

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

NAGY LILLA NIKOLETT  
NAPPALI TAGOZAT  
EMBERI ERŐFORRÁSOK

2022

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM  
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A vezetők érzelmi intelligenciájának hatása a  
beosztottak munkahelyi jóllétére

Belső konzulens: Göndör András

Külső konzulens: Páhi Annamária

Nagy Lilla Nikolett

Nappali tagozat

Emberi Erőforrások

2022

## NYILATKOZAT

Alulírott NADY LILLA NIKOLETT 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 diplomaszerezés során.

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

Budapest, 2022 év ..... 12 ..... hónap ..... 10 ..... nap

Nady Lilla

hallgató aláírása

## TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	3
1.1. Témaválasztás indoklása .....	3
1.2. Téma aktualitása .....	4
1.3. Szakdolgozatom felépítése.....	4
1.3.1. Hogyan valósul meg a vezetők érzelmi intelligenciájának mérése? .....	5
1.3.2. Hogyan fogom mérni a dolgozók munkahelyi jóllétét? .....	5
2. ELMÉLETI HÁTTÉR .....	6
2.1. Érzelmi intelligencia (EI) .....	6
2.1.1. Érzelmi intelligencia definíciói, modelljei.....	6
2.1.2. Az érzelmi intelligencia bizonyított relevanciája a vezetésben .....	8
2.1.3. Az érzelmi intelligencia lehetséges mérőeszközei .....	9
2.2. Munkahelyi jóllét.....	11
2.2.1. Általánosságban a jóllétről.....	11
2.2.2. Jóllét munkahelyi vonatkozásban.....	11
2.2.3. Munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők .....	12
3. PRIMER KUTATÁS .....	17
3.1. Hipotéziseim .....	17
3.2. Kutatásom korlátjai.....	18
3.3. Kutatás célja, módszertana.....	18
3.4. Az érzelmi intelligencia mérése (TEIQue).....	19
3.4.1. Az érzelmi intelligencia mérésének eredményei .....	20
3.5. Munkahelyi jóllét mérése a beosztottak körében.....	27
3.5.1. Munkahelyi jóllét mérésének eredményei .....	29
3.5.2. Visszajelzések a munkahelyi jóllétet vizsgáló kérdőívről .....	32
3.6. Primer kutatási eredmények.....	33
3.7. Összefoglalás.....	40
Irodalomjegyzék.....	3
Ábrajegyzék.....	8
Melléklet .....	8

## **Köszönetnyilvánítás**

Köszönettel tartozom elsősorban Göndör András témavezetőmnek (belső konzulensemnek) a szakdolgozatom megtervezésében nyújtott tapasztalt, szakmai segítségnyújtásáért és készséges hozzáállásáért.

Hálásan köszönöm Páhi Annamária Employee Engagement Manager-nek (külső konzulensemnek) többek között a kutatási terep biztosításában nyújtott belső támogatásáért, valamint a kérdőív finomhangolásáért.

Köszönöm az étteremlánc magyarországi vezetőségének, hogy jóváhagyták a kutatási projektem megkezdését, és erősítették az adatfelvétel folyamatát.

Szeretném megköszönni az étteremvezetőknek és munkatársaiknak, hogy önkéntes kitöltésükkel és készséges együttműködésükkel elősegítették a kutatásom sikerességét.

Végül, de nem utolsó sorban hálás vagyok a családomnak a témával kapcsolatban mutatott érdeklődéséért és az építő jellegű hozzászólásaiért.

# 1. BEVEZETÉS

Jelen szakdolgozat célja, hogy felmérje a vezetők érzelmi intelligenciájának hatását a beosztottak munkahelyi jóllétére nézve. A vizsgálatot gyorséttermi környezetben, étteremvezetők és dolgozók közreműködésével végzem el. Ebből kifolyólag kutatási kérdésként a következőt fogalmaztam meg: „*Hogyan hat az étteremvezetők érzelmi intelligenciája a dolgozók munkahelyi jóllétére?*” - kutatásom végéhez érve erre a kérdésre szeretnék választ kapni.

## 1.1. Témaválasztás indoklása

A témaválasztásomat többek között az indokolta, hogy az érzelmileg intelligens vezetés témaköre és az érzelmi intelligencia jelentősége a vezetett közösségre nézve mélyen foglalkoztat mióta munkavállalóként élem mindennapjaim. Most, hogy HR területen végezhetem a szakmai gyakorlatom, ez az érdeklődés szakmai szempontból is erősödött, hiszen az osztályunk legfőbb feladata a munkavállalók megtartása.

Motivált az is, hogy megtapasztaljam az érzelmi intelligencia jelentőségét egy hozzám közel álló környezetben, a munkahelyemen. Szakmai gyakorlatom letelte után visszatérek az AmRest Kft. egyik vendéglátó egységébe, így szerettem volna megismerni a munkatársaim jóllétét más éttermekben is, ezzel másoknak is biztosítva a lehetőséget arra, hogy őszintén kifejezhessék elégedettségük mértékét, és megoszthassák véleményüket a munkahelyükkel kapcsolatban. Személyes tapasztalatom, hogy a gyorséttermi munkatempó mellett nem minden esetben mondható természetesnek, hogy ezek könnyen és rendszeresen kifejezésre kerülnek.

Fontos szempont volt továbbá az is, hogy olyan témát válasszak, melynek a kutatási témája és eredménye foglalkoztatja a munkatársakat is, ezáltal biztosítva azt, hogy nagyobb hajlandóságot mutassanak a kutatásban való részvételre és az őszinte, átgondolt kitöltésre. Ezen kívül szerettem volna, hogy ez a kutatás számukra is valóban hasznos legyen és megérje az együttműködés minden résztvevőnek.

A kutatásom során célzottan a dolgozók munkahelyi jóllétét kívántam felmérni és elemezni. Ennek oka, hogy a műszakvezetők jellemzően közvetlenebb kapcsolatban állnak az étteremvezetőkkel, több megbeszélésen vesznek részt, és pozíciójuknál fogva nagyobb autonómiával rendelkeznek, mint más munkatársaik. Másrészt én magam is dolgozói pozícióban

tartozom az egyik étterem csapatához, így könnyebben tudok azonosulni más dolgozók általános nehézségeivel, mint a középvezetőkkel.

Témaválasztásomat nem utolsó sorban az is indokolja, hogy az egyetemi éveim alatt az élet lelassult, a szociális tevékenységek nagyon minimális szintre csökkentek a covid-járvány miatt. Ebben az időszakban a munkahelyem volt számomra az a hely, ahol úgy éreztem, hogy az élet nem állt meg, így az éttermekre esett a választásom, mint kutatási terep.

## **1.2. Téma aktualitása**

Dale Carnegie-t kivonatossan idézve: „Ha emberekkel van dolgunk, sose feledjük el, hogy nem logikus lényekkel van dolgunk. Érzelmi lények vagyunk” (CARNEGIE, 1992, p. 43).

Napjaink feszes munkaerőpiaci helyzetében a munkavállalók könnyebben váltanak munkahelyet, így nem csupán egyéni és szakmai érdeklődés formálta a szakdolgozatom témáját, hanem a téma aktualitása és bizonyított jelentősége is. Ennek eredményeképp egy olyan témában végezhetek elmélyült kutatást, mely nemcsak számomra érkdfeszítő, hanem társadalmilag is hasznos.

Azok, akik HR területen mozognak, vagy valamilyen vezetői pozíciót töltenek be különösen hasznos, gyakorlatias ismeretekkel gazdagodhatnak e téma mélyebb vizsgálata, kutatása által, mely mindig aktuális lesz munkahelyi vonatkozásban míg emberekkel kerülünk interakcióba – különösen, ha felelősséggel is tartozunk értük. Mindig van hová fejlődünk akár vezetők vagyunk, akár más pozícióban helyezkedünk el. Szakdolgozatomban azonban elsősorban a vezetők, vagy leendő vezetők szemüvegén keresztül fogom vizsgálni az érzelmi intelligencia relevanciáját munkahelyi környezetben, így elsősorban számukra adhat át gyakorlatias tanácsokat. Őszintén bízom benne, hogy a kutatásom segítségével még jobb vezetővé válhat az, aki fejlődésre és változásra nyitott szemléletmóddal olvassa soraimat.

## **1.3. Szakdolgozatom felépítése**

Az elméleti részben többféle megközelítésen keresztül fogom bemutatni az érzelmi intelligencia definícióját, lehetséges értelmezéseit, mérési módszereit, illetve jelentőségét kifejezetten munkahelyi vonatkozásban is. Ezt követően általánosságban a jóllétről lesz szó, majd annak

jelentőségéről munkahelyi környezetben, illetve a munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők feltárására is sor kerül.

A kutatásom elméleti háttérét hazai és nemzetközi szakirodalmakra alapoztam. Mivel több, mint négy éve dolgozom vendéglátásban (ebből két és fél éve a kutatási terepet biztosító gyorsétteremlánc egyik vendéglátó egységében), így szakdolgozatomat saját meglátásaimmal, munkahelyen szerzett tapasztalataimmal, élményeimmel is kiegészítettem. A felhasznált szakirodalmat igyekeztem maximálisan elkülöníteni a saját gondolataimtól.

A dolgozatom másik fő részében bemutatom a saját kutatásom felépítését, eredményeit elemzésekkel együtt, ábrákkal színesítve. A dolgozatom végén a kutatási eredményekre reflektálva javaslatokat is megfogalmazok a vezetés felé. Majd végül, de nem utolsó sorban az összefoglalás adja meg a szakdolgozatom lezáró keretét.

### 1.3.1. Hogyan valósul meg a vezetők érzelmi intelligenciájának mérése?

Az érzelmi intelligencia mérésére alapvetően két megközelítés is létezik a szakirodalomban. Az egyik a teljesítménymérésen alapszik, a másik pedig az önbeszámolás módszert alkalmazza. Kutatásom során én a Petrides és Furnham nevéhez köthető, valamint Göndör András és Komlósi Edit által magyarra fordított TEIQue 1.5 mérőeszközt hívtam segítségül. A TEIQue kérdőív és modell a "self-report" módszert részesíti előnyben, és magas belső reliabilitást biztosít (Cronbach-alfa=0,975). „A teszt négy területet mérve átfogó és hiteles képet ad az egyén személyiségalapú érzelmi intelligenciájáról.” (PERCZEL, 2017, p. 4).

A TEIQue kérdőívet online teszem elérhetővé a kutatásban résztvevő étteremvezetők számára a rögzített instrukciókkal együtt.

### 1.3.2. Hogyan fogom mérni a dolgozók munkahelyi jóllétét?

Kutatásom második mérési területeként a TEIQue tesztet kitöltő és kutatásban résztvevő étteremvezetők beosztottjainak munkahelyi jóllétét fogom felmérni egy általam készített 20 „kérdésből” álló online kérdőív segítségével, melynek kitöltése önkéntes jellegű és bármikor megszakítható. A kérdőívemben valójában nem kérdéseket teszek fel, hanem állításokat fogalmazok meg. Az adatsokaság feldolgozhatósága érdekében jellemzően az előre megadott választási lehetőségek módszerét fogom alkalmazni a neutrális opciók kizárása mellett, hogy a válaszok minden esetben eldőljenek negatív vagy pozitív irányba. A megírt lehetőségek



valamelyikével való azonosulás jegyében átgondolt válaszok megalkotására lesz szükség. A kérdőívvel kapcsolatos visszajelzések fogadására fenntartok egy nem kötelező jellegű „kérdést”, melyben a kitöltőknek lehetősége lesz hosszabb, szabad megfogalmazású válaszok küldésére is. A primer kutatási szakasz végén megosztok majd néhány releváns, építő jellegű, gyakran ismétlődő visszajelzést.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR

### 2.1. Érzelmi intelligencia (EI)

Bár az érzelmi intelligencia (röviden: EI), mint napjainkban használt fogalom az 1990-es évek végére tehető, a gyökerei ennél sokkal régebbre nyúlnak vissza (DHANI & SHARMA, 2016). A *Frames of Mind* című könyvében Howard Gardner (1983) a többszörös intelligencia kifejezést használta. Az általa megfogalmazott intelligenciákból kettőt (interperszonális és intraperszonális intelligencia) a mai EI értelmezésével hoznak kapcsolatba (WEBB, 2009; MEHTA & SINGH, 2013, idézi: DANI & SHARMA, 2016, 190. old) A kutatók téma iránt mutatott magasfokú érdeklődésének köszönhetően, napjainkra már olyannyira elterjedt kifejezéssé vált, hogy annak definiálását a laikus ember is megkísérli kisebb-nagyobb sikerrel a mindennapok során - ha nem is írásban és mások számára, de legalább gondolatban egy sajátos jelentést tartalmat tulajdonít neki. Ezek a megközelítések nem minden esetben bizonyulnak pontosnak. Annak érdekében, hogy rendet tegyünk e komplex fogalom körül, fontos megismernünk olyan megközelítéseket, melyek szaktekintélyektől származnak, és az érzelmi intelligencia jelentését és jelentőségét hivatottak pontosan, hűen visszaadni az olvasók számára.

#### 2.1.1. Érzelmi intelligencia definíciói, modelljei

Az érzelmi intelligencia meglehetősen népszerű fogalommá vált világszerte. Daniel Goleman *Emotional Intelligence* című könyve az átlagemberrel is megismertette a korábban inkább csak tudósok, pszichológusok körében elterjedt kifejezést. Az első ismert megközelítések az 1900-as évek első felére nyúlnak vissza, a szociális intelligencia fogalmához. Edward Thorndike (1920) az alábbi módon definiálta a szociális intelligenciát: „arra a képességre vonatkozik, hogy megértsünk másokat, és bölcsen viselkedjünk emberi kapcsolatainkban.” (NAGY, 2006, p. 74; DHANI & SHARMA, 2016).

Jörg Wurzer egyik könyvében, mely az *Érzelmi intelligencia: Hasznos tudás mindenkinek 30 percben* címet viseli, kihangsúlyozza, hogy az érzelmi intelligencia [a közhiedelmekkel ellentétben] nem egyenlő az érzélgősséggel, szentimentalizmussal. E kvalitás magas megléte nem azt jelenti, hogy egy érzelmileg intelligens személyt az érzelmei uralják, hanem sokkal inkább azt, hogy magas szintű empátiával rendelkezik, mellyel kitűnően fel tudja mérni a környezetét. Jörg is részletezte azt, hogy a magas érzelmi intelligenciával rendelkező személyek nemcsak az azonosítás szintjéig jutnak el, hanem képesek arra is, hogy asszertívan fel is lépjenek vállalva a következményeket (WURZER, 2017).

#### **a). Salovey és Mayer háromágú modellje (1990)**

Az érzelmi intelligencia kifejezés Peter Salovey és John Mayer nevéhez fűződik. E két pszichológus által 1990-ben felállított háromágú modell alapján az érzelmi intelligenciához köthető kompetenciákat három nagy osztályra lehet bontani: „1. az érzelmek észlelése és kifejezése (a saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag), 2. az érzelmek szabályozása (a saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag), és 3. az érzelmek használata a problémamegoldásban (rugalmas tervezés, kreatív gondolkodás, rugalmas figyelemirányítás, motiváció).” (NAGY, 2012, p. 106.).

