kompetenciaszint varianciájának 15,5%-át magyarázza. A Cattell 13 faktor pozitív irányú összefüggést mutatott a vezetői kompetenciák szintjével: tehát minél kísérletezőbb valaki annál jobb a vezetői kompetenciaszint eredményei is. A változó β értékeit az **8. táblázat** foglalja össze.

8. táblázat: A vezetői kompetenciák szintjét befolyásoló Cattell 13 faktor regresszióelemzési mutatója. * $<0,05$ ** $<0,01$

Változók	Vezetői kompetenciák		
	B	SE B	β
Cattell 13	0,477	0,181	0,393
Adj R2	0,155		
R2	0,393		
F	6,953*		

Megvitatás

Tanulmányomban megvizsgáltam a középvezetők érzelmi intelligencia hányadosát és személyiség faktoraikat. Céлом volt feltárni, hogy a jól teljesítő- és a gyengén teljesítő középvezetők, milyen tulajdonságokban különböznek.

Az érzelmi hányados és a vezetői kompetenciaszint kapcsolatának vizsgálatára Perason-féle korrelációt számoltam, mely kimutatta, hogy közepes együtt járás ($r=0,588$) van a két vizsgálati eszköz eredményei között. A keresztábra elemzés adatai pedig megmutatták, hogy azoknak a vezetőknek, akiknek magas az érzelmi hányadosa szignifikánsan magasabb értékeket értek el a vezetői kompetenciák területén is.

Ezt követően egyszempontos varianciaanalízissel megvizsgáltam az EQ alsókálák csoportok közötti különbségét. Kíváncsi voltam, hogy a vezetői kompetenciák területén jól teljesítő vezetők és a vezetői kompetenciák területén gyengén teljesítő vezetők, milyen EQ alsókálákban különböznek. Az eredmények alapján látható, hogy a jó vezetők magabiztosabbak, éntudatosabbak, szemben gyengén teljesítő társaikkal. Magas az önbecsülésük, jól tudnak kialakítani kapcsolatokat, magas a valóságérzékelésük és boldogabbak, mint gyengén teljesítő társaik. A többi EQ alsókála esetén a csoportok nem különböznek egymástól szignifikánsan.

Megvizsgáltam azt is, hogy vezetői kompetenciák szintjét, hogyan jósolja be az érzelmi intelligencia és azt tapasztaltam, hogy a magabiztosság és az éntudatosság a vezetői kompetenciaszint variációjának 30,5%-át magyarázza.

A Cattell 16 PF személyiségteszt és a vezetői kompetenciák szintje között egy faktor esetén sikerült szignifikáns összefüggést kimutatni kéri-négyzet próbával. Azok a vezetők, akik kísérletezőek, magasabb vezetői kompetenciákkal rendelkeznek, mint azok, akik hagyományos szeretőek. A többi faktorban nem különböznek egymástól a csoportok szignifikánsan.

Megvizsgáltam azt is, hogy vezetői kompetenciák szintjét, hogyan jósolja be a személyiség és azt tapasztaltam, hogy a Cattell 13 faktor a vezetői kompetenciaszint variációjának 15,5%-át magyarázza.

Az eredmények alapján látszik, hogy a jól teljesítő vezetők és a gyengén teljesítő vezetők különböznek bizonyos EQ alskálák és egy személyiségfaktor tekintetében. Ezen eredmények alátámasztják azt az elképzelést, hogy érdemes a középvezetői munkakörben a kiválasztási folyamat alkalmával a személyiség és az érzelmi intelligencia mérésére koncentrálni, mivel azokból lehet bizonyos szinten következtetni arra, hogy valaki jó vezető lesz-e a jövőben. Természetesen jelen vizsgálatból nem érdemes messzemenő következtetéseket levonni, mivel egy vizsgálatról van szó és más befolyásoló tényezők is közrejátszhatnak abban, hogy valaki jó vezető lesz-e a jövőben vagy sem, azonban a kiválasztási folyamat hatékonyságának növeléséhez jelen vizsgálat eredményei is hasznosak lehetnek.

