BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Kresalek Noémi

2020. év

BUDAPESTI GAZDASÁI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés – a teljesítményre gyakorolt hatása az informatikusok körében

Konzulensek:

Belső konzulens: Göndör András (főiskolai docens)

Külső konzulens: Benedek Lilla (HR menedzser, Abesse Zrt.)

Készítette:

Kresalek Noémi

EE szak (BA)

Nappali tagozat

2020.

NYILATKOZAT

Alulírott Kresalek Noémi büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020. év május hónap 18. nap

Kresalek Noémi

hallgató aláírása s.k.

Tartalom

I. BEVEZETÉS *1*

I/1. Kutatási dilemma **1**

I/2. Kutatási módszer **2**

I/3. A kutatás célja **3**

II. Elméleti megközelítés *4*

II/1. Az érzelmi intelligencia eredete **4**

II/2. Az érzelem és az intelligencia meghatározása **5**

II/3. Intelligencia típusok **7**

III. Az EQ modellek és azok elméletei megközelítése *9*

III/1. Az EQ mérése **14**

III/2. Fejleszthető-e az EQ? **15**

IV. A teljesítményértékelés jelentősége napjainkban *17*

IV/1. A teljesítményértékelés és módszerei **18**

IV/2. Az egyéni értékelések **21**

IV/3. A teljesítmény és a kompetencia összefüggése **21**

IV/4. EQ-ra alapozó kompetenciák **22**

IV/5. Az önértékelés fontossága és problematikája **23**

V. SAJÁT KUTATÁSOM *24*

V/1. A kutatás lebonyolítása **24**

V/2. A kérdőív és használt teszt bemutatása **25**

V/3. Eredmények **26**

V/4. A kapott eredmények értékelése és összegzése **37**

VI. ÖSSZEFOGLALÁS *41*

VI. Felhasznált irodalom *46*

VI/1. Szakirodalmi könyvek, szakmai jegyzetek, folyóiratok, cikkek **46**

VI/2. Internetes források **48**

VII. Ábrajegyzék *49*

VIII. Mellékletek *50*

I. BEVEZETÉS

„Nem várható el, hogy mindenki mindent megértsen. A tudás egyenlőtlenül oszlik el a társadalomban, kevesen vannak, akik sokat tudnak, és sokan, akik keveset tudnak. (...) Az érzelmi intelligencia viszont egyenletesen oszlik el a társadalomban, akár a félelem, akár a remény érzéseiről van szó. Az a jó kommunikáció, amely a pozitív érzésekre alapozva teremti meg a befogadói közösséget."

(Csepeli György)

I/1. Kutatási dilemma

Szakdolgozatom választott témaköre a szívemhez közel álló, évekig dolgoztam gyakornokként a toborzás-kiválasztásban és ez alatt az idő alatt nagyon sok kiválóbbnál kiválóbb informatikai szakemberrel volt szerencsém megismerkedni, illetve az egyetemen eltöltött idő alatt is rengeteg kérdésemre kaptam választ az emberi erőforrás témakörben a tanáraimtól, mentoraimtól, csoporttársaimtól, akiknek köszönhetően mind szélesedett rálátásom a HR szakmára.

Mindig is érdekelt, hogyan működik maga az ember, milyen tényezők befolyásolhatják a munkahelyen eltöltött idejük alatt a teljesítményüket, továbbá milyen egyedi, az egyénre ható faktorok mehetnek végbe egy munkavállalónál. Azt, hogy vajon ki hogyan értékelheti a munkahelyén és a mindennapi életében a „boldogságot" vagy például az „elégedettséget". Ma már nyilvánvaló, hogy nem lehet egyértelműen mérni egy embert csak a teljesítményének górcsőjén keresztül és mind érzéseink, mind cselekedeteink szoros kapcsolatban vannak egymással illetve személyes jegyeinek nagyban befolyásolják a munkaerőpiacon való létünket (Goldman, 2002).

Ezekre a legátfogóbbképpen talán az érzelmi intelligencia adhat válaszokat, melyet számos területen, akár az egyének vagy más szervezeti szinten is lehet vizsgálni. Emellett, témám választásánál azt is figyelembe vettem, hogy a 21. században az informatikusok jelen pillanatban is egyfajta speciális erőforrást töltenek a munkavállalók körében, s az ő zsenialitásukhoz és szakmai kompetenciáikhoz nem fér kétség. Az elmúlt „röpke" pár évtized alatt vállalatok milliói csoportosultak az IT szegmense köré, s ezzel új tendenciákat és értékeket teremtettek a munkaerőpiacon (Girard, 2010).

Ha valaki meghallja azt, hogy informatikus, fejlesztő, IT szakember, egyből egy „csodabogár”, introvertált vagy magába forduló személyiségtípus szerepkörben képzeli el az illetőt. Tény, hogy sokuk magas intelligenciával és sajátos koncentrációs készséggel rendelkezik, rendszerszemléletük egyedi, ami ezen a területen felettébb hasznos. Azonban napjainkban is helytálló ez a bekategorizálás? Vagy egy rég elfeledett címként húzunk újra elő a kalapból és vetítjük rá egy embercsoportra?

Kutatási kérdésem egyik alappillére, hogy milyen összefüggés van az informatikai szakember EQ szintje és a teljesítménye között?

Dolgozatom elméleti részének első felében igyekszem átfogóan bemutatni az érzelmi intelligencia főbb pontjait, modelljeit majd ugyanígy kitérek az egyéni teljesítményre, milyen céljai, folyamatai vannak és a továbbiakban átfogni a két témakört. Így született meg bennem a felismerés, hogy egy magyar informatikai cég bevonásával együttműködve megvizsgálhatnám a dolgozók teljesítményét ez alapján és felmérhetném őket, illetve a továbbiakban egy személyiség alapú érzelmi teszttel az intelligenciájukat. Az időközben kialakult pandémiás helyzet teljesen felülírta az eredeti elképzelésemet. Sajnálatos módón nem sikerült a cég saját dolgozói teljesítményértékelését fel használni a kutatásomhoz és a teszt kitöltésében részt vevőknek csak egy hányada töltötte ki ugyanazon cégkultúrából a kérdőíveket. A többi kérdőívet kitöltő mind külső informatikus szakember.

I/2. Kutatási módszer

A kutatásom gyakorlati oldala két kérdőívvel összevonva (egy magam által összeállított teljesítményértékelő és egy TEIQue 1.5 teszttel- melyet Komlósi Edit és Göndör András fordított magyarra 2011-ben) fogja reprezentálni. Ebből levonva a konklúziót az érzelmi intelligencia és a teljesítmény párhuzamát az informatikai dolgozók körében.

Egy online kérdőíves kvantitatív adatfelvételein keresztül felmérést végzek a munkavállalók önelemző teljesítményének, valamint érzelmi intelligenciájuk mérésben. A kérdőívet kitöltők tesztjein keresztül, az a célom, hogy a kutatási kérdésemre így kézenfekvőbb választ kaphassak.

I/3. A kutatás célja

A szakdolgozatom két alapvető részt ölel át: az érzelmi intelligencia és a teljesítményértékelés fogalomköreit, amihez majd az önálló kutatásom kapcsolódik, itt vizsgálni fogom az EI és a teljesítmény összefüggését az informatikai szakdolgozók körében. Hipotézisem az, hogy a magasabb érzelmi intelligenciához (továbbiakban EI) magasabb teljesítmény párosul.

II. Elméleti megközelítés

II/1. Az érzelmi intelligencia eredete

Ezt a területet legelőször az akadémikus pszichológia kezdte el tanulmányozni azonban ennek filozófiai vonatkozása több ezer évvel ezelőttre nyúlik vissza. William James (1890), akit csak az amerikai pszichológia egyik atyjaként emlegetnek, már a 19. század végén kezdett el foglalkozni azzal, hogy vajon a lélek működése milyen hatással lehet a testre, és ahogy ő fogalmazott egyes érzelmek folyamatos ingereket váltanak ki a testben, egyfajta zsigeri reakciót, ergo ha kivesszük az idegrendszeri változásokat, akkor nem marad semmilyen érdemi érzelem egy emberben (Mérő, 2010).

Thorndike (1920) már a század elején hangsúlyozta az intelligencia fontosságát továbbá az ezt magába foglaló társas intelligencia fogalmát, mely „arra a képességre vonatkozik, hogy megértsünk másokat és bölcsen viselkedjünk emberi kapcsolatainkban." (228. oldal)". A szerző már nem csak az egyén, hanem szociális szinten is felvetette a problémát.
A múlt század fordulóján át egészen a '60-as évek végig az érzelmet és intelligenciát két különálló szegmensként kezelték, ebben az időszakban nagyobb hangsúlyt fordítottak az intelligenciakutatás mi voltjára, majd a következő évtizedek fordulópontot jelentettek az érzelmek tanulmányozásának kérdésköreiben.

D. Wechsler tudatosan két részre bontotta az intelligencia fogalomkörét: intellektuális és nem intellektuális csoportra, miszerint e képességek jelzik előre a siker vagy éppen a sikertelenség lehetőségét az életben (Göndör, 2005). Illetve ekkoriban megfogalmazta: „addig nem várhatjuk, hogy mérni tudjuk a teljes intelligenciát, amíg a tesztek nem fognak mérni bizonyos nem-értelmi tényezőket is" (Wechsler, 1940, p 444).

Az *„érzelmi intelligencia" fogalma* először Gardner (1983) és Sternberg (1988) kutatómunkáinak köszönhetően vált egyre népszerűbbé a tudományos életben és bizonygatták, hogy bizony az IQ-tesztek nem lehet teljes egészében megmagyarázni a kognitív funkciók összességét. Ez a fogalom Salovey és Mayer (1990) névéhez fűződik. Akik rávilágítottak arra, hogy az érzelmek komolyabb tudományos megvilágítást érdemelnek. Az érzelmek felhasználását, szabályozását és kifejezését illetően az érzelmi

információk fontosságának felismerését és az ezzel összefüggő érvelés képességére világítottak rá (Ciarrochi, Forgas, Mayer, 2001).

A ’90-es években az új hullámú pozitív pszichológiai vizsgálatok fényében robbant be a köztudatba az érzelmi intelligencia fogalma, melyet Daniel Goleman publikált „Emotional Intelligence” címmel és ahol az érzelmi intelligencia összetevőit személyes, valamint a szociális kompetenciákat fejtette ki bővebben (Goleman, 1990).

II/2. Az érzelem és az intelligencia meghatározása

Napjainkban a szakemberek körében egyre elterjedtebb az érzelmi intelligencia fogalomköre és jelentését sem egyformán értelmezik. Ahhoz, hogy átfogóbb képet kapjunk az érzelemi intelligenciáról, tisztáznunk kell a néhány fogalmat: mi is az az érzelem, továbbá mi az az intelligencia?

Foglalkozzunk most a szóösszetétel első felével: az érzelemmel. Az érzelem az egyik legátfogóbb és leginkább átélt pszichológiai értelemben vett jelenség, életünk szinte minden percében végig kíséri számtalan féle aspektusokban létünket. A pszichológia számos csoportba vetíti az érzelem megnyilvánulásokat, így a pontos definiálhatósága szinte lehetetlen, ennek megismerése, tudománya és az új szemléletváltások a jövőben szintén izgalmas alakulásokat hozhatnak a tudomány ezen területén. Az egyik érdekesebb ága, amit az emóció és kognicíó összefüggésében kiragadnék, az az úgynevezett affektív tudományág, ahol ennek egyik kiemelkedő szakembere Ben Ze'ev (2000) értelmezésében az „érzelmek” magukba foglalják az érzések, érzelmek, hangulatok és az affektív reakciók teljes sprektumát (Davidson-Scherer-Goldsmith, 2003) úgy, mint például a letargiát vagy akár az örömöt.

Egy picit átfogóbban mi az érzelem? „Az „emóció” szó a latin motere (mozdulni) igéből ered, az „e” előtag elmozdulásra utal, azt sugallva, hogy az érzelmekkel a cselekvés szó együtt jár.” (Goleman; 1995, 21.) Ezeket alap érzületű érvelés egyik képességének gondolta és ezek ismeretében az érzelmi értelmezésére építkezett. Daniel Goleman (1995) véleménye alapján elmondható, hogy a munkahelyen a munkavállalók eredményességét az értelemnél, többnyire az EI határozza meg.

Az érzelmek az emberiséggel egyidősek, olyan ősidők óta bennünk élő dolgok, melyek akaratunkon kívül, mind fizikai, mind pedig biológiai síkon a működésünket befolyásolhatják. Ebből arra lehet következtetni, hogy az érzelem és érzelem következménye közötti kapcsolat fordítottan arányos egymással: nem azért sírunk, mert szomorúak vagyunk, hanem azért kezdünk el szomorúak, lenni, mert sírunk. Az idegrendszer pályáin végbemenő változások között található meg a hat alapérzelem, amit az emócióból meg lehet nevezni: düh, undor, félelem, öröm, bánat, meglepődés. Ezek azon alapvető érzelmek, melyeket nemtől és életkortól függetlenül ösztönösen, bárki arckifejezésén és megnyilvánulásaiban felismerünk. A tudósok úgy vélik, hogy ezen alapérzelmeket örökíthetjük is, sőt még az állatok is képesek hasonlókat cselekedni. Ami viszont érdekesség, hogy az a szeretet, melynek nincs speciális, leírható idegrendszeri mintája, azt a tanult érzelem közé sorolják, s az anyai szeretet témaköre a mai napig vitatott, miszerint örökletes vagy tanult együttesekről van szó (Mérő, 2010).

Az intelligencia fogalma is számtalan aspektusban és rendszeresen megjelenik a definíciók vonatkozásában és ennek említésének is teret kell adni. Az intelligencia: "Értelmi felfogóképesség, ítélőképesség" (Magyar értelmező kéziszótár, Akadémiai Kiadó, Bp. 1972. 596. oldal). Az Új Magyar Lexikonban található definíció szerint: „Intelligencia - Az értelmi működés fokmérője."

Ennek lényege, hogy az egyénnek az igazi képessége ott mutatkozik meg, ha az új körülményekhez gördülékenyen és problémamentesen tud alkalmazkodni, részben a saját múltbeli és előzőleg szerzett tapasztalatokra építve. Ez meghatározza a gondolkodóképességet és a helyzetek különböző felismerését.

Az intelligencia általános mentális adottság és a genetikailag részben meghatározott, a környezeti tanulás során is elsajátítható, az élmények s az ebből levont tapasztalatokból való tanulást tükrözi, és ellenben az érzelmekkel ez egyfajta standardot mutat.

Az intelligencia (hasonlóan az érzelmekhez) története során vitatárgyak ezrének kereszttűzében állt. Ennek szerepe a gazdaságban egyértelmű és világos, azonban az a mai napig nem tisztázott, hogy milyen okokra vezethető vissza az egyéni intelligenciabeli hányados, mi befolyásolja ezt: az etnikum, a társadalom diverzitása vagy egyáltalán örökletes-e? (Dr. Tóth, L., 2009).

II/3. Intelligencia típusok

Poór (2008) szerint a napi gyakorlatban három alapvető intelligencia típust különböztetünk meg, amelyeket mind az alapterészettel illetően használathatóak, és ennek rendeltetése akár egy munkakörnél vagy akár egy feladat ellátását illetően a gyakorlatban is jelentőséggel bírhatnak:

AQ-nak egy adott kulturális-területen megszerzett tudást, s ez alatt a megszerzett általános műveltséget értjük. Volt olyan kutató, akit az érdekelt, hogy egyesek miért van kitartásuk akkor, amikor mások már feladták, illetve ott ahol szintén egyesek összeomlanak, mások ugyanúgy bírják a gyűrődést? Ez a mérőszám pl.: többek között arra is alkalmas, hogy egy egyén terhelhetőségét egy problémákkal teli időszakban mérje és realizálja önmagára adott válaszait, elemezze, és adott esetben leállítsa és felülírja a nem megfelelően működő mentális programját (Stoltz, 1997).

Az IQ-t (vagy más néven intelligencia kvócienst, azaz az átlagos intelligencia tényezőt) jó ideje kamatoztatja az emberiség, s talán ez az egyik legelterjedtebb mérési fajta, melyet Alfred Binetnek köszönhetünk és legelőször az első világháborúban az Egyesült Államok hadserege alkalmazta a tisztek kiválasztásakor.
Mit is takar tehát az IQ? A szubjektív egyén tudásának logikai, gondolkodási és variált képességeinek, viszonyrendszerének összességét és a dolgok illetve a tények térben való működésének „előre jutását" illusztrálja. Elméletben ez a hányados mutató serdülő korban éri el a maximumot, majd állandósul és az idő múlásával lassan fogyatkozik (Mérő, 2010).
Ez összességében nem azt jelenti, hogy csak az előbb említett korosztályban élnek kiemelkedően magas intelligenciával bíró emberek és az idősebb korosztályban egyáltalán nem. Számos olyan példával találkozhatunk, ahol kiemelkedően magas IQ hányadossal bíró egyének, képtelenek kihasználni a bennük rejlő talentumot és egy „átlagosabb" IQ-val rendelkező személy sokkal többre viszi az életben (Goleman, 1995).