#### **b). Salovey és Mayer négyágú modellje (1997)**

1997-ben az előbb felsorolt három kategória módosításra, a modell maga pedig kiegészítésre került egy negyedik tényezővel, ezzel megszületett a négyágú modell, mely inkább az érzelmi intelligencia kognitív komponenseire fókuszál. A háromágú modell a következőképpen módosult négyágú modellé:

1. „Az érzelmek észlelése és kifejezése
2. Az érzelmek integrálásának képessége
3. Az érzelmek megértésének, és az érzelmi tudás alkalmazásának képessége
4. Az érzelmek szabályozásának képessége” (MAYER & SALOVEY, 1997 idézi: NAGY, 2010, 24-25. old.).

Ezek a képesség-halmazok mondhatni „kiágaznak” az érzelmi intelligenciából, innen ered az ág kifejezés használata a modell elnevezését tekintve (MAYER, 2004).

### c). Goleman öt érzelmi készség kategóriája (1995)

Bár az érzelmi intelligencia fogalmát a fentebb említett két tudós alkotta meg, Daniel Goleman tudományos újságíró tartják az EI atyjának. Goleman (1995) az alábbi öt érzelmi készség kategóriát határozta meg:

1. „Képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat, megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között. (Öntudatosság.)
2. Képesség érzelmeink kezelésére – képesség arra, hogy ellenőrizni tudjuk érzelmeinket, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tudjuk eltolni. (Önirányítás)
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (Önmotiválás.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni mások érzéseire. (Empátia.)” (BÓTA, 2015, p. 2841.)

### d). Bar-On modellje (1997)

Bar-On (1997) megközelítése alapján az alábbi öt fő komponenst különíthetjük el az érzelmi intelligencia részeként:

„Képesség arra, hogy

- felismerjük, megértsük és kifejezzük érzéseinket és érzelmeinket;
- megértsük mások érzéseit, és kapcsolatba kerüljünk velük;
- kezeljük és kontrolláljuk az érzelmeinket;
- kezeljük a változásokat, átalakítsuk és megoldjuk a személyes és interperszonális természetű problémákat;
- pozitív érzelmeinket generáljunk és képesek legyünk az önmotiválásra.” (PAUWLIK & MARGITICS, 2009 idézi: SÁNDOR, 2018, 364.old.).

## 2.1.2. Az érzelmi intelligencia bizonyított relevanciája a vezetésben

Az érzelmi intelligencia fontossága munkahelyi vonatkozásban is bizonyított (BALASSA & KÓPHÁZI, 2018). Az érzelmi intelligencia összefügg a vezetői stílussal és hatékonysággal (ROSETE & CIAROCCHI, 2005), mi több képes előre jelezni azt, hogy mennyire lesz hatékony egy vezető (DULEWICZ et al., 2005; WECHSLER, 1940). Egyes kutatások szerint az intellektuális hányados (IQ) csupán kis százalékban van hatással a munkateljesítményre, ezzel szemben az érzelmi intelligencia

hányados (EQ) elemi szerepet játszik benne (LINDEBAUM & CARTWRIGHT, 2010). A siker kulcsa tehát elsősorban nem intellektuális képességekben keresendő. Ahhoz, hogy valóban sikeres vezetők legyünk, tudatában kell lennünk saját érzelmeinknek, illetve képesnek kell lennünk megfelelően menedzselni azokat. Saját érzéseinken felül meg kell értenünk munkatársaink érzéseit és szükségleteit is. Goleman (1998) megfogalmazása szerint az érzelmi intelligencia annál nagyobb jelentőséggel bír, minél magasabb pozíciót töltünk be egy szervezetnél.

Egy-egy vezetői kinevezés olyan alapos mérlegelés tárgya kell legyen, melyben az EI elsőrendű szerepet kap. Miért mondhatjuk, hogy az EI meghatározó alkotóeleme a vezetésnek? Az érzelmi intelligencia egy kulcsfontosságú személyiségvonása, az empátia elengedhetetlen a hatékony vezetéshez (BAR-ON & PARKER, 2000; GEORGE, 2000; GOLEMAN, 1995; SALOVEY & MAYER, 1990, idézi: GENTRY et al., 2017, 2.old). Többek között képessé teszi a vezetőket arra, hogy beleéljék magukat munkatársaik helyzetébe.

Az olyan vezetők, akik tisztában vannak saját érzéseikkel, pozitív hatást gyakorolnak a szervezetre, amelyben dolgoznak (GOLDENBERG et al., 2006). Ennek értelmében magas szintű önismeret szükséges.

Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben azért is jelentőségteljes, mert az érzelmileg intelligens vezetés ösztönzi az alkalmazottakat, felébreszti és megtartja a motiváltság és elköteleződés érzését a munkavállalókban (BALASSA & KÓPHÁZI, 2018).

Egy érzelmileg intelligens vezető továbbá elősegíti munkahelyén önmaga és munkatársai közt az egymás iránti kölcsönös tiszteletet, megértést, valamint azt, hogy bizalom és érdeklődés alakuljon ki a vezető és beosztottjai között. Az így létrejövő valódi munkahelyi közösség az egyének által dinamikus és energikus válik, melynek hatása egyértelműen megmutatkozik a munkahelyi distressz csökkenésében és a dolgozók teljesítményének növekedésében (BALASSA, 2012).

### 2.1.3. Az érzelmi intelligencia lehetséges mérőeszközei

Az érzelmi intelligencia valóságot tükröző mérésére egy kultúrafüggetlen, magas megbízhatóságot mutató, validált mérőeszközre volt szükség (FREUDENTHALER et al., 2008), így én a TEIQue 1.5-t hívtam alapul a kutatásom során, mely K.V. Petrides és A. Furnham nevéhez fűződik. A TEIQue 1.5 amellett, hogy egy megbízható és hiteles mérőeszköz, különlegesnek mondható, hiszen azon gondolon alapszik, hogy nemcsak a globális érzelmi intelligencia

pontszámmal érdemes foglalkozni egy (ön)vizsgálat során, hanem annak részeként az egyes személyiségvonásokkal is – sőt, valójában az utóbbi adja meg a vizsgálat mélyebb értelmét.

### *TEIQue rövid ismertetése*

A TEIQue 5 faktorial (Jól-lét, Társas hajlam, Érzelmesség, Önuralom, Kiegészítő tényezők) és a hozzájuk tartozó 15 indikátorral méri a globális személyiség alapú érzelmi intelligencia szintjét. A TEIQue 1.5 kérdőív segítségével mély és részletes elemzést kaphatunk a következő 15 érzelmi intelligencia vonáson keresztül (önbecsülés, érzések kifejezése, belső motiváció, érzések szabályozása, boldogság, empátiás készség, társas tudatosság, alacsony lobbanékonyosság, önmaga és mások érzéseinek észlelése, stressz kezelése, mások érzéseinek kezelése, optimizmus, kapcsolatok, alkalmazkodóképesség, asszertivitás) (Göndör & Komlósi, 2011).

A kérdőívet kitöltőknek 153 állításra kell válaszolniuk egy 7 – fokú Likert skála segítségével (mennyire jellemzi őket az adott állítás: 1 - egyáltalán nem értek egyet, 7 – teljesen egyetértek).

Megbízhatóságát növeli, hogy nincsenek jó vagy rossz válaszok, így a kitöltők kisebb eséllyel tudják „átverni” a tesztet. A TEIQue 1.5 nem teljesítményt kíván mérni, hanem a kitöltők személyes élményeit és egyéni jellemzőit hivatott felszínre hozni, ezáltal sokkal megbízhatóbbnak is bizonyul, mint a teljesítménymérő társai, melyek kikövetkeztethetőbbek, ezáltal pedig nagyobb eséllyel manipulálhatóak a kitöltők által.



1. ábra: TEIQue, Személyiség alapú érzelmi intelligencia modell (KOMLÓSI & GÖNDÖR, 2011, PETRIDES, K.V. modell engedélyezett magyar változata)

## 2.2. Munkahelyi jóllét

### 2.2.1. Általánosságban a jóllétről

Még mielőtt a munkahelyi jóllét (vagy jól-lét) fogalmáról lenne szó, szeretném körvonalazni, hogy mit jelent általánosságban ez a fogalom.

A jóllét értelmezése korábban leginkább a fizikai és egészségi állapotra korlátozódott. Napjainkban azonban ez a fogalom egy ennél tágabb jelentéstartalmat hordoz, amely az előzőek mellett kiegészül az érzelmi, mentális és szociális szempontokkal (SIMONE, 2014).

A történet azonban nem ilyen egyszerű, mert a jóllét fogalmára nem létezik egy egyetemesen elfogadott, egyértelmű definíció, így nem is az a célom, hogy ebben az alponban igazságot tegyek. Annak érdekében, hogy bővítsük a jólléttel kapcsolatos ismereteinket, több megfogalmazást fogok bemutatni dolgozatomban.

Szeretném már az elején leszögezni, hogy a jóllét (angolul: well-being) nem összekeverendő a jóléttel (welfare, wealth). Míg a jólétet az anyagi gazdagsággal, a pénzzel kapcsolják össze, a jóllét ennél jóval összetettebb.

A Világegészségügyi szervezet (WHO) a mentális egészségre utal úgy, mint a jóllét állapotára, melyben kompetenciáinkat kamatoztatni tudjuk, képesek vagyunk megbirkózni normális szintű stresszhelyzetekkel, és melyben produktívak vagyunk mind magunkra, mind a közösségre nézve (World Health, 1998 idézi: SZÁNTÓ et al., 2016, 17. old).

A szelfdetermináció elmélete szerint léteznek az embereknek veleszületett pszichológiai szükségletei, melyek kielégítése elengedhetetlen a jóllét érzéséhez, így a hatékony funkcionáláshoz is (CSÓKÁSI et al., 2019).

### 2.2.2. Jóllét munkahelyi vonatkozásban

#### *a). A munkahelyi jóllét relevanciája*

A jóllétről azonban nem elég általánosságban beszélnünk, hiszen a jóllét relevanciája munkahelyi kontextusban is egyre inkább elismert (SZOMBATHELYI, 2012), és a kutatásom szempontjából is ez lesz igazán érdekes. Bár a munkahelyi jóllét nemcsak beosztotként fontos - hisz legyünk bármilyen pozícióban egy közösségen belül, a munkahelyi jóllétünk kihat másokra, vagy húzóerőként, vagy visszatartó, romboló erőként - kutatásom során a beosztottak munkahelyi

jóllétét kívántam bemutatni és felmérni, hogy a későbbiekben összevethető legyen a vezetők érzelmi intelligenciájával.

Mivel az életünk egy jelentős részét a munkahelyünkön töltjük, nem sokadlagos szempont, hogyan érezzük magunkat a munkahelyünk környezetében. Mi több, a munkahelyen szerzett tapasztalataink, élményeink sokszor a munkahelyen kívülre is kisérenek bennünket, (CONRAD, 1988, idézi: SIMONE, 2014, 118. old.) vagyis “hazavisszük a munkát”. Az pedig, hogy negatív vagy pozitív töltetű érzelmeket sugárzunk családtagjaink, barátaink felé, közel sem mindegy. Kijelenthetjük tehát, hogy a munkahelyi élményeink meghatározzák a mindennapjainkat, ebből kifolyólag elemi szempont, hogy érezzük magunkat a munkahelyünkön.

### *b). A munkahelyi jóllét meghatározásai*

A munkahelyi jóllét röviden a munkavállalók munkából fakadó jóllét-érzése, mely magában foglal minden munkával kapcsolatos elemet (DAJNOKI et al., 2020).

Munkahelyi jóllétről akkor beszélhetünk, ha az elégedettségünk a munkánkból, munkavégzésünkből ered. Ide tartoznak egyéb olyan hatások is, melyek a munkahelyünkön érnek bennünket (PAGE & VELLA-BRODRICK, 2009). Ezen hatásokat a következő alpontban ismertetem a teljesség igénye nélkül.

### 2.2.3. Munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők

A jóllétet objektív és szubjektív összetevők alkotják. Az objektív megközelítés szerint a jóllétünket olyan külső fizikai, társadalmi aspektusok is befolyásolják, melyek hatást gyakorolnak életminőségünkre. A szubjektív megközelítés értelmében jóllétünk a boldogságérzetünktől (DIENER & LUCAS, 2000 idézi: SZÁNTÓ et al., 2016, 17. old), elért eredményeinktől, betöltött szerepünktől függ (SZÁNTÓ et al., 2016).

Más megfogalmazás szerint a “munkahelyi jóllétbe beletartozik a munkához való hozzáállás, az azzal való elégedettség, a fizikai munkakörnyezet minősége, és a munkahelyi kapcsolatok is.” (BÁCSNÉ, 2019, p. 77.). Ha a munkavállaló egyén úgy érzi, hogy a rá bízott munkakör elvégzésében sikeres, és rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal ahhoz, hogy azt hatékonyan el tudja látni, az kellemes munkahelyi élményekkel, sikerérzettel párosul.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők között kiemelt szerepet foglal el a vezetés jellege. Az olyan munkahelyeken, ahol alapvetően a vezető demokratikus, általánosan elmondható, hogy

elégedettebbek a munkavállalók. Egy demokratikus vezető figyelembe veszi a beosztottak véleményét, igényeit, és igyekszik bevonni az őket érintő munkahelyi döntésekbe, ezáltal lehetőséget biztosít a munkavállalók számára kreatívan kibontakozni, ötletelni. Egy demokratikus vezető nem szűklátókörű, hanem nyitottság jellemzi; egy olyan vezető, akihez fordulhatnak a munkavállalók, akivel bátran megoszthatják (és könnyebben meg is osztják) saját véleményüket - legyen az pozitív, vagy negatív (BALASSA & KÓPHÁZI 2018).

További munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényező a munka jellege, hogy mennyire változatos, érdekes, illetve milyen mértékben van lehetősége a munkavállalónak önállóan döntéseket hozni a munkavégzése során (ISHARA et al., 2008). Ha egy munkavállaló úgy érzi, hogy a munkája hasznos és hozzájárul a közösség érdekeihez, az motiválni fogja őt annak minél jobb elvégzésére.

Elégedetlenséghez vezethet többek között a túl feszített munkatempó, a szűk időbeli korlátok, túlméretezett és monoton feladatok, gyakori túlórázás és plusz műszakok (AIKEN et al., 2002). Fontos kihangsúlyozni, hogy a megállapítás szerint önmagában a túlórázás folyamata képes negatívan hatni a munkavállalóra - akár önkéntes, akár felettesi felkérés hatására történik. Ennek értelmében egy vezetőnek szem előtt kell tartania azt, hogy a mindig lelkesen, elsőként jelentkező munkavállaló is elégedetlenné válhat, kiéghet a túlhajszoltságtól. Gyorsétermi tapasztalataim szerint általában az önkéntes túlórávállalás mögött egyfajta belső kényszer áll, mint például a megfelelés és elismerés iránti vágy. Ez könnyen negatív következményekkel járhat, ha egy munkavállaló, akinek elsődleges szükséglete, hogy pozitív visszajelzéseket kapjon felettesétől, nem érzi úgy, hogy ez a plusz erőfeszítés valóban elismert és jutalmazott.

Richard M. Ryan and Edward L. Deci három alapvető emberi szükségletet határozott meg szelfdetermináció elméletében:

1. Autonómia
2. Kompetencia
3. Kapcsolatok

Ryan és Deci (2000) kiemelte, hogy nem az bír valódi jelentőséggel, hogy ezek az emberi szükségletek milyen intenzitással vannak jelen, hanem az, hogy kielégítésre kerüljenek egyéni szinten, ugyanis az utóbbi érvényesülése elengedhetetlen a jóllét szempontjából. E három szükséglet minden emberben jelen van kultúrától függetlenül (DECI & RYAN, 2008).