Köszönetnyilvánítás: köszönöm a Linamar Hungary Zrt.-nek és Parászka Tibor humánpolitikai igazgatónak, hogy biztosította az adatfelvételt és szakmai tudásával segítette munkámat és köszönöm a humánpolitikai osztálynak az adatfelvételben nyújtott segítségüket. Emellett köszönöm témavezetőmnek prof. dr. Münnich Ákosnak szakmai segítségét és támogatását.

Felhasznált szakirodalom

- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient inventory: technical manual*. Toronto, Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I). Rationale, description, and summary of psychometric properties. In Glenn Geher (ed.): *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, Nova Science Publishers, 111–142.
- Briscoe, J. P., Hall, D.T. (1999). Grooming and Picking. Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, 28 (1). 37-52.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI), in Bar-On, R., Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco, 343-62.
- Cattell, R. B. (1965). *The Scientific Study of Personality*. Harmondsworth, Penguin.

-
- Cattell, R. B., Eber, H. W., Tatuska, M. M. (1970). *Handbook for the Sixteen Personellity Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, IL: IPAT.
 - Dulewicz, C., Young, M., Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30 (3), 71-86.
 - Efferon, M., Gandossy, R., Goldsmith, M. (2004). *HR a XXI. században*. HVG Kiadói Rt., Budapest.
 - Goleman, D. (1998). What Makes a Leader. *Harverd Business Review*. 76 (11), 93-104.
 - Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building, in Chaerniss, C., Goleman, D. (Eds), *The emotionally intelligent workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 13-26.
 - Hogan, R., Warrenfeltz, R. (2003) Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*, 2, 74-84.
 - Judge, T. A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M. W., (2002). *Journal of Applied Psychology*, 87 (4). 765-780.
 - Klein, B., Klein, S. (2006). *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó. Budapest.
 - Klemp, G. O. Jr. (2001). Leadership Competencies: Putting It All Together. In: RAVEN J., STEPHENSON J. (Eds): *Competencies in the learning society*. Petr Lang, New York, 237-251.
 - Kurz, R., Bartman, D. (2002). Competency and Individual Perormance: Modelling the Word Word of Work. In: Robertson, I.T., Callinan, M., Bartman, D. (eds): *Orhanizational Effectiveness (The Role of Psychology)* John Wiley & Sons Ltd. 227-255.
 - Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321-30.
 - Neubauer, A. C., Freudenthaler, H. H. (2005). Models of Emotional Intelligence. In: *Emotional Intelligence. An International Handbook*. Eds.: Schulze, R., Roberts, R. D. Hogrefe & Huber Publishers.
 - Pauwlik, Zs., Margitics, F. (2009) Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája. *Új Pedagógiai Szemle*, június-július. url: <http://ofi.hu/tudastar/uj-pedagogiai-szemle-090930-8>, letöltve: 2017.12.12.
 - Saloney, P., Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3). 185-211.
 - TAKÁCS, I. (2010). *A halogatás jellemzői a felsőoktatásban*. Habilitációs dolgozat.
 - Tánzos, T., Janacsek, K., Németh, D. (2014). A munkamemória és a végrehajtó funkciók kapcsolata az iskolai teljesítménnyel. *Alkalmazott pszichológia*, 14(2), 55-75.

Melléklet**1. melléklet:** A360°-os kérdőív skáláinak Cronbach-alfa értékei.

Kompetencia	Cronbach-alfa
döntésképeség	0,811
együtműködés	0,815
konfliktuskezelés	0,843
meggyőzés	0,832
problémamegoldás	0,848
ellenőrzés	0,760
felelősségvállalás	0,794
precizitás	0,812
szorgalom	0,803
teljesítmény-menedzsment	0,844