Az EQ többek között a pozitív pszichológia talán egyik, ha nem a legnépszerűbb fenoménja és jó néhány tesztje és értelmezése napjainkban is hatalmas népszerűségnek örvend a modern menedzsment szemléletet kedvelőinek körében.

Az általánosan használatos fogalomkör az érzelmi intelligenciáról: egy olyasfajta képesség, ami által az érzelmek összetett kapcsolatait és jelentés tartalmát felismerjük; gondolkodásunkat és problémáinkat megoldhatjuk; továbbá mindez szerepet játszik saját és mások érzelmeinek percepciójában, megértésben s kezelésében (Mayer-Salovey 1997).

Tehát olyan érzelmek együtteséről beszélhetünk, amelyet megértünk, majd pozitívan felhasználunk. Például segítjük a szorongás kezelését, javítjuk vele az empátiáit, a mindennapi életben fellelhető problémákkal való szembenézést és ezek megoldását, ezen túlmenően még a konfliktusaink kezelését is meg könnyíti (Mayer-Roberts-Barsade, 2008). Összefoglalva: „Az EQ arra utal, hogy valaki képes érzékelni, megérteni és kezelni saját érzéseit és érzelmeit." (Chignell, 2018).
Nagyon fontos megjegyezni, hogy nem keverendő fogalom a személyiséggel; míg az EQ folyamatosan fejleszthető, addig a személyiség állandó marad (Neale-Spencer-Wilson, 2009) mindemellett a nők és a férfiak esetében sem lehet sarkalatos különbséget tenni, azonban tény, hogy a gyengébb nem képviselői sokszor intenzívebben élik meg az érzéseiket és a hangulatukat (Goleman, 1995).

Goleman szerint az érzelmi intelligencia sokkal jobban felkészít az élet iskolájára és könnyebben boldogul az élet diktálta szerepkörökben (Goleman, 1995), igaz ennek visszaigazolása egyelőre még várat magára, ezt a kijelentését a tudomány képviselői még nem támasztották alá.
Az megint egy másik kérdés, hogy vajon pontosan mi segíthetne minket elő az életben; a folyamatosan változó világunkban fel kell ismernünk magunkban azt a képességet, hogy alkalmazkodnunk kell a különféle helyzetekhez és kihasználva a bennünk rejlő potenciált, az önmegismerésen keresztül az önfejlesztésen át képesek legyünk megbirkózni és lépést tartani rohanó mindennapjaink környezetével, s talán ebben is segíthetne nekünk az érzelmi intelligencia. A munkahelyeken is egyre népszerűbb, ahol gyakorlatilag elvárás a „life-long-learning"[1] attitűd és ma már tudjuk, hogy a tanulás nem csak kizárólag

[1] „élehosszig történtő tanulás":„Minden, életünk során folytatott olyan tanulási tevékenység, melyet a tudás, a készségek és kompet A Lifelong Learning and Lifewide Learning, National Agency for Education, Stockholm, January 2000. kiadványban megjelent meghatározás magyar nyelvű fordítása.enciák fejlesztésének céljával folytatunk egyéni, állampolgári/civil, társadalmi és/vagy foglalkoztatási perspektívában." - A Lifelong Learning and Lifewide Learning, National Agency for Education, Stockholm, January 2000. kiadványban megjelent meghatározás magyar nyelvű fordítása)

„kemény” elemekből áll, hanem bizony a tanulásra való hajlam, a belső motivációs faktorok mind-mind érzelmeken alapuló részleteket foglal magába. S valóban inkább tanul egy alkalmazott egy olyan felettestől, aki odafigyel rá és kedves vele, mint attól, aki folyamatosan kritizálja munkáját és annak minőségét. (Gabriel-Griffits, 2002).

III. Az EQ modellek és azok elméletei megközelítése

Miként a definíciónál, úgy az EQ- modellek meghatározásánál is két egymással szemben álló teóriával találkozhatunk, így a szakirodalom alapján három nagyobb csoportba lehetne ezeket besorolni:

1-Képesség-alapú modell vagy *mentális képesség alapú modell*
2-Kevert érzelmi intelligencia vagy ún. *vegyes modellek*
*3-Trait (*más néven: *személyiség) alapú modell*

1.,Képesség-alapú modell

Az első modellek egyike, a képesség-alapú modell P. Salovey és J. D. Mayer neveit jegyzik, akik ekkoriban még a két ismert intelligencia típus (IQ és EQ) fogalmát szorosan egymáshoz viszonyították és tanulmányaik középpontjában a kettő között fennálló kapcsolatot keresték.
Véleményük szerint az érzelmek képesek növelni egy egyén alkalmazkodási képességét illetve mindez a hagyományos intelligencia teszttől eltérően, egy teljesen független komponenst alkotnak: „az érzelmi intelligencia az érzelmi információ észlelésének, kifejezésének, felhasználásának és irányításának azon képessége, amely elősegíti a személy fejlődését” (Salovey, P., Mayer, J. D., Emotional Intelligence, Yale University 189.o.).

Könyvükben egy háromágú modellt mutattak be, melyet később még egy ággal kibővítettek:

- *érzelmek érzékelése és észlelése:* nem vagyunk egyformák, ebből adódóan különböző mértékekben tudunk oda figyelni saját magunkra és másokra,

mindezek alapján elmondható, hogy egyénien tudjuk értékelni és így kifejezésre juttatni az érzelmeinket, illetve a számtalan élethelyzetben képesek vagyunk különbségétet tenni az érzelmek kifejezése között is és így ezeket az adott mintákat megtanuljuk általánosítani.

- *érzelmek összekapcsolása:* azon adottságok összessége, ahol az érzelem által kiváltott fokozott gondolkodás a katalizátor és ez minden szinten befolyással bír alapvető kapcsolataink és a külvilághoz való viszonyításunkat illetően.
  Ezeknek köszönhetően emlékezünk, rangsorolunk, válogatunk a hangulatinkból és korábbi tapasztalatainkból tanulva elősegítjük a gondolkodásunkat.
- *érzelmek tisztázása*: a bennünk lezajló érzelmek analizálása és sajátosan összetett és egyedien lezajló érzelmek megértésének összessége.
- *érzelmek kezelése:* hogyan vagyunk képesek saját és mások érzelmeit megérteni, nyitottak lenni és megfigyelni mindezt (Oláh, 2005).

A modell megalkotói szerint az érzelmi intelligencia építő köveit ez a modell írja le leginkább, ami alapján elmondható, hogy akiknél kiugróan magas EQ számot érnek el azok motiváló személyiség típusok, az érzelmeit könnyen képes megértetetni és átadni másoknak, valamint az élet minden területén igen csak leleményesek, nagyon figyelmesek és kiváltképpen rugalmasan állnak az élethez. (Salovey, Mayer, 1997)

2. Kevert alapú modell

A kevert alapú modell a képesség alapú modellel szemben állítva különbségében abban rejlik, hogy amíg vegyes alapú modell, már nem csak és kizáróan a „szűkebb” mentális képességeket méri, hanem az érzelmek egy „tágabb” úgynevezett egyéni illetve társas viszonyait is, melyek többnyire önismereti és „önbevallós” kérdőívekben nyilvánul meg (Peréz és társai, 2005).
Ezeken belül is el tudunk különíteni még két típust: Daniel Golman-, és Reuven Bar-modellt.

Goleman modell

A laikus ember azt hinné, hogy ennél jobban szűkíteni vagy tágítani az érzelmi intelligencia modelljét nem lehet, nos, az minden bizonnyal téved. Az alapokon nem változtatott csupán beemelt egy újabb faktort: az individuumban rejlő szubjektív hatékonyságot. Elmélete azon alapszik, hogy ki hogyan képes saját képességeit egyéni illetve szociális szinten irányítani (pl.: milyen a stressztűrő szintje, tudja saját magát és másokat motiválni, rendelkezik-e empátiával, hogyan tűri a stresszt különféle szituációkban, stb.) (Goleman, 1997).

Ezeket a következőkben határozta meg:

- *Éntudatosság, önismeret:* saját képességeink, az önértékelés és az önbizalom halmaza. Emócióink realizálásában fontos szerepe van annak, hogy megértsük magunkat, másokat és a környezetünket és megfelelően tudjunk reagálni, már amennyiben ismerjük az érzésvilágunkat és tudjuk azt irányítani.
- *Önszabályozás:* mennyire tudjuk kontrollálni érzelmeinket, újszerű helyzetekben és képesek vagyunk-e alkalmazni.
- *Motiváció (a modellből később kivett elem):* egyfajta „belső hajtóerő", amikor is képesek vagyunk-e önmagunkat és másokat ösztökélni, ezzel pozitívan előremozdítani legyen szó munkáról vagy magánéletről.
- *Empátia, beleérző képesség:* olyan speciális együttérzési forma más emberekkel, amikor az illető helyébe képzeljük magunkat és az adott szituációban meghatározza döntéseinknél az érzelmek felismerését és megértését, hogy most együtt sírunk vagy nevetünk-e embertársainkkal.
- *Társas készségek, szociális komptencia:* adott esetekben a másik helyébe tudjuk képzelni magunkat, ezáltal együttműködőbb vagy és ez nagyban elősegíti a környezetben lévő csoport dinamikát. Azon egyének, akikben megvan ez az interperszonális készség, képesek változtatni és pontosan tudják, hogyan alkalmazkodjanak, és építsenek könnyedén ki kapcsolatokat.

A modell idővel szűkült és egy új elem beemelésre is sor került általa: *a kapcsolatirányító képesség*.

Bar-On modell

Nevéhez fűződik többek között az EQ-hányados kifejezése és kvóciensének kidolgozása. Az érzelmi intelligenciát, mint modellt az egy állandóan képességekkel és személyes tapasztalatok függvényében írta le, melyet öt további kisebb „képességének”egységre bontott:

- *Intraperszonális (egy adott személyben lévő)*: azon képességünk egyik alapja, hogy önmagunkkal tisztában vagyunk, értve ezalatt azt, hogy mik a gyengeségeink az erőségeink, átlátjuk felelősségeink, döntéseink, problémáink, véleményeink összességét és megfelelő módon mindezeket a megfelelő szituációkban alkalmazni tudjuk.
- *Interperszonális (személyek közötti párbeszéd, kapcsolat):* az egyén képes másokkal tisztelettudóan, derűlátóan és effektíven társalogni; ez az egészséges kapcsolatok építésében fontos szerepet játszik, továbbá adott esetben az empátia és a társadalmi felelősségtudat is ide sorolandó.
- *Alkalmazkodóképesség:* a valós körülményekhez való igazodás, alkalmazkodás a folyamatosan változó környezethez.
- *Általános hangulat:* az optimista szemléletmód és a boldogság fogalmai sorolhatóak ide.
- *Stresszkezelés:* az impulzusok és a stressz időben realizált és hatékony kezelése.

A modellek rengeteg egységet alkotnak és tartalmaznak ahhoz, hogy effektíve ki tudjuk nyerni belőlük a valós és lényegi tartalmat. Igaz, hogy e modellek, valamilyen szinten mind eltérnek egymástól, sajnos azonban igen csekély a valószínűsége, hogy minden egyes komponensnek minden egyes személy megfeleljen. Ma már bizonyítási alapot nyert, hogy a modellek felépítésében vannak egymásnak ellentmondó részei (McClelland és Koestner, 1992; Baumeister, 1997).

3. Trait modell

Az elmúlt évtizedek a kutatókat sem hagyták nyugodni és egy olyan újszerű modellt fejlesztettek ki, amit az oktatási, szervezeti és még a klinikai szakpszichológiában is előszeretettel alkalmaznak, igaz nem annyira elterjedt, mint említett társai.
Elméletük szembe ment az eddig általános sémákkal és azóta is arra törekednek, hogy természetünk lényegi feltárása mélyen saját benső elménkben él és ez egy olyasfajta felfedezés, amit képességeinktől függetlenül és különállóan szükséges kezelni, tehát különbséget tehetünk képesség alapú-, és személyiség alapú érzelmi intelligencia között. Az elsőnél a teljesítmény-alapú tesztek a kognitív-emóció fókuszára erősítenek rá, míg a személyiség alapú esetben inkább az önjelölő eszközökkel és az önhatékonyság által kerül kiértékelésre (Petrides és Furnham, 2000).

A TEIQue 15 különféle szempontból vizsgálja az EI jellemzőket, melyeket a másodlagos tényezők: a *jólét-*, az *önkontroll,* az *emocionalitás* valamint a *szociális érzelem* szintjén kezel. A maradék két aspektust – az alkalmazkodóképességet és az önmotivációt is hozzátették, melyek az értékelésénél az úgynevezett globális összpontszámhoz járulnak hozzá (Petrides, 2009). Ezek meghatározása és rövid meghatározása a következő:

- *Rugalmasság:* rugalmas és hajlandó alkalmazkodni az új feltételekhez
- *Asszertivitás:* legyen őszinte, egyértelmű és felkészült arra, hogy kiálljon a saját jogaiért
- *Az érzelmek érzékelése:* tisztában van saját maga és mások érzelmivel
- *Érzelmek kifejezése:* képes legyen kommunikálni saját érzéseiről, másoknak
- *Érzelmek kezelése:* képes befolyásolni más emberek érzéseit
- *Érzelmek szabályozása:* képes ellenőrizni a saját érzelmeit
- *Impluzus kontrollálása:* képes reflektálni és kevésbé valószínű, hogy átadja másnak az irányítás szerepét
- *Kapcsolatok:* Képes kielégíteni a személyes kapcsolatokat
- *Önbecsülés:* sikeres és magabiztos
- *Önmotiváció:* Önvezető típus, és valószínűtlen, hogy feladja nehézségei előtt
- *Társadalmi tudatosság:* Tehetséges hálózatépítő, jó szociális készségekkel
- *Stressz kezelés:* Képes megbirkózni a nyomással és szabályozni a stresszt
- *Jellemző az empátia:* Képes átvenni valaki más perspektíváját

- *Boldog:* Vidám és elégedett a saját életével
- *Optimista:* Magabiztos és pozitív

III/1. Az EQ mérése

Az elemeinek bemutatása után most nézzük meg miképp mérhető az érzelmi intelligencia. Ez a kutatási terület relatíve elég fiatal tudományágnak bizonyul és sajnálatos módon így a teszt-típusokban sincs egység. Egy közös metszete van a teszteknek, hogy mindig az egyént viszonyítja a többség átlagához és ez alapján tudjuk a végeredményt leszűrni. Ennek szűrése továbbra sem egyszerű feladat, még a rutinos szakemberek számára sem.

A tesztek csoportosítása alapján beszélhetünk:
- képesség (teljesítmény) alapú-,
- személyiségen (önmegállapító) alapú tesztről

A képesség alapú méréseket olyan teszteknek nevezzük, amelynek tételeit közvetlenül össze lehet hasonlítani az IQ tesztekkel (Austin, 2010), továbbá ezek főleg grafikai vagy fényképes teszteket jelentenek.
Nemcsak Mayer és Salovey modellén alapuló tesztek sorolhatók ebbe a kategóriába, hanem az összes képesség típusú elemeket tartalmazó teszt. A kitöltő a kérdéssorokat nem önálló „bevallós" válaszokkal, hanem bizonyos érzelmekkel kapcsolatos problémák megállapításával fejti meg. Néhány ismertebb képesség alapú tesztet: mindkettő Mayer munkásságához köthető; az egyik az EARS (Emotional Accuracy Resarch Scale) a másik pedig a MSCEIT (Mayer-Salovey-Caurso Emotional Itelligence Test).
Alapvetően ezek a tesztek jól jellemzik az egyének adottságait és viszonylag ideálisan felméri, hogyan működhetnek az érzelmek, de ez a maximális küszöb érték, ami ezekben a tesztekben fellelhető. A személyiség alapú mérő tesztek pedig meg tudják jósolni a hagyományosabb, hétköznapibb viselkedést (O'Connor és munkatársai 2017). Ennek ellenére a képesség-alapú tesztek napjainkban sokkal elterjedtebbek és sok szempontból gyengébbnek számítanak, mégis nagyobb népszerűségnek örvendenek.
Ez a rendszerpontozási eljárási elvre épül, és sokan kritizálják, nem igazán megfelelő a kiugró érzelmi intelligenciájú egyének mérésére (Roberts, Zeinder és Matthews, 2001).

„Az önbeszámolókon alapuló tesztek annyiban különböznek az önértékelési tesztektől, hogy nem igénylik az önértékelést, pusztán az önmagunkról, mindennapi tapasztalatainkról szóló strukturált beszámolóként működnek”(Göndör A., 2002, 111. o.)
Ezt is hasonlóan a képesség alapú tesztekhez több oldalról érte minősítés: az egyén pillanatnyi lélekállapota és jelenléte nagyban befolyásolja a teszt eredményességét; magyarán ha jobban érezzük magunkat, hozzáállásunk a dolgokhoz derűsebb, ellenben ha „bal lábbal” keltünk fel képesek vagyunk sokkal kritikusabban szemlélni magunkat.
Íme néhány önbeszámolón alapuló teszt: SSRI (Schutte-Self Reported Inventory), TMMS (Trate-Meta-Mood-Scale), EQ-i (Emotional Quotiant Inventory) vagy a TEIQue kérdőív amit majd a kutatómunkám során részletekbe menően fel fogok tárni.