A motiváció szintje közel sem egységes jelenség. Az emberek eltérő motivációs szinttel rendelkeznek, továbbá különbözőség lelhető fel a motivációjuk forrását tekintve is (RYAN & DECI, 2000). Ebből logikusan arra következtethetünk, hogy míg egy munkavállalót a személyes érdeklődése hajtja egy új, magasabb pozíció elnyeréséhez, addig lehet, hogy egy másik munkatársat az motiválja, hogy magas szintű teljesítményét elismerés övezze a felettése által. Ebben az esetben a lényegi különbség nem a motiváció szintje, hanem a motiváció jellege és fókusza szerepel változóként.

Ezekon felül a munkahelyi stressz szintén közvetlen hatást gyakorol a munkahelyi jóllétre. Egyes szakirodalmak szerint a jóllétről asszociálhatunk a stressz hiányára (BAXTER et al., 2009 idézi: SZOMBATHELYI, 2012, 35.old). A stressz jelenségére általában mumusként gondolunk, ami egészségre, teljesítményre, közösségre gyakorolt negatív hatása miatt megalapozott félelem lehet. A stressz egy szintig azonban elkerülhetetlen, hiszen a munka természetes és nem minden esetben káros velejárója. Azonban a negatív stressz (distressz) csökkentheti a munkahelyi jóllét-érzetet (CROPANZANO & WRIGHT, 2001).

Korábbi kutatások alapján munkahelyi stresszor lehet, ha

- a túlzott munkahelyi terhelés munkavállalói tehetetlenséggel párosul (KARASEK, 1979),
- a munkahelyi teljesítményértékelés vélt vagy valós módon igazságtalanul történik, vagy éppenséggel semmilyen módon nem kerül értékelésre (SIEGRIST, 1996),
- a munkahely kínálta lehetőségek nem találkoznak a munkavállalói igényekkel, a vélt vagy valós munkavállalói képességekkel (KRISTOF, 1996).

Megjelennek tehát jelentős szervezeti hatások, melyeket munkahelyi stresszorként is azonosíthatunk.

Ha egy munkavállaló túl megterhelőnek érzi az elvárt munkatempót, az egy nem kívánt érzelmi állapotba taszíthatja őt. Watson és Clark (1984) kutatása alapján a munkahelyi stresszorok felerősödhetnek egyéni beállítódások következtében, mint például averzív érzelmi állapot megélésére való hajlam esetén [2], negatív egészségügyi állapot, bizonyos megbetegedések [1], munkahely iránti „túlzott elkötelezettség”, vagy önbizalomhiány hatására [3].

Előfordulhat az is, hogy negatív szervezeti hatások olyan egyéni karakterisztikával társulnak, amelyek szinergiába lépve egymást erősítik. Ilyen lehet például, amikor túl magas elvárásokhoz kötik az értékelhető dolgozói teljesítményt, és ebben a környezetben adott egy munkatárs, aki túlzott megfelelés iránti vággyal rendelkezik.

Amennyiben a munkahelyen tett erőfeszítés és az érte kapott jutalom egyensúlytalanságot mutat, az állandó stresszforrást jelent az érintett munkavállaló számára, kiemelten akkor, ha úgy érzi, hogy mások teljesítménye alaptalanul többre értékelt a vezetők által. Természetesen előfordulhat, hogy egy munkavállaló nem reálisan értékeli a saját teljesítményét, azonban gyakori konstruktív felettesi visszajelzésekkel ez korrigálható, ezáltal pedig a dolgozói hatékonyság és a megbecsülés érzése növelhető.

Az embereknek megvan az igénye arra, hogy tartozzanak valahová, kötődjenek valakihez, akivel kölcsönösen kedvelik egymást. Ha az egyén érzi, hogy ez megvalósul a munkahelyén, és valóban a munkahelyi közösség részének érzi magát, akkor az pozitív hatással lesz a jóllétére és a munkával kapcsolatos asszociációira (GRAVES & LUCIANO, 2013).

Korábbi kutatási eredmények alapján a kapcsolódás iránti igény meghatározóbb, mint a munkahelyi autonómiával és a kompetenciaélménnyel kapcsolatos tényezők (ABUN & MAGGALANEZ, 2017).

Nagyban növelheti a dolgozók elégedettségét és jóllétét, ha az étteremvezetők rendszeresen pozitív és építő jellegű visszajelzést adnak a munkavállalók teljesítményére. Ebből érezni fogják, hogy a munkájuk megbecsült és pozitív eredménnyel jár. Ez arra indíthatja őket, hogy a legjobbat hozzák ki magukból, ugyanis a szervezetnél, amelyhez tartoznak, érdemes minél jobban teljesíteni. Azonban, ha a dolgozók nem kapnak visszajelzést a vezetőjüktől, nagy valószínűséggel nem fognak nagy teljesítménybeli fejlődést mutatni, inkább a minimumra fognak törekedni. Az előrelépési lehetőségek, képzések, különféle jutalmazások a munkavállalókat mind-mind a jobb munkavégzésre motiválhatják.

“A munkatársakkal való törődés, a beosztottak iránti figyelem, a munka ellenőrzésének módja és mértéke, a munkával kapcsolatos visszajelzés megléte, az egyértelmű utasítások, a kölcsönös bizalom szintén hatással van a munkahelyi elégedettségre.” (KRASZ, 2016; ARONSON et al., 2003, idézi: NÉMETH, 2012, p. 46).

A “jóllét meghatározója az egyén és a környezete közötti kapcsolat szubjektív megélése, értékelése. Ezek az értékelések kedvező kimenet esetén a személyes tapasztalatok pozitív, kívánatos aspektusait képviselik.” (DEUTSCH et al., 2015, p. 50).

A munkahelyi jóllétet tehát jelentős szubjektivitás jellemzi, hiszen az, hogy egy adott munkavállaló milyen feladatban érzi magát kiteljesedve, és mi az, aminek az elvégzését ő maga már túl megterhelőnek tekinti, az nemcsak a saját képességeitől, hanem a képességeinek egyéni

megítélésétől is függ. Egy alacsony önbizalommal, negatív önképpel rendelkező munkavállaló bizonytalan lehet a kompetenciáit illetően, és nagyobb szüksége lesz a folyamatos konstruktív felettesi visszajelzésre teljesítménye során. Egy vezetőnek tehát figyelembe kell vennie azt, hogy a munkavállalóinak jelentősen eltérő szükségletei lehetnek a visszajelzésekkel kapcsolatban, de alapvetően elmondható, hogy elismerésre, építő jellegű visszajelzésre, biztatásra mindenkinek szüksége van.

Napjainkban sokkal nagyobb hangsúlyt kap a pozitív munkakörnyezet és a pszichológiai jóllét kialakítása, erre nagyobb igénye van a munkavállalóknak is. Ez az igény jelen lehet tudatos elvárásként a dolgozók részéről, vagy akár nem definiált hiányérzetként. Ha ezek az igények nem teljesülnek, könnyen váltanak más munkahelyre, így elengedhetetlen egy tudatos, következetes vezetési stratégia, melyben a munkavállalók szükségletei kiemelt szerepet kapnak. Az étteremvezetőknek folyamatosan figyelnie kell a dolgozók viselkedését, és nem szabad megvárniuk azt, hogy a dolgozók keressék meg őket, ha valamivel kapcsolatban problémát tapasztalnak. A munkatapasztalatok alapján sok esetben az utóbbi nem történik meg, hanem sokkal inkább elindul egy fokozatos munkahelytől való leszakadás, mely gyakran munkavállaló által kezdeményezett felmondással végződik. Természetesen egy érzelmileg intelligens vezető sem tökéletes és nem lát mindent, így esetenként elkerülheti a figyelmét egy-egy problémás terület.

Ebben a helyzetben óriási előnyt jelent, ha a vezető korábban már kialakított egy bizalmas, nyílt kommunikációs csatornát a munkatársaival, akik szívesebben és könnyebben jelentik az általuk észlelt problémát, ezáltal hatékonyabban történik az információ áramlása (BALASSA & KÓPHÁZI, 2018).

Ha a munkavállaló érzi, hogy a rá bízott feladat, munkakör lehetőséget ad neki a fejlődésre, kompetensebbnek fogja érezni magát, illetve hozzájárul ahhoz, hogy a pszichológiai szükségletét részben kielégítse. Ezen alapszükséglet megélése pozitív hatást gyakorol a dolgozó munkahelyi jóllétre (CSÓKÁSI et al., 2019).

Fontos, hogy vezetőként az egészségtelen és negatív munkahelyi környezetért felelős tényezőket feltárjuk és orvosoljuk a megfelelő intézkedések meghozatalával annak érdekében, hogy a munkavállalói jóllét biztosítható legyen (ALAM & RIZVI, 2012).

Balassa és Kópházi (2018) kidolgozása alapján a munkavállalóknak három érzelmi alapigénye van, melyre a vezetőknek oda kell figyelnie, mégpedig az, hogy értékesnek és alkalmasnak *érezze* magát, valamint *érezze*, hogy elfogadják a munkatársai.

Akkor beszélhetünk elfogadottság érzéséről, ha egy munkavállaló valóban a munkahelyi közösség részének érzi magát, és nem tapasztal klikkesedéseket, széthúzásokat, melyek hátrányosan érintenék őt.

Az értékeség érzése akkor valósulhat meg, ha a dolgozót elismerik és megdicsérik (BALASSA & KÓPHÁZI, 2018). Fontos, hogy egy vezető eszköztára ne merüljön ki abban, hogy extra anyagi kompenzációt “nyújt át” a beosztottjának, hiszen ez nem fog elérni az érzelmi szükséglet mélységéig. Személyes munkahelyi tapasztalataim szerint a dolgozóknak sokszor sokkal többet jelent, ha az étteremvezető félrehívja és megdicséri, kifejezi szóban, hogy nagyon értékeli a munkáját - és a munkavállaló érzi, hogy ez nemcsak egy felszínes cselekedet, hanem valóban értékeli őt a főnöke. Ezzel kiegészülve jó érzéssel tölti el a munkavállalókat, ha akár egy közös online csoportban név szerint megköszönik a munkáját, extra teljesítményét és készséges hozzáállását. Ez azért is fontos, mert a munkavállaló így sokkal könnyebben fel tud dolgozni későbbiekben egy építő jellegű kritikát, és nem fogja azt érezni, hogy csak a rossz dolgok láthatók a vezető számára, a jókat pedig nem veszi észre. Fontos tehát fent tartani egy egészséges egyensúlyt, hogy a munkavállaló teljesítménye növekedést mutasson és motivált, elkötelezett, oszlopos tagja legyen a közösségnek.

Egy munkavállaló akkor fogja magát alkalmasnak érezni a munkája elvégzésére, ha tapasztalja, hogy a felettesei újabb és nagyobb felelősséggel járó feladatokat is rá mernek bízni, és ha maga a munkavállaló is úgy látja, hogy a rá bízott feladatokat képes minőségi szinten teljesíteni (BALASSA & KÓPHÁZI, 2018). Tapasztalataim szerint a munkavállalóknak önmagában már az is óriási löketet képes adni, ha másoktól azt a visszajelzést kapják, hogy többre is képesek – ez segíthet nekik jobb megvilágításban látni magukat, vagy egyszerűen érdemesnek fogják látni az új kihívásokkal való megküzdést.

### 3. PRIMER KUTATÁS

#### 3.1. Hipotéziseim

Előzetes feltételezéseim, melyekre a primer kutatásom elemzése során szeretnék választ kapni, a következők:

**H<sub>1</sub>:** Az étteremvezetők globális érzelmi intelligenciája hatással van a hozzájuk tartozó dolgozói állomány jóllétére, és pozitív irányú kapcsolat áll fent köztük.

**H<sub>2</sub>:** Az FC típusú éttermekben a vezetők érzelmi intelligencia szintje nagyobb hatással van a hozzájuk tartozó dolgozói állomány jóllétére, mint a DT típusúak esetében.

### **3.2. Kutatásom korlátjai**

A pszichológiai szükségletek és igények mintázatai egyénenként különbözőséget mutathatnak. Ez azt jelenti, hogy egyes területekkel szembeni elégedettség érzése kevésbé jelentős az egyén munkahelyi jóllétére nézve, mint más tényezők. Meglehet, hogy valakinek pont az az igénye nem teljesül megfelelő mértékben, amelyre a leginkább vágyik – és fordítva. Azonban a szakdolgozat során korábban már említésre került, hogy kutatási eredmények alapján a kapcsolódás iránti igény meghatározóbb, mint a munkahelyi autonómiával és a kompetenciaélménnyel kapcsolatos tényezők. Ezen felül a kitöltőknek rangsorolniuk kellett három nagy tényezőcsoportot, mely az említett alapszükségletekkel hozhatóak kapcsolatba.

A jóllét-érzetnek ezen felül számos befolyásoló tényezője van, és ezek maximális kiszűrése nehezen kivitelezhető amellet, hogy törekednem kellett egy relatíve rövid kérdőív elkészítésére. Ezt az indokolta, hogy vezetői tapasztalatok alapján a gyorséttermi munkatársaink kitöltési hajlandósága meglehetősen alacsony, de általánosságban elmondható, hogy nem szívesen töltenek ki olyan kérdőíveket, melyek hosszabbak és több nyitott kérdést tartalmaznak - főleg, ha azok nem kötelező jellegűek. Így sok múlt azon, hogyan kommunikálták a kérdőívet az egyes étteremvezetők a saját csapatuk felé, mennyire éreztették azt, hogy ez csupán egy opcionálisan kitölthető kérdőív.

A kérdőívemben nem tettem különbséget például fizikai, mentális egészségnek örvendő és valamilyen tartós betegséggel élő munkavállalók között. Az utóbbiak száma meglehetősen csekély lehet, de minimális hatást gyakorolhat az éttermi jóllét átlagának eredményére.

### **3.3. Kutatás célja, módszertana**

A kutatásom célja az volt, hogy feltárja fellelhető-e összefüggés a vezetők globális érzelmi intelligenciája és a dolgozók munkahelyi jólléte között - illetve, hogy ez a hatás milyen területeken mutatkozik meg leginkább.

A munkahelyi jóllét-érzet szubjektív jellegű, ugyanis minden munkavállaló saját maga érzi, hogy az elvárásai, preferenciái mennyiben találkoznak a valóságban megélt élményeikkel. Minél

inkább azonosul a két tényező, annál inkább beszélhetünk munkahelyi jóllétről, ellenkező esetben pedig rossz munkahelyi jóllétről - kérdőívem segítségével ezeket szeretném felszínre hozni.

### **Megbízhatóság-vizsgálat**

A vezetői érzelmi intelligencia méréséhez alkalmazott TEIQue teszteredmények megbízhatóságának mérése szakemberek által automatizálva történik. A kitöltések globális érzelmi intelligenciához tartozó Cronbach-alfa eredménye 0,92, ami magas reliabilitást jelent.

### **Módszertan**

Azon éttermi dolgozók számára tettem elérhetővé a kérdőívet, ahol az étteremvezetők belső támogatására számíthattam. A kérdőíveket online formában juttattam el az étteremvezetőkön keresztül. A kutatásban önként vehettek részt a kitöltők, és biztosítottam anonimitásukat. Kutatásom során azokat az éttermeket veszem számításba, melyeken belül a dolgozók kitöltési aránya elérte a 65%-os arányt a reprezentativitás jegyében. A kötöttebb munkahelyi jellemzőket, melyek az étteremvezetőtől függetlenül adódtak, igyekszem kiszűrni a vizsgálatból, így kérdőívem fizetéssel, éttermek fizikai adottságaival kapcsolatos kérdéseket, állításokat nem fog tartalmazni. Az azonosíthatóság és visszakövethetőség ellehetetlenítése érdekében az egyes éttermeket kisbetűkkel, az étteremvezetőket pedig nagybetűkkel fogom megkülönböztetni a beszámolóim során, amennyiben annak relevanciája van.

## **3.4. Az érzelmi intelligencia mérése (TEIQue)**

Az érzelmi intelligencia valóságot tükröző mérésére egy kultúrafüggetlen, magas megbízhatóságot mutató, validált mérőeszközre volt szükség, így én a TEIQue 1.5-t hívtam alapul a kutatásom során, mely K.V. Petrides és A. Furnham nevéhez fűződik. A TEIQue 1.5 mellett, hogy egy megbízható és hiteles mérőeszköz, különlegesnek mondható, hiszen egy innovatív gondolaton alapszik, mely szerint nemcsak a globális EI pontszámmal érdemes foglalkozni egy (ön)vizsgálat során, hanem annak részeként az személyiségvonásokkal is. Ezen felül a TEIQue kiemelkedő prediktív értékkel bír a mérőeszközök tekintetében – többek között képes előre jelezni a kitöltő mentális egészségét, a munkahelyi stressz-szintjét és teljesítményét is (PÉREZ et al., 2005).

Az étteremvezetők érzelmi intelligenciáját a validált TEIQue 1.5 magyarra fordított és lektorált verziójával mértem, majd a Psycholab beépített kalkulátorát hívtam segítségül, hogy megmutassa az étteremvezetők globális érzelmi intelligenciáját és annak vonásait megbízhatóságukkal együtt.

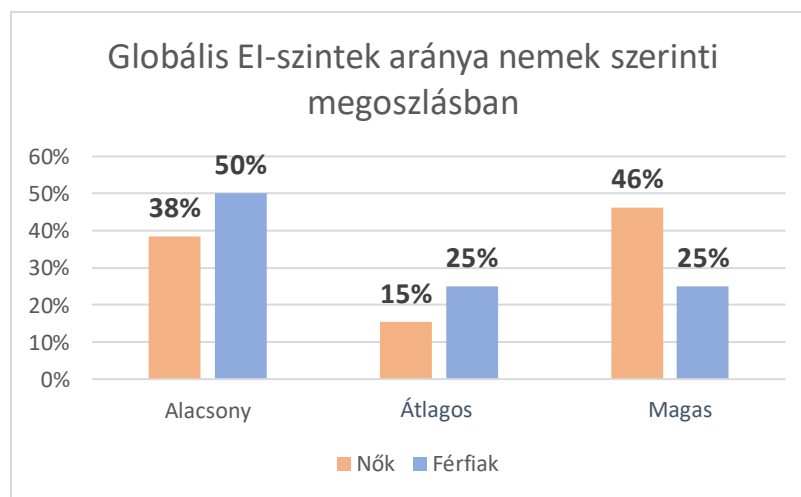
A TEIQue 1.5 segít pontosabb, részletesebb képet kapnunk az egyének érzelmi intelligenciájáról, ugyanis kifejezi, hogy az egyes személyiségvonások hogyan elegendnek és alkotják az érzelmi intelligencia összképét.

Az ÉI szintje lehet alacsony (<4,6), átlagos (4,6-5,3) vagy magas (5,3<) a TEIQue tesztre kapott globális pontszámok alapján (GÖNDÖR & KOMLÓSI, 2011).

### 3.4.1. Az érzelmi intelligencia mérésének eredményei

A TEIQue tesztet összesen 21 étteremvezető töltötte ki: 8 férfi és 13 nő. A vezetők globális érzelmi intelligencia-szintje átlagosan 5,04, ami magasabb átlagos szintet tükröz. A női étteremvezetők globális érzelmi intelligencia-átlaga magasabb (5,12), mint a férfi vezetőké (4,91), de mind a nők, mind pedig a férfiak EI-szintje átlagos szintűnek mondható.

A résztvevő étteremvezetők globális érzelmi intelligencia szintjének aránya látható nemekre lebontva az alábbi ábrán:

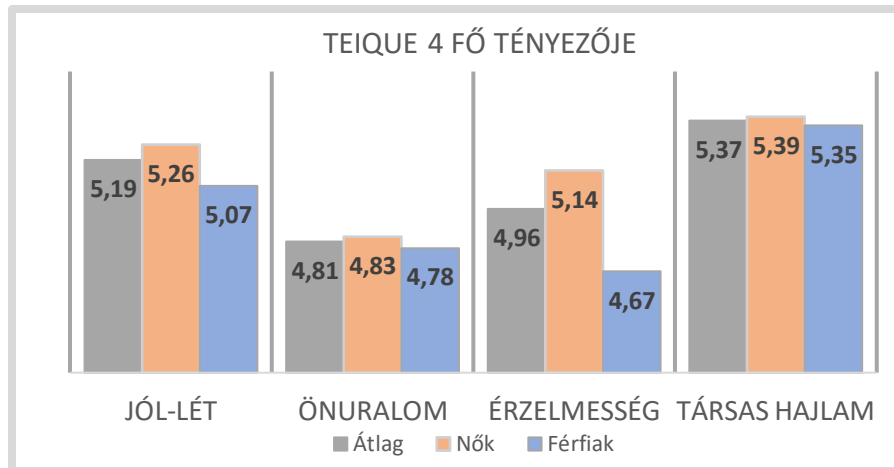


2. ábra:

A TEIQue-t kitöltők EI-szintjének aránya nemek szerinti megoszlásban.

Ahogy azt az ábra is tükrözi, a női étteremvezetők közel fele (szám szerint 46%-a) magas EI-szintet ért el a TEIQue teszten, ezzel szemben a férfi étteremvezetők 50%-a alacsony szintű érzelmi intelligenciával rendelkezett a kitöltéskor. Ezek alapján elmondható, hogy a kutatásban résztvevő női étteremvezetőknek magasabb a globális érzelmi intelligenciája, mint a férfi vezetőké.

A következő lépésben azt szeretném megvizsgálni, hogy a TEIQue által mért négy fő tényező (jól-lét, önuralom, érzelmesség és társas hajlam) milyen különbséget mutat a női és férfi étteremvezetők esetében – ezen adatokat pedig az összes kitöltő pontszámának átlagához is viszonyítom az alábbi halmozott diagramcsoportokban megjelenítve:



3. ábra:  
TEIQue négy fő tényezője nemek szerinti lebontásban

A diagramcsoportok alapján megfigyelhetjük, hogy a négy fő tényező közül három (jól-lét, önuralom, érzelmesség) átlagos szintű mind a női, mind pedig a férfi étteremvezetők esetében, így értelemszerűen a kettő átlaga is. Nincs olyan fő tényező, mely átlag alattinak bizonyulna a kitöltések alapján. Mind a négy vonás magasabb szinten jelenik meg a női kitöltők esetében, mint a férfiaknál.

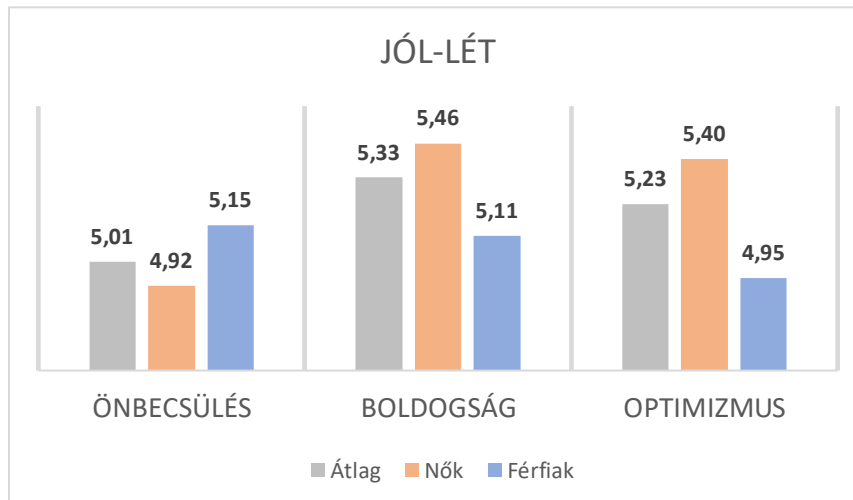
Mindkét nem esetében a társas hajlam bizonyult a legerősebb képességnek, és ezek az értékek magas szintet is képviselnek (>5,3). Bár a kitöltések átlaga alapján az önuralom képessége a leggyengébb, a férfiak esetében az érzelmesség szintje a legalacsonyabb a hozzá tartozó 4,67 ponttal. Ez talán nem is olyan meglepő, hiszen erős általánosítással a nőket tartjuk az érzelmesebb nemnek. Érdekes azonban megfigyelni azt, hogy a női kitöltők esetében is elmarad ez a vonás a jól-léthez és a társas hajlamhoz viszonyítva.

Különbség lelhető fel a leggyengébb tényezőkben, ugyanis a nők esetében az önuralom a leginkább fejlesztést megkívánó terület. A férfiak legfőbb fejlesztendő területe – az önuralom mellett – az érzelmesség. Azonban ezek pontos meghatározásához nem elegendő a négy fő tényező figyelembevétele, hanem fontos megvizsgálni a négy fő tényező minden aspektusát, hogy



kirajzolódjanak a tényleges hiányosságok – a következőkben ezen alkotóelemek bemutatására kerül sor.

### 1. Jól-lét

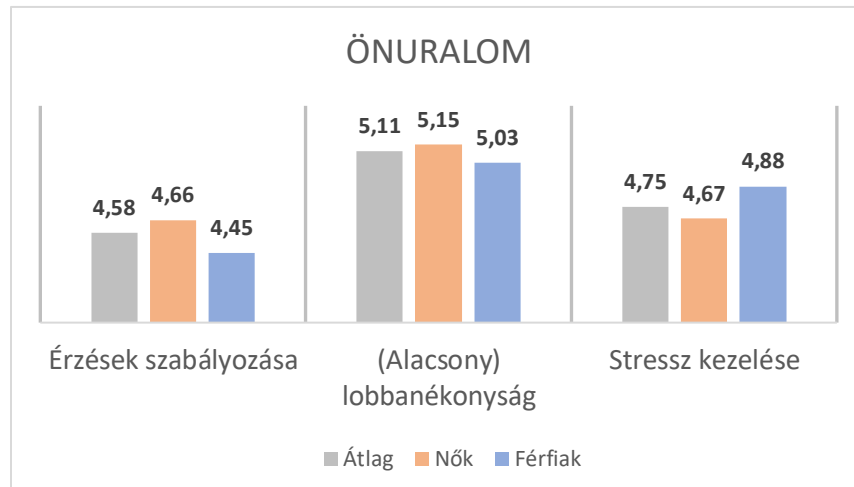


4. ábra:  
Jóllét alkotóelemei nemek szerinti lebontásban

Azt már megtudtuk, hogy összességében a jól-lét átlagos szintű mindkét nem esetében (nők: 5,26, férfiak: 5,07), de a nők átlagosan magasabb, a magas szint alsó határához nagyon közeli pontszámot értek el. A fenti ábrából azonban kiderül, hogy a női étteremvezetők jól-létét az önbecsülés szintje gyengíti (4,92 ponttal), míg a férfi vezetők esetében ez a jóllét-elem a legerősebb 5,15 ponttal. A kitöltések alapján arra következtethetünk, hogy a férfiaknak általánosan valamivel pozitívabb az önértékelése, míg a nők kevésbé érzik magukat sikeresnek és magabiztosnak. Ennek értelmében a nők inkább maradnak a komfortzónájukban, mint a férfiak, ők ugyanis bátrabban tűznek ki egyéni és csoportos célokat képességeikben bízva.

Érdekes és elsőre ellentmondásosnak tűnő, hogy a magas szintű optimizmus és boldogság mellett mindössze átlagos a nők önbecsülése – azonban a Cronbach-alfa alapján a boldogsághoz tartozó eredmények (0,49) nem túl megbízhatóak (<0,7).

## 2. Önuralom



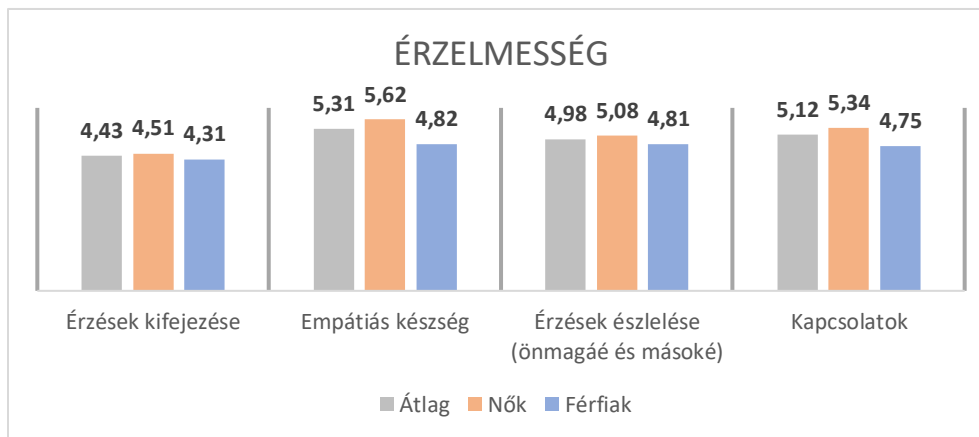
5. ábra:  
Önuralom alkotóelemei nemek szerinti lebontásban

A nők esetében mindhárom alkotóelem az átlagos értéktartományon belül helyezkedik el (4,6-5,3). A férfi éteremvezetők az érzések szabályozásában alacsony szintet értek el. Aki alacsony szinten képes szabályozni az érzéseit, az könnyebben viszi be a munkahelyére a magánéleti problémáit, hajlamos kivetíteni negatív élményeit a munkatársakra. Változékony, kevésbé kontrollált hangulata miatt bizonytalanabb lehet a munkahelyi légkör, és a dolgozók talán nem szívesen fordulnak hozzá. A férfiak lobbanékonyága és stresszkezelése átlagos, azonban az utóbbi vonás tekintetében jobbnak bizonyulnak, mint a nők.

### 3. Érzelmesség

Az *érzelmesség* bizonyult a legmegosztóbbnak a két nem viszonylatában, ugyanis a szórás értéke itt a legmagasabb (0,24), azonban a jelentős különbség szabad szemmel is érzékelhető.

Most pedig meg fogom vizsgálni, hogy az érzelmesség egyes elemeire bontva miként alakulnak az eltérések.



6. ábra:  
Érzelmesség alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.

Fontos kihangsúlyoznom azonban, hogy a *kapcsolatok* Cronbach-alfája 0,3, azaz nem megbízható, így az ahhoz tartozó pontszámok nagy valószínűséggel torz eredmények, és nem a valóságot tükrözik. Ezzel szemben a másik három elem magas reliabilitással bír (0,8-0,89).