III/2. Fejleszthető-e az EQ?

Az érzelmi intelligencia ugyanúgy, mint a kognitív tanulási képességünk részben velünk született és eltanult mintákra épül. Azonban vannak napjainkban olyan kutatások, melyek alátámasztják, hogy fiatal felnőtt korunktól körülbelül 50 éves korig bezáróan „szinte magától” nő EQ szintünk, körülbelül 25%-kal leszünk önmagunkhoz képest „érettebbek”.
S ennek miért is van ekkora jelentősége? Azért, mert nem csak a dolgozó, hanem a cég sikerességét is befolyásolja, illetve mindennapi életünkben is segít eligazodni.
Bradbarry és Greaves szerint 60%-ban is szerepet játszhat munkahelyi sikerességünkben, ha fejlett az érzelmi intelligenciánk és itt fontos megjegyezni, hogy ehhez elengedhetetlen az, hogy akarjunk önmagunkon változatni. Az érzelmi intelligencia a szervezet illetve az egyén szintjén is fejleszthető, az utóbbival a pszichológia tudományága foglalkozik szélesebb körben.
A modern HR-menedzsment szemlélet is egyre inkább előtérbe helyezi ezt a kérdéskört, nem mindegy ugyanis, hogy egyes kulcspozíciókba vagy vezető pozíciókba milyen személyiségjegyekkel bíró ember típusok kerülnek. Egy egészséges szervezetben, ahol magas érzelmi intelligenciával bírnak a munkavállalók és az érzéseket nem szorítják háttérbe, nő az egymás iránti elfogadás és a tisztelet és sokkal megértőbbek lesznek a másikkal szemben. Jellemzően kevésbé érzik magukat stresszesnek, motiváltabbak a tevékenységükben, könnyebben azonosulnak a munkahely által kitűzött célokkal, nő az elégedettségük és a tanulásra való hajlamuk.

Két út járható vagy olyan embereket veszünk fel, akiknek magas az EQ-szintje vagy a felvételi eljárás után fejlesztjük e képességét.
Mi van akkor, ha például egy olyan egyedi cégekről van szó, mint egy informatikai vállalat? Bizonyították, hogy a személyes érdek képviselése nagyobb prioritást élvez az informatikai munkavállalók körében, míg a társadalmi felelősségvállalást teljesen háttérbe szorul. Itt jellemzően a munkavállalók körében alacsonyabb az érzelmi intelligencia szint, ahol mindenki saját magát helyezi másokkal szemben előtérbe és többek között ez is felelős lehet a demoralizáló légkörért (Bencsik- Marosi- Stifter, 2011). Ezért is elengedhetetlen napjainkban a szervezetfejlesztési oldalról a munkavállalók EQ-szintjének növelése. Ennek érdekében a cégek három féle eljárás szerint alkalmazhatják az érzelmi intelligencia fejlesztését: egyéni-, csoportos- úgynevezett szervezetfejlesztő tréningen, vagy ha implementálják a HR tevékenységbe (ez a kevésbé népszerű módszer).
A *coaching* (személyes) típusú *stratégia* összefüggő folyamatai:

- például egy 360 fokos teljesítményértékelés után lefolytatott vizsgálat eredményeképpen az egyének erősségeinek és határainak felmérése
- ezt azonnali visszacsatolás kövesse
- majd a megfelelő módon kapcsolja össze a személyes értékekkel a tanulási célokat
- a pozitív kapcsolat felépítése a coach és az oktatott személyek között
- megvalósítása a saját személyes coachnignak

Tréning stratégia (szervezet szintje):

- a szervezet érzelmi intelligenciájának felmérése különféle „diagnosztikai" eszközökkel
- szervezetfejlesztési célok és azok pontos kitűzése
- tréningek megtervezése, megvalósítása és ezek hatékonyságának vizsgálata

Végül az *EQ-menedzsment stratégia* (HR szinten koordinálva):

- az érzelmi kompetenciák leírása és munkakörökhöz kötése
- ezek beillesztése a toborzás-kiválasztás, a teljesítménymenedzsment, képzés és továbbképzés és nem utolsó sorban a szervezetfejlesztés átfogó rendszerébe (Göndör, 2002).

IV. A teljesítményértékelés jelentősége napjainkban

Ahhoz, hogy átfogóbb képet kapjunk a dolgozatom kutatómunkájának megértéséhez, a következő fejezetekben tisztázni fogom a teljesítményértékelést és a hozzá kapcsolódó fogalomköröket: a teljesítménymérés és teljesítményértékelés, valamint a teljesítménymenedzsment fogalmával is meg kell ismerkednünk.

Manapság talán nincs is olyan szektor, ahol a teljesítménymendzsment ne töltene be kiemelkedő szerepet egy szervezet életén belül, melynek centrumában az értékelés áll. Ebben közre játszott az is, hogy hazánkat az utóbbi évtizedekben számos külföldi tulajdonban lévő vállalat választotta székhelyéül és ezáltal új perspektívákat nyitott a régi rendszer személőinek mind gazdasági, mind pedig a munkaerő piaci oldalról vizslatva. Nem kérdés, hogy azóta is elsődleges stratégiai szempontot játszik és központi szerepet tölt be a szervezeti kultúrákban ezzel folyamatos fejlődésre sarkallva a gazdaság szereplőit.

Legyen szó kis-, vagy hatalmas mamut vállalatokról, minden munkavállalónak érdeke, hogy munkája minőségéről és az ő egyéni teljesítése alapján visszacsatolást kapjon, hogy hol tart jelenlegi tudása, képessége és teljesítményével hozzájárul-e a „közös érdek megvalósításához" azaz a vállalat sikeréhez. A versenyelőny nem a finanszírozási vagy a technológiai faktorokban keresendő, hanem az emberekben (Lynda, 2000).

S talán még most is léteznek, olyan szervezetek ahol ennek fontosságára nem alapoznak és inkább költségvetési problémát csinálnak a teljesítményértékelésből. S mégis mit ér az ember, ha nem kap visszajelzést?

Fontos a menedzsment vezetésének felismernie, hogy milyen forrásokat kell kielégítenie: ha munkavállaló elégedett, nincs oka panaszkodásra és ezzel párhuzamosan a teljesítménye nőhet, azonban s mindez csak akkor valósulhat meg, ha elismerik a munkáját (Málovics, 2002).

Mitől lesz sikeres egy teljesítménymenedzsment rendszer? Ha a szervezet eredményességét szem előtt tartva a stratégiai célok megvalósulásán át, befolyásolni tudják mindezt és nem hagyják figyelmem kívül a humán tőkét. A dolgozóknak egyértelműsíteni kell ezen célkitűzéseket és egyéni szintjükre hozni, párhuzamosan mind

a fejleszthető területikről, mind a jelenlegi teljesítményükről és lehetőségeikről „feedback”[2]-et szükséges adni.
Ha a folyamat sikeres kialakítása megtörtént, akkor az ebből kinyert adatok összehasonlítása, óriási segítségre lehetnek a későbbi EEM (Emberi Erőforrás Menedzsment) számára.

IV/1. A teljesítményértékelés és módszerei

Egy ember egésze élete folyamán különféle impulzusokat, visszajelzéseket kap a külvilágtól és ez egy szervezet mindennapjaiban sincsen másképp.
Általánosan úgy fogalmazható meg a teljesítmény: egy bizonyos cél és a cselekedet együttes elérése, amely magába foglalja a tevékenységek eredményének mérését és az előre tisztázott célok összességét (Bodnár, 2005).

A teljesítményt alapvetően több minden befolyásolja, az alábbi 3 nagyobb hatótényezőt ide lehet sorolni (Károlinyé, 2003):

- egyén szint: ide tartozik a szaktudás, a képesség, illetve egyéni-, személyes-, társas-, valamint kommunikációs készsége
- környezet: a munkahely, munkakör, vezetők és a munkatársakból tevődik össze, ezen felül a gazdasági, politikai és jogi körülmények is
- motiváció: értékrend, karriervágy, jövőbeli és megvalósult céljai és a munkával való elégedettsége

Az egyének teljesítésén alapszik a vállalat, ennek okán: „alapvető, hogy a szervezeti tagok lássák szerepüket a stratégiai célok végrehajtásában, tisztában legyenek feladataikkal és a feléjük irányuló elvárásokkal, rendszeresen értékeljék teljesítményüket és a vállalati eredményhez való hozzájárulásukat, és erről visszajelzést is kapjanak.” (Bokor A., Szőts, Kovács K., Csillag S., 2007, 243 o.).

A cél az, hogy minél tényszerűbb visszacsatolást kapjanak a munkavállalók munkájuk színvonaláról, tanúsított magatartásukról, hatékonyságukról és eredményességükről.

[2] „feedback” angol szó, jelentése: visszacsatolás

Ez egy mérföldkő minden dolgozónál; ekkor értékelik munkájukat valamint az elkövetkező időszakra kitűzik a közösen megbeszélt feladatokat, célokat, felmérhetik ezzel az elégedettség „hangulatát”, adott esetben a karrierlehetőséget is szóba hozhatják, sőt még a bérkompenzációt is (Lepp,2014).
A HR feladata és felelőssége mindezekben nélkülözhetetlen – egy jól vagy éppen rosszul átgondolt teljesítményértékelés sok mindenre befolyással bír például: tudni fogja-e a munkavállaló, azt, hogy miben szükséges fejlődnie ahhoz, hogy sikeresebb legyen a munkavégzésében és megfeleljen a munkakör által elvárt követelményeknek?
S a számtalan tényezőből csak néhányat kiemelve: hosszú távú motiváltságot, a dolgozói elköteleződést, s nem utolsó sorban a vállalat teljes sikerét is befolyásolhatja (Szemes-Világi, 1994).

Fontos megkülönböztetni a teljesítménymérést és értékelését.
A mérés során a korábban indukált adatokra történik a reagálás és ez csak akkor marad fenn a rendszerben, ha azokat kiértékelik, ha ez nem valósul meg, akkor nem történik meg az értékteremtés. A feldolgozási menete a teljesítményértékelés, ahol is az értékelőnek nagyon fontos közvetítő szereppel van felruházva és át egyértelműen és tisztán át kell tudni adnia a befogadónak, hogy miben érdemes változtatnia a jövőben (Gergely É., 2016).

Többféle témakört: eredményeket, a személyiséget, munkakört, stb. is vizsgálhatunk az értékeléssel. Ezen belül is megkülönböztetünk formális és informális teljesítményértékelést. Az előbbi egy tárgyilagos, szempontrendszerét tekintve minden vállalat részéről egyedi, egyfajta „összesített” képet ír le az alkalmazottak munkaköri feltételei által előírt elvárásainak függvényében. Az outputok kontrolljáról, a terhelhetőségről és a munka érdemi oldaláról is objektív visszajelzést ad a munkáltató részére.
Az informális nagyon részrehajló és öncélú is lehet adott esetben, mert ez általában közvetlenül a vezető-beosztott munkatársi kapcsolatok befolyásolhatják csak és kizáróan erre építkezni nem szabad.
Fontos itt megjegyezni, hogy nem keverendő fogalom a munkakör értékeléssel! A munkakör értékelésnél alapvetően a bérezési, javadalmazási rendszernél játszik fontos szerepet, valamint ezek értékelési rangsorolásában.

A teljesítményértékelés: „Alapvető célja a munkavállalók teljesítményének javításával, a szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek elérése.” (Nemeskéri Gy.,- Fruttus I. 2001, 185. o.) A továbbiakban részletezni fogom az ösztönző és fejlesztő értékelést.

Az *ösztönző értékelés*nél a fő csapásirányt a javadalmazás adja, ahol az értékelő és értékelt között szükséges a kölcsönös jóhiszeműség és az, hogy kapcsolatuk bizalmi alapokon nyugodjon. Mérhetőnek kell lennie a munka eredményének, továbbá a magatartási kritériumoknak is meg kell felelnie, mely a jutalmazást befolyásolják. A cél az, hogy a kimagasló teljesítmény kompenzálható formában viszonozzák: például a jutalmak elosztása, vagy az alapfizetések emelésénél. Ez az értékelési forma, leginkább a financiális tényezőkhöz és évenként egyszer előforduló szakaszokhoz kapcsolódik. Hátránya az, hogy a kitűntetett személy nem elég részletesen, és az értékelésének lezárást követően kapja meg eredményeit, így nem tud „még időben” visszajelzést adni munkájának minőségéről (McKenna- Beech, 1999).
A *fejlesztő értékelés*nél a dolgozó erősségeinek és gyengeségeinek, valamint a belső fejlődési szükségleteinek a feltárása az elsődleges tényező. Fény derülhet arra, hogy melyek a hosszú távú motivációs faktorai és ezekre hogyan lehet építkezni egy megfelelő szinten tartani az egyénnél. Jelen esetben nem egyszeri, hanem folyamatos visszajelzések sorozatáról beszélhetünk, ahol az értékelt tanul a hibáiból és idővel kiigazítja azokat. A visszacsatolás nem egyoldalú (alárendelt-fölérendelt viszonyrendszerben értendő), hanem akár közvetlen kollégáktól is lehet értékelést kapni. Továbbá a hangsúly nem azon van, hogyan teljesít az illető (jól vagy rosszul), hanem azon, miképp valósítja meg eredményeit és saját ritmusában mennyire képes megfejlődni önmagát, és nem utolsó sorban biztosítva vannak számára a folyamatos pozitív megerősítések (Klein, 1998).
Emberi erőforrás szempontjából vizsgálódva inkább a formális teljesítményértékelésről fogunk a továbbiakban beszélni.
A kérdés az, hogy hogyan tesszük fel a dolgozóknak a kérdéseket és milyen csoportot szólítunk meg vele; így stratégiai szempontból vizsgálva az egyik legfontosabb kérdés, az hogy:

- *Kit értékelünk?*

Erre a kérdésre válaszképpen: az értékelési módokon belül, az egyéni értékelések adhatnak választ, melyre a következő fejezetben térek ki.

IV/2. Az egyéni értékelések

A skálák mérésnek, problematikájának kérdéskörét az adja, hogy mindig valamihez viszonyított az értékelés és csak eltérő skálafokozatok alapján lehet a személyiségbeli jellemzőket vagy akár a magaviseleti kiterjedéseket mérni.
Ezek az eredmények önmagukban sem egy egységes, összehangolt képet tükröznek és pszichológiai mérések helyett más munkabeli teljesítményhez köthető egyedi faktorokat is kellene értékelni (Landy, F. J. – Farr, J. L., 1983).
A *kritikus incidensek módszer*ét (CIT - Critical Incident Technique) napjainkban már alig alkalmazzák, eredetileg az emberi viselkedés megfigyelésére dolgozták ki ezt a módszert. Egy szempontrendszerben, ahol eseménypontok alapján rögzítik az előremutató vagy hátráltató magatartás, valamint a tevékenységek összességét. Sok időt és energiát felölel az adatok rendszerezése és rögzítése, döntéshozatal szempontjából nem mérvadó, kevésbé alkalmas a dolgozók összevetésére (Ménes, 2005).

IV/3. A teljesítmény és a kompetencia összefüggése

Ahogyan korábban már említettem a teljesítményértékelés a formális értékelésre épül és napjainkban ez kulcsszerepet játszik a modern menedzsment életben. A mai HR tudásközpontú menedzsment egyik alappillére az egyénhez köthető kompetencia, mely magába foglalja a képesség-hajlandóságra való tudását.
A kompetencia „… nem szinonimája a képességnek (skill), hanem képesség (ability) komplex feladatok adott kontextusban történő sikeres megoldására. A fogalom magában foglalja az ismeretek mobilizálását, a kognitív és gyakorlati képességeket, a szociális és magatartási komponenseket és attitűdöket, az érzelmeket és az értékeket egyaránt.” (Nagy J., 1996, 206. o.) Sarkalatosan megfogalmazva: egy személy bizonyos szempontok szerinti megfelelésének az alapvető teljesítményét befolyásoló ok-okozati összefüggéseinek együttese.
Spencer és McClelland Jéghegy-modellje alapján, mely a személyes jellemzők és a munkateljesítmény kapcsolata között keres összefüggést, megkülönböztetünk:

- *Tanítható és jól látható elemek*et: melyek magukba foglalják a már ismert tudást és képzettséget; a teljesítményre való rátermettséget és a tanult készségeket
- *A fejleszthető és/vagy nehezen azonosítható* részek: olyan szociális szerepeket, melyeket az egyén fontosnak tart; az önkép, azaz milyen szerepkörben (alárendelt-fölérendelt) látja magát az illető; egyedi személyiségvonások (önértékelés, döntés, stb.) és végül a motivációk, mely mindenkinél egyedi a célok elérése érdekében

A kompetencia további osztályozásában megkülönböztetünk:

- alapkompetencia (általánosan alkalmazott kifejezés)
- kulcskompetencia (átfogóbb és kötetlen jellegűek, nem kötött a munkakör követelményeihez)
- „egyetemes" kompetencia (végzettséghez és képességekhez kötött)
- egyedi vagy rendeltetésszerű kompetencia (speciális, kiemelkedő tudást magába ölelő munkakörök teljesítményénél játszik szerepet)

Számtalan munkakörben különböző szinten és eltérő összetételű kompetencia-együttes kell a munkavégzéshez, a kompetencia alapú teljesítményértékelés az értékelendő egyént segíti abban, hogy mi az az elégséges szint, ami a munkakör betöltéséhez létfontosságú.