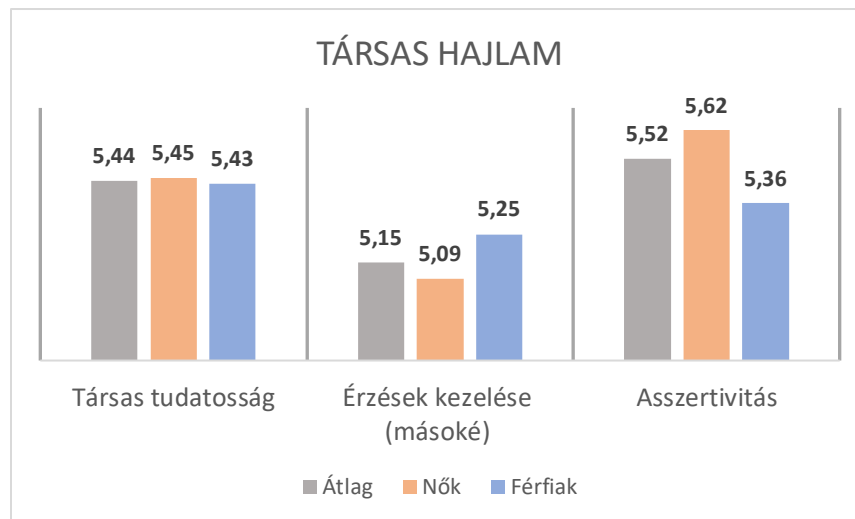
Az *érzések kifejezését* tekintve a nők 4,51, a férfiak 4,31 pontot értek el, ami az alacsony értéktartományon belül helyezkedik el. Ha egy étteremvezető nehezebben fejezi ki az érzéseit, akkor komoly kihívást jelenthet neki az, hogy dicséretekkel motiválja munkatársait, továbbá jelenlétében könnyen hűvössé válhat a munkahelyi légkör.

A legmarkánsabb eltérés az *empátiás készségben* keresendő, ahol a nők átlaga és a férfiak átlaga közti különbség értéke 0,8 – ez nemcsak a „társelemei” között kiugró, hanem az eddigi eredményekhez képest is. A nők nagyon magas pontszámot értek el (5,62), a férfiak empátiás készségei pedig átlagosak (4,82). Az empátia, vagyis a beleélés képessége segíthet az étteremvezetőknek a visszajelzéseik és elvárásaik megfelelő közlés módjában, hogy azok a munkatársaikra nézve ne legyenek bántóak, és személyre szabottabban tudjanak motiválni. Ez arra enged következtetni, hogy amennyiben korrelál az étteremvezető neme és a dolgozók jólléte, azt leginkább az empátiás készség mértékére vezethetjük vissza – a magasabb empátiás készség növeli

a dolgozók jóllétét. Azonban külön az empátiás készség hatását mérni nem lehetséges a vonások együttthatós jellege miatt.

#### 4. Társas hajlam

A *társas tudatosság* bizonyult a legerősebb közös vonásnak, ugyanis mindkét nem esetében magas érték tartozik hozzá, és közel azonos szintű mindkét nem átlagát tekintve. Ezek alapján a kitöltők magas társas és alkalmazkodó készségekkel, szociális érzékenységgel rendelkeznek. A nők 5,45, a férfiak pedig 5,43 pontot értek el átlagosan. A társas tudatosság meglete fontos az étteremvezetők körében, hiszen egy gyorséttermi környezetben magas az emberekkel (munkatársakkal, vendégekkel) való interakció mértéke.



7. ábra:  
Társas hajlam alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.

Az eredmények alapján a férfi étteremvezetők közel magas szinten (5,25) képesek kezelni mások érzéseit, ugyanis könnyebben és a megfelelő módon tudnak hatni rájuk, hogy jobban érezzék magukat. A nők esetében ez a tulajdonság átlagos szinttel zárult, 5,09 ponttal.

Az empátiás készség mellett az asszertivásban is élenjárók a női étteremvezetők – mind a férfi kitöltökhöz, mind a többi általuk elért eredményhez viszonyítva. Bár a nők nagyobb pontszámot értek el, a férfiak asszertivitás szintje is magas, ami azt jelenti, hogy képesek hatékonyan és magabiztosan kiállni magukért és meggyőződésükért úgy, hogy közben mások érzéseit is figyelembe veszik.

Véleményem szerint ez egy nagyon fontos vezetői vonás. Tiszteletet vált ki a munkatársak részéről, és erősíti a vezetőjükbe vetett bizalmukat, ha tapasztalják, hogy vezetőjük magabiztosan és hatékonyan kiáll a csapat érdekeiért – márpedig egy asszertív vezető ilyen.

#### 4+1. Kiegészítő tényezők



8.ábra:  
Kiegészítő tényezők alkotóelemei nemek szerinti lebontásban

Végül, de nem utolsó sorban a TEIQue-féle tesztben megfogalmazott kiegészítő elemek (*belső motiváció és alkalmazkodóképesség*) szintjét vizsgáltam a hasonló összehasonlítási módszerrel.

A nők magas *belső motivációhoz* tartozó pontszámot értek el (5,4), ami azt jelenti, hogy képesek saját magukat motiválni, határozottabbak és kitartóbbak céljaik és a jobb teljesítmény elérése érdekében – és ez nem jutalmazás vagy ösztönzés függvénye, hiszen belső motivációjuk hajtja.

A férfiak esetében ez az érték jóval alacsonyabbnak mondható, ők 5,05 pontot értek el ebből a tulajdonságból, amely egy átlagos szintet jelent, így teljesítményük, motivációjuk sok esetben külső tényezőkből ered, ezáltal kevésbé kitartóak céljaik elérésében. Ebből arra következtetek, hogy a férfiak esetében nagyobb jelentőséggel bír a külső motivációs eszközök megléte, ezáltal pedig kevésbé kezdeményezők.

Az *alkalmazkodóképesség* tulajdonsága nemtől függetlenül alacsony pontszámmal zárult: a férfiak 4,29, a nők pedig 4,37 pontot értek el, így könnyen lehet, hogy ez egy általános hiányosság az étteremvezetők körében, mely tudatos fejlesztést kíván meg. Az alacsony alkalmazkodóképesség azt jelenti, hogy az egyén nehezebben kezeli a változásokat, inkább teherként éli meg, ezáltal erősen ragaszkodhat az általa megszokott dolgokhoz, noha magát a változást pozitívnak tartja. Ebből kifolyólag a dolgozók igényeit is nehezebben veheti figyelembe, ha az változásokra, újdonságokra nyitott szemléletmódot kíván meg.

Ennek kapcsán szeretnék reflektálni a belső motivációhoz tartozó eredményekre, hiszen megtudhattuk, hogy a kutatásban résztvevő női étteremvezetők átlagosan magas pontszámot értek el, azaz esetükben kevésbé meghatározóak a külső motivációs eszközök, mint ahogy az a férfiakról elmondható a kitöltések alapján. Véleményem szerint a magas belső motiváltság sokszor egy rendkívül karakteres, eltökélt személyről árulkodik. Bár a belső motiváció meglete előnyös, alacsony alkalmazkodóképesség mellett kiegyensúlyozatlanná válhat. Amennyiben nem érzik magukénak a változást, várható reakció lehet részükről a saját céljaikhoz való görcsös ragaszkodás az együttműködés gondolata helyett. Az ilyen vezetői személyiségek mellett a dolgozók meglátásai, értékei kevésbé tudnak érvényesülni, amennyiben a belső motivációjuk tárgyát nem képezi a munkatársak jó közérzete is.

Megnyugtató azonban, hogy az empátias készségek és az asszertivitás jelentik a személyiségvonások húzóerejét a női kitöltők esetében, ami arra enged következtetni, hogy a dolgozók szükségleteivel kapcsolatban érzékenyek, és az önérvényesítésük módja nem ártalmas munkatársaikra nézve.

A kitöltések alapján elmondható, hogy a **legerősebb vonásnak - azonos pontszámmal - az empátias készség (5,6) és az asszertivitás (5,6) bizonyult a női kitöltők körében**, míg a férfi étteremvezetők esetében a **társas hajlam a legmagasabb 5,43 ponttal**.

A következő alfejezetben bemutatom, hogyan valósult meg a dolgozói jóllét felmérése, értékelése és elemzése.

### **3.5. Munkahelyi jóllét mérése a beosztottak körében**

Tanulmányomban a gyorsétteremlánc egységeiben dolgozók munkahelyi jóllétét kívántam felmérni, ennek érdekében kvantitatív kérdőíves módszert használtam. A kérdőív terjesztése a kutatásban résztvevő étteremvezetők közreműködésével történt, hogy valóban olyan beosztottakhoz jusson el a kérdőív, akiknek az étteremvezetője támogatja a kutatást a TEIQue teszt kitöltésével. Ebből kifolyólag ez a kérdőív nem volt nyilvános és bárki számára kitölthető, ugyanakkor megőrizte anonimitását. A kérdőívhez nem rendeltem időkorlátot, és bármikor meg lehetett szakítani a kitöltését.

A kérdőív során az volt a célom, hogy minél több dolgozói kitöltés érkezzen az egyes éttermekből, de legalább az aktív dolgozói állomány 70%-a. A dolgozói állomány meglehetősen

változó az éttermek eltérő elhelyezkedése és kapacitása miatt, így az egyes éttermek dolgozói létszámával kapcsolatban az étteremvezetőket kérdeztem. Annak érdekében, hogy minél szélesebb körben tudjam felmérni a dolgozók munkahelyi jóllétét, a kérdőívet úgy építettem fel, hogy rövid idő alatt kitölthető, valamint a kitöltők szempontjából könnyen értelmezhető, anonim legyen. A magas kitöltési arány mellett fontos szempont volt, hogy a kérdőív valóban a kutatási célnak megfelelően épüljön fel, vagyis a gyorséttermi dolgozók munkahelyi jóllétét tükrözze. Tekintve, hogy a munkahelyi jóllét magas komplexitású, a kérdőívnek átgondoltnak, jól leszűrtnek kell lennie. Ennek érdekében igyekeztem kiszűrni azon tényezőket, melyek nem a kutatási kérdésem irányába terelték volna a kitöltőt (például fizetéssel való elégedetlenség, étterem fizikai adottságai, vendégek stb.), így jellemzően (számszerűsítve 14) olyan témához illő állításokat fogalmaztam meg a bevezető, általános kérdések mellett, melyekre előre megadott szöveges válaszlehetőségek szerint kellett válaszolni. Azért volt lényeges, hogy a válaszlehetőségek száma páros legyen, hogy a kitöltőt valóban gondolkodásra készítse, a neutrális opciók gyors kiválasztása helyett. Kérdőívemben a következő választási lehetőségeket fogalmaztam meg: teljesen egyetértek, inkább egyetértek, inkább nem értek egyet, egyáltalán nem értek egyet. Az egyes éttermekből érkező válaszok könnyebb összehasonlítása érdekében a következőképpen pontoztam az előbb említett választási lehetőségeket: 3, 1, -1, -3. A „szélsőértékeket” (teljesen egyetértek, egyáltalán nem értek egyet) fajsúlyosan kezeltem. A részleges vagy teljes mértékű egyet nem értést negatív értékekkel párosítottam, hogy látványosan szemléltethető legyen, ha egy étteremben az elégedetlenség mértéke magasabb, mint az elégedettségé.

A kérdőív végén egy kötelező jellegű, nyitott kérdés megfogalmazásával az volt a célom, hogy személyesebb hangvétellű visszajelzéseket is gyűjtsék arról, hogy a dolgozók szerint min kellene változtatnia az étteremvezetőjüknek annak érdekében, hogy (még) jobban érezzék magukat. Ezen kívül lehetőséget biztosítottam a szabad véleménykifejtésre a kérdőívvel kapcsolatban.

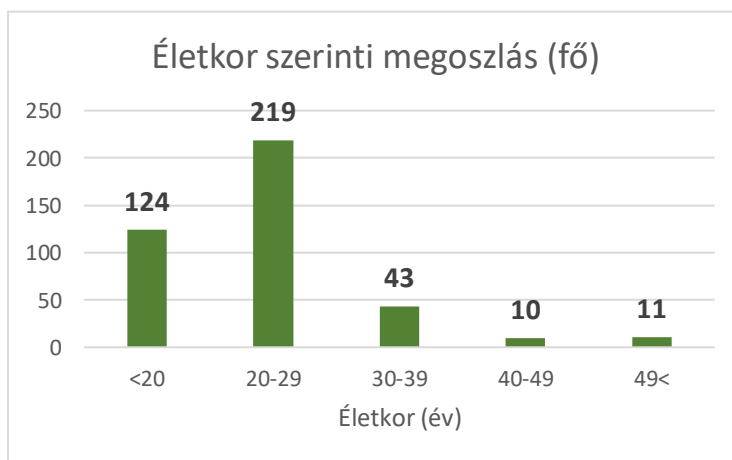
A munkahelyi jóllét-érzetet alapvetően szubjektivitás jellemzi, hiszen azonos munkakörnyezetben is mutathat eltérést (többek között) a munkavállalók elégedettségi, motiváció - és stressz - szintje. Könnyen lehet, hogy míg egyes munkavállalók teljes mértékben elégedettek, és semmin nem változtatnának, addig mások számos fejlesztendő területet és kritikus tényezőt fogalmaztak meg magukban. Ez azonban nem jelentett problémát, hisz a kutatás során nem az volt a célom, hogy a dolgozók szubjektív válaszai alapján minősítsem az éttermet vagy magát az

étteremvezetőt. Ha egy munkavállaló teljes mértékben elégedett, akkor az az ő szubjektív megítélését és munkahelyhez fűződő személyes viszonyát reprezentálja. Amennyiben ezen válaszok alapján arra kívántam volna következtetni, hogy milyen az étterem, vagy ki a legjobb vezető, az már problémásabb terület lett volna. Természetesen a szándékos torzítás lehetősége jelen helyzetben is fennállt, ugyanis előfordulhat, hogy valaki szándékosan jobb értékeléseket ad, mert fél az esetleges következményektől a felettese vagy más munkatársa irányából. Azonban úgy gondolom, hogy az anonimitásnak köszönhetően, valamint a kitöltés önkéntes jellegéből adódóan a szándékos torzítás esélye legfeljebb is csak alacsony mértékű lehet.

### 3.5.1. Munkahelyi jóllét mérésének eredményei

#### *Általános adatok*

Három étterem esetében a dolgozói kitöltések aránya az éttermi összlétszámhoz képest nem érte el a 30%-ot sem, így a torzítás elkerülése érdekében a kutatásomban nem használtam fel az onnan érkező kitöltéseket. A dolgozók számára készített kérdőívem a ténylegesen vizsgált éttermeken belül összesen 407 munkatárs töltötte ki. Kérdőívemben a kitöltők neme között nem tettem különbséget. A kitöltők életkor szerinti megoszlását (N=407 mellett) az alábbi ábra prezentálja:



9. ábra:  
Dolgozói kérdőívet kitöltők aránya életkor szerinti megoszlásban.