IV/4. EQ-ra alapozó kompetenciák

Goleman a munkahelyi kompetencia teljesítményt: az egyénnel valamint az érzelmi intelligenciával összefüggésben elemezte, ahol a hangsúlyt az önismeretre helyezte. A kérdés valóban az, ki mennyire van tisztába személyiségének gyengeségeivel és erőségeivel, saját énképével és önmaga „önmeghatározásával"?
Összegezve tehát elmondható, hogy adott esetben fejleszteni, mérni, valamint összefüggésbe lehet hozni a munkateljesítménnyel, valamint a munka valamennyi perspektívájára hatással van az érzelmi kompetencia.

A munka világában az érzelmi intelligenciánal a vizsgálata egyre nagyobb teret hódít és az alábbi személyes-, valamint társas érzelmi kompetenciákat lehet erősíteni vele:

- *önszabályozás*: önfegyelemmel bír, hajlandó és képes a folyamatos megújulásra, alkalmazkodó, felelősségteljes és tisztességes
- *én-tudatosság*: objektíven látja magát, egészséges az önbizalma, tudatos saját érzelmeire
- *önmotiváltság*: bizakodó jellem, teljesítmény orientált beállítottságú és elkötelezett, nagy kezdeményező készséggel
- *szociális készségek:* viták kezelése, irányított és hatékony kommunikáció, csoportdinamika, összefogás
- *szociális tudatosság:* elfogadó, empatikus, tudatosak a szervezetpolitikai hozzáállásban

A középszerű vezetőt például úgy lehet a kiemelkedő vezetővel szemben megkülönböztetni: ha valakinek igen fejlett a személyes és szociális készsége, akkor minden bizonnyal könnyebben boldogul a beosztottjaival, függetlenül attól, hogy milyen mélyek és átfogóak a szakmai ismeretei – írta Goleman.

IV/5. Az önértékelés fontossága és problematikája

A teljesítményértékelés: „Alapvető célja a munkavállalók teljesítményének javításával, a szükséges képességek, készségek, tudás és tapasztalat fejlesztésével a szervezet célkitűzéseinek elérése." (Nemeskéri Gy.,- Fruttus I. 2001, 185. o.)

Számos érékelési rendszer az önértékelés valamely formáját használja, ennek egyik oka az, hogy a dolgozó olyan tényekről bír tudással saját munkájának minőségéről, amiben más nem ismeretes, illetve az alany mindig fontos résztvevője a folyamatnak: elemzi saját munkáját, felismeri, felkutatja, megvizsgálja önmagát és ezekre próbál megoldásokat találni. (Bokor et al, 2009).

A hibalehetőség ebben az önértékelési formánál ott kezdődik, hogy sem a vezetők sem pedig a beosztottak nem tudnak valósszerű képet formálni önmaguk munkavégzéséről és teljesítményéről. Gyakorta előfordul, hogy az egyének az átlagnál sokkal különbre értékelik munkájuk minőségét, mint ami a racionalitást tükrözi. A sikertelenséget jellemzően a környezeti külső hatásoknak tudják be, míg a sikerességet pedig saját maguknak. (Bakacsi, 1996).

V. SAJÁT KUTATÁSOM

„ Az érzés az, ami az embert gondolkodásra serkenti,
és nem a gondolkodás az, ami őt érezni ösztökéli.”
/ G.B.Shaw

Az előző fejezetekben az érzelmi intelligencia (a továbbiakban EI) és teljesítmény elméleti megközelítéseit mutattam be és azt is megemlítettem a bevezető részben, hogy primer kutatáson belül kvantitatív módszerek segítségével (online kérdőívek) fogom közelebb hozni a két témakört.
Azt szeretném megvizsgálni, hogy a teljesítmény összefüggésben van-e az informatikai munkakörben dolgozók mért EI szintjeinek eredményeivel vagy e tényezők kizárják egymást. A hipotézisem az, hogy az informatikusok érzelmi intelligencia szintjéhez az „önbevallós” teljesítményértékelő alapján magasabb érték tartozik.

V/1. A kutatás lebonyolítása

A kérdőíves felmérések teljesek anonimek voltak, egy saját magam összeállított kérdőív – mely a teljesítményt mérte és egy nemzetközileg elismert 153 pontos EQ kérdőív segítségével került lebonyolításra. A válaszadási lehetőség az informatikusok körében önkéntes jelleggel működött és főleg lineáris skála típusból álló önbevallós teszteken alapult.
A járvány helyzet felülírta a számításaimat: eredetileg nem online szerettem volna kitölteni a válaszadókkal az EI tesztet, hanem papír alapon kiosztani a dolgozók körében. Ezt megelőzően a HR vezetővel egy előre egyeztetett időpontban a tavalyi teljesítményértékelési adatokkal összevetve szerettem volna átfogóbb képet kapni a kérdéseim megválaszolására. Sajnálatos módon ez a kialakult helyzetből kifolyóan nem valósult meg, így tértem át az EI online kérdőíves felmérésre és egy saját szerkesztésű teljesítményértékelő kérdőív Google űrlap[3] segítségével tudtam begyűjteni az adatokat.

[3] 1. számú melléklet

A kérdőívek feldolgozása május 9-ig történt meg, majd a válaszok begyűjtése után az ellenőrzési és kódolási fázist követően, Excel segítségével kerültek az adatok reprezentálásra.

V/2. A kérdőív és használt teszt bemutatása

Április 7-től május 9-ig volt a link elérhető, ahol a teljesítményértékelést vizsgáló teszt és a TEIQue 1.5. teszt volt megtalálható. Az általam összeállított teszt két nagyobb csoportban vizsgálta a teljesítményt: személyi jellemzők és szakmai felkészültség, harmadik pontként a vezetői funkciók, de ezt csak azon egyének töltötték ki, akik vezető beosztásban vannak. A tesztem így 22+ (2 vezető) eldöntendő állításból tevődött össze, ahol egy skálán 1-7 pontig kellett pontozni magukat, aszerint, hogy mennyire értenek egyet a leírtakkal és ez alapján kellett az egyének eldönteni, hogy mindennapi munkája során melyik jellemzőbb rá. Célom az volt ezzel a pontozási értékkel, hogy két szélső értékekkel nagyobb súlyozású legyen a kapott eredmény, és ez alapján egyértelműen kitűnjön a dolgozó teljesítménye.

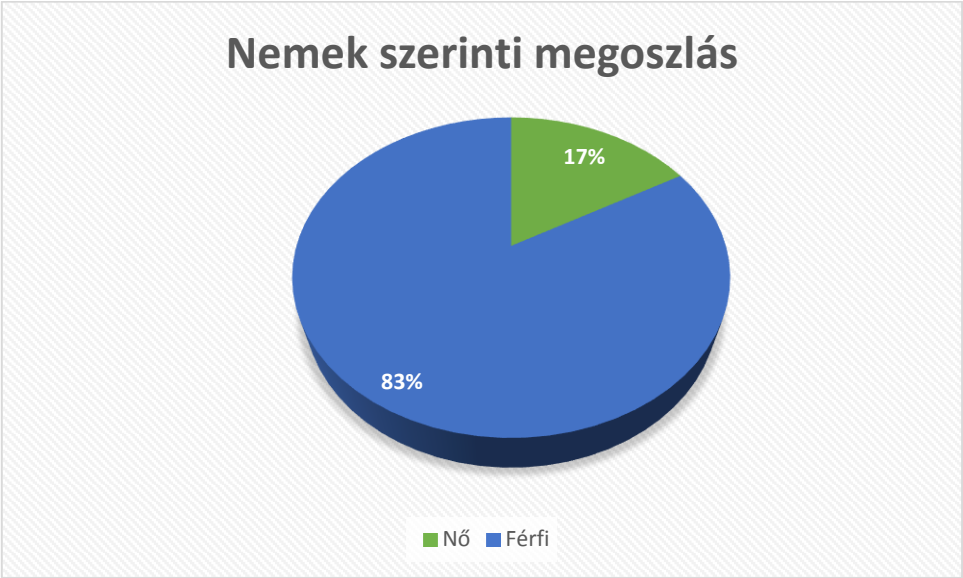
A *TEIQue kérdőív* (Trait Emotional Intelligence Model) 153 pontos tesztjének segítségével tudtam az érzelmi intelligenciát mérni, amit 2001-ben A. Fruhman és K.V. Petrides állított össze és nemzetközi szinten azóta is ismertségnek örvend. Magyar nyelvre Komlósi Edit egyetemi tanársegéd (Pannon Egyetem) és Göndör András főiskolai docens (Budapesti Gazdasági Egyetem) fordította 2011-ben.
A teszt magyarra történt kidolgozását is nekik köszönhetjük. Az elméleti részben már kifejtettem, hogy az EI teszt önbeszámolós, úgynevezett „self-reporting" tesztnek minősül, ahol az alany teljesen átlagos és egyértelműen eldöntendő kérdésekre válaszol szintén egy 1-7 mért skálán, annak függvényében, hogy az adott állítással mennyire ért vagy nem ért egyet. Ennél a kérdőívnél nincs rossz vagy kevésbé rossz válaszadási lehetőség, a végeredményben kapott differencia: alacsony, átlagos vagy magas eredményeket szülhet, mely a vizsgált személyekben szunnyadó különböző személyi affinitásokra (készségekre) világít rá. Előnye a többi teszttel szemben, hogy biztos, egymásra épülő elemekből tevődik össze, mely alapján előremutató eredményeket kaphatunk a készségekről és tematikájának felépítését illetően teljesen kultúra független. Az EI teszt 4 fő faktorának a meghatározó eleme: az *érzelmesség, jó-lét, társas-hajlam* és az *önuralom,* mely a személyiségalapú érzelmi intelligencia részét képzik. Továbbá

ugyanezen EI teszt 15 emberi személyiségjegy vonását méri: az önérvényesítést, az emberi kapcsolatokat, az önbecsülést, önmaga és mások érzelmeinek felismerését, mások érzelmeinek kezelését, a társas tudatosságot, az érzések kifejezését, a belső motivációt, az érzések szabályozását, a stressz kezelését, a lobbanékonyságot, az alkalmazkodóképességet és az optimizmust (Göndör, 2014).

V/3. Eredmények

Általános adatok a válaszadókról

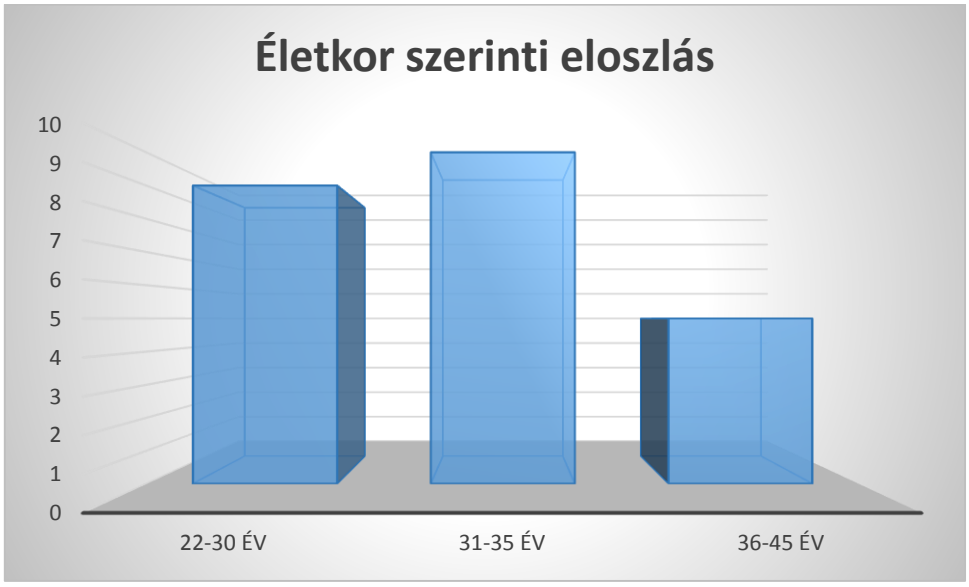
A kitöltőktől bekért adatok a következőek szerint vizsgáltam: neme, kora, munkaköre, beosztása és iskolai végzettsége, amelyek relevánsak a kutatásom szempontjából.
Ez alapján megállapítható *(1. ábra)*, hogy a kérdőívet kitöltők 17%-a nő, 83%-a pedig férfi.



1.ábra A kérdőíveket kitöltők nemek szerinti megoszlása (Saját szerkesztés)

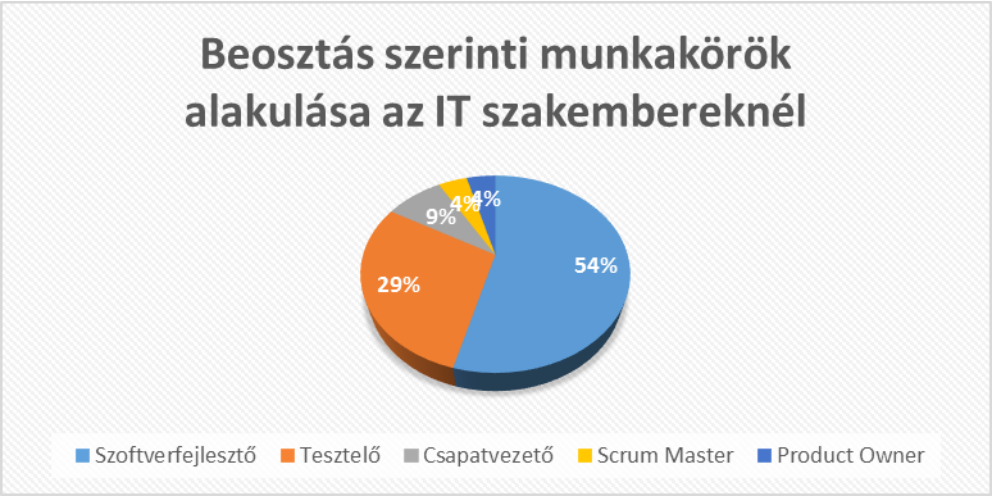
A következő ábra (*2. ábra*) a férfiak és nők életkor szerinti eloszlását vizsgálja. Az életkor egyenlőtlenül oszlik meg, a többség 41,6%-a 31-35 éves korosztályból került ki. A 37,5%-a 22-30 év közötti és az idősebb korosztály 20,83%-a töltötte ki. A kutatás során feltételezhetően azért is alakult így az életkor szerinti eloszlás, mert nehéz volt elérni a

szakembereket és egy fiatalabb átlagkorral bíró kérdőíveket kitöltőkről beszélhetünk, és így óriási eredménynek tartom, hogy sikerült értékelhető eredményeket visszakapnom.



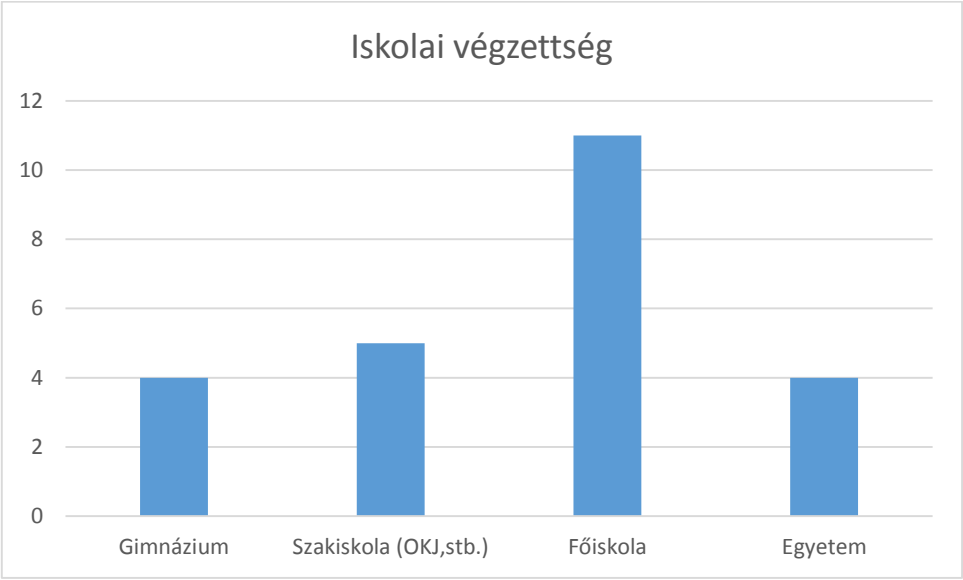
2. ábra A életkori eloszlás a férfiak és a nők esetében együttesen vizsgálva (Saját szerkesztés)

Az informatikai alkalmazottak tekintetében (22 fő) beosztottnak még két fő vezetőnek vallotta magát *(3.ábra)*. A betöltött munkakörök tekintetében 54%-a valamilyen szoftverfejlesztő munkakörben dolgozik, 29%-a tesztelőként, 9%-a csapatvezető titulussal bír még (N=24) egy Scrum Master (továbbiakban SM) és egy Product Owner (továbbiakban PO) csak 4-4%-ot tesz ki a sokasághoz viszonyítva. A kutatás szempontjából az is befolyásoló tényező, hogy az agilis metódus értelmében a csapat döntés- és működésképességeinek összességéért a Scrum Master felel, míg a PO a beosztása alatt lévő csapat koncentrációját tereli a megfelelő mederbe. A PO priorizál és a célkitűzés értelmében tervez és ütemezi a feladatokat, komoly konszenzust teremt az egyetértések megvalósításában, és ha szükséges definiálja a problémákat, majd a csapattal egyetemben megoldja azokat. Ezzel szemben a SM-nek egyszerre kell a csapat „lélekjelenlétével" és a projektben szereplő különböző egyénekkel foglalkoznia, s nem utolsó sorban minden egyes percben támogató és segítő szándékkal kell a csapat rendelkezésre állnia (K. Schwaber - J. Sutherland, 2014).



3. ábra A beosztás szerinti munkakörök alakulása az IT szakembereknél (Saját szerkesztés)

Az iskolai végzettségnél *(4.ábra)* a válaszadók 16%-a érettségivel, 28,83%-a valamilyen szakiskolával, 45,8% főiskolával, míg 16,6% valamilyen egyetemi végzettséggel rendelkezik.



4. ábra Az iskolai végzettség a felmért IT szakemberek körében (Saját szerkesztés)

A teljesítményértékelési mutatók vizsgálata a válaszadók körében

A 24 darab beérkezett „önértékelő” teljesítményértékelő teszt eredményeképpen elmondható, hogy saját bevallásuk szerint az informatikai területen dolgozók jól teljesítenek. A hétfokú válasz-skála 1-2-3-4-5-6-7 rendszere alapján az átlag 5,3. Normális-eloszlás volt megfigyelhető (Kolmogorov-Smirov teszt p=0,86) és

átalagértékek alig tértek el, valamint hatalmas differenciák az értékek között nem voltak, összességében kijelenthető, hogy a tesztnek nincs torzító hatása.

A leszűrt eredmények értelmében mind a személyi jellemzők, mind a szakmai felkészültség szempontjából vizsgálva leírható, hogy az informatikai munkakörben dolgozók teljesítménye az átlaghoz viszonyítva megfelelő.

A két vezetőnél ez az átlag (nem belekalkulálva a vezetői kompetencia kérdésköröket) is átlagon felüli 6,3 ponttal bírtak. A válaszadó nők 16,67%-a (összesen 4-en) átlagosan 5 pontra értékelték a teljesítményüket. Nem mondható el, hogy a nők és a férfiak teljesítménye között óriási különbség állna fenn.

A *beilleszkedés*nél átlagban 4,6 pontot értek el, tehát a többség úgy érzi, hogy könnyedén és részben zökkenőmentesen be tud illeszkedni a munkahelyi közösségbe, valamint a szervezet egészébe.

Nagyon érdekes eredmény volt, hogy átlagban 6,3 pontot értek el a *szakmai fejlődés* igényénél, ami egy magas pontszámot jelöl. A kapott érték azt jelenti, hogy a munkájuk során az új ismeretekre fogékonyak, kifejezetten igénylik azok magas szintű elsajátítását. A kreativitás sem ismeretlen fogalom a részükre, és ha indokolt akkor önképzés során fejlesztik magukat az IT szakemberek. Ez is azt tükrözi, hogy hasonlóan a többi szakmához itt is elengedhetetlen, hogy valaki folyamatosan fejlessze magát szakmailag.

A személyi jellemzők az I/7. válaszadási lehetőségnél *Az önállóság a feladat végrehajtását* illetően is magas értéket értek el a kérdőívben részt vevők, ami azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló erőforrások allokálásával képesek a feladatot nagyfokú önállósággal megcsinálni.

A szakmai felkészültséget tekintve pedig a II/2. értékelési pontnál a *problémamegoldás* is magas átlagot ért el. Ez azt jelenti, hogy a szakmai tevékenységük önállóan oldják meg a felmerülő problémákat ezt többnyire jól kezelik, függetlenül az az erőforrások megléte vagy azok hiánya mellett.

A személyi jellemzők területén belül az I/4. *szervezeti kötődés*nél átlagosan 4,083 pontot értek el a vizsgálat szereplői. Ebből az következik, hogy ebben a szegmensben nagyon magas a fluktuáció száma, rengeteg informatikai szakember hagyja el munkahelyét egy jobb ígéretért cserébe. Nem jellemző rájuk, hogy egy munkahely mellett kitartva, hosszútávon megmaradnának a cég alkalmazottakként.

A beosztás tekintetében az IT szakemberek (szoftverfejlesztők, tesztelők, SM, PO) összességében 5,2 pontot értek el, míg a két vezető, ahogy azt korábban írtam átlagon felüli teljesítménnyel értékelték önmagukat. Feltételezhető, hogy a vezetők jobban

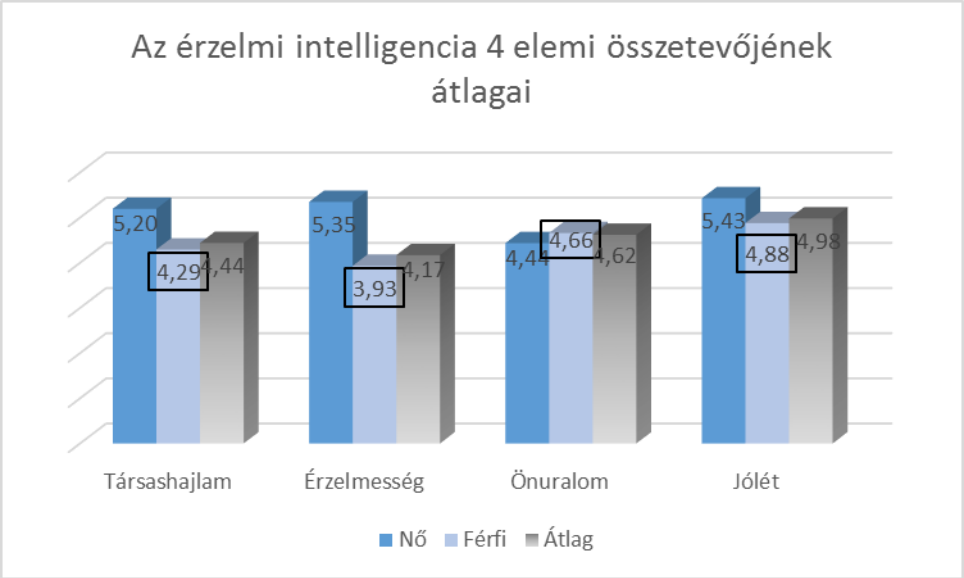
teljesítenek, mint a beosztottak, de ez csak egy elmélet marad. Illetve mivel ez egy „önbeszámolós” teszt, így ez alapján a sokaságra nem vonható le egyértelműen, hogy valójában ki hogyan teljesít és több torzító tényező is közre játszhat. Van, aki nem képes reális képet adni saját maga munkájáról, esetlegesen önértékelési problémákkal küzd, még megint másik az „átlagosnál” többre vagy sokkal jobbnak képzelik magukat.

Az érzelmi intelligencia vizsgálata a válaszadók körében

A TEIQue teszt 4 nagyobb elemi csoportot ölel fel, melyet a 15 alap érzelmi intelligencia vonás határoz meg. Nem győzöm hangsúlyozni, hogy ez a hétköznapi élethez igazított, teljes mértékben „önbeszámolós” személyiségen alapuló érzelmi intelligencia teszt. A tesztet kidolgozók három EI szintet differenciáltak (Komlósi E., Göndör A., 2011):

- magas (5,3 átlag feletti)
- átlagos (4,6-5,3 közötti)
- alacsony (4,6 alatti).

A vizsgált informatikusok érzelmi intelligencia szintjének átlaga a tesztek eredményét összesítve végül: 4,5 lett. Ez egy a teljes kérdőíveket kitöltött szakemberek körében alacsony érzelmi intelligencia szintnek felel meg.

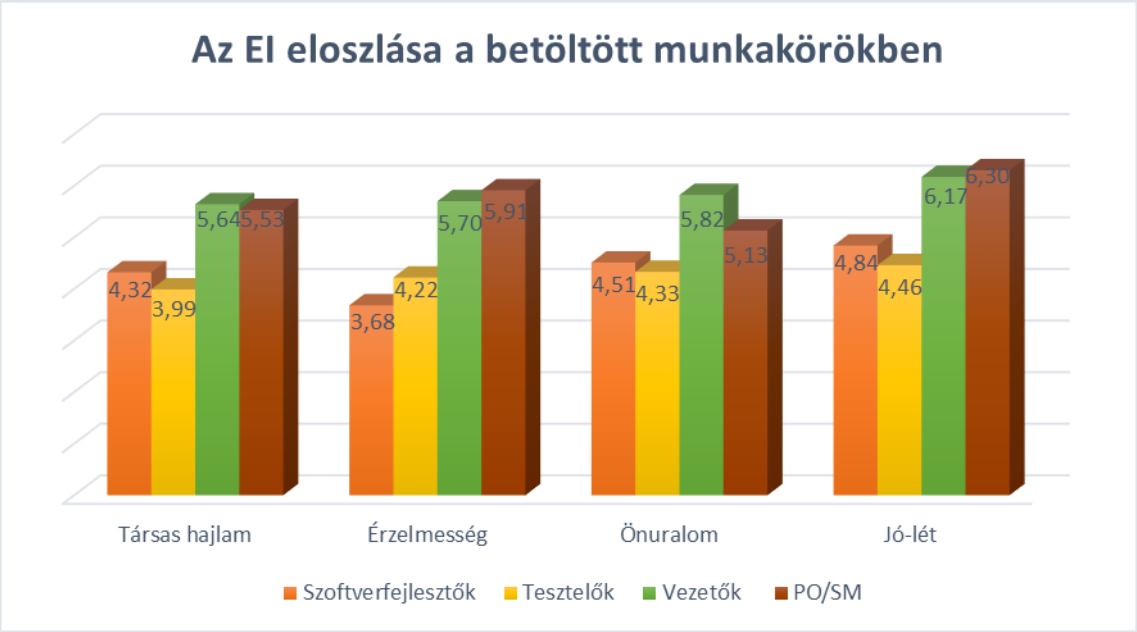


5. ábra Az érzelmi intelligencia teszt 4 alapvető összetevője a kérdőívet kitöltött (nő/férfi – ezek együttes átlaga) megosztás szerint (Saját szerkesztés)

Ahhoz, hogy megértsük a kapott eredményt, az érzelmi intelligencia (a továbbiakban EI) összetevőinek elemi segítségével fogom bemutatni az IT szakemberek alap érzelmi intelligenciájuknak az alakulását.

A *Jó-lét* magas (4,98) pontot ért el az informatikusnál, illetve az *Önuralom* (4,62) pontot. A másik két érték, mint a *Társas hajlam* (4,44), az *Érzelmesség* (4,17) az átlag alatti tartományban maradtak a kutatásban részt vevők körében.

Miként azt az ábrából *(5. ábra)* le lehet olvasni, a nők EI elemei magasabb értékekkel bírnak, mint a férfiaké, kivétel képez ez alól az *önuralom* (azaz érzések időben történő észlelése). Ebből is kiderül, hogy a nők magas beleérző képesség rendelkeznek, sokkal empatikusabbak és érzelmesebbek, mint férfi társaik és a társas kapcsolatukhoz való viszonyulásuk is fejlettebb. Ezzel szemben a férfiak az *önuralom* eleménél értek el az átlagánál (4,62) egy picivel magasabb eredményt (4,66), ezzel is tükrözve azt, hogy adott helyzetekben jobban kontrollálják az érzéseiket, pszichésen kiegyensúlyozottabbak és hamarabb képesebb túllépni az érzelmi csalódásokon.



6. ábra Az érzelmi intelligencia eloszlása a betöltött munkakörökben (Saját szerkesztés)

A fenti ábra tisztán jegyzi, hogy a betöltött munkakörökben hogyan alakult a személyiség elemeknek (*társas hajlam, érzelmesség, önuralom és jó-lét*) alakulása a különböző pozíciókban.

A szoftverfejlesztők alacsony eredményeket produkáltak a tesztelőkkel egyetemben, ebből 2 nő fejlesztő és egy nő tesztelői pozícióban dolgozik. Az eredményeik a

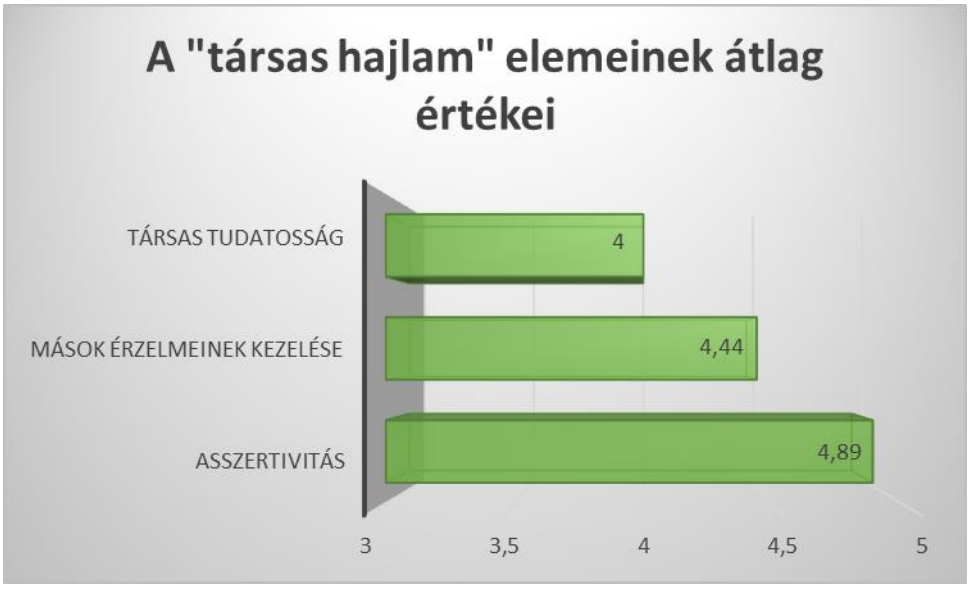
csoportátlaghoz mérten a két fejlesztő nő esetében 4,41 (alacsony) és 5,42 (magas) míg a tesztelő hölgynél 4,81 (átlagos) érzelmi intelligenciáikkal így is magasabb érzelmi intelligencia szinttel bírtak.

A csapatvezetők (PO és SM) és csoportvezetők esetében a magas érzelmi intelligencia eredményeket kaptunk. Úgymond „várható" volt ez az eredmény, a vezető vagy csapatot koordináló emberek rendszeresen vesznek részt különféle továbbképzéseken és folyamatosan fejlesztik magukat, hogy személyiségükkel és egyedi hozzáállásukkal és látásmódjukkal mind rövid, mind pedig hosszútávon a cégük sikeréhez hozzájárulhassanak. Az Agilis módszertant a szoftverfejlesztésnél használják (ezen belül is a Scrum rendszert) ami Magyarországra a 2014-es években robbant be és azóta is töretlen sikernek örvend, több IT vállalat itthon már bevezette és használja. Ez a fajta speciális projektszemléletű gondolkodásmód megkívánja az képességek és a technológiai tudás együttes alkalmazását. Az agilis kiáltvány kimondja, hogy a fontos a személyek közötti és az egyének kommunikációja, azaz a csapat e-nélkül létezhetetlen. A legfontosabb különbség egy hagyományos projekttervezési és egy agilis között az, hogy még előbbinél jellemzően egy projektvezetőt szoktak megbízni a feladatok levezénylésével, addig az utóbbinál a projekt megvalósításáért egészében a csapat a felelős. Ezért is elengedhetetlen az, hogy alapvető társas készségekkel rendelkezzenek a fejlesztők, tehát megfelelően tudjanak kommunikálni és bánni a társaikkal.

Nagyon fontos és itt is kitűnik, hogy fejleszthető kompetenciákról van szó. Senki nem lesz egyik napról a másikra szószóló, vezető vagy csapatjátékos, ez igenis egy tanulható és formálható képesség. Hajlamosak vagyunk azt hinni az IT-sokról, hogy „kockák" és általában az értelmeiket nehezen kifejező figurának tartjuk őket. Ez sem minden esetben helytálló kijelentés és elképzelés.

A tanulmányomban nem a cég vezetői és a csapatot koordináló egyének lettek vizsgálva, de mivel ezek a pozíciók is megkívánják az EI fejlettségének egy bizonyos szintjét, ezért evidens, hogy magasabb rátával bírnak az eredmények kimenetelét illetően. Illetve ha vannak olyan junior vagy senior pozícióban dolgozó kollégák, akikből idővel szeretnének vezetőket faragni és a megfelelő erőforrások allokálásával kellő energiát fordítanak a munkavállalókra, akkor egy bizonyos idő elteltével mindenféleképpen számítani lehet az EI szintek emelkedésére. Az eredmény alakulását, a korábban bemutatott ábrámon (*2. ábra*) lévő kor megosztás is befolyásolta, a visszaküldött válaszok alapján egy nagyon fiatal létszám átlagot mutató szakmai közösségről beszélhetünk.