Ahogy az a diagramon is látható, minden megadott korosztályból érkezett kitöltés. A kitöltők 84,28%-a legfeljebb 29 éves, melyből 124 fő 20 év alatti, 219 fő 20-29 év közötti, a 30 és 39 év közöttiek aránya pedig 10,57% a 43 fővel. A 40-es éveiben járó, vagy annál idősebb munkavállalók



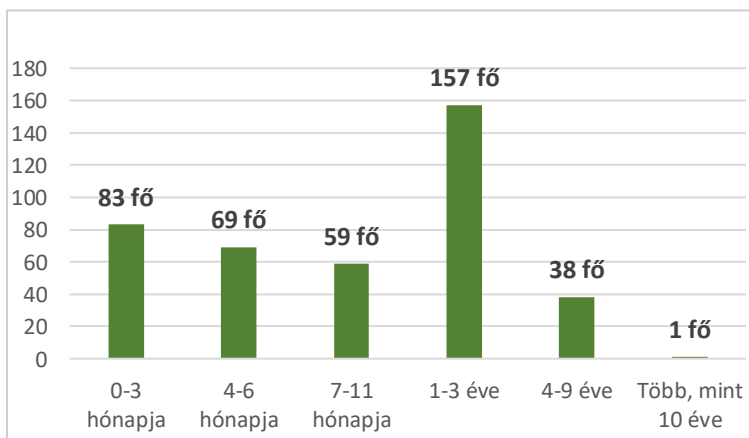
aránya mindösszesen 5,16%. Ezek az arányok természetesnek mondhatók gyorséttermi környezetben a munka jellege miatt, így a kitöltők életkor szerinti eloszlását realiztikusnak tartom.

Az, hogy a huszonévesek jelentős túlsúlyban vannak a húsz év alattiakhoz képest, feltehetőleg ahhoz köthető, hogy idén elmaradt az őszi szünet a legtöbb középiskolában, és a felmérés időtartama alatt többségük inaktív munkavállaló volt, vagy csak nyárra keresett munkát.

A kitöltők 20%-a (83 fő) azt jelölte, hogy 0-3 hónapja dolgozik az étteremben, azaz jelenleg még próbaidejét tölti, így az ő értékelésük nem minden esetben az étteremvezetőt minősíti, hiszen lehet, hogy azért kap kevés visszajelzést, mert rövid ideje dolgozik a cégnél.

A kérdőív megalkotásánál az volt az alapfelgondolás, hogy a próbaidejüket töltő munkatársak válaszait kiszűröm, azonban ez a szelektálás a kitöltők 20%-át érintette volna, ami egyes éttermekben akár a kitöltők 37-39%-át is jelenti. Ez a magas arány visszavezethető a folyamatos fluktuációra és munkaerő-mozgásra, melyek a gyorséttermi környezetben általában kiugróbbak, hiszen magas a diákállomány. Figyelembe kell venni azt is, hogy sokuk kifejezetten nyárra keres munkát, így a szeptemberben történő kilépések számának növekedésével előre számolnak az éttermekben. A kutatás szempontjából ez azonban még előnyös is, mert így kisebb eséllyel töltik ki a kérdőívet "egynyári", átfutó munkavállalók, akiknek a munkahelyi tapasztalata torzíthatja a kutatási eredményeket.

Következő lépésben azt szerettem volna megtudni, hogy a válaszadók mióta dolgoznak az étteremben. Ennek könnyebb vizualizálása érdekében a következő diagramot készítettem:



10. ábra:  
A kitöltők aránya munkaviszony kezdete szerinti megoszlásban.

Érdekes megfigyelni azt, hogy a kitöltők aránya folyamatosan csökken a hónapok elteltével egy éven belül, majd egy és három év között jelentősen megugrik a létszám, és elmondható, hogy a válaszadók közel 40%-a (157 fő) tartozik ebbe a kategóriába.

Nem elhanyagolható azonban a próbaidős munkavállalók aránya (0-3 hónap), hiszen a második legerősebb csoportot ez adja 20,39%-os aránnyal, 83 fővel. Az utóbbi kategóriához tartozó magas létszám mögött elsősorban a relatíve könnyű munkahelyre való bekerülés állhat, azonban tapasztalható az is, hogy a próbaidő tartama alatt sokan el is távoznak. A kérdőívemben többek között azért kívántam felmérni, hogy a dolgozók mióta az étterem tagjai, hogy a próbaidős munkavállalók válaszait fokozott óvatossággal kezeljem. A próbaidejüket töltő munkavállalók étteremvezetővel kapcsolatos válaszai nem minden esetben az étteremvezető mulasztásaira, hiányosságaira vezethetőek vissza, hiszen könnyen lehet, hogy azért nem kapott még nagyon visszajelzést az étteremvezetőjétől, mert gyakran elkerülték egymást a munkahelyen.

A legalább hároméves éttermi munkaviszonnyal rendelkező kitöltők aránya a hozzá tartozó 39 fővel meglehetősen alacsony, mindössze 9,58%. Ezen belül is egy dolgozó válaszolta azt, hogy több, mint tíz éve dolgozik az étteremben. Ez közel sem meglepő, ha belegondolunk abba, hogy legalább tíz év eltöltése után az emberek jellemzően nem elégszenek meg egy kezdeti pozíció betöltésével ugyanazon munkahelyen, hanem szeretnének fejlődni – vagy fejlődési lehetőségek hiányában munkahelyet váltanak. Ebből kifolyólag a dolgozók aránya az évek előrehaladtával pozitív (előléptetés) és negatív (kilépés) kimenetel esetén is csökkenni fog.

A vezetett dolgozói állomány nagyságát tekintve különbséget tettem oly módon, hogy az éttermeket két nagy csoportra osztottam a cégnél bejegyzett koncepciójuk szerint („Food Court és „Drive Thru”). A Drive Thru típusú éttermek rendelkeznek Drive elérhetőséggel, jellemzően nagyobbak, magasabb a napi forgalmuk, ezáltal a dolgozói állományuk is. Ezzel szemben a Food Court elnevezésű éttermek plázában, bevásárlóközpontokban találhatóak, kisebbek, alacsonyabb a napi forgalmuk és a dolgozóik száma. A későbbiekben FC (Food Court) és DT (Drive Thru) rövidítéssel fogok hivatkozni a két típusra.

### 3.5.2. Visszajelzések a munkahelyi jóllétet vizsgáló kérdőívről

A kérdőíves felmérést összességében pozitív visszajelzésekkel, lelkesen fogadták a dolgozók:

- *„Élveztem kitölteni és átgondolni a munkahelyi körülményeket, szerintem hasznos lehet az étteremvezetők és a dolgozók számára is, ha visszajelzést kapnak.”*
- *„Szerintem ez egy jó kérdőív lehet, ha ténylegesen foglalkoznak az adott problémákkal.”*
- *„Szerintem hasznos volt, jó, ha tudja a cég, hogy az alkalmazott hogyan látja a dolgokat.”*

Többen kifejezetten értékelték, hogy alapvetően nem hosszas válaszokra volt szükség a kérdőív kitöltése során: *„Szerintem a kérdőívek nagy hibája, hogy sok az olyan kérdés, ahol neked kell beírnod a választ.”* Ezzel ellentétben volt, akinek nem annyira tetszett a négyfokú válaszlehetőség alapú megoldás, mert hiányolta a neutrális opciót, vagy alapvetően túl korlátozónak érezte ezt a választós módszert, így fennáll annak a veszélye, hogy nem igazán tudott azonosulni a válaszával.

Néhányan kifejezték, hogy hasznos lenne ilyen jellegű kérdőíves felmérés nagyobb rendszerességgel, mert jó, ha lehetőségük van ily módon kifejezni, hogy érzik magukat az étteremben. Azonban meglátásom szerint a kérdőíves felmérések akkor bizonyulnak valóban hasznosnak, ha azok pozitív irányú változást hoznak, máskülönben hiteltelenné válik a dolgozók szemében, és a kitöltési hajlandóságuk is csökkenni fog, mi több, még ingerelné is őket egy újabb felbukkanó kérdőív. Így én elsősorban nem a kitöltések kötelezővé tételében látom a megoldást, hanem a kérdőív megfelelő kommunikációjában és az eredmények feldolgozásában, hogy *maguk a munkavállalók érezzék* annak hasznosságát magukra és a csapatukra nézve.

Kaptam építő jellegű kritikákat is arra vonatkozóan, hogy a kérdőívem tartalmazhatott volna pozícióval, munkaterülettel kapcsolatos kérdéseket is (hogyan érzik ott magukat a beosztottak, meg vannak-e elégedve) Kérdőívemben konkrétan pozícióval kapcsolatban nem szerepeltek kérdések, azonban felmértem a dolgozók fejlődési lehetőségekkel kapcsolatos elégedettségét, de egy jövőbeni kérdőív megalkotásánál mérlegelni fogom a munkaterületek szerinti megkülönböztetést.

Azt a visszajelzést is kaptam, hogy szívesebben válaszolják meg a demográfiai kérdéseket, ha azokat a kérdőívem végén teszem fel. Jogosnak tartom a visszajelzést, és mindenképp meg szeretném fogadni egy jövőbeni kutatás során, hogy minél magasabb legyen a kitöltési arány.

### 3.6. Primer kutatási eredmények

#### Hipotézis ( $H_1$ ) vizsgálata

**H<sub>1</sub>:** *Az étteremvezetők globális érzelmi intelligenciája hatással van a hozzájuk tartozó dolgozói állomány jóllétére, és pozitív irányú kapcsolat áll fenn közöttük.*

Az Excel segítségével készítettem egy táblázatot, melyben mindkét oszlop legalacsonyabb (kék) és legmagasabb (zöld) értékét kiemeltem egy-egy színnel. A hipotézis kiértékeléséhez szükséges korreláció-analízist a következő alpontban részletezem.

Globális EI	Dolgozói jóllét
4,03	15,52
4,27	28,00
4,37	13,69
4,45	16,56
4,49	27,44
4,54	27,91
4,55	25,44
4,56	23,38
4,64	24,46
4,77	33,09
4,90	28,62
4,93	28,00
4,94	26,38
5,44	22,88
5,48	27,50
5,54	26,29
5,63	32,13
5,93	31,27
5,96	34,33
6,06	26,82
6,32	21,60

11. ábra:  
Globális EI és jóllét  
összehasonlítása

#### Korreláció-analízis ( $H_1$ )

A két változó (dolgozói jóllét, globális vezetői EI pontszám) közti lineáris kapcsolat erősségének mérésére korreláció-analízist végeztem el az Excel segítségével. A korreláció -1 és 1 közötti értéktartományon belül helyezkedik el annak függvényében, hogy a mért változók között milyen mértékű kapcsolatról beszélhetünk.

A korreláció-analízis eredménye  **$r=0,43$** , azaz Guilford (1950) értelmezése alapján **közepes a korreláció mértéke, és jelentős kapcsolat áll fenn az étteremvezetők globális érzelmi intelligencia pontszáma és a hozzájuk tartozó dolgozói állomány jólléte között.** Fontos kiegészítő információ azonban, hogy a korreláció mértéke a közepes értéktartomány [0,4-0,7] alsó határához közeli értéket vett fel.

Ezt követően áttanulmányoztam a kérdőív végén lévő szöveges válaszokat, és összesítettem étteremenként azokat a visszajelzéseket, melyekben az szerepel, hogy teljesen elégedettek, vagy elégedettek és nem fogalmaztak meg konstruktív jellegű véleményt. A kapott eredményeket arányosítottam az adott étteremből kitöltők számával, majd korreláció-analízist végeztem el a vezetők globális érzelmi intelligenciájával. E szerint **a korreláció 0,48, azaz jelentős kapcsolat áll fenn az étteremvezetők globális érzelmi intelligenciája és a munkatársaik általános elégedettsége között.**

A következő lépésben azt vizsgáltam, hogy mely EI szinten korrelál leginkább a két változó. A kitöltések alapján az átlag alatti EI-szinten a legmagasabb a dolgozói jólléttel való korreláció

mértéke, szám szerint  $r=0,47$ . Az átlagos és magas érzelmi intelligenciájú vezetők éttermeiben két változó korrelációja gyenge, a köztük lévő kapcsolat majdnem elhanyagolható. További érdekességet véltem felfedezni a kapcsolat irányát tekintve a magas EI-szintű vezetők éttermeiben, ugyanis a korreláció eredménye negatív ( $r=-0,05$ ), vagyis bizonyos értékpár esetében elmondható, hogy a magasabb EI alacsonyabb dolgozói jólléttel társul.

### *Hipotézis kiértékelése ( $H_1$ ):*

**A hipotézisem ( $H_1$ ) igaz, mert az előzőek alapján az a következtetés vonható le, hogy az alacsony érzelmi intelligenciájú étteremvezetők munkatársai általánosan kevésbé érzik jól magukat, míg az átlagos vagy magas EI-szinttel bíró vezetők éttermeiben a dolgozók jólléte összességében magasabb. Azonban a kitöltések alapján arra a megállapításra jutottam, hogy kevésbé releváns az, hogy mennyi az étteremvezetők globális EI pontszáma, ha az legalább átlagos szinten helyezkedik el, ugyanis az átlagos és magas szintek esetében a két változó közti korreláció mértéke alacsonyabb. Ebből kifolyólag figyelmet fordítanék arra, hogy az étteremvezetők EI-szintje elérje legalább az átlagos szintet -többek között-a jobb dolgozói közérzet érdekében.**

Ezt követően azt szerettem volna felmérni, hogy tapasztalható-e releváns különbség abban az esetben, ha a DT és FC típusú éttermeket külön vizsgálom és úgy hasonlítom össze egymással, ezzel elérkeztünk a második hipotézisemhez.

Globális EI	Dolgozói jóllét
4,03	15,52
4,27	28,00
4,45	16,56
4,55	25,44
4,56	23,38
4,64	24,46
4,94	26,38
5,63	32,13

12. ábra: EI és jóllét összehasonlítása (FC éttermekben)

## Hipotézis (H<sub>2</sub>) vizsgálata

**H<sub>2</sub>:** *Az FC típusú éttermekben a vezetők érzelmi intelligencia szintje nagyobb hatással van a hozzájuk tartozó dolgozói állomány jóllétére, mint a DT típusúak esetében.*

E feltevés az a gondolat előzte meg, mely szerint egy kisebb létszámú étteremben a vezetők több személyes, egyéni figyelmet tudnak fordítani a munkatársaikra, így ezen vendéglátó egységek esetében erőteljesebb az étteremvezetők EI-szintjének hatása.

### *Korreláció-analízis (FC)*

A kitöltések alapján az **FC típusú éttermek esetében a korreláció mértéke magas (r=0,73), és markáns kapcsolat áll fent a vezetők érzelmi intelligenciája és a dolgozók jólléte között.** Fontos figyelembe venni azonban azt is, hogy az FC éttermek esetében a globális EI-pontszámok többsége (62,5%-a) alacsony szintűnek felel meg. Korábbi vizsgálatom alapján pedig az alacsony EI-szint és a dolgozói jóllét között magasabb a korreláció, mint a másik két szint esetében.

Globális EI	Dolgozói jóllét
4,37	13,69
4,49	27,44
4,54	27,91
4,77	33,09
4,90	28,62
4,93	28,00
5,44	22,88
5,48	27,50
5,54	26,29
5,93	31,27
5,96	34,33
6,06	26,82
6,32	21,60

13. ábra: EI és jóllét összehasonlítása (DT éttermekben)

### *Korreláció-analízis (DT)*

A kitöltések alapján a DT típusú éttermek esetében gyenge a korreláció (r=0,2), és szinte elhanyagolható a két változó közti összefüggés. Fontos megvizsgálni azonban azt is, hogy a DT éttermek esetében a kutatásban résztvevő étteremvezetők 76,92%-a legalább átlagos EI-szinttel rendelkezett a kitöltéskor. Az eddigi megfigyelés alapján az átlagos és magas szintek esetében a szinthatárok könnyebben elmosódnak, mely erősen befolyásolhatja a DT éttermeken belüli korreláció vizsgálatát.