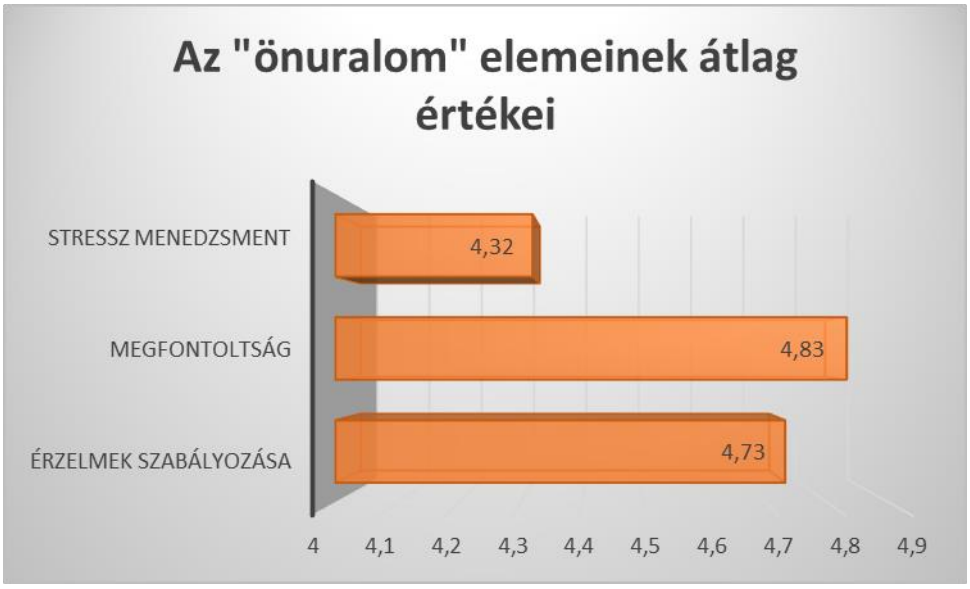
Azért, hogy jobban megértsük az informatikusok érzelmi intelligenciájának az alakulását, a következőkben az EI eredmények részletbemenő ismertetésére kerül sor.



7. ábra A *társas hajlam* átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alakulásában (Saját szerkesztés)

A *társas hajlam* három elemből épül fel: *társas tudatosság*, *mások érzelmeinek kezelése* és az *asszervitás*ból. A *társas tudatosság* 4-es értékével alacsony szintet jelöl meg. Pontosítva a képet: azt jelenti, hogy alacsonyabb szociális érzékenységgel és relatíve alacsonyabb társas alkalmazkodóképességgel és ítélőképességgel bírnak. Ez a társas készségekkel egyfajta „hiányát" jelzi: gyakran szoronganak, aggodalmaskodnak új vagy ismeretlen szituációkban és bizonytalanok abban, hogy kellene ezekben a helyzetekben viselkedni, illetve ilyenkor kifejezetten nehézséget okoz számukra, hogy egyértelműen fejezzék ki magukat. *Mások érzelmeinek kezelése* is alacsony (4,44) kategóriába sorolható. Ami azt jelenti, hogy nem tudják mások érzelmi változásainak hangulatait megfelelően kezelni a különféle élet adta „változó" körülményekben. Ezek az emberek jellemzően feszélyezve érezhetik magukat az „érzelmekkel" túltöltött emberek társaságába és feltételezhető, hogy a kapcsolatépítés és a társalgás sem tartozik az erősségeik közé.

Az *asszertivitás* készsége az informatikusok körében közepesnek titulálható (4,89 körüli értékével). A nehezebb érzelmekkel felfokozott időszakokban képesek részlehajlás nélkül igazat adni másoknak. Általában nehezen mondanak nemet, gyakran olyat is megtesznek, amihez nincs, kedvük vagy nem szeretnék. Előfordulhatnak közöttük vezető hajlammal bíró egyének, de többségében egy csapat tagjaként működnek, mintsem, egyedül.

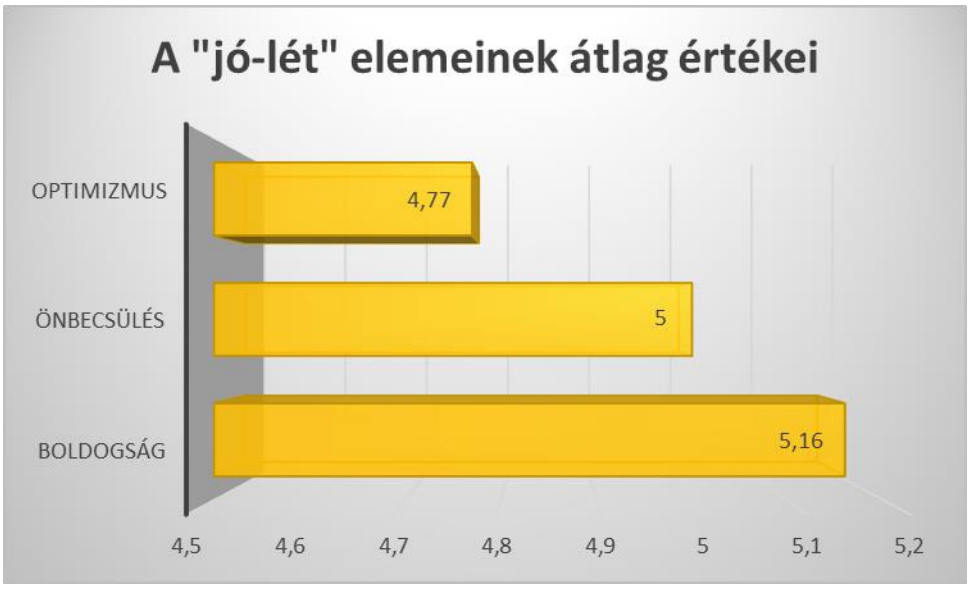


8 ábra Az *önuralom* átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alakulásában (Saját szerkesztés)

A *stressz menedzsment*, azaz a stressz kezelése nagyon alacsonynak mondható a kapott mintán belül (4,32). Az IT szakemberek inkább konfliktus kerülőek, de az állandóan rá nehezülő nyomás – a projektekkel való elkészülés, a határidők betartása folyamatosan stresszhelyzetben tartja őket. Azt nem említve, hogy a jelen pillanatban a hetek óta fennálló járvány miatt a gazdasági helyzet és némiképp a megváltozott munkakörülményeknek (pl.: otthonról történő munkavégzés miatt fennálló kommunikációs nehézségek) köszönhetően is óriási környezeti változásokon estek át igen rövid intervallum leforgása alatt a munkavállalók és voltak kénytelen alkalmazkodni a fennálló új állapotokhoz. Véleményem szerint ezáltal az emberek mentálisan sokkal kimerültebbek és kiszolgáltatottabbak, mint normális munkahelyi és életbeli helyzeteikben.

A *megfontoltság* közepes (4,83) pontot ért el, innen is látszik, hogy sokuk teljesen tudatosan és ösztöneiket kizárva hoznak döntéseket napról napra.

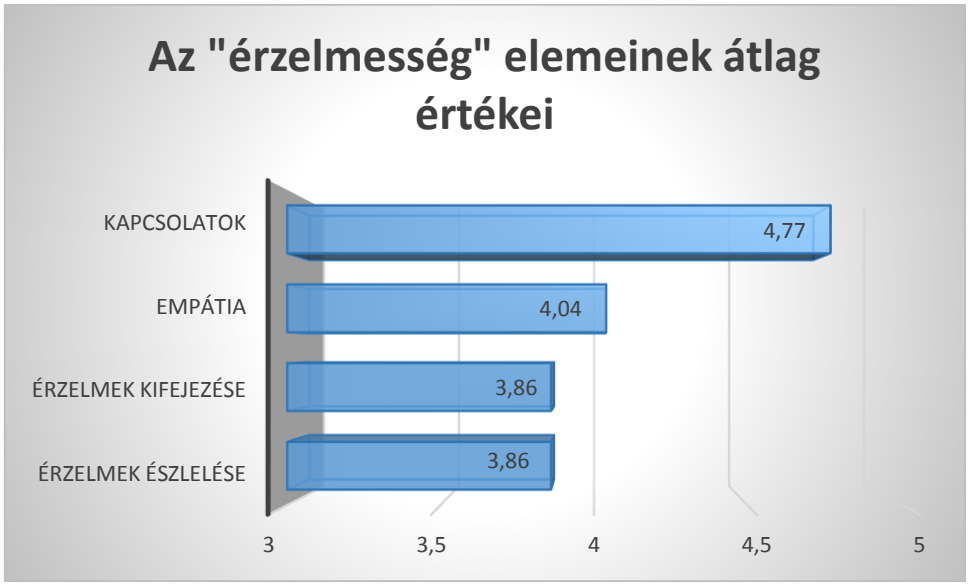
Az *érzelmek szabályozása* is közepes mutatóértékkel bír (4,73). Ha úgy adódik, akkor képesek és tudatosan kontrollálják az érzéseiket. Ez egyenesen nem arányos azzal, hogy képesek érzéseiken vagy akár hangulatukon szignifikánsan változtatni.



9. ábra A *jó-lét* átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)

A *jó-lét* elemei hozták összességében a legmagasabb pont értékeket. A felmérés eredményeképpen az informatikusoknál a *boldogság* számottevően magas értéket mutat, amiből azt lehet levonni, hogy minden helyezettől függetlenül a kutatásban részt vevő munkavállalók összességében a státuszukkal meg vannak elégedve.

Az *önbecsülés* se kapott alacsony rátát, ez azt jelzi, hogy az egyének tudatában vannak szellemi és emberi értékeikkel. S végül, de nem utolsó sorban az *optimizmus*, amely az emberek bizakodását és reményteliséggel bíró pozitív hozzáállását tükrözi. Ez egy elengedhetetlen hozzáállás a jelenlegi megváltozott élethelyeztükben.

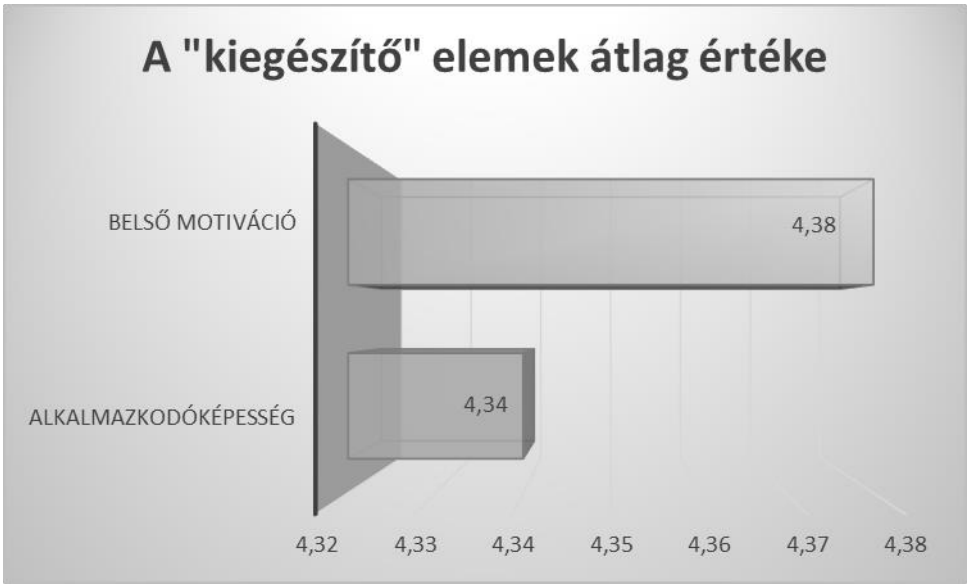


10. ábra Az *érzelmesség* átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)

A négy személyiségalapú elem közül ez lett a legalacsonyabb érték *(10.ábra).* Az *érzelmek kifejezése* és *észlelése* átlaga 3,86 pont lett, tehát ezen eredmény alapján is kivehető, hogy az IT szakembereknek a saját maguk érzelmeinek pontos felismerését és mások érzelmeinek észrevételét illetően emocionális megközelítésből vizsgálva erősen fejlesztésre szorulnak. Ez annak a képességnek a hiánya, hogy adott helyzetben képtelenek felismerni mások érzelmeinek a megnyilvánulását.

Az *empátia* 4,04 értékével alacsonynak mondható EI szintet mutat. Mindez annak a felfogásának a hiánya, hogy mások „szenvedő" helyzetébe nem képesek beleképzelni magukat illetve azonosulni társaikkal.

A *kapcsolatok* eleme 4,77 közepes értékű. Aminek eredménye azt is jelzi, hogy jó és kiegyensúlyozott munkahelyi kapcsolatok nélkül nincs csapatsiker és fordítva. A megfelelő munkahelyi kapcsolatok ápolásával összességében mind az eredményesség mind pedig a csapat-, és az egyén hatékonysága nagymértékben növelhető. Ez egyaránt megtérül mind rövid-, illetve hosszútávon is, tehát valóban érdemes megfelelő viszonyt ápolni a közvetlen feletteseinkkel, beosztottjainkkal és a más osztályokon dolgozó munkatársakkal.



11. ábra A *kiegészítő* elemek átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)

A TEIQue tesznek, van még két további kiegészítő eleme, ami felett nem lehet elsiklani és ezek az *alkalmazkodóképesség* és a *belső motivációt* mérik.

Az informatikus szakemberek belső motivációját illetően EI megközelítésből átlag alatti (4,38) eredmény született, ami azt jelenti, hogy feladataik elvégzéséhez szükséges az

ösztönzés és a dicséret. Állandó pozitív törődést és visszacsatolást igényelnek, mert ha nem kapják meg a megfelelő ösztönzést, akkor a nehézségek közepette hajlamosak elveszíteni a motivációjukat. Az *alkalmazkodóképesség* is átlag alatti szintűnek (4,34) mondható. Az eredmény azt mutatja meg, hogy az informatikusok az új helyzetekhez való hozzáállásukban, mind pedig az élet adta lehetőségek és kihívásokhoz való szemléletüket tekintve is jobban ellenállnak a változásoknak és kifejezetten nehézséget okoz számunkra, hogy megszokott körülményein változtassanak. Ez egy roppant rugalmatlan és ellentmondást nem tűrő hozzáállási minta.

V/4. A kapott eredmények értékelése és összegzése

Az előzményekben olvashattuk, hogy az EI effektíve összefüggésben áll a számítástechnikai szakemberek teljesítménnyel és **a magasabb érzelmi intelligenciához tendenciózusban magasabb teljesítmény párosul.**

Az eredmények értékeléséhez a korrelációszámítást alkalmaztam az EI szint és a teljesítményt vizsgáló kérdőívek kimenetelében. A kérdőívek elemzése után a következő összefüggéseket kaptam:

A mért adatok szimmetrikusak, mindegy melyiket viszonyítom egymáshoz. Az EI (x) és a teljesítmény (y) változók eredménye r=0,5168 (Pearson-féle korrelációs együttható) amely közepes értékű korrelációt takar. Mivel az eredmény r<0, így ez pozitív meredekségi függvény. Ahogyan az a mellékelt ábrán *(12.ábra)* is megfigyelhető az egyik változóhoz tartozó adatok (EI átlag) jellemzően növekvő tendenciájú teljesítményértékek tartoznak. Az adatsorokból az is látszik, hogy előfordulnak, olyan eredmények ahol egy szinten mozognak a mért adatok, még máshol az EI alacsonyabb és a teljesítmény magasabb és fordított eset is fennáll. Ez annak is betudható, hogy a teljesítményértékelési teszt teljes mértékben önbevallós alapon került kitöltésre. Egybevéve tehát elmondható a kapott adatokról, hogy azoknál a dolgozóknál, akik minél magasabb érzelmi intelligencia hányadossal rendelkeznek, a teljesítményük annál magasabb volt a vizsgált adatok értelmében. Mindezektől függetlenül el lehet mondani, hogy a felmérésben részt vett informatikai dolgozók összteljesítménye magas szinten van.

Amennyiben negatív eltérést kaptunk volna, akkor azt valószínűsíthetnénk, hogy azok, akik a tesztet megoldották nem jól töltötték ki az állításokat, esetlegesen figyelmetlenek voltak, kapkodtak vagy „tippelve” válaszoltak volna. A többségnél ez az eltérés pozitív

lett, és voltak olyan eredmények is (Scrum Master vagy csapatvezető), ahol mind az EI mind pedig a teljesítmény tekintetében kirívóan magas átlag pontszámok születtek. Ebben a munkakörben dolgozó embereknek az EI hányados értékek egyenként és külön-külön vizsgálva is magasak, valamint az „önbevallós" teljesítményértékelésük alapján is tendenciózusán magasabb értékeket produkáltak. Ha egyet ilyen elemet kiragadunk a sokaságból és megvizsgáljuk, akkor mindegyik vizsgált elsőrangú elemnél a kitöltő átlagon feletti érzelmi intelligencia szintet ért el és egyedül az *érzelmesség* szintnél mutatott hullámzóan eltérő értékeket.

Ott ahol (magas EI szint és alacsony teljesítményérték mutató áll fenn) az eredmények nem voltak ennyire kézenfekvőek és még az „önértékelési" problémakörét is fel lehetne vetni. Nem biztos, hogy a kitöltő reálisan értékelte önmaga teljesítményét. Ezeknél az informatikusoknál a *jó-lét* és *érzelmesség* mindegyik esetben magasabb szinten mozgott, míg a *társas hajlam* és az *önuralom* átlagos vagy átlag alatti szintet ért el és alacsony teljesítményérték mutató társult.

EI átlag	Teljesítmény átlag
4,47	5,24
4,39	5,53
4,09	4,82
4,15	5,53
4,67	5,82
4,12	5,82
3,98	5,00
5,26	5,24
4,1	5,00
4,17	4,59
4,06	5,35
4,05	4,53
4,78	4,47
4,08	4,65
3,86	5,00
3,95	4,94
4,07	5,06
5,23	4,82
5,76	6,59
5,73	6,35
5,7	5,53
5,74	4,88
3,88	4,24
4,01	4,65

12. ábra EI és teljesítmény
(Saját szerkesztés)

Mindezektől függetlenül el lehet mondani, hogy a vizsgált IT szakemberek körében összteljesítménye így sem lett alacsonynak mondható. A teljesítményértékelő teszt „saját bevallás" szerint került kitöltésre. Néhányan úgy gondolhatják, jobban teljesítnek, mint ami az elvárt, míg megint mások azt hiszik, hogy rosszabbul. Erről az a véleményem, hogy vannak olyan egyének, akiknek magasabb még megint másoknak alacsonyabb az önmagukkal szemben támasztott teljesítmény követelményrendszerének az összessége. Nem lehet az önmagukról beállított képet teljes mértékben valósághűen kezelni. A teljesítményértékelés alapján kapott értékek így nem minősíthetőek kevésbé kívánatosnak vagy negatívnak, egyszerűen minden vizsgált személy szubjektíven látja önmagát.

A kérdőívek kihatásának eredményeképpen a 4 személyiségi elemet is belekalkulálva kijelenthető, hogy az IT szakemberek teljesítménye kisebb mértékben függ az *érzelmesség* (kapcsolatok, érzelmek kifejezése és megértése, empátia) és a *társas hajlam*ok (társas tudatosság, mások érzéseinek észlelése, asszertivitás) mint az

önuralom (megfontoltság, érzések szabályozása, stressz kezelése) és a *jó-lét* (boldogság, optimizmus, önbecsülés) hajlamától. Ennek egyik oka, hogy az önuralom és a jó-lét inkább intraperszonális készségnek felel meg, azaz inkább egyénre szabott, szubjektív és „öncélkövető" magatartás mintát követ, míg a korábban említett szociális készségek ezek mögött elmaradnak.

Amit elméletben felállítottam, azt a gyakorlat bizonyította: van összefüggés az informatikusok EI szintje és a teljesítménye között és magasabb érzelmi intelligencia hányadoshoz, magasabb teljesítménybeli hozzáállás párosul.

Az informatikusoknál az EI teszt 4 személyiség eleme közül a *jó-lét* és az *önuralom* dominált, ezért az EI komponens egymaga (amennyiben eltér) nem ad teljes bizonysággal előrejelzést a teljesítmény szintjéről, úgy, mintha az eredmények függvényében külön-külön vizsgáltam volna meg az összetevőket. A kiértékelt EI tesztek javarészt alacsony szintet értek el, amiből nagy általánosságban azt a konklúziót lehet levonni, hogy a növekvő szintű EI-hoz magasabb teljesítmény orientáció tartozik (természetesen nem elhanyagolható tényező, hogy ehhez részleteibe menően és alaposabban meg kellett vizsgálni az EI teszt 4 elemét, hogy megkapjuk a teljes képet).

A munkakör beosztás szerint is tapasztalható eltérés az eredmények végkimenetelét illetően. Elmondható, hogy amely személyek csapatvezető vagy Scrum Master, Product Owner munkakörökben dolgoznak, a mért EI tesztek tekintetében magasabb eredményt értek el, mint a technikaiabb jellegű pozícióban dolgozók, akik alatt a tesztelőket és szoftverfejlesztőket értem. Nemek szerinti diszkrepanciát illetően pedig ebben a „csoportban" a nők átlagban magasabb érzelmi intelligencia és teljesítmény értékekkel bírnak.

A jövőre nézve komolyabb számítások és ellenőrzések szükségesek ahhoz, hogy egyértelmű és realisztikus eredménynek lehessen tekinteti a mért adatokat az IT szakemberek körében.

Nagyon kimérten és óvatosan lehet következtetéseket levonni és általánosítani az eredmények függvényében, a kutatásban „csak" 24 ember vett részt és nem mindegyikük ugyanabban a szervezeti kultúrában tevékenykedik, illetve a kérdéssorokat is többségében a fiatalabb korosztályban lévő IT munkavállalók tölték ki. Ez egy kis reprezantítív mintavétel volt, ezért alakultak így az eredményeim. Azt a fontos elemet nem említve, hogy a teljesítmények mérése teljes mértékben „önértékelős" teszt alapján történt, ami például egy alacsonyabb önérzettel bíró embernél, vagy egy túlzottan

magabiztos munkavállalónál ferdítheti az eredmények kimenetelét és torzító hatással bírhat a minta végkimenetelére.

Ami minden további nélkül izgalmas ebben a kutatási kérdéskörben, hogy folytatólagos és rengeteg nyitott kérdést hagy maga után. A kutatást szemléltetésül lehetne azzal folytatni, hogy a vállalaton belül a felsővezetők EI és teljesítményük összefüggését mérjük, vagy egy erősen szervezeti kultúrafüggő, például egy amerikai multinacionális leányvállalatának, IT szakembereinek eredményeit szűrjük és a többi.

Ahhoz, hogy egy csapatban folyamatosan szinten tartsa teljesítményét és a stakeholderek által fennálló követelményrendszereknek (profit termelés, targetek, projektek időben történő befejezése,stb.) is eleget tegyen elengedhetetlen az összefogás. Szerintem az a legnagyobb kihívás a modern kor szakemberének a munkahelyén, hogy ha individuumként kitűnően is tud boldogulni, nem feledkezhet meg arról, hogy a siker kulcsa az emberekben, azaz a csapatban rejlik – ez nagyon igaz az IT szoftverfejlesztés agilis szektorára is. Egy munkaerőt akkor lehet hosszútávon megtartani, ha minden szinten elismerjük a munkáját (ez nem csak anyagiakban értendő). Teljesíthet valaki kitűnően, ha emellett nem képes magát érzelmei és kommunikációs csatornáin keresztül megfelelően kifejezni. Kicsit olyan ez, mint egy önmagának ásott csapda, ergo sem csapattagoktól sem a közvetlen felettesétől nem várhatja az elismerést, ha ezért önmaga nem tesz semmit. S itt csatlakozik be a felelősségtudat és az egymásra való odafigyelés képessége. A jó hír az, hogy EI minden további nélkül fejleszthető és érdemes lenne a szakembereket előadássorozatokra, önfejlesztő tréningekre elküldeni, s azon munkavállalókat, akiknek fejlett az EI szintje továbbra is az elsajátított technikákkal szinten tartani. Például ahhoz, hogy az informatikusok EI fejlődjön, elengedhetetlen az illető személy elhatározása, szándéka is. Mivel az EI esetében a személyiség-vonások változásáról van szó (szemben az EQ-val), ez általában hosszú folyamat, és az eredménye nem olyan kiszámítható, mint az érzelmi intelligenciánál.

VI. ÖSSZEFOGLALÁS

Az összefoglalásban az eddigi fejezetekben konstatált tanulságokat szeretném levonni. Választott témám egy nagyon specifikus és szívemhez közelálló témakört ölel fel: az informatikusok teljesítményének és az érzelmi intelligenciájuknak az összefüggését kerestem és vizsgáltam meg, ahol két kérdőíves kutatásnak köszönhetően, a mért eredmények értelmében együttesen bizonyították a hipotézisemet.

A bevezető részben felvetettem a kutatási célomat, miszerint az informatikusok egy nagyon „speciális munkaerő' réteget képeznek, és a köztudatban az a kép él róluk, hogy „érzelmileg defektesek", magukba zárkózóak és nem hajlandóak keresni az emberek társaságát, azaz, érzelmi intelligenciájukat átlag alattinak véljük.
Az eredeti elképzelésem az volt, hogy néhány napot eltöltök a cégnél és a HR vezető iránymutatása alatt és betekintést nyerek a tavalyi év összegzett (360 fokos) teljesítményértékelőibe, de sajnálatos módon a kialakult járványügyi helyzet teljes mértékben felülírta a számításaimat. A kutatásban részt vevők sem kizáróan-e magyar informatikai cégből kerültek ki. Megoldásképpen és vész forgatókönyvként a primer kutatások (online kérdőívek) segítségével tudtam az adatokat begyűjteni különböző IT cégek alkalmazottainak bevonásával.
A második fejezetben a szekunder kutatásomnak köszönhetően az érzelmi intelligencia elméleti megközelítéseit összegeztem, ahol kitértem az EI eredettörténetére és latba vetettem az érzelem és intelligencia fogalomköreit, valamint néhány ma használatos intelligencia típust is bemutattam: például az AQ-t, ami egy állóképesség-mutató mérőszám és a vészhelyzetekben méri az önvezérelt gondolkodási minták teljesítményét.
A harmadik fejezetben a felhasznált szakirodalom segítségével az érzelmi intelligencia modelleket elemeztem. Ezek közé tartozik a *képesség- alapú modell* (más néven mentális képesség alapú modellek), a *kevert érzelmi inetlligencia modell* (vagy vegyes modellek) és a *személyiség alapú* modellek. Az úgynevezett képesség-alapú modell, még a kezdeti EI kutatás korszakához kapcsolódik és főleg az egyén kvalitásra és emocionális alap funkcióira helyezi a hangsúlyt – az érzelmek *észlelésére/érzékelésére, összehangolására, tisztázására és kezelésére.* A kevert alapú modellek ennél már összetettebb képben próbálták az egyénben rejlő hatékonyságot vizsgálni az EI tekintetében: Az egyéni jellemzők mellett (*éntudatosság, önszabályozás, motiváció*) megjelentek a társas képességek is (*társas készségek, szociális kompetencia, empátia*) megjelennek. Az

érzelmi intelligencia kutatók előszeretettel használjak napjainkban a *Bar-On modell*t, ahol a fő fókuszban az *intraperszonális* és *interperszonális* készségek állnak és olyan elemeket is tartalmaz, mint a *stresszkezelés*. Az harmadik a személyiségalapú modell, ami teljesen kultúra független és a kognitív emóciókra épít. A magyar viszonylatokhoz ezt találtam a legkézenfekvőbbnek és ennek kérdőívét (TEIQue 1.5) a későbbiekben a kutatómunkámhoz fel is használtam.

A negyedik fejezetben mivel ez közvetlenül kapcsolódott a dolgozatom témaköréhez, a teljesítményértékelés és a hozzá kapcsolódó fogalomköröket néztem meg, például miért fontos napjainkban a teljesítménymenedzsment? A dolgozók részére a 21. században elengedhetetlen, hogy visszajelzéseket kapjanak a munkájuk minőségéről és ezt számtalan tényező befolyásolhatja. Azt, hogy milyen szinten van az egyén, mennyire befogadó a visszajelzésre, milyen munkahelyi környezet veszi körbe és továbbá mi motiválja a jobb eredmény elérésének érdekében. A szakemberek felelőssége itt lép közbe, nagyon fontos, hogy a munkavállalók részére tényszerű visszacsatolásokat és egyénre szabott értékelést adjanak. Összevetettem a teljesítmény és a kompetencia összefüggését is, melyből kiderült, hogy vannak olyan elemei, amelyek taníthatóak, fejleszthetőek ugyanúgy, mint az érzelmi intelligencia. S mivel a kutatómunkámhoz végül egy magam által összeállított kérdőívet használtam, pár sor erejéig felvetettem az önértékelések problémakörét is. Az elméleti részben felhozott témakörök elengedhetetlenek volt a kutatásom során felhasznált fogalomkörök megértéséhez.

A kutatáshoz segítségképpen a TEIQue 1.5 kérdőív és általam összeállított teljesítménymérő teszt segítségével került bemutatásra, ezeknek köszönhetően 24 informatikai szakember érzelmi intelligenciáját és teljesítményétét tudtam mérni. A teszteket többségében férfiak töltötték ki, akik főleg a fiatalabb korcsoportból kerültek ki, és beosztásukat tekintve szoftverfejlesztőkből és tesztelőkből álltak. Az említett munkakörön túl még egy Scrum Master, egy Product Owner és két csapatvezető töltötte ki a tesztet. Voltak olyan informatikai munkakörök például a szoftverfejlesztőknél, ahol az EI elemeit vizsgálva a *társas kapcsolatok*ra épülő érzelmi intelligencia nagyon alacsony értéket adott. Az IT szakemberek eredményeit tekintve: a *jó-lét* és az *önuralom* dominált az EI elemek közül. Az önuralom alatt olyan személyiségtípusokat kell érteni, akinek vannak önreflexióik, képesek érzelmeiken változtatni és kontroll alatt tartani. Nyomás alatt megtartják a koncentráció képességüket és konzisztensek maradnak egy negatív érzelmi hatás következtében is. Megfontolják cselekedeteiket, végtelenül

előrelátóak, körültekintőek és kimértek. A stresszt jól tűrik, lehet egyeseknek erre külön módszere is van és azáltal, hogy uralkodnak magukon el tudják kerülni a kellemetlen konfliktus helyzeteket is. Ez egy felelősségteljes munkakörben, mint amilyenekben a fejlesztők is dolgoznak nagyon fontos hozzáállás.

A másik alkotóelem, mint ahogyan már korábban említett a *jó-lét* volt. Az elemhez tartozó tulajdonságok tekintetiben ezek a munkavállalók jellemzően magabiztosak, az élethez való hozzáállásuk többségében optimista. Nem szoronganak, nincsenek kétségeik, alapvetően jól érzik magukat a bőrükben. Számtalan dologgal elégedettek az életükben, a siker és a magabiztosság jellemzi őket. Nem szabad az önértékelésről – a magukról beállított képről sem megfeledkezni. Néha túlzó, azonban egészséges énképpel rendelkeznek. Amikor egy csapat tagjaként működik valaki, előfordul, hogy önérdekkövetőnek kell lennie, ahhoz, hogy ötleteit magabiztosan és határozottan meg tudja valósítani. Ez a szakma nagyon megkívánja a határozott fellépést, máskülönben nem fogja tudni az elképzeléseit megvalósítani az illető. Az informatikusról a vizsgált EI eredményeinek elemei alapján a továbbiakban az is elmondható, hogy a társas kompetenciákhoz viszonyítva az *interperszonális* képességeik sokkal erősebbek.

A felsoroltakból is látszik, hogy meg kellett külön-külön vizsgálni a szakemberek érzelmi intelligenciához tartozó tesztjeinek elemeit, hogy megértsük a kapott eredményeket.

Ez is azt bizonyítja, hogy a kapott átlagos EI szint nem ad 100%-ig biztos prognózist, és ha közelebbről megvizsgáljuk az érzelmi intelligencia teszt alkotórészeit, csak akkor tudjuk tisztán és egyértelműen megérteni a kapott eredményeket.

Mégis miért tartjuk az átlagon felüli tehetséggel megáldott introvertált embereket „csodabogárnak”? Azért, mert hallgatagok és ritkán szólnak? Lehet, de attól még ott szunnyadhat bennünk is a potenciál s igenis teljesíthetnek kiválóan. Például az introvertált személyiségjegyekkel megáldott emberek agya a kutatások alapján például teljesen más idegpályákon működnek, amelyek főleg a tervezéssel vannak kapcsolatban és a külvilágból beérkező ingereket is másképp dolgozzák fel.

A pár éve megjelent egy cikk itthon, amely azt taglalta, hogy bizony az informatikai szegmensben dolgozó nők is igen komoly személyiségbeli változásokon mennek keresztül ebben az „elférfiasodott” szakmában. A kutatás 2016-ban 600 ezer főnél járt. Ami az eddigi eredményekből leszűrhető, hogy a szakmában dolgozó nők egy idő elteltével maszkulinabb és uralkodó személyiségjegyeket kezdenek el felvenni. Az én eredményeimnél csak egyetlen egy női dolgozó eredménye alakult úgy, mint a cikkben leírtakban, az érzelmi intelligenciája átlagon aluli szintet ért el.

Azt se felejtsük el, hogy a változás mindig belülről indul, s ez jelen esetben sincs másképp. Ha valaki nem akar változni vagy változtatni magatartásán, akkor kényszerítő eszközök segítségével sem leszünk előrébb. Bízom benne, hogy a jövő HR-esei megoldásokat fognak találni arra, hogyan nyissanak új kapukat a „speciális" képességekkel megáldott munkavállalók irányába.