### *Hipotézis kiértékelése (H<sub>2</sub>):*

A korreláció-analízis során kapott eredmények szerint az alap **hipotézisem (H<sub>2</sub>) igaz, ugyanis az FC éttermekben mért korreláció-szint jelentősen magasabb a DT típusúakhoz képest.** Azonban ok-okozat jellegű összefüggések jelenleg, információ hiányában nem vonhatóak, így

megérne egy elmélyült kutatást végezni a két étterem közti különbségekben és azok dolgozói jóllétre gyakorolt hatásában. Ezt a jelenséget kiválthatják a DT éttermek jellegzetességei, mint például a jóval nagyobb dolgozói állomány és forgalom, melyek azt eredményezhetik, hogy az étteremvezető és az egyén közti interakció mennyisége meglehetősen alacsony az éttermi mindennapok során.

Fontos kihangsúlyozni továbbá azt is, hogy a DT éttermek dolgozói állománya akár másfél-kétszerese is lehet az FC típusúakhoz képest, azonban az étteremvezetőt nem lehet duplikálni. Ebből kifolyólag a dolgozókra gyakorolt közvetlen hatás nagyobb mértékben köthető a műszakvezetőkhez és az étteremvezető-helyettes(ek)hez, mint magához az étteremvezetőkhöz.

### Egyes személyiségvonások és dolgozói jóllét

Annak érdekében, hogy pontosabb következtetéseket vonhassunk le, fontos nagyobb hangsúlyt helyezni azon vezetői személyiségvonásokra, melyek a két változó közti kapcsolatot erősítette a vizsgálat során. Következő lépésben az érzelmi intelligencia azon vonásai kerülnek bemutatásra, melyek aránylag magasabb korrelációt mutatnak a dolgozói jólléttel.

A dolgozói jólléttel való legerősebb kapcsolatot **a társas tudatosság** jelenti (**0,441**), majd közel azonos pontszámmal **az empátiás készség** (**0,432**), valamint **az optimizmus** (**0,429**). A kutatásom eredményei alapján ezen vonások befolyásolják legjelentősebb mértékben a megfelelő munkahelyi közérzet kialakulását.

A **társas tudatosság** magasabb megléte arra készíti a „viselőjét”, hogy gördülékenyebben oldja meg a társas érintkezés során adódó problémákat, magabiztosan lép fel, nem hezitál durvább vendégpanaszok esetén, így a dolgozók nagyobb biztonságban érezhetik magukat.

A szociálisan tudatos étteremvezető jó ítélőképessége és szociális érzékenysége arra készítheti, hogy a közösségi érdekeket úgy vegye figyelembe, hogy közben az egyéni lehetőleg ne sérüljön – mondhatni a csapat mögött látja az egyéneket is. Ugyanakkor határozottság és tárgyilagosság jellemzi, hajlamos lehet arra, hogy kontrollálja az érzéseit, így az ilyen személyek jellemzően nem kivételeznek egyes munkatársakkal személyes szimpátia és kedvelés alapján.

Az **empátiás készségek** segítenek a dolgozók motivációs szintjének fokozásában. Képessé teszi a vezetőket, hogy megértsék munkatársaik érzelmi világát, és hogy személyre szabottan segítsék őket egyéni fejlődésükben. Az ilyen vezetők képesek beleélni magukat a dolgozók helyzetébe,

hogy milyen érzésekkel küzdenek, ezáltal könnyebben megközelíthetővé válnak a munkatársaik számára. A beleélés képessége az egyéni képességek, korlátok és körülmények pontosabb felismerésével is jár, és ennek ismeretében a vezető nem várja el ugyanazt a teljesítményt minden dolgozójától. Ez azért fontos, mert így a munkatársaknak sikerélménye lehet a munkavégzésük során, és nehezebb napjaikon sem félve mennek be a munkahelyükre, hogy vajon megértik-e őket az étteremvezetőjük, vagy éppen ledorongolja-e őket a kevésbé jó teljesítményük miatt.

A társas tudatosság és az empátiás készségeken kívül az **optimizmus** emelkedik ki a vonások „tömegéből” a dolgozói jólléttel mutatott korrelációja alapján. Egy pozitív szemléletmódú vezető társaságában felüdítőbb lenni, jobb hangulatban telnek a forgalmasabb műszakok is, hiszen nála félig teli a pohár, és inkább lehetőségeket lát, mint akadályokat. Ennél fogva már a kisugárzásával is képes motiválni másokat. Könnyebben észreveszi munkatársai erőnyeit, és azt, hogy miért dicsérhetné meg őket, ezáltal pedig segíteni tud nekik az erősségeik, kompetenciák hatékonyabb kihasználásában. Egy optimista vezető nemcsak száraz adatokban méri a teljesítményt, hanem figyel mások igyekezeteire, a befektetett energiájukba még akkor is, ha a végeredmény tekintetében még fejlődést vár el. Nagyobb bizalmat szavaz a dolgozóinak, és reménykedik abban, hogy a legjobbat tudják kihozni a felmerülő helyzetekből, ez pedig pozitívan és ösztönzően tud hatni a munkatársaira. Pozitív szemléletmódja nyitottabbá teheti őt mások fejlődési lehetőségeivel kapcsolatban, és ahelyett, hogy mások alkalmatlanságát fejezné ki, inkább arra helyezi a hangsúlyt, hogy mit tehetnének még kitűzött céljaik elérésében.

### Fejlesztendő területek, javaslatok

Fejlesztési javaslataimat elsősorban a primer kutatás elemzése során felmerülő gondolataim és a kérdőív részét képező szöveges, konstruktív visszajelzések ihlették.

A szöveges válaszok feldolgozását azzal kezdtem, hogy kiszűrtem azokat, melyek nem szolgáltatott fejlesztési javaslatot, vagy más pozitív visszajelzést (n=90). Ezen válaszadók valószínűleg nem tudták, vagy nem kívánták megfogalmazni, hogy mi az, amivel az étteremvezető hozzájárulhatna ahhoz, hogy jobban érezzék magukat az éttermi mindennapjaik során. A szűrést követően 317 szöveges visszajelzéssel tudtam tovább dolgozni, így ezt vettem 100%-nak (N=317).

A válaszadók 34,7%-a (110 fő) azt fejezte ki, hogy teljesen elégedett (ide soroltam azokat a dolgozókat is, akik szimplán elégedettséget fejeztek ki, de közben nem fogalmaztak meg



konstruktív visszajelzést). Elmondható, hogy ez egy kifejezetten jó arány a munkavégzés jellegéből adódó nehézségeket figyelembe véve.

A munkatársak igényeinek felmérése és figyelembevétele segíthet csökkenteni a fluktuációt, ugyanis ami az egyik nap „csak” egy hiányérzet, az egy másik nap akár motiváció lehet a munkavállaló kilépésére. Ha vezetőként idejében azonosítjuk a problémát, azzal sok esetben megelőzhetjük a fluktuációt.

A dolgozók „hangjának” felerősítése érdekében összesítettem és sorrendbe tettem a kitöltők által leggyakrabban megfogalmazott fejlesztendő területeket. Ez azt mutatja, hogy szerintük az étteremvezetőjük mit tehetne annak érdekében, hogy dolgozóként jobban érezzék magukat a munkahelyen. (az arányosítás alapját képezi az előbb említett 110 fő is.)

1. Több pozitív visszajelzés, dicséret és építő jellegű kritika (11,04%)
2. Több csapatépítő (7,26%)
3. Több személyes érdeklődés és támogatás (5,05%)
4. Igazságos, kivételezéstől mentes bánásmód (4,73%)
5. Tréningek, fejlődési lehetőség (4,10%)
6. Bér és teljesítményalapú bónusz emelése (3,79%)
7. Vegye figyelembe, ha egy dolgozó nincs jó hatással a csapatra (3,15%)

Érdekes megfigyelni azt, hogy a dolgozók által megfogalmazott igények elsősorban nem anyagi vonatkozásúak, hiszen a fizetéssel kapcsolatos visszajelzések csak a 6. helyen szerepelnek az összesített gyakorisági listán.

A legáltalánosabb hiányérzet a visszajelzések mennyiségével, milyenségével és közlésmódjával kapcsolatos. A dolgozók számára jelentős fontossággal bír a teljesítményükkel kapcsolatos visszajelzés, ugyanis ez növeli a biztonságérzetüket, és lényegében a fejlődésük egy mozgatórugója. Itt fontos kihangsúlyozni azt, hogy nemcsak a dicséret pozitív, hanem az építő jellegű kritika is. Konstruktív visszajelzésnek mondható az is, amikor egy fejlesztendő területre irányítjuk a munkatársaink figyelmét – ha azt buzdító jelleggel tesszük, ugyanúgy a jobb teljesítmény elérésére ösztönözheti őket. A kulcs tehát a megfelelő közlésmódban és a dicséret – építő jellegű kritika egyensúlyában keresendő.

Egy másik kiemelkedő hiányérzet a csapatépítők mennyiségével kapcsolatos. A kitöltések alapján elmondható, hogy jelentősen növelheti a gyorsétteremben dolgozók munkahelyi jóllétét, ha több csapatépítő programon vehetnének részt. Egy gyorséttermi közegben elengedhetetlen a hatékony együttműködés és a jó munkahelyi kapcsolatok megléte. A csapatépítők által jobban megismerhetik egymást a munkatársak, és lehetőségük van az oldott beszélgetésekre, közös nevetésre. A megfelelő csapatépítő hozzájárulhat az esetleges klikkesedések enyhítéséhez és a csapat összekovácsolásához, ezáltal látványosan javulhat a csapat teljesítménye. Ennek jegyében vezetőként fel kell ismerni a csapatépítő programok sokrétű pozitív hozadékát, és törekedni a minőségi, valóban csapatot építő események megszervezésére.

El kell ismerni azonban, hogy az alkalmanként megszervezett csapatépítők önmagukban nem fogják megoldani a mélyebben gyökerező éttermen belüli problémákat. Annak érdekében, hogy ezek felszínre kerüljenek, az étteremvezetőnek törekednie kell az őszinte és bizalmon alapuló kommunikációs csatorna kiépítésére, és gyakori, őszinte érdeklődést kell mutatnia a dolgozói felé. A problémák nem mindig nyilvánvalóak és szemmel láthatóak, azonban, ha a munkavállalók érzik, hogy az étteremvezetőjükhez bármikor bizalommal fordulhatnak, akkor hamarabb felszínre kerülhetnek általa nem észlelt problémák.

Ha a dolgozók érzékelik, hogy az étteremvezetőjük bárminemű megkülönböztetésben részesít bizonyos munkatársakat, az negatívan érintheti az étteremvezetővel való kapcsolatukat, és a vezetők iránt mutatott tisztelet hiányához vezethet. Fontos kihangsúlyozni továbbá azt is, hogy az igazságtalan és kivételező bánásmód rendkívül demotiválóan tud hatni a dolgozói teljesítményre, klikkesedésekhez vezet, mi több végzetesen meg tudja mérgezni a munkahelyi légkört.

Ha egy éttermen belül azt tapasztaljuk, hogy gyakoribbak a munkavállalói hiányzások, romlik a teljesítményük szintje, és növekszik a kilépők száma, van okunk az aggodalomra, ugyanis ezeket könnyűszerrel tekinthetjük az alacsony dolgozói elégedettségi szint ismérveinek (Göndör & Gáspár, 2008). E nem kívánt munkahelyi állapot elkerülése érdekében egy proaktív vezetési stratégiára van szükség, melynek részeként gyakran és rendszeresen felmérésre kerül a dolgozói elégedettség. Javaslatom szerint egy étteremvezetőnek törekednie kell arra, hogy kialakítson egy olyan szemléletet, melyben prioritásként szerepel a dolgozói teljesítményértékelés. Ez azért is fontos, mert ha az étteremvezető nincs jelen, az étteremvezető-helyettes és a műszakvezetők tudatosabban fókuszálnak a teljesítményértékelésre.

Azonban a teljesítményértékelés megléte önmagában nem elegendő a dolgozói igények kielégítésére. A teljesítményértékelés lényegét a következetesség és igazságosság adja, hiszen egy inkonzisztens értékelési rendszer éppúgy okot adhat a dolgozói elégedetlenségre, mint annak teljes hiánya.

Az értékelés minőségének biztosítása érdekében az étteremvezetőnek érdemes lehet rendszeresen felmérni a menedzsereivel kapcsolatos dolgozói visszajelzéseket, máskülönben csak az egyéni lelkiismeretükön múlna, hogy hogyan és milyen gyakorisággal értékelik a dolgozók teljesítményét. A felmérés hatékonyságát lehetne növelni pár nyitott kérdéssel a vélemények szabad kifejtésére (éttermenként külön vizsgálva ezek feldolgozására nagyobb lehet a kapacitás). Fontos azonban, hogy ezek a felmérések ne csupán felszínes, látszólagos megmozdulások legyenek, mert a munkatársak érezni fogják, ha nincs figyelembe véve a véleményük, ami további elégedetlenségre adhat okot. Vezetőként szükséges, hogy a dolgozók visszajelzéseit valóban figyelembe vegyék.

Természetesen felmerülhetnek olyan elvárások, melyek nem megvalósíthatóak, vagy éppen a többit figyelembevéve kevésbé elsődleges. Ilyen esetben is fontos, hogy kommunikáljuk a csapatunk felé, hogy milyen változásokra számíthatnak a közeljövőben, és hogy ezek megvalósítása érdekében mi az ő személyes felelősségük. Ezzel egy jelentős „motivációlöketet” kaphatnak, ami teljesítménynövelő lehet.

Ha figyelembe vesszük a csapatunk véleményét és alapigényeit, azzal támogatjuk egy (még) jobb munkahelyi környezet kialakítását.

### **3.7. Összefoglalás**

Szakdolgozatom tárgyát az étteremvezetők érzelmi intelligenciája és a dolgozói jóllét közti kapcsolat feltárása jelentette. Bár a dolgozói jóllét számos egyéb tényezőtől függhet, a kutatási eredmények alapján e két változó között jelentős, pozitív irányú összefüggés áll fenn, azaz magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők éttermében általánosan jobb munkahelyi közérzetre számíthatunk – és fordítva.

A maga komplikációival együtt összességében rendkívül élveztem ennek a kutatásnak a folyamatát, hiszen az érzelmi intelligencia jelentőségét és a munkatársaim elégedettségét egy számomra különleges megvilágításban ismerhettem meg: a vezetői érzelmi intelligencia és a

dolgozói jóllét kapcsolatán keresztül. Elmondhatom, hogy egy olyan témában vizsgálódhattam, amely aktuális, érdekes és hozzám nagyon közel áll.

Ez a kutatás több szempontból is hasznos lehet az étteremvezetők számára. A TEIQue személyiségalapú érzelmi intelligencia teszt 21 kitöltőjének egy nagyon jó visszacsatolást ad az aktuális globális ÉI-szintjéről, valamint az azt felépítő vonásokról. Az eredményeik vizsgálata elindíthat náluk egy önreflexiós folyamatot, mely segítségével személyes célokat fogalmazhatnak meg az egyéni fejlődésük érdekében.

A kutatási eredmények arra engednek következtetni, hogy a globális érzelmi intelligencia is hatással van a beosztottak jóllétére, azonban itt még nem szabad megállni. Azon személyiségvonásokat érdemes leginkább figyelni az étteremvezetők toborzása, kiválasztása és kinevezése során, amelyek magasabb korrelációt mutatnak a dolgozói jólléttel, azaz jelen kutatás alapján ez a társas tudatosság, empátiás készségek és az optimizmus magas megléte. (Azonban érdemes ezt az összehasonlító vizsgálatot szervezeten, még több étterem közreműködésével elvégezni.)