Nem ok nélkül írom ezeket a sorokat. Az IVSZ – Szövetség a Digitális Kutatásról például lehozott hazánkra vetítve is egy kutatást, ahol azt taglalja, hogy a mekkora az informatikai szakemberhiány ma Magyarországon. A kutatás célja az volt, hogy bebizonyítsa, hogy a munkaerőpiacra már az alapfokú, illetve a középfokú oktatásban részt vevő diákok körében erős és megalapozott tudás birtokába kell, hogy kerüljenek az iskolapadból kilépve, ezzel megteremtve annak a lehetőségét, hogy ha később tovább szeretnének tanulni, akkor nagyobb eséllyel tudják elvégezni a felsőoktatás által támasztott nagyszabású követelményeket. Például ha az angol tudásuk már megalapozott lenne, vagy akár logikai gondolkodásmódjuk, mind pedig a csapatban való együttműködésnek a képessége, az már egy biztos belépő lenne a munkaerőpiacra.

Véleményem szerint a készségeké a jövő és nem a lexikális tudásé. Ez a problémakör nem csak hazánkat érinti, hanem Európa szerte is jelentős az IT szakemberek munkaerőhiánya. A vállalatok a szó legnemesebb értelmében fogalmazva is „egymásra licitálva" versengenek a szakképzett munkaerőért. A cégek különféle egyéb juttatások formájában és a bérszint emelésével próbálják maradásra bírni a dolgozóikat, azonban ez akkora költségtöbbletet okozhat, ami már veszélyeztetheti a versenyképességet. A legkeresettebb szakmák az IT szegmensen belül a szoftverfejlesztők és a tesztelők munkakörében a legnélkülözhetetlenebb, de egyéb technológiai adottságokból kifolyólag (pl. a régi rendszerek szakértői) a speciális területekre szakosodott szakemberekből is kevés van.

A „Brain-Drain" vagy magyarra fordítva az „agyelszívás"[4] a már képzett és tapasztalattal (5-10 éves szakmai múlttal) rendelkező szakembereket kétszeres-háromszoros bér ígéretében csábítják külföldre. A problémák a jövőre nézve sem fognak enyhülni.

A munkaerőpiac utánpótlása a „Z-generáció" tagjai közül fog kikerülni és az ő függetlenebb gondolkodásmódjuknak és jobb nyelvismereteiknek köszönhetően nem fog

[4] Az agyelszívás (angolul Brain Drain) egy kritikai élű, rosszalló értelmű kifejezés egy ország szellemi elitjének elcsábítására, a magas képzettségű szakemberek külföldre vándorlásának megnevezésére. Mind a jobb megélhetés iránti vágy, mind a szélesebb körű lehetőségek, mind a szakmai előrehaladás reménye szerepet játszik a kialakulásában. (Wikipédia)

problémát jelenteni, hogy ha országot kell váltaniuk egy jobb munka reményében. Évről évre fokozódhat a munkaerő-hiány, s ennek negatív hatásait a következő években lehet majd érzékelni (www.ivsz.hu).

A jövő az információ technológia fejlődésének irányába halad és mindig is szükség lesz IT szakemberekre. Ahhoz, hogy a vállalatok hosszútávon megtartsák a munkaerőiket és szervezetfejlesztési oldalról zökkenőmentes legyen a működés, fontos, hogy a HR szakembereknek és a vezetőségnek is alkalmazkodnia kell ehhez a munkavállalói réteghez. A pótolhatatlan szakmai tudások, teljesítményorientációs hozzáállásuk és egyedi természetük teszi őket különlegessé.

VI. Felhasznált irodalom

VI/1. Szakirodalmi könyvek, szakmai jegyzetek, folyóiratok, cikkek

AUSTIN, E.J. (2010): Measurement of ability emotional intelligence: results for two new tests.Br J Psychol.

BAKACSI GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK., Budapest

BALÁZS, L. (2014.): Érzelmi intelligencia szervezetben és a képzésben, Z-Press Kiadó, Budapest

BAUMEISTER, R. F.(1997). Evil: Inside human violence and cruelty. New York: W. H. Freeman.

BEN ZE'VE (2000): The Subtlety of Emotions (MIT, 2000)

BENCSIK, A.-MAROSI., I.-STIFNER,V. (2011): Desired Culture and Real Value Judgement: Prerequisites of Knowledge Management System at Hungarian University. Problems of educations int he 21st Century. Vol 34. No. 34. pp 9-23.

BODNÁR,V. (2005): Teljesítménymenedzsment vagy controlling?. In: Változás és vezetés Aula, Budapest.

BOKOR A. ET AL (2009): Emberi Erőforrás Menedzsment. AULA Kiadó, Budapest.

CIARROCHI, J.- FORGAS, J.P.- MAYER, J. D. (2001.): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben; Kairosz Kiadó, Budapest

CIARROCHI, J.-FORGAS, J.P.-MAYER, J.D. (2001.): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben; Kairosz Kiadó, Budapest

DAVIDSON, R.J.- SCHERER, K.R.- GOLDSMITH, H.H. (Eds.). (2003). Series in affective science. Handbook of affective sciences. Oxford University Press.

DR. TÓTH, L. (2009) Debreceni Egyetem, Pedagógiai-Pszichológiai Tanszék INTELLIGENCIA Tehetség, 17 (3), 3-6.

GABRIEL, Y.- GRIFFITHS, D.S. (2002) Emotion, learning and organizing. The Learning Organization, 9 (5), 214-221.

GARDNER, H. (1983): Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. Basic Books, New York

GERGELY,É. (2016) A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege, (IJEMS) Vol. 1. No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.20

GIRARD, B. (2010): A Google-modell / A menedzsment forradalma Typotex Kft, Budapest

GOLEMAN D. (1995) "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, USA, Bantam Books

GOLEMAN, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL Hungary Kft., Budapest

GOLEMAN, D.(1995) Érzelmi intelligencia, Háttér kiadó, Negyedik kiadás, Budapest

GÖNDÖR, A. (2005): Az érzelmi intelligencia és a szakképzés. Szakképzési Szemle XXI. évfolyam 2005/3. szám 277. oldal

GÖNDÖR,A. (2002) Szervezetfejlesztés: érzelmi intelligencia fejlesztési stratégiák, BGF tudományos évkönyvek

JAMES, W. (1890): The Principles of Psychology, New York: Henry Holt and Company

KAROLINY, M.- FARKAS,F.-POÓR,J.-LÁSZLÓ,GY. (2003), Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, KJK Kerszöv Kiadó, Budapest, 251-286.o.

KLEIN, S. (1998): Munkapszichológia. SHL Hungary Kft. Budapest, második kiadás

KOMLÓSI, E. – GÖNDÖR A. (2011), A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében, (BGF Tudományos évkönyv 2011, 1558-8401, pp 399-410)

LANDY, F. J. – FARR J. L. (1983): The measurement of work performance: Methods, theory and applications. Academic Press, New York

LEPP, K., (2014) A teljesítményértékelés kapcsolata a humán erőforrás menedzsment különböző területeivel, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, 197-205 oldal,

MAYER, J.D.- ROBERTS, R.D.- BARSADE, S.G.(2008) Human abilities: Emotional intelligence. Annu. Rev. Psychol. 59: 507–536.

MCCELLAND, D.C-KOESTNER,R..(1992). The achievement motive. In C. P. Smith (Ed.), Motivation and personality. New York: Cambridge.

MCKENNA, E. – BEECH, N. (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Penem – Prentice – Hall, Budapest, második kiadás

MÉNES,A. (2005): Átalakuló feladatok – rossz teljesítményértékelés. Humánpolitikai Szemle, 2005/12, 45.-48. o. (ISSN 0865-7009)

MÉRŐ, L. (2010.): Az érzelmek logikája; Tericum Kiadó, Budapest

NAGY, H. (2012.): A Salovey-Mayer-féle érzelmi intelligencia modell érvényességének elemzése, Magyar Pszichológiai Szemle, 67. 1. 105–124.

NAGY,J. (1996): Nevelési kézikönyv személyiségfejlesztő pedagógiai programok készítéséhez. Mozaik Oktatási stúdió, Szeged, 206. o.

NEALE; S.- SPENCER, A. L.- WILSON, L. (2009): „Érzelmi intelligencia coaching”. Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém

NEMESKÉRI, GY.-FRUTTUS,I.L. (2001) Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana, Ergofit Kft.

O’CONNOR, P.-NGUYEN,J.-ANGLIM, J.J. (2017) Effectively Coping With Task Stress: A Study of the Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF)

OLÁH, A. (2005.): Érzelmek, megküzdés és optimális élmény, Trefort Kiadó, Budapest

PETRIDES, K.V. (2009a). “Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire,” in Advances in the Assessment of Emotional Intelligence, eds Stough C., Saklofske D. H., Parker J. D. (New York, NY: Springer;)

PETRIDES,K.V.-FURNHAM,A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. Pers. Individ. Dif. 29 313–320.

ROBERT, R.D.-ZEINDER,M.-MATTHEWS,G.(2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions.

SALOVEY P. – MAYER J.D. (1990.): Emotional Intelligence, Baywood Publishing, Yale University

SALOVEY, P. – BRACKETT, M.A. – MAYER, J.D..: Emotional Intelligence: Key readong on the Mayer and Salovey model, DUDE Publishing, New York, 1997

SALOVEY, P.- MAYER, J.D. (1990): Emotionial Intelligence. Imignation, Cognization and Personallity 9.

SCHWABER,K.-SUTHERLAND,J.K. (2014) Scrum.Org and Scrum Inc,. Scrum Guide

STERNBERG, R. J. (1988): The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence. Viking, New York.

STOLTZ, P. (1997) Adversity quotient : turning obstacles into opportunities, New York, Chichester : Wiley

SZEMES, L.-VILÁGI,R. (1997) Az emberi erőforrások menedzselése, Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs

Új Magyar Lexikon; Akadémiai Kiadó, Budapest, 1962

WECHSLER, D. (1940), Nonintellective factors in general intelligence. Psychological Bulletin, vol. 37

VI/2. Internetes források

HR Portál, Az EI fogalma és értelmezései https://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-fogalma-es-ertelmezese-i-resz-20081125.html (letöltve: 2020.04.02)

Pérez, J. C.–Petrides, K. V.–Furnham, A. (2005): Measuring Trait Emotional Intelligence, http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/ (letöltve: 2020.04.09)

HR Portál, Hogyan fejleszthető az EQ? https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-fejleszthetoaz-erzelmi-intelligencia-20090723.html (letöltve: 2020.04.18)

HR Portál, A munkakör értékelés fogalma https://www.hrportal.hu/jelentese/a-munkakor-ertekeles-fogalma.html (letöltve: 2020.04.14)

IVSZ, Kutatás az informatikus munkaerőhiányról https://ivsz.hu/oktatas/kutatas-az-informatikus-munkaerohianyrol/ (letöltve: 2020.05.13)

Agyelszívás jelentése https://hu.wikipedia.org/wiki/Agyelsz%C3%ADv%C3%A1s (letöltve: 2020.05.13)

VII. Ábrajegyzék

1. ábra A kérdőíveket kitöltők nemek szerinti megoszlása (Saját szerkesztés)…….....26

2. ábra A életkori eloszlás a férfiak és a nők esetében együttesen vizsgálva (Saját szerkesztés)……..27

3. ábra A beosztás szerinti munkakörök alakulása az IT szakembereknél (Saját szerkesztés)…….....28

4. ábra Az iskolai végzettség a felmért IT szakemberek körében (Saját szerkesztés)….28

5. ábra Az érzelmi intelligencia teszt 4 alapvető összetevője a kérdőívet kitöltött (nő/férfi – ezek együttes átlaga) megosztás szerint (Saját szerkesztés)……..30

6. ábra Az érzelmi intelligencia eloszlása a betöltött munkakörökben (Saját szerkesztés)……..31

7. ábra A társas hajlam átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)……..33

8 ábra Az önuralom átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)……..…34

9. ábra A jó-lét átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)……35

10. ábra Az érzelmesség átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés)……..35

11. ábra A kiegészítő elemek átlagának alakulása kiértékelt EI teszt alapján (Saját szerkesztés).....36

12. ábra EI és teljesítmény (Saját szerkesztés)..……..……....38

VIII. Mellékletek

1.sz.melléklet: *Saját magam által összeállított teljesítményértékelési tesztsor*

	Értékelt terület	Pontszám (1=minimum., 7=maximum.)						
		1	2	3	4	5	6	7
1.	**Személyi jellemzőid**							
1.1.	*Beilleszkedésed, alkalmazkodási képességed*	Nem tudsz beilleszkedni a közvetlen szervezetbe.						Zökkenőmentesen be illeszkedsz a közvetlen munkahelyi kisközösségbe.
1.2.	*Kiegyensúlyozottságod Konfliktustűrésed*	A változó intenzitású stresszhelyzeteket nem tudod elviselni.						A változó intenzitású váratlan stresszhelyzeteket kiválóan viseled. .
1.3.	*Emberi kapcsolataid*	Nem vagy képes a közvetlen környezetedbe beilleszkedni, és munkatársaival pozitív tartalmú kapcsolatokat kiépíteni.						Kollegiális, környezeted elfogad, munkatársaiddal megértő és segítőkész vagy, emberi kapcsolataidat a humánum jellemzi
1.4.	*Szervezeti kötődésed*	A szervezethez semmilyen formában nem kötődsz.						Szervezeti kötődésed tudatosan átgondolt.
1.5.	*Magatartásod kulturáltsága*	Viselkedésed nem egyezik a szervezetben felállított az etikai normákkal						Emberi kapcsolataiban a magatartásod példamutató. A szervezetben felállított normákkal tudsz azonosulni.
1.6.	*Kötelességtudatod*	Nem vállalsz felelősséget.						Munkádban mindig vállalod a felelősséget.
1.7.	*Önállóságod a feladat végrehajtásában*	Nem vagy képes komoly hibák nélkül						Képes vagy komolyabb hibák nélkül végezni a

	Értékelt terület	Pontszám (1=minimum., 7=maximum.)						
		1	2	3	4	5	6	7
		végrehajtani a rád bízott feladatokat.						mindennapi feladataidat.
1.8.	*Stressztűrő képességed*	Képtelen vagy a stressz helyzetekben az elvárt szintű teljesítésre.						Képes vagy stresszhelyzetben is magas szinten teljesíteni.
2.	**Szakmai felkészültséged**							
2.1.	*Szakmai ismereteid*	A szakmai ismereteid hiányosnak mondhatóak, kevés a munkakör ellátásához.						A rendelkezésedre álló ismereteid birtokában, elegendő a szakmai ismereted.
2.2.	*Az ismereteidnek az alkalmazási képessége*	Nem vagy képes alkalmazni a megszerzett ismereteidet.						Egyedi módon tudod alkalmazni a szakmai ismereteidet.
2.3.	*Szakmai fejlődésed igénye*	Az új készségek elsajátításánál és ezek megszerzésében érdektelen vagy.						Igényled a fejlődést, keresed az új ismeretek elsajátítását. Kreatívan állsz munkádhoz és ön képzed magadat.
2.4.	*Problémamegoldó képességed*	Nem vagy képes az eszközök hiányában önállóan megoldani egy problémát.						Képes vagy a munkád során a rendelkezésre álló eszközök segítségével megoldani a felmerülő problémákat.
2.5.	*Szervezőkészséged*	Nem tudod a saját, illetve mások munkáját sem megszervezni.						Képes vagy saját, illetve a mások munkáját effektíven megszervezni.
2.6..	*Szakmai, technológiai fegyelmezettséged*	A szakmai kimeneteledben, nagy százalékban magasabb hibákkal bírsz.						A szakmai munkád során többnyire hibamentesen teljesítesz.
2.7.	*Új eljárások kidolgozására való képességed*	Nem vagy újító személyiség. Nem jellemző munkád során a kreativitás.						Újító személyiség vagy, munkádra jellemző a nagyfokú kreativitás.

	Értékelt terület	Pontszám (1=minimum., 7=maximum.)						
		1	2	3	4	5	6	7
2.8.	*Munkabírásod, terhelhetőséged szintje*	A munkádat általában a látszattevékenység jegyzi.						Nagy teherbíró képességgel bírsz, munkabírásod átlagon felüli.
2.9.	*Munkavégzésednek a minősége*	A feladatok teljesítésénél másokra próbálod a felelősséget hárítani.						A feladatok teljesítésénél a feladatért 100%-ban biztosítékot vállalsz.
	Vezetői képességeid							
3.1.	*Döntési képességed*	Képtelen vagy a döntéseid közül a legcélravezetőbb és legoptimálisabb szempont szerint értékelni.						Képes vagy a többszemléletű rendszerértékelésre és kiválasztani a legopcionálisabbat.
3.2.	*Feladat átadási képességed*	A feladatok meghatározása nem az erősséged, bizonytalanná tesz, és a beosztottaidat nem tudod kellőképp allokálni.						A feladatok meghatározása az erősségeid közé tartozik, a beosztottra jól szabod rá a feladatokat.
3.3.	*Követelménytámasztás sal szemben felállított képességed*	Képtelen vagy megfelelő követelményeket felállítani önmagaddal és beosztottaiddal szemben.						Magas fokú érveléssel bírsz, beosztottjaidat segíted, és jól allokálod a megfelelő munkára. Magas a követelménytámasztási rendszered.
3.4..	*A teljesítményed értékelésének képessége*	Képtelen vagy mások részére a kiosztott feladatokat nyomon követni és ezeket értékelni.						Képes vagy saját magad és a másokra kiszabott feladatokat megfelelően értékelni és ezekből a jövőre vonatkozóan konklúziókat levonni.