Az általam összeállított kérdőívet kitöltő 407 munkatárs munkahelyi jóllétét vizsgálhattam közvetlenül a dolgozók véleménye alapján. A szöveges értékelések teret engedtek a szabad véleménykifejtésre, és ez alapján felszínre került számomra, hogy melyek a legáltalánosabb kielégítetlen szükségletek. Ezekkel fontos az étteremvezetőknek tisztában lenniük, hiszen ez segíthet nekik egy (még) kellemesebb munkahelyi atmoszféra kialakításában és a munkavállalók megtartásában.

Érdekes volt megfigyelni azt, hogy a társas tudatosság egyik lényegi eleme az empátia, és az empátiás készségekhez hasonlóan kiemelkedő jelentőségű vonásnak bizonyult. Továbbá a dolgozói kérdőívben gyakran ismételt fejlesztési javaslatok és a hozzájuk kapcsolt százalékok alapján kijelenthetjük, hogy a munkatársak elsősorban olyan tevékenységeket részesítenek előnyben, amelyek személyes megjelenést és társas kapcsolatot igényelnek. Mindez arra enged következtetni, hogy a munkatársak egyik legfőbb szükséglete, hogy őszinte odafigyelést, érdeklődést mutassanak feléjük a munkahelyen, továbbá az összetartó csapathoz való tartozás érzése és az egészséges munkahelyi kapcsolatok megléte.

A kitöltések alapján az étteremvezetőknek kiemelten ügyelniük kell arra, hogy rendszeresen adjanak konstruktív visszajelzést a munkatársaik felé, valamint, hogy kifejezzék értékelésüket a dolgozók jól elvégzett munkája és az abba fektetett energiája iránt. Személyes munkahelyi

tapasztalataim is azt mutatják, hogy a vezetőktől kapott pozitív visszacsatolás óriási löketet tud adni, mellyel a munkatársak teljesítménye látványosan megsokszorozódik. Ennek jegyében érdemes lehet olyan tréninggyakorlatokban részesíteni az étteremvezetőket és más menedzsereket, mely segíthet számukra elsajátítani a visszajelzés művészetét.

Ha az étteremvezetők kifejezik értékelésüket, az hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók sikeresnek, értékesnek és felettesük által megbecsült munkavállalónak érezzék magukat, továbbá arra ösztönözheti mind az új, mind a régi munkatársakat is, hogy ne álljanak meg a minimumnál, hanem a tőlük telhető legjobb teljesítményt nyújtsák. A munkatársak ebből érezni fogják, hogy egy olyan közösséghez tartoznak, ahol a jó teljesítmény és munkamorált értékelés övezi.

Bármennyire is célom volt egy elmélyült kutatás megvalósítása, dolgozatom még így is csak egy homokszem a sivatagban az érzelmi intelligencia tanulmányozásában rejlő lehetőségekhez képest. Számtalan, általam még érintetlen kontextusban vizsgálható a vezetők érzelmi intelligenciájának relevanciája.

Mindenképp hasznos lehet, ha felmérjük a dolgozók műszakvezetőkkel való elégedettségét, hiszen mint kiderült, nagyobb éttermekben az étteremvezető közvetlen hatása kevésbé erőteljes, így ilyen körülmények között még inkább felértékelődik a megfelelő középvezetők kiválasztásának jelentősége.

Érdekes információkkal gazdagodhatunk egyébiránt, ha elemezzük a vezetői érzelmi intelligencia egyes korosztályokra gyakorolt hatását. Vizsgálatom nem tért ki arra, hogy a vezetők érzelmi intelligenciája hatással van-e a különböző generációk közti együttműködésre.

Érdemes lehet összevetni a vezetők érzelmi intelligenciáját például a vendégelégedettséggel is, hiszen a dolgozók megtartása mellett a vevői elégedettség is elengedhetetlen a vállalatok számára.

A paletta tehát rendkívül széles és sokárnyalatú, de határozottan megéri prioritásba helyezni az érzelmi intelligencia fejlesztését a szervezeten belül, hiszen – ahogy azt a számok is mutatják – ez az egész közösség érdekét szolgálja, és elkötelezett, motivált munkatársakat eredményez.

Kutatási eredményeim prezentálni fogom a felsővezetőség számára, így bízom benne, hogy támogatásukkal minél többeknek segíthetnek soraim abban, hogy még jobb vezetővé váljanak – olyan vezetővé, kinek a csapatába öröm tartozni.

## IRODALOMJEGYZÉK

ABUN, D., MAGGALANEZ, T. (2017). Psychological need satisfaction at work of faculty and employees of divine word colleges in region I, Philippine and their work engagement. *Swiss Medical Weekly*, 4(3), p21-30. DOI: 10.13140/rg.2.2.36352.07686

AIKEN, H. L., CLARKE, P. S., SLOANE, M. D. et al. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction. *American Medical Association*, 288(16), p1987-1993.

ALAM, S., RIZVI, K. (2012). Psychological Well-Being among Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), p242-247.

BALASSA, É. (2014). A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 161.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 6.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, pp.10.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, pp. 14.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp.15-16.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp.17.

BALASSA, É., KÓPHÁZI, A. (2018). A vezető személyiségjegyeinek szerepe – Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben. Soproni Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 22.

BAR-ON, R. (1997) In: SÁNDOR T. (2018). Az érzelmi intelligencia és a személyiség faktorok kapcsolata a középvezetői kompetenciák szintjével. *Opus et Educatio*, 5(3) p362-374.

BAR-ON, R., PARKER, J. D. A., (2000).; GEORGE, J. M., (2000).; GOLEMAN, D. (1995).; SALOVEY, P., MAYER, J. D., (1990), idézi: GENTRY et al., 2017, 2.old

BAXTER, S., HERRMANN, K., PICKVANCE, S., GOYDER, E., CHILCOTT, J. (2009) In: SZOMBATHELYI, CS. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, p33–45.

BÁCSNÉ, B. (2019). A munkahelyi jóllét feltételei. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Sportgazdasági és - Menedzsment Tanszék, Debrecen, pp. 77.

BÓTA, T. (2015). EQ tájéki barangolás. *Koinónia*, 22(5), p2840-2844

CARNEGIE, D. (1992). *Sikerkalauz 1. - Hogyan szerezzünk barátokat, hogy bánjunk az emberekkel?* Minerva Kiadó és Szolgáltató Kft., Budapest, pp. 43.

CONRAD, P. (1988). In: SIMONE, S. D. (2014). *Conceptualizing Wellbeing in the Workplace*. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), p118-122.

CROPANZANO, R., WRIGHT, T. A. (2001). When a “happy” worker is a productive worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, p182-199.

CSÓKÁSI, K., BANDI, SZ., NAGY, L., PÉLEY, B., LÁNG, A. (2019). Az alapvető pszichológiai szükségletek, mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *Replika*, 111(6), p87-104, DOI: 10.32564/111.6

DAJNOKI, K., KÖMÍVES, P., M., SZABADOS, GY. N., BÁCSNÉ B., É. (2020). Factors influencing well-being at work. *Hadtudomány*, p183-197, DOI 10.17047/Hadtud.2020.30.E.183

DECI, E. L., RYAN, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), p182-185, DOI: 10.1037/a0012801

DEUTSCH, SZ., FEJES, E., KUN, Á., MEDVÉS, D. (2015). A jóllétet befolyásoló tényezők vizsgálata egészségügyi dolgozók körében. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(2), p49-71, DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49

DHANI, P., SHARMA, DR. T. (2016). Emotional Intelligence; History, Models and Measures. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), p189-201, ISSN: 2394 – 1537

DULEWICZ, C., YOUNG, M., DULEWICZ, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3) p71-86. DOI: 10.1177/030630700503000305; WECHSLER, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, p444-445.

FREUDENTHALER, H. H., NEUBAUER, A. C., GABLER, P., SCHERL, W. G., RINDERMANN, H. (2008). Testing and validating the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue) in a German-speaking sample. *Personality and Individual Differences*, 45, p673-678, doi:10.1016/j.paid.2008.07.014

GOLDENBERG, I., MATHESON, K., MANTLER, J. (2006). The assesment of emotional intelligence: A comparison of performance-based and self-report methodologies. *Journal of Personality Assesment*, 86(1), p33-45. DOI: 10.1207/s15327752jpa8601\_05

GOLEMAN, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, pp. 49.

GÖNDÖR, A., GÁSPÁR, B. (2008). Dolgozói elégedettségmérés másképp - a szervezetfejlesztés új dimenziója. *Magyar Tudomány Napja*, p95-106.

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

GRAVES, L. M., LUCIANO, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37, p518-536.

HOUTMAN, I., JETTINGHOFF, K., CEDILLO, L. (2007). In: SZOMBATHELYI, Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, p33-45.

ISHARA, S., BANDEIRA, M., ZUARDI, A. W. (2008). Public psychiatric services: job satisfaction evaluation. *Rev Bras Psiquiatr*, 30(1), p38-41

[1] KARASEK, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, p285-304.

KERTÉSZ, T. (2018). *A munkaviszony megszüntetésének kérdései*. Miskolci Egyetem Állam és Jogtudományi Kar, Miskolc, pp. 4.

KRASZ, K. (2016); ARONSON, K.R., SIEVEKING, N., LAURENCEAU, J-P., BÉLIÉT, W. (2003). In: NÉMETH, A. (2012). A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők az egészségügyben. *Acta Sana*, 7(2), p46-48.

[3] KRISTOF, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, p1-49.

LINDEBAUM, D., CARTWRIGHT, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7) p1317-1342. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x

MAYER, J. D., SALOVEY, P. (1997). In: NAGY, H. (2010). A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése. *Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar*, pp. 24-25.



MAYER, J. D. (2004). What is Emotional Intelligence? University of New Hampshire, pp. 5.

NAGY, H. (2006). Az érzelmi intelligenciáról. Iskolakultúra, pp. 74; Dhani, P., Sharma, Dr. T. (2016). Emotional Intelligence; History, Models and Measures. International Journal of Science Technology and Management, 5(7), p189-201, ISSN: 2394 – 1537

NAGY, H. (2012). A Salovey – Mayer – féle érzelmi intelligencia modell érvényességének elemzése. Magyar Pszichológiai Szemle, 67(1), p105–124, DOI: 10.1556/MPSzle.67.2012.1.7.

PAGE, M. K., VELLA-BRODRICK, A. D. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. Social Indicators Research, 90, p441-458.

PERCZEL, ZS. (2017). A vezetői érzelmi intelligencia hatása a vezetett csapat hangulatára. Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Kar, p.42.

PÉREZ, J. C., PETRIDES K. V., FURNHAM, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence: An international handbook 181 (2005): 201.

ROSETE, D., CIAROCCHI, J. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 26(5) p388-399. DOI: 10.1108/01437730510607871

RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, p54-67, DOI: 10.1006/ceps.1999.102

SALOVEY, P., MAYER, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination Cognition, and Personality, 9. 185–211.

[2] SIEGRIST, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. Journal of Occupational Health Psychology, 1, p27–43.

SIEGRIST, J. (1996); KARASEK, R. A., THEORELL, T. (1990); MOORMAN, R. H. (1991); SALAVECZ, GY. (2008). In: SZOMBATHELYI, CS. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - a stressztől a jóllétig. Alkalmazott pszichológia, p33–45.

SIMONE, S. D. (2014). Conceptualizing Wellbeing in the Workplace. International Journal of Business and Social Science, 5(12), p118-122.

SZOMBATHELYI, CS. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - a stressztől a jóllétig. Alkalmazott pszichológia, p33–45.

WATSON D.; CLARK L. A. (1984). In: SZOMBATHELYI, CS. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - a stressztől a jóllétig. Alkalmazott pszichológia, p33–45.

WEBB, S. (2009); MEHTA, S. & SINGH, N. (2013). In: DHANI, P., SHARMA, DR. T. (2016). Emotional Intelligence; History, Models and Measures. International Journal of Science Technology and Management, 5(7), p189-201, ISSN: 2394 – 1537

WORLD HEALTH ORGANIZATION. (1998). In: SZÁNTÓ, ZS., SUSÁNSZKY, É., BERÉNYI, Z., SIPOS, F., MURÁNYI, I. (2016). A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009-2014). Metszetek, 5(1), p16-47, DOI: 10.18392/metsz/2016/1/6

WURZER, J. (2017). Érzelmi intelligencia – Hasznos tudás mindenkinek 30 percben. Kossuth Kiadó, pp. 4.

## ÁBRAJEGYZÉK

TEIQue, Személyiség alapú érzelmi intelligencia modell (Komlói E., Göndör, A., 2011, Petrides, K.V. modell engedélyezett magyar változata) .....	10
A TEIQue-t kitöltők EI-szintjének aránya nemek szerinti megoszlásban .....	20
TEIQue négy fő tényezője nemek szerinti lebontásban .....	21
Jóllét alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.....	22
Önuralom alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.....	23
Érzelmesség alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.....	24
Társas hajlam alkotóelemei nemek szerinti lebontásban .....	25
Kiegészítő tényezők alkotóelemei nemek szerinti lebontásban.....	26
Dolgozói kérdőív kitöltők aránya életkor szerinti megoszlásban .....	29
A kitöltők aránya munkaviszony kezdete szerinti megoszlásban.....	30
Globális EI és jóllét összehasonlítása .....	33
EI és jóllét összehasonlítása (FC éttermekben).....	35
EI és jóllét összehasonlítása (DT éttermekben).....	35

## MELLÉKLET

### Saját kérdőív: Munkahelyi közérzet vizsgálata a dolgozók körében

1. Életkor (év)
2. Melyik étteremben dolgozol?
3. Mióta dolgozol az étteremben?
4. Az étteremvezetőmtől rendszeresen kapok visszajelzéseket a teljesítményemről.
5. Az étteremvezetőm elismer engem, ha jó munkát végzek.
6. Amikor valamilyen hibát elkövetek, az étteremvezetőm támogat és bátorít engem, hogy ezekből tanuljak.
7. Az étteremvezetőmhöz mindig bizalommal fordulhatok.
8. Az étteremvezetőmnek számít, hogy a csapat hogyan érzi magát a munkahelyen.
9. Úgy érzem, hogy az étteremvezetőm igazságosan értékeli a teljesítményemet.
10. Úgy érzem, hogy ki tudom használni a képességeimet a munkahelyemen.

11. Úgy érzem, hogy meg tudok felelni a munkahelyi elvárásoknak.
12. Elégedett vagyok a munkahelyi légkörrel.
13. A munkahelyi közösség részének érzem magam.
14. A munkahelyi közösség részének érzem magam.
15. Úgy érzem, hogy meghallgatják és figyelembe veszik a véleményem, gondolataim a munkahelyen.
16. Úgy érzem, hogy lehetőségem van fejlődni a munkahelyemen.
17. Úgy érzem, hogy jókedvű vagyok a munkahelyemen.
18. Kérlek húzd sorrendbe az egyes tényezőcsoportokat aszerint, hogy Számodra milyen fontossággal bírnak! Felülre kerüljön az, ami számodra a legfontosabb a munkahelyeden!  
*(Ne aggódj, az, hogy valami legalulra kerül, nem fogja azt jelenteni, hogy az nem számít neked!)*
19. Szerinted az étteremvezetőd hogyan segíthetne abban, hogy (még) jobban érezd magad a munkahelyeden? (Írd le olyan részletesen, amennyire szeretnéd!)
20. Amennyiben van bármilyen véleményed a kérdőívről, itt nyugodtan megoszthatod: